

Estrategias de internacionalización de empresas chinas: casos de la industria automotriz en el mercado sudamericano

Chinese companies internationalization strategies: the case of automotive industry in the South American market

Otto Regalado-Pezúa*
ESAN Graduate School Business
oregalado@esan.edu.pe

Gabriel A. Zapata+
ESAN Graduate School Business
azapata@esan.edu.pe

* Autor corresponsal
ESAN Graduate School of Business
Av. Alonso de Molina 1652, Monterrico Chico,
Lima, Perú.

+ Universidad ESAN
Av. Alonso de Molina 1652, Monterrico Chico,
Lima, Perú.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar las estrategias de internacionalización de empresas chinas del sector automotriz, en el mercado sudamericano. Se analiza la transformación de la industria a nivel mundial y la evolución de la industria automotriz china. El artículo también presenta las estrategias de crecimiento y los modos de entrada seguidos por las marcas de la industria automotriz china, para acceder a otros mercados. El levantamiento de información, realizado principalmente con fuentes secundarias, y el análisis de las marcas de automóviles chinos analizados (Changan, JAC, Great Wall, Foton y BYD), demuestran que las marcas han priorizado las estrategias de crecimiento inorgánico y puntualmente los *Joint Ventures*, las alianzas estratégicas con concesionarios y el otorgamiento de licencias. Finalmente, por su crecimiento y potencial, se demuestra que hay un largo camino por investigar sobre la internacionalización de la industria automotriz china en el mundo.

ABSTRACT

This study objective is to analyze the internationalization strategies of Chinese automotive companies in the South American market. The transformation and evolution of the industry worldwide as well as the strategies and entry modes to foreign markets are also analyzed. The gathering of information was mainly carried out from secondary sources. The analysis of the Chinese brands: Changan, JAC, Great Wall, Foton and BYD shows that these carmakers have prioritized inorganic growth strategies, specifically the Joint Ventures as well as strategic alliances with concessionaires and the granting of licenses. Chinese automotive industry growth and potential lay the groundwork for further investigation.

INFORMACIÓN ARTÍCULO

Recibido: 26 de Marzo 2018
Aceptado: 11 de Diciembre 2018

Palabras Claves:

Empresas chinas
Estrategia de crecimiento
Industria automotriz,
Internacionalización
Sudamérica

ARTICLE INFO

Received: 26 March 2018
Accepted: 11 December 2018

Keywords:

Automotive industry
Chinese enterprises
Growth strategy
Internationalization
South America

INTRODUCCIÓN

Muchas inversiones extranjeras chinas fueron impulsadas por los gobiernos de turno, con la finalidad de tener acceso a recursos estratégicos, tales como la minería, el petróleo y el gas (resource seeking), y también con la finalidad de buscar nuevos mercados para sus productos (market seeking).

Con este segundo objetivo, las marcas de automóviles chinos han logrado penetrar tanto en mercados desarrollados como en mercados emergentes. Para su expansión, las empresas fabricantes han seguido diferentes estrategias, las cuales difieren según los mercados prospectados y los productos comercializados.

Estas estrategias han evolucionado con el tiempo, las empresas han replicado los buenos resultados y corregido las malas prácticas. De esta manera, las marcas han logrado ingresar a diferentes mercados y han buscado posicionarse en mercados donde todavía hay espacio, uno de ellos es el mercado sudamericano.

El artículo en los antecedentes presenta, a manera de marco contextual, las transformaciones por las que ha atravesado la industria automotriz a nivel mundial, la misma que ha impactado en la comercialización de los vehículos en los diferentes mercados. Asimismo, presenta las cuatro etapas por las que ha atravesado la industria automotriz china. A continuación, en el marco teórico del artículo se presentan las estrategias de crecimiento adoptadas por la industria china, en su proceso de internacionalización. Analiza igualmente la estrategia de internacionalización y los modos de entrada, seguidos por las marcas de la industria automotriz china. Luego la metodología, donde se desarrolla la investigación principalmente con fuentes secundarias, se presentan como parte aplicativa, los casos de las marcas de automóviles chinos analizados: Changan, JAC, Great Wall, Foton y BYD. En la discusión se hace una aproximación de la parte teórica a la parte práctica, indicando cada una de las estrategias utilizadas por las marcas analizadas. Finalmente, en el acápite sobre las futuras investigaciones se demuestra que hay un largo camino por investigar sobre la internacionalización de la industria automotriz china en el mundo.

ANTECEDENTES

El presente artículo desarrolla en una primera parte, las transformaciones por las que ha atravesado la industria

automotriz a nivel mundial, en ella se observa el crecimiento de la industria china y la aparición de mercados emergentes como destinos de las diferentes marcas de automóviles de origen asiático. En la segunda parte de este acápite, el artículo presenta la evolución de la industria automotriz china desarrollada en cuatro etapas.

Según Ramírez Bonilla (2017), la industria automotriz a nivel mundial ha atravesado por tres grandes transformaciones (Regalado-Pezúa y Zapata, 2018):

- i) La primera transformación marcada por la contracción de la producción automotriz a fines del siglo XX (1999-2000) y la recesión de Estados Unidos (USA) en el año 2001, ello originó una disminución en las tasas de producción mundial (TCPM) en los años posteriores, entre el año 2001 y el 2003. A continuación, durante los años 2004 al 2007 se recuperó la TCPM. Luego, en el año 2007, la crisis inmobiliaria en USA dio origen a una crisis financiera mundial, que afectó a USA y la Unión Europea (UE) durante los años 2008 y 2009, lo cual tuvo como consecuencia una disminución en la producción de automóviles.

Esta transformación se percibe desde el año 1999, fecha en la que la producción de vehículos se contrajo en países de Norteamérica y Europa, al contrario de Asia Pacífico, donde la producción fue incrementando a pesar de la crisis financiera de año 2008 y de la morosidad de las economías de países emergentes durante los años 2014 y 2015.

- ii) La segunda transformación está marcada por el incremento en la producción de automóviles, incluidos vehículos chinos, en economías emergentes que comprenden la región de Asia-América Latina. En el año 1999 China, México, América del Sur, India y Asia del Sureste, aportaban con el 11.69% de la producción mundial y para el 2008 estas regiones ya contribuían con el 38.67% de la producción a nivel mundial, siendo China, la que contribuía con una participación del 13.25% de la producción mundial de vehículos, América del Sur se ubicaba en segundo lugar con el 5.71%; mientras que Asia del Sureste, India y México, tenían una cuota de participación del 3.71%, 3.28% y 3.11%, respectivamente.

Para el año 2016, la producción mundial en Europa, Norteamérica y Asia del Pacífico, se ubicó por debajo del 50%, mientras que la región Asia-Pacífico contribuyó con el 45.01% de la producción

mundial, de esta cifra el 29.61% correspondió a China, seguida por la India con 4.73%, Asia del Sureste con 4.04%, México con 3.79% y Sudamérica con 2.85%.

Según esta información, Ramírez Bonilla (2017) concluye que la producción mundial de vehículos se ha concentrado en la región Asia-Pacífico, región comprendida por países con economías emergentes.

- iii) La tercera transformación está marcada por la expansión geográfica de empresas constructoras y sus filiales en la región Asia-Pacífico, donde destacan China e India. Entre los años 2000 al 2005 se destaca la presencia exclusiva de filiales o sucursales de empresas norteamericanas, europeas y asiáticas en la región de Asia-América Latina.

Según la OICA, para el 2005 ya se registraba un incremento de fabricantes y filiales en América Latina y Asia. China, en ese periodo, ya contaba con 13 filiales en diferentes países de Asia.

Para el 2010 aparecieron nuevos fabricantes en los países asiáticos en desarrollo y estas empresas ya tenían presencia en la región de Asia-América Latina, a través de 129 filiales (92 filiales en nueve países de Asia y 37 filiales en seis países de América Latina). De las 50 empresas afiliadas a la OICA, 21 de estas empresas constructoras eran chinas (Regalado-Pezúa y Zapata, 2018).

