

INVERSIÓN CHINA EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ LATINOAMERICANO

*Otto Regalado Pezúa** y *Gabriel A. Zapata***

**Documentos de
Trabajo**
Enero de 2019

N.º 31

* Profesor asociado de la ESAN Graduated School of Business, Universidad ESAN. Doctor en Gestión de las Organizaciones por la Université de Nice - Sophia Antipolis, Niza, Francia; máster en Márketing Cuantitativo por la Université Pierre Mendès France, Grenoble, Francia; magíster en Administración por la Universidad ESAN y licenciado en Ciencias Administrativas por la Universidad de Lima. Correo electrónico: oregalado@esan.edu.pe

** Ingeniero industrial por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Profesional en Dirección en Proyectos (PMP), con más de diez años de experiencia en mejora de procesos, dirección de proyectos y control de gestión en empresas del sector público y privado. Correo electrónico: gabriel.zp@gmail.com

ESAN/Cendoc

REGALADO PEZÚA, Otto ; ZAPATA, Gabriel A.

Internacionalización de la industria automotriz china en Latinoamérica. – Lima :
Universidad ESAN, 2019. – 52 p. – (Serie Documentos de Trabajo ; 31)

INTERNACIONALIZACIÓN / INDUSTRIA AUTOMOTRIZ / MARCAS CHINAS

© Universidad ESAN
Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

www.esan.edu.pe

esanediciones@esan.edu.pe

Primera edición
Lima, enero de 2019

Las opiniones y recomendaciones de los autores son de su exclusiva responsabilidad y no reflejan, necesariamente, el punto de vista de la Universidad ESAN. Los documentos de esta serie dan a conocer hallazgos parciales o preliminares de trabajos en curso que pueden enriquecerse de la discusión o el comentario antes de su versión final.

R

RESUMEN

En los últimos años, la inversión extranjera china ha desempeñado un papel determinante en el crecimiento económico de Latinoamérica. Este capital ha contribuido a la modernización de la industria, a generar mayor empleo, y a la transferencia tecnológica y de conocimientos en los diferentes procesos productivos. El presente documento de trabajo tiene como objetivo principal analizar la estrategia de internacionalización seguida por la industria automotriz china en América Latina. Con ese objetivo, en una primera parte, se resalta la importancia del sector automotriz en la región; luego se describen las transformaciones de este sector a lo largo del siglo XXI y cómo China cobra protagonismo en el mercado global. Después, se presenta la estrategia de internacionalización y los métodos de entrada seguidos por las marcas de la industria automotriz china. Por último, como parte aplicada, se presentan las estrategias de las siete marcas analizadas en la presente investigación: Changan, JAC, Great Wall, Geely, Foton, Chery y BYD.

Palabras claves: Internacionalización, industria automotriz, marcas chinas.

A

ABSTRACT

In recent years, Chinese foreign investment has played a decisive role in the Latin America economic growth. This capital has contributed to the modernization of the industry, to the generation of employment, to the transfer of technology and knowledge about the different productive processes. The main objective of this working paper is the internationalization strategy of the Chinese automotive industry in Latin America. With that objective, in the first part, the importance of the automotive sector in the region is highlighted; Then the transformations of this sector are shown throughout the 21st century and how China takes center stage in the global market. Next, we present the internationalization strategy and the entry methods of the Chinese automotive industry brands. Finally, as an application part, the strategies of the seven brands analyzed in the present investigation are presented: Changan, JAC, Great Wall, Geely, Foton, Chery and BYD.

Keywords: Internationalization, automotive industry, Chinese brands.

ÍNDICE

Introducción	6
1. Transformaciones en la industria automotriz	7
1.1 Primera transformación	8
1.2 Segunda transformación	9
1.3 Tercera transformación	10
2. Estrategia de internacionalización en América Latina y modos de entrada	14
3. Etapas del proceso de internacionalización	16
4. Casos de la industria automotriz china	18
4.1. Changan	18
4.2. JAC	20
4.3. Great Wall	23
4.4. Geely	25
4.5. Foton	27
4.6. Chery	28
4.7. BYD	31
5. Discusión de los casos	33
Conclusiones	35
Referencias bibliográficas	38

INVERSIÓN CHINA EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ LATINOAMERICANO

Otto Regalado Pezúa y Gabriel A. Zapata

Introducción

La industria automotriz es un motor de desarrollo en las economías de los países donde se asienta, pues entre otros beneficios, representa una importante fuente de empleo, trae consigo la innovación en procesos productivos, promueve el crecimiento de la industria extractiva y manufacturera locales, y genera divisas gracias a las exportaciones que realiza.

América Latina es el cuarto mercado automotriz más grande del mundo después de China, América del Norte y la Unión Europea. Entre los años 2000 y 2009, las ventas de vehículos nuevos en este mercado se incrementaron, de manera sustancial, como consecuencia de la mejora económica en la región, donde destacaron los casos de Colombia y Perú, tal como se aprecia en la figura 1.

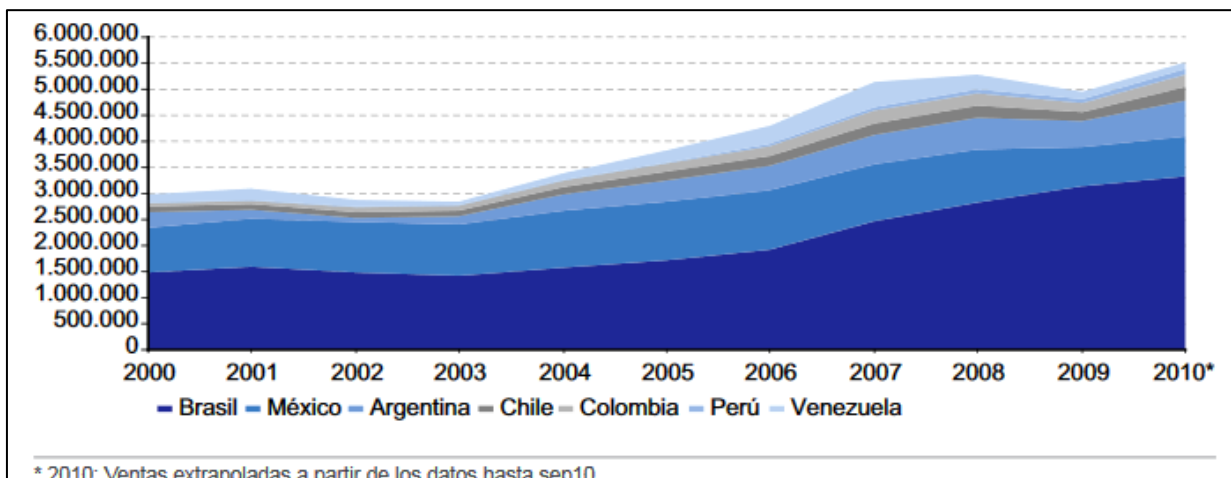


Figura 1. Evolución de las ventas de autos nuevos (en unidades)

Tomado de: BBVA Research, 2010, p. 6.

Dentro de esta región, se distinguen tres grandes grupos de países: el primero, compuesto solo por Brasil, en donde por el tamaño de mercado, se consume un alto porcentaje de los vehículos que fabrica. El segundo grupo exporta parte de su producción, pero también puede importar vehículos para abastecer el mercado local. En este grupo se ubican, entre otros, Argentina, Colombia, México y Venezuela. El último grupo está formado por países que importan vehículos procedentes del exterior, como Chile y Perú (BBVA Research, 2010).

Si se tiene en cuenta el tamaño de su población, Brasil y México concentran la mayor parte de la producción de la región. Los vehículos fabricados en Brasil están destinados, en su mayoría, a su mercado interno. México, por otro lado, exporta parte de su producción a Estados Unidos, su principal socio comercial en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA, por sus siglas en inglés) (Latin America Hoy, s.f.).

Este panorama atrajo la atención de los fabricantes de automóviles chinos, quienes decidieron instalar plantas en regiones estratégicas de América Latina mediante lo denominado inversión extranjera directa (IED), como estrategia de internacionalización.

1. Transformaciones en la industria automotriz

Ramírez (2017), en su artículo «Cooperación tecnológica en el sector automotriz», señala que la industria automotriz ha pasado por tres transformaciones a lo largo de este siglo: la primera transformación está ligada a dos grandes crisis económicas que originaron el desplazamiento de la producción automotriz de América del Norte y de Europa a países de Asia. La segunda transformación está ligada al crecimiento de la industria automotriz en los países de Asia Pacífico, en especial China, y la tercera transformación está relacionada con la creación de redes en la región de Asia Pacífico, por medio de filiales.