Por otro lado, es importante conocer la evolución de la industria automotriz china, la misma que está marcada por cuatro etapas. Holweg, Luo y Oliver (2005); Esparza (2008) y Zhang (2010), las definen de la siguiente manera:

- i) La primera etapa inició terminada la Segunda Guerra Mundial, con la creación del First Automotive Works (FAW) en 1953, empresa estatal fundada con apoyo de la ex Unión Soviética. En sus primeros años la FAW se dedicó a la fabricación de camiones y vehículos de pasajeros para uso oficial. Posteriormente, el gobierno central chino con el afán de impulsar la autosuficiencia en sus industrias, otorgó mayor autonomía a los gobiernos locales. De esta manera, estos gobiernos empezaron a invertir en la industria automotriz como un medio para desarrollar sus regiones. En esta etapa se crearon varias fábricas de ensamblaje en las ciudades de Nanjing, Shanghai, Jinan y Beijing, inicialmente dedicadas a la fabricación de tractores o motocicletas.

Con la creación de la empresa estatal Second Automobile Works (SAW) en 1968 —actualmente conocido como Dong Feng Motor Corporation— el gobierno buscó la especialización de la industria, además de la formación de un oligopolio, con la finalidad de reducir sus costos de producción. En ese entonces, ya operaban en China varias fábricas con tecnología obsoleta y costos de producción elevados.

En la década de 1970 China se reincorporó a las Naciones Unidas y en 1978 mejoraron las relaciones entre el gobierno chino y los Estados Unidos. Para 1979, ya operaban 55 fábricas automotrices en China (Holweg y cols., 2005).

- ii) La segunda etapa, desarrollada en la década de los ochenta, se caracteriza por la recuperación de los problemas que China acarreaba al haber adoptado una economía centralmente planificada. Había escasez de productos y el mercado interno estaba dominado por la presencia de compañías internacionales y *Joint Ventures*, entre empresas chinas y extranjeras (Fan, 2006). Durante esta etapa, el gobierno promueve la Inversión Extranjera Directa (IED) con la finalidad de atraer capital extranjero y tener acceso a nuevas tecnologías. Como ejemplo, se puede citar las alianzas entre Changan y Suzuki, para el desarrollo de autos compactos para el mercado chino (Roberto, Guo y Jiang, 2011) o entre Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC) y Volkswagen, para la producción del Santana, un auto compacto y de tamaño mediano (Zhang, 2010). Según Holweg y cols. (2005), en el año 1985 ya estaban operando 114 fábricas automotrices en China, el doble de las que existían en 1979, seis años atrás.
- iii) La tercera etapa, se estableció en la década de los noventa y se caracterizó por una sobreoferta de productos, una intensificación de la competencia y una guerra de precios (Fan, 2006). En esta etapa el gobierno chino fundó dos grupos automotrices: First Automotive Group (FAW) y Shanghai Automotive Group Co. (SAIC) (Esparza, 2008; Blume, Cruzado, y Zegarra, 2018). También aparecieron empresas como Changan, Changhe, Hafei Motor, provenientes del sector de defensa; otras como Brilliance China Auto, Chery Automobile, Changfeng Automobile; empresas que son de propiedad estatal. Finalmente, empresas privadas como Geely Automobile, BYD Auto y Great

Wall Motors; empresas que contribuyeron con un estilo propio de diseño e ingeniería.

En esta etapa el sector automotriz fue considerado un pilar estratégico para el desarrollo de la economía china, es por ello que en el plan quinquenal del período 1996-2000, el gobierno chino se preocupó por establecer proyecciones de producción y consumo (Esparza, 2008; Blume, Cruzado y Zegarra, 2018).

- iv) La cuarta etapa, caracterizada por la creación de marca y globalización, se dio a partir del cambio de siglo. La competencia intensa en el mercado interno, la sobrecapacidad de producción y los márgenes decrecientes en las ganancias como producto de la guerra de precios, motivaron que el gobierno chino, en su afán de impulsar el desarrollo económico del país, iniciara una política de internacionalización (conocida como Zou Chuqu) para que las empresas chinas pudieran salir a buscar oportunidades de negocio e inversión en el mercado externo (Fan, 2006).

Entre las iniciativas del gobierno, es importante señalar la incorporación de China a la Organización Mundial de Comercio (OMC) y la creación del sello de calidad China Top Brand, otorgado por el Comité de Promoción Estratégica de Marcas Chinas. La idea con este sello era añadir valor a las marcas chinas para disminuir su vulnerabilidad frente a marcas internacionales, así como proteger el mercado interno (Fan, 2006; Regalado-Pezúa y Zapata, 2017).

En esta etapa, China buscó que su industria tuviese una presencia global, por lo que sus planes quinquenales estuvieron orientados a establecer grupos automotrices capaces de competir en el terreno internacional (como FAW y SAIC) e impulsar la industria de autopartes, que juega un papel importante para el desarrollo del sector automotriz.

MARCO TEÓRICO

De acuerdo con la literatura sobre crecimiento de las empresas, existen principalmente dos estrategias: crecimiento orgánico y crecimiento inorgánico. Aunque Regalado-Pezúa y Zapata (2017) hacen también referencia a una tercera estrategia denominada *Born Global*.

La estrategia de crecimiento orgánico se relaciona con las empresas que deciden crecer por sus propios medios; la estrategia de crecimiento inorgánico, cuando las empresas deciden comprar otras para crecer. Estas estrategias se recomiendan cuando los mercados seleccionados son desconocidos y se busca explorar oportunidades de desarrollo. A pesar de los objetivos que persiguen cada una de estas estrategias, las de crecimiento inorgánico deberían dar resultados más rápidos.

Posteriormente a la decisión de crecimiento las empresas, deben analizar los modos de ingreso a los mercados prospectados. El modo de entrada se refiere a las formas de operaciones que emplean las empresas para ingresar a mercados extranjeros, y es una de las decisiones estratégicas más críticas que toman las empresas multinacionales, debido a que este ejercerá una influencia en su éxito empresarial (Zhao, Ma y Yang, 2017; Young, Hamill y Wheeler, 1989). Estudios anteriores han demostrado que la elección de los modos de entrada depende de diferentes tipos de factores, incluidos factores específicos de la empresa, específicos de la industria y específicos de cada país (Pan y Tse, 2000).

En ese sentido, es necesario responder a las preguntas ¿qué modo de entrada conduce a un rendimiento superior? (Zhao y cols., 2017), o ¿cuál es el mejor modo de entrada para una función dada en una situación determinada? (Anderson y Gatignon, 1986).

Sobre esta última pregunta, Anderson y Gatignon (1986) indican que a pesar de la existencia de evidencia relevante, la literatura no sugiere cómo se deben sopesar las compensaciones para llegar a una opción que maximice el retorno de la inversión ajustada al riesgo. También, en la revisión de literatura se observa que los modos de entrada han sido asociados estrechamente con diversos grados de compromiso de recursos, exposición al riesgo, control y rentabilidad (Pan y Tse, 2000).

Los enfoques clásicos de las decisiones estratégicas a largo plazo, como la elección del modo de entrada, enfatizan la elección de la opción que ofrece el mayor retorno de la inversión ajustada al riesgo (Anderson y Gatignon, 1986). Sin embargo, la literatura sobre la elección del modo de entrada, hace poca mención directa de riesgo o rendimiento. En cambio, el problema está estructurado en términos del grado de control que cada modo de entrada ofrece al participante.

El control (la capacidad de influir en los sistemas, métodos y decisiones) tiene un impacto crítico en el futuro de una empresa extranjera. Sin control, a una empresa le resulta más difícil coordinar acciones, llevar a cabo estrategias, revisar estrategias y resolver las disputas que surgen cuando las partes de un contrato persiguen sus propios intereses. Además, el participante puede usar su control para obtener una mayor proporción de las ganancias de la empresa extranjera. En resumen, el control es una forma de obtener un mayor rendimiento (Anderson y Gatignon, 1986).

Por otro lado, varios estudios de negocios internacionales han indicado que la internacionalización de las empresas, es un proceso en el que las empresas aumentan gradualmente su participación internacional. Parece razonable suponer que, dentro del marco del factor económico y empresarial, las características de este proceso influyen en el patrón y el ritmo de la internacionalización de las empresas (Johanson y Vahlne, 1977). En este sentido, se observa que las empresas en el tiempo han utilizado diversas estrategias de internacionalización. Las empresas chinas no son la excepción, tal como se lee a continuación.