1.1. Primera transformación

Esta transformación está marcada por la contracción de la producción automotriz durante los años 1999 y 2000, que estuvo relacionada con la recesión del 2001 en Estados Unidos y, a su vez, causó un impacto negativo sobre las tasas de crecimiento de la producción mundial (TCPM) en el periodo 2001-2003 (ver figura 2). Luego de la recuperación de las TCPM durante los años 2004 al 2007, en el 2007 la crisis hipotecaria en Estados Unidos dio origen a una crisis financiera global, cuyos efectos se hicieron sentir plenamente en dicho país en el 2008 y en Europa en el 2009, tal como muestran las curvas de las TCPM durante el periodo comprendido entre 2007 y 2010. La contracción de la demanda mundial provocó una reducción drástica de la producción de vehículos entre los años 2007 y 2009.

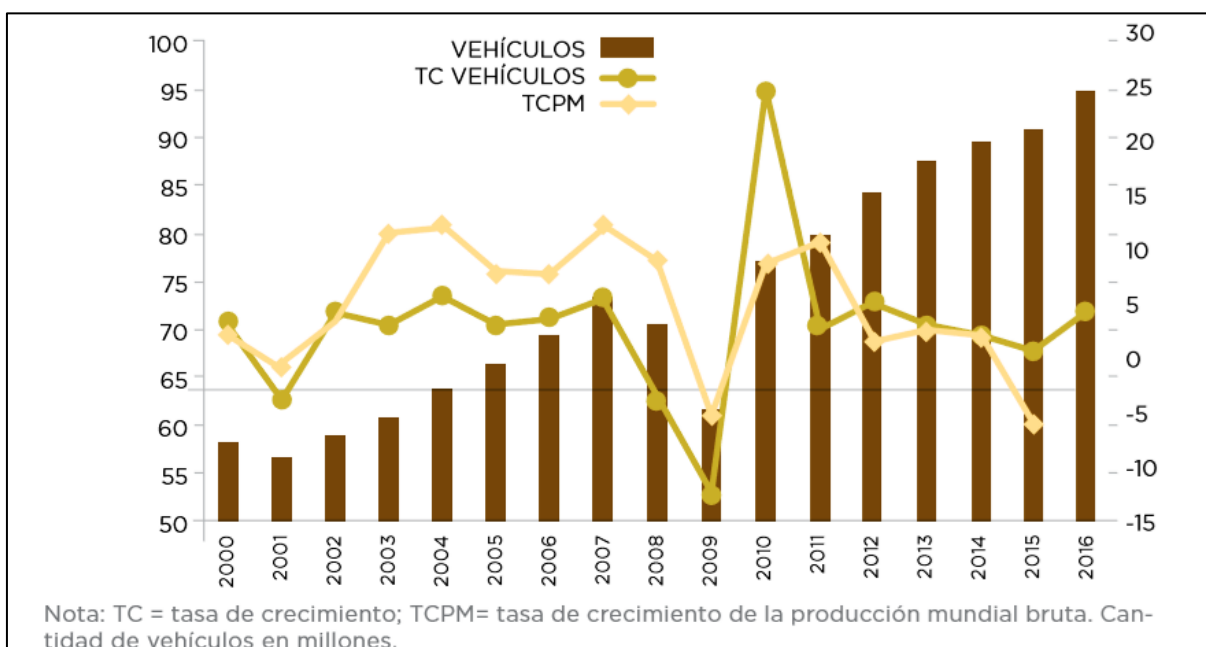


Figura 2. Indicadores de producción mundial y de vehículos, 2000-2016

Tomado de: Ramírez, 2017, p. 280.

A partir de 1999 se ha contraído la producción automotriz de Estados Unidos, México y Canadá, países participantes en el NAFTA, así como de los países de la Unión Europea

(UE), tal como se aprecia en la figura 3. En cambio, la producción de vehículos de Asia del Pacífico ha ido en aumento, a pesar de los impactos de la crisis financiera global, la posterior recuperación de la producción en América del Norte y Europa, y la morosidad de las economías en desarrollo durante los años 2014 y 2015.