Entre los años 2003 al 2017, China invirtió más de USD 110 000 millones en Latinoamérica, la mayor parte de estas inversiones está concentrada en actividades como proyectos mineros, operaciones de extracción de petróleo y gas, pesca y agricultura, ensamblaje de vehículos, maquinarias y equipo, construcción, transporte, finanzas, comercialización de dispositivos electrónicos, entre otros. De este portafolio de inversiones, la industria automotriz ocupa el tercer lugar con USD 11 000 millones (Arreola, 2017).

La Inversión Extranjera Directa (IED) ha sido utilizada como estrategia de internacionalización por parte de la industria china en varios países, y puede verse materializada a través de la construcción de plantas de ensamblaje o en la participación accionarial de empresas chinas en empresas locales. La IED a su vez, se divide en tres modos de entrada: Fusiones y Adquisiciones (MyA), Empresas Conjuntas (*Joint Ventures*), Proyectos Nuevos (*Greenfield Projects*), Proyectos *Brownfield* y Otorgamiento de Licencias.

Con respecto a las MyA, es una estrategia utilizada para adquirir nueva tecnología, como mayores recursos, con la finalidad de entrar a competir en mercados desarrollados, como el europeo. Otro modo de entrada lo constituyen las Empresas Conjuntas (*Joint Ventures*), el cual consiste en la asociación entre una empresa extranjera y otra local, para crear una nue-

va empresa en el mercado donde opera la empresa local, compartiéndose así la propiedad y el control de la misma. Normalmente, es la empresa extranjera la que aporta capital y tecnología, mientras que el socio local aporta una parte del capital, conocimientos del mercado local y acceso al mismo. La ventaja de este modo de entrada es que se comparten los riesgos, los costos, el conocimiento del mercado, entre otros (Peris, Rueda y Benito, 2013).

Otro modo de entrada es el Nuevo proyecto (*Greenfield Project*), el cual consiste en la construcción de una fábrica por parte de la empresa entrante en el país donde va a operar. Estos proyectos parten de cero con respecto a la ubicación del terreno y el empleo de recursos, donde se construirá y montará una nueva instalación. Del mismo modo, se debe regir por las normas y requerimientos del país receptor de inversión (Peris y cols., 2013).

Otra modalidad al Proyecto *Greenfield*, es el Proyecto *Brownfield*, que consiste en modificar, mejorar o aumentar la capacidad de una planta, aprovechando las instalaciones existentes tras su adquisición. Finalmente, otro modo de entrada lo constituye el otorgamiento de Licencias. Estas son acuerdos contractuales, en el cual una empresa extranjera adquiere los derechos para producir los bienes en dicho país, a cambio de una tarifa pactada. En este caso, la empresa extranjera o licenciado debe aportar la mayor parte del capital para que se puedan realizar las actividades (Sarmiento, 2014).

METODOLOGÍA

Para definir este marco teórico, se realizó la revisión de literatura de temas relacionados a las estrategias de crecimiento e internacionalización de las empresas y marcas chinas hacia mercados emergentes, y en particular hacia Latinoamérica. Durante ese proceso se identificó la existencia de una brecha que se constituye en la problemática de la presente investigación.

En efecto, mucho se ha escrito sobre las estrategias de internacionalización y modos de ingreso de empresas basadas en países desarrollados hacia países emergentes; sin embargo, nada se ha escrito, o muy poco, sobre estas estrategias aplicadas a la industria automotriz china y menos hacia la región sudamericana.

Debido a lo anterior, se plantea una metodología de investigación de corte exploratorio que nos ayude a solucionar el problema de investigación, que consiste en determinar por qué la inversión extranjera directa, es la estrategia de ingreso más utilizada en la región sudamericana. En ese sentido, y debido a la carencia de literatura, se determinó complementar la investigación analizando casos de estudio con fuentes secundarias, para conocer la evolución de cada una de las marcas en los diferentes mercados y el momento de llegada a Sudamérica.

Los cinco casos de estudio seleccionados fueron: Changan, JAC, Great Wall, Foton y BYD. Esta muestra se seleccionó principalmente debido a que todas realizaron inversión extranjera directa, principalmente Joint Ventures, alianzas estratégicas con concesionarios y otorgamiento de licencias, para ingresar al mercado sudamericano (ver Tabla 1). Asimismo, el criterio de selección buscó hacer un mix entre marcas de vehículos particulares como Changan y Great Wall; vehículos utilitarios como JAC y Foton; y por último, BYD que ensambla tanto vehículos particulares como vehículos de transporte público.

CASOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ CHINA

En los últimos años, debido al crecimiento de su economía, Sudamérica se ha convertido en el tercer destino de exportación de automóviles chinos, por detrás del Medio Oriente y África. Entre el año 2008 y el primer trimestre del año 2013, el porcentaje de autos comerciales chinos se incrementó de 14.71% a 20.62%, siendo Chile, Perú y Venezuela los principales destinos de exportación de estos vehículos (Xiaofei, 2014).

Al ser este un mercado atractivo para la comercialización de vehículos chinos, marcas como Foton, JAC, BYD, Great Wall, entre otras, buscaron instalar plantas de ensamblaje en países como Brasil, Colombia, Ecuador, Paraguay, Venezuela y Uruguay, con la finalidad de penetrar a otros países de la región. Otras marcas como Changan, eligieron a México para instalar su planta de ensamblaje en la región.

A continuación, se presentan cinco casos de marcas de automóviles chinos que han incursionado en el mercado sudamericano, siguiendo una estrategia de crecimiento inorgánico: Changan, JAC, Great Wall, Foton y BYD. Luego en la Figura 1, se presenta una línea de tiempo con las marcas estudiadas.

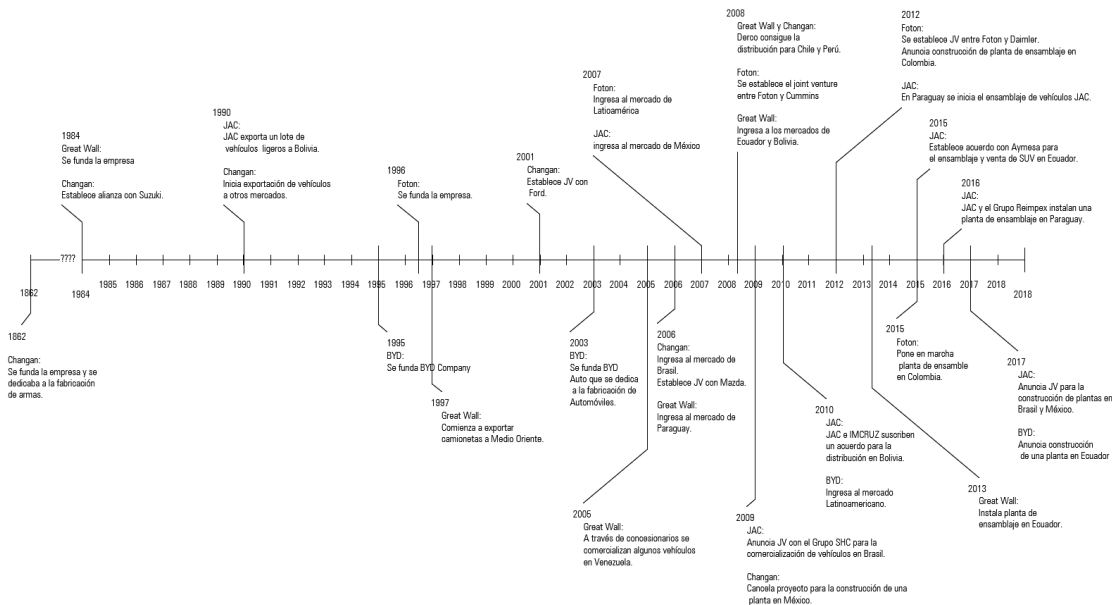


Figura 1. Línea de tiempo de las marcas de automóviles chinos analizadas.

Fuente: elaboración propia.

Changan

Changan Automobile Company es uno de los cuatro grupos automotrices más importantes de China. Fue fundada en el año 1862, inicialmente como fabricante de armas de guerra, y posteriormente incursionó en la fabricación de vehículos militares para el gobierno. El nombre de la marca proviene de las palabras CHANG, que significa duradero y AN seguridad; juntas representan el concepto “seguridad duradera”. Changan fue la primera empresa en incorporar “*crash test*” en sus vehículos e invertir en sus centros de Investigación y Desarrollo (I+D), ubicados en China, Italia, Reino Unido, Japón y Estados Unidos (Changan, 2015a; Changan, 2016a).

En el año 1984, la compañía ensambló el Changan Star, su primer automóvil pequeño. Debido a los resultados favorables en las pruebas en seguridad por colisión, el gobierno decidió otorgarle mayor reconocimiento y apoyo al desarrollo de la industria automotriz. Años después, en el 2006, la compañía lanzó su primer vehículo de pasajeros, el Changan Benni, este auto pasó la prueba respondiendo a 5200 msnm, en el campamento base del monte Everest.

En el año 2011, Changan presentó en el Salón Internacional del Automóvil (IAA) en Frankfurt, Alemania, el Changan Eado, modelo que se caracterizó por tener un diseño moderno y dinámico, marcando una nueva era para los vehículos chinos. Al año siguiente, Changan lanzó el CS35, una SUV que fue seguida por el modelo CS75, una SUV más grande, que posicionó a la compañía en el mercado de las SUV en China (Changan, 2015b).

Actualmente, el portafolio de productos de Changan comprende dos grandes categorías: vehículos de pasajeros (vehículos utilitarios deportivos o SUV) y vehículos comerciales ligeros (pick up, mini vanes y mini camiones), productos que la posicionan dentro de las 20 empresas automotrices más grandes del mundo. Los SUV de la marca se caracterizan por tener diseños innovadores, alta tecnología, ofrecer buen rendimiento y una garantía de cuatro años o 100.000 km (Changan, 2017a). En la actualidad, la compañía además de vehículos a combustible, también ensambla vehículos eléctricos –EV, vehículos híbridos eléctricos enchufables – PHEV y vehículos híbridos (Changan, 2015b). La marca ha anunciado que a partir del año 2025 se centrará exclusivamente en la producción de automóviles eléctricos e híbridos, dejando de ensamblar vehículos impulsados por combustibles fósiles (Emol, 2017).

Para ello, Changan se ha unido al Mobility Transformation Center (ahora Mcity), una asociación público-privada que reúne a los fabricantes de vehículos inteligentes, con la finalidad de liderar la transición a vehículos conectados y autónomos, a través de la investigación y la colaboración (Changan, 2016b).

A lo largo de su historia en la industria automotriz, Changan ha estado asociada a grandes marcas como Ford, Mazda, Suzuki, Volvo y Peugeot a través de *Joint Ventures* (García, 2017; Changan, 2017b).

Changan inició su proceso de internacionalización en 1990 y actualmente está presente en 29 países de Asia, Oriente Medio, Rusia, América Latina y países del Norte de África (Changan, 2015b).

En Sudamérica, la marca tiene presencia en Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay (Changan, 2015b).

En el año 2007, Changan ingresó al mercado brasileño con el concesionario Districar, con la idea inicial de probar la demanda en Sao Paulo y **Río de Janeiro**, e intentar posteriormente comercializarse en otras ciudades del país (Macauh, 2006) y en otros países del Mercosur (iProfesional, 2012). Sin embargo, al no tener el éxito esperado en el mercado brasileño, estos vehículos se comercializaron en Chile y Perú, bajo la representación del concesionario Derco (representante de la marca en Chile, Colombia y Perú). A finales del año 2008, Changan envía un lote de vehículos a México, con la finalidad de probar la demanda en ese mercado (Jian, 2009).

En el año 2009, Changan realizó un *Joint Venture* con el grupo Autopark para la fabricación y comercialización de los vehículos Chana en México y exportarlos a otros mercados de la región, incluyendo Estados Unidos (Europa Press, 2009). La estrategia de Changan era entrar al mercado estadounidense, sin tener que pagar aranceles aprovechándose del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA); sin embargo, la crisis financiera obligó a descartar ese proyecto (Bermúdez, 2011).

JAC

Jianghuai Automobile Co Ltd, también conocida como JAC Motors o JAC, es una empresa de propiedad estatal fundada en Hefei en el año 1964. Esta compañía se dedica a la fabricación de vehículos de pasajeros (automóviles, autobuses, SUV, patrulleros y ambulancias), vehículos comerciales (camiones livianos, medianos y pesados, furgonetas), equipos

de carga, motores, entre otros (Bloomberg, 2018a; Regalado-Pezúa y Zapata, 2018).

JAC por su capacidad de producción, la cual es mayor a 700.000 vehículos por año, es considerada como una de las marcas más vendidas de la industria automotriz china. La compañía para mejorar su tecnología, ha firmado convenios con universidades e institutos y ha implementado centros de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), en China, Italia y Japón.

La marca se encuentra presente en más de 100 países de África, Europa, Asia y Latinoamérica. En Sudamérica estos vehículos son comercializados en Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela (La Razón, 2013; JAC Motors, 2014).

En el año 1990, JAC Motors incursionó en Sudamérica a través de la exportación de chasis para camiones, los cuales estaban orientados al mercado boliviano (Costa e Silva, 2016). Actualmente, JAC tiene como distribuidor oficial en Bolivia a Imcruz, concesionario dedicado a la importación y comercialización de vehículos en el país altiplánico.

En el año 2009, JAC estableció un *Joint Venture* con el Grupo SHC en Brasil. En una primera etapa, el Grupo SHC invirtió USD 85.9 millones en la importación y comercialización de vehículos. La inauguración de 50 centros de distribución autorizados y un centro de distribución de piezas demandó una inversión de USD 49.1 millones. Para el lanzamiento de la marca y el inicio de las operaciones, requirió adicionalmente otros USD 29.4 millones. En el año 2011, pese a que el gobierno brasilero elevó el gravamen a los vehículos y se incrementaron los precios, la medida fue aceptada porque el mercado brasilero seguía siendo atractivo para la inversión extranjera; además, dada la estabilidad económica del país y el crecimiento de su clase media, la situación podía mejorar en los siguientes años (La Opinión, 2013; Costa e Silva, 2016).

Posteriormente, en el año 2014, JAC implementó una planta de ensamblaje en la ciudad de Camaçari, en el estado de Bahía. Esta segunda etapa requirió una inversión inicial de USD 220.8 millones, de los cuales el Grupo SHC aportó USD 191.4 millones y JAC Motors USD 29.4 millones (Costa e Silva, 2016).

En el 2014, los primeros camiones de JAC Motors ingresaron al mercado paraguayo y para el 2016, el Grupo Reimpex ya contaba con la licencia para ensamblar vehículos utilitarios y automóviles de la marca JAC Motors en Paraguay, entre algunos modelos se puede citar el vehículo utilitario JAC X200, la ca-

mioneta JAC T6, SUV JAC S2 y el citycar JAC J2 (Autoblog Argentina, 2016).

En Ecuador, el concesionario Armacar distribuye los vehículos de JAC. En el año 2015, JAC Motors suscribió un acuerdo con Aymesa –empresa dedicada al montaje, ensamblaje y construcción de vehículos en Ecuador– para ensamblar y comercializar vehículos utilitarios deportivos ‘todoterreno’ y SUVs. Esta inversión demandó USD 3 millones en maquinaria y equipo para una producción inicial de 500 vehículos al año, inicialmente destinado al mercado interno, y posteriormente al mercado colombiano, por el mayor tamaño de mercado (El Telégrafo, 2015; Auto magazine Ecuador, 2017; América Retail, 2017).

JAC Motors espera comercializar para el 2018 unas 30 000 unidades, 20% más que las 25.000 unidades producidas en el 2017. Para ello tiene previsto ingresar al mercado argentino con seis modelos, entre autos de pasajeros, pick-ups y camiones en el mercado argentino (Autoblog Argentina, 2018), mientras que en México planea introducir dos nuevos modelos, un SUV y una pick-up (Xinhua, 2018).

En el mercado peruano, JAC es líder en la categoría camiones livianos con una cuota de mercado superior al 20%, su principal clientela está conformada por operadores de flota comercial (Business Wire, 2016).

Great Wall

Great Wall Motor Company Limited (GWM), es el mayor fabricante privado de automóviles, vehículos utilitarios deportivos (SUV) y camionetas Pickup en China, que posee el mercado automotriz más grande del mundo (Great Wall Motors Company, s.f.). Según información de la revista Forbes, sus ventas alcanzaron los USD 14.3 billones en el 2017 (Forbes, 2017; Regalado-Pezúa y Zapata, 2018).