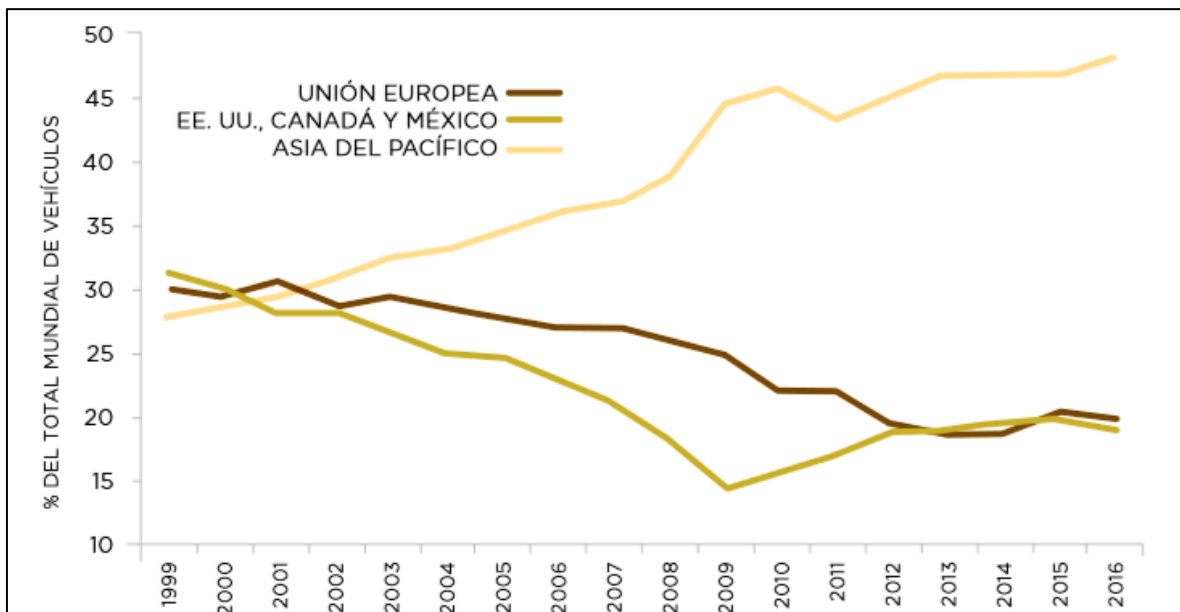


Figura 3. Participación en la producción mundial de vehículos, 1999-2016

Tomado de: Ramírez, 2017, p. 281.

1.2. Segunda transformación

Esta transformación se caracteriza por el incremento en la producción de las economías en desarrollo, que comprenden la región de Asia-América Latina. La figura 4 muestra el rápido desarrollo de China como productor de vehículos.

Según Ramírez (2017), en el año 1999, China, México y América del Sur participaban en la producción mundial de automotores en proporciones similares. En conjunto, China, México, América del Sur, India y Asia del Sureste aportaban el 11.69% de la producción mundial. En el 2008, estas cinco regiones pasaron a concentrar el 38.67% de la producción mundial. China contribuía con el 13.25%; América del Sur se situaba en

segundo lugar con el 5.71%; mientras que México, India y Asia del Sureste contaban con participaciones del 3.11%, el 3.28% y el 3.71%, respectivamente.

Para el año 2016, la producción mundial en Europa, América del Norte y Asia del Pacífico se situó por debajo del 50%. La región Asia-Pacífico aportó 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 América del Sur, con 2.85%.

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

1.3. Tercera transformación

En esta transformación se produce la expansión geográfica de las empresas fabricantes y sus filiales en la región Asia-Pacífico, donde destacan China y, en menor medida, India.

La primera etapa de esta transformación, comprendida entre los años 2000 y 2005, está marcada por la presencia exclusiva de empresas de Estados Unidos, Europa y Asia del Este en la región de Asia-América Latina.

Para el 2005, el número de empresas participantes en la Organización Internacional de Constructores de Automóviles (Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles, OICA) aumentó, así como el número de filiales en América Latina y Asia. Según señala Ramírez (2017), en ese entonces, China ya contaba con 13 filiales en diferentes países de Asia.

En el año 2010 surgieron nuevas empresas fabricantes, provenientes de países asiáticos en desarrollo, y se incrementó a 47 el número de empresas afiliadas a la OICA. Estas empresas ya tenían presencia en la región de Asia-América Latina, pues contaban

con 129 filiales (92 filiales en 9 países de Asia y 37 filiales en 6 países de América Latina). De las 50 empresas afiliadas a la OICA, 21 eran chinas.

Las figuras 4, 5 y 6 muestran la ubicación de las plantas ensambladoras y de autopartes de diferentes fabricantes en la región de América Latina.



Figura 4. Ubicación de plantas en México
Tomado de: MarkLines, 2017.



Figura 5. Ubicación de plantas en América del Sur
Tomado de: MarkLines, 2017.



Figura 6. Ubicación de plantas en Brasil

Tomado de: MarkLines, 2017.

La figura 7, elaborada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 2017), resume la producción de vehículos por región.

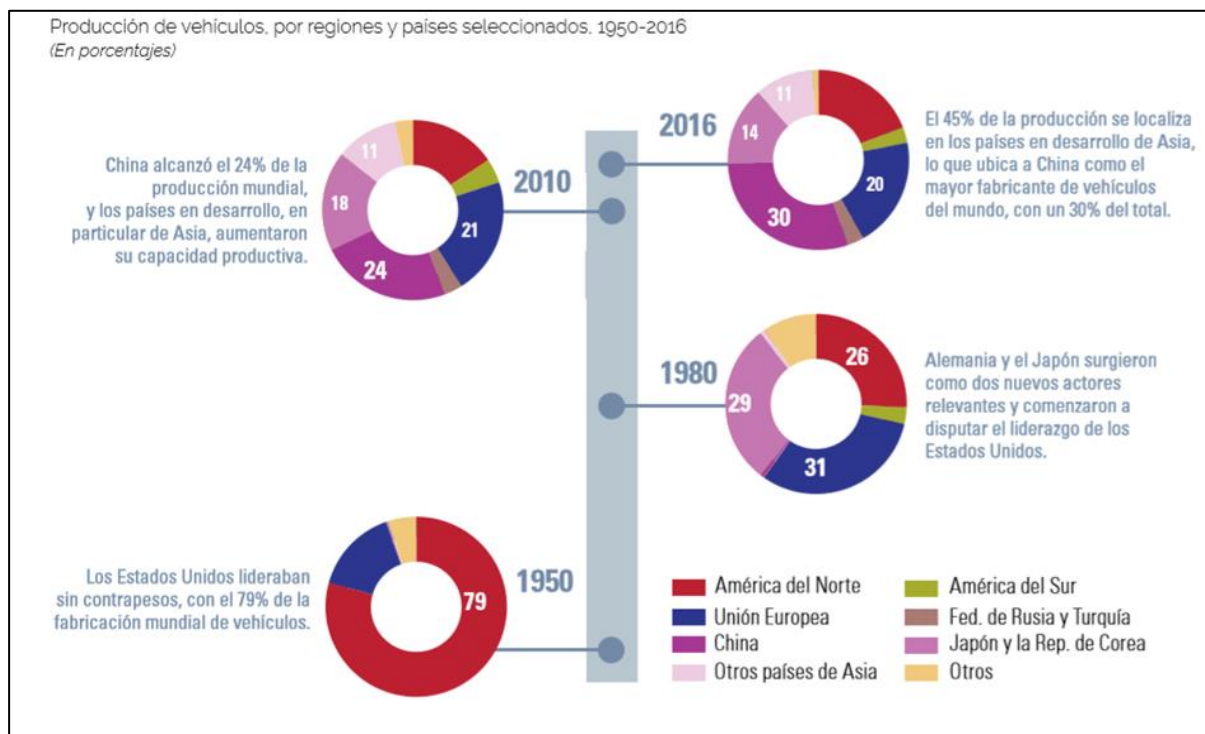


Figura 7. Producción de vehículos, por regiones y países seleccionados, 1950-2016
Tomado de: CEPAL, 2017, p. 97.

2. Estrategia de internacionalización en América Latina y modos de entrada

Las transformaciones descritas en la sección anterior atrajeron una serie de inversiones, entre ellas las inversiones chinas, impulsadas por un gobierno que buscaba, de manera principal, tener acceso a recursos estratégicos e ingresar productos de origen chino a nuevos mercados.

Entre los años 2003 y 2017, China invirtió más de 110,000 millones de dólares en Latinoamérica, convirtiéndose así en un actor clave en el desarrollo de la región. El portafolio de inversiones chinas es amplio; sin embargo, la mayor parte está concentrada en actividades primarias (minería, así como extracción de petróleo y gas) y en la industria

automotriz, que ocupa el tercer lugar con 11,000 millones de dólares, tal como se muestra en la figura 8.