Fundada en Baoding, China, en el año 1984. En 1991, Great Wall empezó a ensamblar automóviles y camionetas bajo su propia marca. Tal fue el éxito de su comercialización, que en 1998 la compañía alcanzó el primer lugar en ventas de camionetas Pickup en el mercado chino. Ese mismo año, la compañía se reestructuró como Great Wall Motor Company Limited (Great Wall, s.f.).

El proceso de internacionalización de Great Wall se inició en 1997, con la exportación de camionetas a Medio Oriente, posteriormente, en el año 2006, incursionó en el mercado europeo con la SUV Haval H3 (El economista, 2017). Actualmente, la compañía

cuenta con las marcas Great Wall, Haval y Wey que se comercializan en más de 120 países en los cinco continentes (Great Wall, s.f.).

En Sudamérica estos vehículos se distribuyen en Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana francesa, Paraguay, Perú, Surinam y Uruguay (Great Wall, s.f.).

En el año 2005, Great Wall ingresó al mercado venezolano a través de siete concesionarios. Aunque para el año 2010 se había anunciado la instalación de una planta, el proyecto no se llevó a cabo (Venezuelasite.com, 2012; Autoblog Argentina, 2010). En Paraguay, estos vehículos son comercializados desde el año 2006, a través del concesionario Golden Arrow S.A. Y desde el año 2009, la marca es comercializada en Bolivia, a través de Autokorp y en Ecuador, a través del concesionario Ambacar.

En el año 2013, se instaló la planta de ensamblaje Ciauto en Ecuador con la finalidad de sustituir la importación de vehículos a ese país. Esta planta demandó una inversión inicial de USD 25 millones y contó con una capacidad de producción de 4000 unidades (Aldama, 2014; Moreta, 2015). Del mismo modo, en su proceso productivo incluía componentes locales en accesorios como cuero, parachoques, baterías, neumáticos, entre otros (Ciauto, 2014) y también se exportaban dentro de la región a Colombia y Venezuela. Sin embargo, al incrementar el gobierno de Ecuador los aranceles, se tuvo que contraer la importación de autopartes, por lo que el número de vehículos ensamblados por día se redujo de 22 a siete unidades (El Comercio, 2014; El Comercio, 2015). A partir del año 2016 se normalizó la producción de vehículos y para el 2018, la ensambladora Ciauto anunció una inversión de USD 22 millones, los cuales permitieron consolidar el desarrollo de la industria automotriz en Ecuador y las exportaciones al mercado colombiano (Diario Expreso, 2018; Regalado-Pezúa y Zapata, 2018).

Great Wall ha sido reconocida como la mejor marca automovilística de China. También se encuentra incluida por la revista Forbes dentro del Top 50 de compañías más grandes de Asia-Pacífico y es considerada por Interbrand dentro del Top 50 de las Mejores Marcas Chinas (Great Wall, s.f.).

Foton

Beiqi Foton Motor Co., Ltd., también conocida como Foton Motor o Foton, fue fundada en Beijing en el año 1996. Forma parte del grupo empresarial de Beijing Automotive Industry Holding Co (BAIC) (Regalado-Pezúa y Zapata, 2018). La compañía inicialmente

se dedicaba a la fabricación de vehículos comerciales pesados (camiones, autobuses, tractores, maquinaria agrícola y de construcción); pero actualmente, ha incursionado en el ensamblaje de camionetas y vehículos para pasajeros.

Con el objetivo de compartir tecnologías en motores, cajas y suspensiones, Foton tiene un *Joint Venture* con el fabricante de motores estadounidense Cummins, denominado Foton Cummins Engine Co., Ltd. y otro *Joint Venture* con el fabricante alemán Daimler AG, apelado Beijing Foton Daimler Automobile Co., Ltd. (WincentCar, 2015).

Foton inició su proceso de internacionalización en el año 2002 y actualmente posee 24 plantas de ensamblaje, así como centros de investigación, desarrollo e investigación (I+D+i) en Japón, Alemania, Taiwán, India y Rusia. Sus vehículos son comercializados en más de 80 países en el mundo y en Sudamérica en Brasil, Colombia, Perú, Uruguay y Venezuela (Foton, 2018).

En el año 2012, Foton en asociación con Corbeta y DANA, instalaron una planta de ensamblaje en Cundinamarca, Colombia. La planta con un área de 6.000 m² demandó una inversión de USD 12 millones en su construcción y en la adquisición de maquinaria de última tecnología. En el año 2015, la planta entró en operaciones con dos líneas de producción y con una capacidad para ensamblar 3000 unidades al año. Se ensamblaron camionetas y SUV, debido a que están exonerados del gravamen arancelario para productos destinados al ensamblaje de vehículos, adoptado por los ministerios de Comercio, Industria y Turismo y el de Hacienda y Crédito Público, lo que permitiría ingresar a los mercados de Centroamérica y Sudamérica (Motor, 2015; La República, 2015).

En Brasil, el 25% de las ventas de Foton proviene de la categoría de vehículos comerciales ligeros, razón por la cual en el 2017 Foton alquiló una línea de producción en la fábrica de Agrale, para la producción de sus camiones Minitruck y Citytruck, con capacidades de carga de 3.5 y 10 ton., mientras se termina de construir la planta en Guaíba, proyecto valorizado en USD 108 millones, que data desde el 2014 y que tendrá una capacidad de producción de 20 mil camiones al año (EFE, 2013; Noticias Automotivas, 2017; Unisagem, 2017).

BYD

BYD Company (BYD: *Build Your Dreams*) fue fundada en 1995. Inicialmente se dedicaba a la fabricación de baterías recargables para teléfonos móviles. En el año

2003, la empresa compró la fábrica Qinchuan Vehicle Factory e incursionó en la fabricación de automóviles a batería, creándose así BYD Autos. La idea de su fundador Wang Chuanfu fue fabricar vehículos eléctricos (EV), amigables con el medio ambiente y que puedan ser comercializados a precios competitivos (eClass, 2010; Regalado-Pezúa y Zapata, 2018).

BYD Autos, además de fabricar vehículos eléctricos, ensambla vehículos a gasolina y vehículos híbridos. La compañía también destaca por la fabricación y suministro de componentes electrónicos para la industria automotriz china. Actualmente, cuenta con 20 plantas, 14 de ellas en China y seis localizadas en Brasil, Rusia, Egipto, Estados Unidos, Rusia, Siria y Sudán (Massiero, Ogasavara, Jussani, y Risso, 2016).

BYD fabrica vehículos destinados al transporte público (autobuses y taxis) y vehículos de uso particular (automóviles, camionetas pickup y SUVs). En Europa, Estados Unidos y América Latina la marca es conocida por modelos como el F3DM y el Qin, que son vehículos híbridos enchufables y por vehículos eléctricos como el E6, el ebus o K9 (un autobús de 12 metros de largo, con una autonomía mayor a 250 Km. y que puede circular a una velocidad máxima de 70 km/hr.) (BYD Autos, 2017).

La estrategia de BYD para ingresar a nuevos mercados, consiste en establecer convenios con entidades gubernamentales y municipales, proporcionando vehículos eléctricos para el transporte público (autobuses y taxis) a un precio similar a otros vehículos de combustible. La imagen de marca se crea una vez que los usuarios se dan cuenta que estos vehículos funcionan correctamente, que son cómodos, amigables para el medio ambiente (Aldama, 2014).

Para BYD, el desarrollo de vehículos eléctricos es una vía para satisfacer la tendencia mundial hacia el mejor aprovechamiento de las energías renovables. Su principal reto es posicionarse en el mercado occidental y competir de forma consistente con marcas como Chevrolet, Nissan o Tesla (Barredo, 2016).

Actualmente, BYD tiene un convenio para crear una planta ensambladora de buses eléctricos en Ecuador, proyecto que demandará una inversión de USD 60 millones en los próximos cinco años: USD 40 millones en infraestructura y USD 20 millones en capital de trabajo. La planta de 164 hectáreas estará ubicada al suroeste de Guayaquil y tendrá una capacidad de producción de 300 unidades anuales, las cuales serán destinadas al mercado interno y países de la región. Posteriormente,

se prevé ampliar la producción a camiones eléctricos (Revista Líderes, 2017; La Vanguardia, 2017).

Este convenio le otorgará a BYD algunos beneficios tributarios, como la exoneración de aranceles por la importación de componentes y exportación de productos terminados, reducción del impuesto a la renta por la compra de maquinaria que sea amigable con el medioambiente, entre otros. Para Ecuador, este tipo de inversiones generará más puestos de trabajo, fomentará la transferencia tecnológica de BYD a instituciones educativas y contribuirá a reducir la contaminación, mejorando la calidad del aire en las ciudades (El Telégrafo, 2017).

DISCUSIÓN

De acuerdo con la investigación realizada, se puede observar que el establecimiento de las marcas chinas en el mercado sudamericano ha estado acompañado del desarrollo económico de la región. El ingreso de vehículos chinos a Sudamérica se remonta a 1990 cuando JAC ingresó al mercado boliviano, para la comercialización de chasis para camiones. Como se observa en la evolución de cada una de las marcas analizadas, se puede señalar que algunas marcas comenzaron fabricando otros productos, por ejemplo: Changan comenzó fabricando armas de guerra y BYD fabricando baterías para teléfonos celulares. También se observa que, en general, todas las marcas iniciaron la comercialización de sus vehículos a través de concesionarios locales, para posteriormente implementar plantas de ensamblaje en algunos países de Sudamérica, abastecer el mercado local y algunos países vecinos.

En la Tabla 1 se muestra de manera esquemática el resumen de las cinco marcas analizadas. Se puede observar, en la segunda línea, el año de fundación de cada una de las marcas, destacando la antigüedad de la empresa Changan, fundada en 1862 (con otro rubro) y en las otras marcas una industria muy joven. En la tercera línea de la misma tabla, se especifica el tipo de empresa, donde se aprecia que tres de ellas son de propiedad del Estado y dos de capitales privados.

En la cuarta línea, se especifica que estas marcas comercializan tanto vehículos de pasajeros como vehículos comerciales y en el caso de Foton y JAC, además comercializan vehículos de carga pesada.

En la quinta y sexta línea se presentan los volúmenes de producción en los años 2015 y 2016, donde se evi-

dencia un crecimiento de un año a otro, destacando el crecimiento de la marca Great Wall en un 25.8%. La séptima línea indica la posición que ocupan estas marcas a nivel mundial. De acuerdo con este indicador, queda en evidencia que Changan lidera este ranking en comparación con las demás marcas analizadas.

En la octava línea se presentan los modos de entrada, seguidos por las marcas chinas analizadas, se observan las alianzas estratégicas con concesionarios, *Joint Ventures* y el otorgamiento de licencias. Mientras que en la novena línea se indican los países donde se han montado plantas de ensamblaje de vehículos en Sudamérica (y en el caso de Changan en México, dado que no tiene planta de ensamblaje en Sudamérica).

Finalmente, en la décima línea se pueden observar los países de Sudamérica donde se comercializan cada una de las marcas. Entre los factores que influyeron en la localización de planta se puede mencionar el tamaño del mercado interno, especialización de la mano de obra, crecimiento de la economía local y/o regional, tratados comerciales con otros países de la región y beneficios tributarios. Es así que en función de todo lo anterior, las empresas automotrices chinas han iniciado operaciones de ensamblaje en países como Argentina, Brasil, Ecuador, Colombia y Paraguay.

Con la presencia de plantas de ensamblaje en estos países, las marcas chinas aumentan su cuota de participación en el mercado y pueden lograr mayor presencia en la región.

Tabla 1. Marcas de automóviles chinos analizadas.

	Marca	Changan	JAC	Great Wall	Foton	BYD
	Año de fundación	1862	1964	1984	1996	2003
	Tipo de empresa	Estatal	Estatal	Privada	Estatal	Privada
Categoría		Vehículos de pasajeros y comerciales.	Vehículos de pasajeros, comerciales, y pesados.	Vehículos de pasajeros y comerciales.	Vehículos de pasajeros, comerciales y pesados.	Vehículos de pasajeros y comerciales.
Producción mundial según OICA*	2015	1 540 133	584 038	869 592		446 885
	2016	1 715 871	651 291	1 094 360		510 572
Posición del ranking mundial de fabricantes según OICA (2016)		15	25	20	-	31
Modo de entrada en Sudamérica		· Alianzas estratégicas con concesionarios	· Joint Venture · Licencia · Alianzas estratégicas con concesionarios	· Joint Venture · Alianzas estratégicas con concesionarios	· Joint Venture · Alianzas estratégicas con concesionarios	· Joint Venture · Alianzas estratégicas con concesionarios
Plantas de ensamblaje		México	Ecuador Paraguay	Ecuador Brasil	Colombia Brasil	Argentina Brasil Ecuador
Países de Sudamérica donde se comercializan los vehículos de la marca**		Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay.	Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela.	Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela.	Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay.	Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

*Extraído de: Página web de la OICA.

**Extraído de: Página web de cada empresa. Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

La industria automotriz china nace en 1953 con la creación de la FAW, una planta de propiedad estatal. A lo largo de estos años, el gobierno chino se ha preocupado por impulsar la industria automotriz y actualmente muchas de estas iniciativas que se ven plasmadas en sus planes quinquenales, tienen como objetivo promover el desarrollo económico del país.

Por otro lado, el crecimiento de la industria automotriz china es el resultado de la crisis registrada por la industria automotriz a nivel mundial, la cual originó que la industria se desplace a la región de Asia, donde se promovió la creación de empresas mixtas y los costos de producción eran bajos, debido a la tecnología y el valor más competitivo de la mano de obra.

Pese a que los *Joint Ventures* son la principal estrategia de las empresas chinas para el crecimiento de su industria automotriz en el mundo, en el caso del mercado sudamericano también se ha identificado que las alianzas estratégicas y el otorgamiento de licencias para la fabricación, constituyen otros modos de entrada a la región. Es importante señalar que la disponibilidad de información sobre los modos de ingreso de estas empresas en los diferentes mercados, ha sido un factor limitante para realizar un análisis más profundo, los concesionarios conocen las estrategias de distribución y comercialización de las marcas en los países donde están presentes y la literatura sobre esta industria es incipiente, como se puede observar en la bibliografía.

Las plantas de ensamblaje se encuentran ubicadas en Brasil, Colombia, Ecuador, Paraguay y Uruguay, países que ofrecen mejores indicadores de atraktividad y competitividad, que les permiten a las empresas chinas asociarse con concesionarios locales, y llevar a cabo el proceso de ensamblaje y comercialización de vehículos a escala local y regional, dado el crecimiento de los mercados en esta región.

Los primeros vehículos chinos introducidos al mercado sudamericano, fueron automóviles y camiones ligeros, los cuales estaban orientados a familias de clase media, así como a pequeñas y medianas empresas (Pymes). Al principio, estos vehículos eran de baja calidad en comparación con otros, por lo que no eran considerados como la primera opción de compra. Sin embargo, su bajo precio y la tecnología que incorporan estos vehículos, juegan un factor importante en la decisión de compra. Conforme estas mar-

cas chinas comenzaron a ganar aceptación, se han ido introduciendo vehículos con mayor performance y acabados, logrando ampliarse el segmento de mercado. Actualmente, se pueden encontrar SUVs orientadas a un segmento de jóvenes ejecutivos, así como, autobuses alimentados con energía eléctrica que son utilizados para el transporte público.

Dada la alta competencia en el sector automotriz, los fabricantes de vehículos chinos han optado por mejorar el diseño de sus vehículos, con la finalidad de cumplir con las exigencias de un mercado cada vez más globalizado. En ese sentido, la expansión de la industria automotriz china se ha dado en un periodo de tiempo breve y muestra grandes avances en materia de producción.

La inversión extranjera china juega un papel importante en el crecimiento económico de la región, se puede afirmar que gracias al aporte de capital y de tecnología, se ha contribuido con la modernización de la industria automotriz, se han generado puestos de trabajo y ha contribuido con la transferencia de conocimientos tecnológicos sobre los procesos de ensamblaje.

FUTURAS INVESTIGACIONES

Pese a la limitada literatura existente sobre las estrategias de internacionalización de la industria automotriz china, las conclusiones de la presente investigación han demostrado que las marcas de automóviles chinos estudiadas, han utilizado diferentes modos de ingreso al mercado sudamericano. Realizando entrevistas en profundidad a los responsables de cada una de las marcas, se podría profundizar en el análisis de las estrategias de penetración de los mercados en los que están presentes y en las estrategias de desarrollo de nuevos mercados.