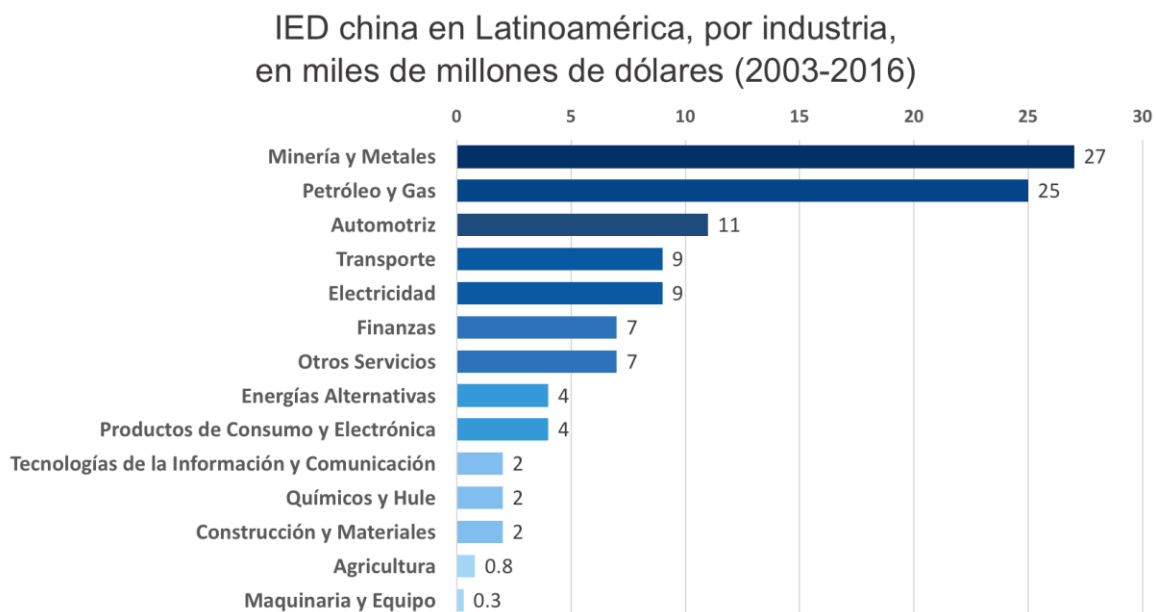


Figura 8. IED china en Latinoamérica, por industria (2003-2016)

Tomado de: Arreola, Yao y Palacios, 2017.

Este tipo de colocación de capital se denomina inversión extranjera directa (IED) o *foreign direct investment* (FDI), y puede ser realizado por una persona natural o jurídica en el extranjero. Además, puede materializarse mediante la construcción de plantas o la participación en empresas locales.

Si bien la IED fue empleada como estrategia de internacionalización por la industria china en varios países, adopta diferentes modos de entrada: fusiones y adquisiciones (*Mergers and Acquisitions*, M&A), empresas conjuntas (*joint ventures*), proyectos nuevos (*greenfield projects*), proyectos *brownfield* y otorgamiento de licencias.

La estrategia de fusiones y adquisiciones (M&A) se utiliza para entrar a competir en otros mercados desarrollados, como el europeo, razón por la cual no se aborda en este documento. Sin embargo, la experiencia en estos mercados les ha servido a estos fabricantes chinos para adquirir tecnología y mayores recursos.

El concepto de empresa conjunta o *joint venture* comprende el aporte de capital y de otro tipo de activos (tecnología, maquinaria, etc.) por parte de una empresa extranjera y otra local, para crear una nueva empresa en el mercado donde opera la empresa local, así se comparte la propiedad y el control de la empresa. Por lo general, la empresa extranjera aporta el capital y la tecnología; y el socio local aporta capital, conocimientos del mercado local y acceso a este (la ventaja es que se comparten riesgos, costes, conocimiento, etc.) (Peris, Rueda & Benito, 2013).

Un proyecto nuevo (*Greenfield Project*) consiste en establecer una subsidiaria en el país extranjero, donde se pueda llevar a cabo actividades de fabricación total o parcial de vehículos, según las normas o requerimientos de ese país. 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 (Peris *et al.*, 2013).

A diferencia del proyecto *Greenfield*, el proyecto *Brownfield* consiste en modificar, mejorar o aumentar la capacidad de una planta, aprovechando las instalaciones existentes tras su adquisición.

Las licencias son acuerdos contractuales mediante los cuales 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 licenciada debe aportar la mayor parte del capital para poder realizar las actividades (Sarmiento, 2014).