Aunque los estudios de caso presentados, están centrados en el mercado sudamericano, un estudio posterior podría realizarse en toda Latinoamérica o incluso en mercados emergentes en el mundo, con la finalidad de comprobar las similitudes de los modos de ingreso, y la estrategia de internacionalización en general, así como conocer las particularidades de cada mercado.

Por otro lado, continuando con la línea de investigación emprendida por los autores para conocer y analizar la oferta de la industria automotriz, se podría

realizar un estudio comparativo sobre la estrategia de internacionalización de autos surcoreanos y/o autos indios. En el primer caso, para determinar los factores críticos de éxito, y en el segundo caso, para determinar las similitudes y diferencias en las estrategias de internacionalización.

Finalmente, y con el objetivo de conocer la percepción de los consumidores –personas naturales y jurídicas– sobre las marcas de autos chinos y la velocidad de adopción del producto, se podría realizar una investigación descriptiva, donde las hipótesis que se planteen consideren los resultados de la investigación exploratoria realizada. Este estudio sobre la demanda, complementaría las investigaciones realizadas sobre la oferta de la industria automotriz china.

REFERENCIAS

- Aldama, Z. (octubre de 2014). Coches chinos en rutas sudamericanas. Recuperado el 23 de marzo de 2018, de El País: https://elpais.com/economia/2014/10/31/actualidad/1414758249_485100.html
- Aldama, Z. (31 de octubre de 2014). Coches chinos en rutas sudamericanas. Obtenido de El país: https://elpais.com/economia/2014/10/31/actualidad/1414758249_485100.html
- América Retail. (10 de agosto de 2017). Ecuador: Ya se arma en el país vehículo chino JAC. Recuperado el 18 de abril de 2018, de América Retail: <http://www.america-retail.com/ecuador/ecuador-ya-se-arma-en-el-pais-vehiculo-chino-jac/>
- Anderson, E., y Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of international business studies*, 17(3), 1-26.
- Arreola, J. (17 de julio de 2017). *¿Qué plan tiene China para Latinoamérica?* Recuperado el 22 de noviembre de 2018, de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/que-plan-tiene-china-para-latinoamerica/>
- Auto magazine Ecuador. (8 de agosto de 2017). JAC Motors inició ensamblaje del SUV JAC S3 en Quito. Recuperado el 18 de abril de 2018, de Auto magazine Ecuador: <http://automagazine.ec/jac-motors-inicio-ensamblaje-del-suv-jac-s3-en-quito/>
- Autoblog Argentina. (25 de agosto de 2010). La china Great Wall abrirá una fábrica en Venezuela y quiere otra en Brasil. Recuperado el 23 de agosto de 2018, de Autoblog Argentina: <https://autoblog.com.ar/2010/08/25/la-china-great-wall-abrira-una-fabrica-en-venezuela-y-quiere-otra-en-brasil/>
- Autoblog Argentina. (25 de marzo de 2016). Paraguay inauguró su primera ensambladora de autos: JAC Motors. Recuperado el 16 de agosto de 2018, de Autoblog.com.ar: <https://autoblog.com.ar/2016/03/29/paraguay-inauguro-su-primera-ensambladora-de-autos-jac-motors/>
- Autoblog Argentina. (28 de febrero de 2018). JAC Motors anunció los seis modelos que venderá en la Argentina. Recuperado el 22 de abril de 2018, de Autoblog.com.ar: <https://autoblog.com.ar/2018/02/28/jac-motors-anuncio-los-seis-modelos-que-vendera-en-la-argentina/>
- Barredo, A. (11 de julio de 2016). BYD, la Tesla china, se come el mercado eléctrico mundial. Obtenido de Hipertextual: <https://hipertextual.com/2016/07/byd-tesla-coche-electrico>
- Bermúdez, A. (13 de noviembre de 2011). Los fabricantes chinos de autos se expanden en América latina. Recuperado el 08 de agosto de 2018, de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/1422569-los-fabricantes-chinos-de-autos-se-expanden-en-america-latinaexpansion>
- Bloomberg. (2018). Company Overview of Anhui Jianghuai Automobile Group Co., Ltd. Recuperado el 20 de abril de 2018, de Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapid=26019317>
- Blume, C., Cruzado, S., y Zegarra, C. (2018). Análisis de las estrategias de comercialización de vehículos livianos de marcas chinas en el mercado peruano y planteamiento de estrategias para su comercialización. Lima: Universidad Esan.
- Business Wire. (30 de setiembre de 2016). JAC festeja su 10º aniversario en Perú. Recuperado el 21 de abril de 2018, de Business Wire: <https://www.businesswire.com/news/home/20160930005373/es/>
- BYD Autos. (2017). Recuperado de BYD Autos: <http://www.byd.com/la/auto/es/index.html>

- Changan. (2015a). One minute to understand Changan. Recuperado el 16 de marzo de 2018, de Changan: http://www.globalchangan.com/about_us/index.html
- Changan. (2015b). Sales y Services. Recuperado el 17 de marzo de 2018, de Global Changan: http://www.globalchangan.com/sales_service/index.html#Dealer locator
- Changan. (2016a). Recuperado el 15 de marzo de 2018, de Derco Perú: <https://derco.com.pe/dercocenter/changan/>
- Changan. (2016b). Beneficios. Recuperado el 16 de marzo de 2018, de Changan Perú: <https://changan.com.pe/beneficios>
- Changan. (2017a). Changan otorga más beneficios a sus clientes. Recuperado el 16 de marzo de 2018, de Changan Perú: <https://www.changan.com.pe/noticias/21-changan-otorga-mas-beneficios-a-sus-clientes>
- Changan. (Abril de 2017b). Chongqing Changan Automobile Company Limited 2016 Annual Report. Recuperado el 18 de march de 2018, de <http://disclosure.szse.cn/finalpage/2017-04-18/1203314727.PDF>
- Ciauto. (13 de marzo de 2014). Procesos Ciauto. Recuperado el 22 de agosto de 2018, de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=ByvD98AJELY>
- Costa e Silva, S. (2016). JAC Motors – How a Chinese Car Manufacturer Successfully Approached the Brazilian Market. En *The Challenge of Bric Multinationals* (pp. 653-672).
- Diario Expreso. (12 de marzo de 2018). La ensambladora local Ciauto inyecta capital con miras a exportar. Recuperado el 23 de agosto de 2018, de Diario Expreso: <https://www.pressreader.com/ecuador/diario-expreso/20180312/281779924643398>
- eclass. (24 de setiembre de 2010). BYD: Construyendo futuro. Obtenido de eclass: <https://comunidad.eclass.com/articulo/5891/byd-construyendo-futuro>
- EFE. (14 de agosto de 2013). China Foton construirá fábrica de camiones de US\$108M en el sur de Brasil. Recuperado el 26 de agosto de 2018, de América Economía: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/china-foton-construira-fabrica-de-camiones-de-us108m-en-el-sur-de-brasil>
- El Comercio. (15 de marzo de 2014). La producción de la ensambladora Ciauto cayó. Recuperado el 23 de agosto de 2018, de El Comercio: [read:https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/produccion-de-ensambladora-ciauto-cayo.html](https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/produccion-de-ensambladora-ciauto-cayo.html)
- El Comercio. (30 de enero de 2015). Ciauto redujo la producción de autos de la marca Great Wall en Ambato. Recuperado el 22 de agosto de 2018, de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ciauto-redujo-produccion-autos-marca.html>
- El economista. (2017). Así es Great Wall Motor, automotriz china que quiere llegar a México. Recuperado el 20 de marzo de 2018, de El economista: <http://www.eleconomistaamerica.com/empresas-eAm-mexico/noticias/8275912/04/17/Asies-Great-Wall-Motor-automotriz-china-que-quiere-llegar-a-Mexico.html>
- El Telégrafo. (27 de diciembre de 2015). Automotriz china apunta a ensamblar en el país. Recuperado el 20 de agosto de 2018, de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/automotriz-china-apunta-a-ensamblar-en-el-pais>
- El Telégrafo. (9 de mayo de 2017). BYD creará una planta de buses eléctricos en Ecuador. Recuperado el 24 de agosto de 2018, de El telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/byd-creara-planta-ensambladora-de-buses-electricos-en-guayaquil>
- Emol. (2017). Fabricante asiático se suma a la tendencia y anuncia fin de sus vehículos a gasolina. Recuperado el 16 de marzo de 2018, de EMOL: <http://www.emol.com/noticias/Autos/2017/10/19/879927/Changan-se-despide-de-los-automoviles-convencionales.html>
- Esparza, A. Z. (2008). China: el nuevo gigante automotriz. *México y la Cuenca del Pacífico*, 11 (33), 57-71.
- Europa Press. (11 de febrero de 2009). El grupo chino Changan se alía con la hispanoamericana Autopark para fabricar coches en México. Recuperado el 08 de agosto de 2018, de Europa Press: <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-motor-grupo-chino-changan-alia-hispanoamericana-autopark-fabricar-coches-mexico-20090211112322.html>
- Fan, Y. (2006). The globalisation of Chinese brands. *Marketing Intelligence and Planning*, 24(4), 365-379.

- Forbes. (2017). Asia's Fab 50 Companies - 2017 Ranking. Recuperado el 23 de agosto de 2018, de Forbes: <https://www.forbes.com/fab50/list/#tab:overall>
- Foton. (2018). Perfil corporativo. Recuperado el 22 de abril de 2018, de Foton: <http://www.foton-global.com/es/about-us/perfil-corporativo/>
- García, E. (2017). China avanza muy rápido: El Changan CS55 es un claro ejemplo de ello. Recuperado el 17 de marzo de 2018, de Autonoción: <https://www.autonocion.com/china-avanza-muy-rapido-el-changan-cs55-es-un-claro-ejemplo-de-ello/>
- Great Wall. (s.f.). Hitos de la Empresa. Recuperado el 20 de marzo de 2018, de Great Wall: <http://es.gwm-global.com/company/history.html>
- Great Wall Motors Company. (s.f.). Acerca de Great Wall. Recuperado el 20 de marzo de 2018, de Great Wall: <https://www.greatwall.com.pe/nosotros>
- Great Wall. (s.f.). Premios y Honores. Recuperado el 21 de marzo de 2018, de Great Wall: <http://es.gwm-global.com/company/honors.html>
- Great Wall. (s.f.). Quienes somos. Recuperado el 20 de marzo de 2018, de Great Wall: <http://es.gwm-global.com/company/index.html>
- Holweg, M., Luo, J., y Oliver, N. (2005). The past, present and future of China's automotive industry: a value chain perspective. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 2(1-2), 76-118.
- iProfesional. (09 de marzo de 2012). Ssangyong y dos automotrices chinas miran al Mercosur y planean fabricar en Brasil. Recuperado el 18 de agosto de 2018, de iProfesional: <http://www.iprofesional.com/notas/132385-Ssangyong-y-dos-automotrices-chinas-miran-al-Mercosur-y-planean-fabricar-en-Brasil>
- JAC Motors. (2014). Contactar con nosotros. Recuperado el 20 de agosto de 2018, de JAC Motors: http://jacsp.jac.com.cn/about-jac/about_contact.html
- Jian, Y. (22 de July de 2009). Changan intends to hire Magna to assemble cars in Mexico. Recuperado el 18 de agosto de 2018, de Automotive News China: <http://www.autonewschina.com/en/article.asp?id=2909>
- Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm -A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- La Opinión. (23 de junio de 2013). Autos chinos ¿oportunidad o amenaza? Recuperado el 21 de agosto de 2018, de La Opinión: <https://laopinion.com/2013/06/28/autos-chinos-oportunidad-o-amenaza/>
- La Razón. (21 de julio de 2013). En dos años se vendieron 1.000 unidades de JAC. Recuperado el 20 de agosto de 2018, de La Razón: http://www.la-razon.com/suplementos/financiero/anos-vendieron-unidades-JAC_0_1872412860.html
- La República. (19 de agosto de 2015). Hero, Foton, Haceb y Riopaila están entre las empresas que inauguraron plantas. Recuperado el 9 de agosto de 2018, de La República: <https://www.larepublica.co/empresas/hero-foton-haceb-y-riopaila-estan-entre-las-empresas-que-inauguraron-plantas-2290686>
- La Vanguardia. (10 de mayo de 2017). Empresa china de coches eléctricos BYD montará planta ensambladora en Ecuador. Recuperado el 24 de agosto de 2018, de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/politica/20170510/422427596239/empresa-china-de-coches-electricos-byd-montara-planta-ensambladora-en-ecuador.html>
- Macauhub. (27 de Diciembre de 2006). Sale of Chinese cars in Brazil begins in March. Recuperado el 18 de agosto de 2018, de Macauhub: <https://macauhub.com.mo/2006/12/27/2272/>
- Masiero, G., Ogasavara, M. H., Jussani, A. C., y Risso, M. L. (2016). Electric vehicles in China: BYD strategies and government subsidies. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(1), 3-11.
- Moreta, M. (febrero de 2015). En Ciauto se producirá el nuevo modelo M4. Obtenido de Revista Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/ciauto-modelo-ecuador-ambato.html>
- Motor. (18 de agosto de 2015). La marca china Foton inaugura hoy su planta de ensamblaje en Colombia. Recuperado el 26 de agosto de 2018, de El Tiempo: <http://www.motor.com.co/actualidad/industria/foton-inaugura-planta-ensamblaje-colombia/23261>

- Noticias Automotivas. (2017). Foton começa comercialização de caminhões leves com 65% de nacionalização. Recuperado el 23 de abril de 2018, de Noticias Automotivas: <https://www.noticiasautomotivas.com.br/foton-comeca-comercializacao-de-caminhoes-leves-com-65-de-nacionalizacao/>
- Pan, Y., y Tse, D. k. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535-554.
- Peris O, M., Rueda A, C., y Benito O, D. (2013). Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores. Recuperado el 6 de junio de 2018, de Universitat Politècnica de València: https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf
- Ramírez Bonilla, J. J. (2017). Cooperación tecnológica en el sector automotriz. Integración y Comercio, (43), 278-292.
- Regalado-Pezúa, O., y Zapata, G. (2017). Estrategias de internacionalización de marcas chinas: una revisión de casos. Documentos de trabajo(30). Recuperado el 20 de febrero de 2018, de ESAN: <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/documentos-de-trabajo/2017/numero-30/>
- Regalado-Pezúa, O., y Zapata, G. A. (2018). Inversión china en el sector automotriz latinoamericano (Documento de Trabajo n.º 31). Universidad ESAN.
- Revista Líderes. (16 de mayo de 2017). Una planta para ensamblar buses eléctricos, en camino. Recuperado el 24 de agosto de 2018, de Revista Líderes: <https://www.revistalideres.ec/lideres/planta-ensamblar-buses-electricos-empresas.html>
- Roberto, M., Guo, G. C., y Jiang, C. X. (2011). Chang'an Automobile and the Chinese automotive industry. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 1(4), 1-17.
- Sarmiento, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Dimensión Empresarial*, 12(1), 111-138.
- Unisagem. (27 de agosto de 2017). Foton inicia venta de caminhões produzidos no Brasil. Recuperado el 26 de agosto de 2018, de Unisagem Brasil: <http://www.usinagem-brasil.com.br/12302-foton-inicia-venta-de-caminhoes-produzidos-no-brasil/>
- Venezuelasite.com. (9 de enero de 2012). Great Wall de Venezuela, C.A. Recuperado el 23 de agosto de 2018, de Venezuelasite.com: <https://www.venezuelasite.com/porta/Detalles/26377.html>
- WincentCar. (11 de mayo de 2015). Foton: una pequeña reseña. Recuperado el 22 de abril de 2018, de WincentCar: <http://wincentcar.cl/foton-una-pequena-resena/>
- Xiaofei, D. (20 de junio de 2014). Los autos chinos en América Latina. Recuperado de ChinaHoy: http://www.chinatoday.mx/eco/clae/content/2014-06/20/content_625220.htm
- Xinhua. (17 de marzo de 2018). JAC Motors proyecta elevar 20% ventas en América Latina en 2018. Recuperado el 22 de abril de 2018, de América Economía: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/jac-motors-proyecta-elevar-20-ventas-en-america-latina-en-2018>
- Young, S., Hamill, J., y Wheeler, C. (1989). International Market Entry and Development: Strategies and Management. Prentice Hall.
- Zhang, Y. (2010). El sector automovilístico chino: Oportunidades y Negocios. *Economía industrial*, (376), 119-128.
- Zhao, H., Ma, J., y Yang, J. (2017). 30 years of research on entry mode and performance relationship: A meta-analytical review. *Management International Review*, 57(5), 653-682.