3. Etapas del proceso de internacionalización

Como en todo proceso de internacionalización, las empresas chinas para llegar a todos los mercados han atravesado por cinco etapas: exportación ocasional, exportación experimental, exportación regular, establecimiento de filiales de venta y establecimiento de filiales de producción.

Exportación ocasional

La exportación ocasional ocurre cuando la empresa exporta la producción sobrante de su mercado interno o exporta, de manera esporádica, porque ha recibido pedidos del extranjero, por lo general, sin haberlos buscado. En este contexto, la empresa suele recurrir a intermediarios locales y no ejerce ningún control sobre las variables del marketing en el mercado externo.

Exportación experimental

Esta etapa se produce cuando una empresa decide iniciar el proceso de búsqueda de mercados a los cuales pueda exportar y no depender de pedidos ocasionales. Para ello, realiza acciones de promoción en los países importadores donde pretende vender. Una característica de esta etapa es que la empresa no controla el precio de venta final, solo controla el precio de venta al distribuidor.

Exportación regular

Esta fase se presenta cuando las empresas ya cuentan con una base de clientes fijos, por lo que se reserva parte de su capacidad de producción para la exportación a otros mercados. Además, se crean los departamentos de exportación y se abren oficinas de contacto e información en los mercados externos, se revisan temas como el diseño y marketing del producto diferenciado. En esta etapa, las empresas controlan las variables del marketing y pueden colaborar en la fijación de los precios.

Establecimiento de filiales de venta

En esta fase se consolida un mercado de exportación, lo cual supone una gran inversión en recursos materiales y humanos, después de abrir su primera oficina en el extranjero. Además, las empresas asumen funciones comerciales que han sido previamente desarrolladas por terceros; es decir, la empresa controla los precios de sus productos, pero continúa promocionándolos por medio de las distribuidoras. Estas últimas seguirán a cargo de la distribución física de los productos al por menor.

Establecimiento de filiales de producción

Constituye la etapa final de la internacionalización y el inicio como empresa multinacional. La empresa suele dar este paso cuando existe un mercado potencial; aranceles u otras restricciones que hagan difícil el ingreso al mercado a partir de la exportación; cuando el Gobierno local ofrece incentivos para invertir en el país; cuando no compensa la exportación del producto o cuando existen recursos productivos que hacen rentable la inversión, como, por ejemplo, el bajo costo laboral.

Este proceso secuencial aplica principalmente para las empresas que producen bienes tangibles, estén o no acompañadas de servicios. En empresas de servicios se puede observar otra secuencia. En el caso de la industria automotriz, generalmente se tiene en consideración la experiencia previa de los procesos seguidos en otros mercados por la misma u otra marca.

4. Casos de la industria automotriz china

A continuación, se presentan siete casos de marcas de automóviles chinos que han incursionado en el mercado latinoamericano.

4.1. Changan

Changan Automobile Company es una empresa estatal fundada en 1862. En sus inicios, se dedicaba a la fabricación de armas y vehículos militares.

Hoy, Changan ha desarrollado una mezcla diversificada de productos, que van desde los coches de pasajeros (SUV) a vehículos comerciales ligeros (minicamiones, *pick-ups* y minivans), posicionándola dentro de las veinte empresas automotrices más grandes del mundo, según datos de la OICA (OICA, 2016).

Changan cuenta con 14 plantas de ensamblaje de vehículos y 3 plantas de motores, con una capacidad total de producción que sobrepasa los 2 millones de vehículos al año. También posee centros de investigación y desarrollo (I+D), ubicados en China, Italia, Japón, Inglaterra y Estados Unidos, para el desarrollo de nuevas tecnologías y el diseño de productos (Andrews, 2017) (TC Changan, 2018). Changan es la primera empresa china en incorporar el *crash test* en sus vehículos y ha sido reconocida cuatro veces como la número uno en I+D por la industria automotriz china (Changan, 2015a) (Derco Perú, 2016).

A lo largo de su historia en la industria automotriz, Changan ha estado asociada a grandes marcas, como Ford, Mazda, Suzuki, Volvo y PSA, por medio de *joint ventures* (García, 2017) (Chongqing Changan Automobile Co., Ltd., 2016) (Roberto, Chun Guo & Jiang, 2011).

La empresa inició su proceso de internacionalización en 1990, y ya tiene presencia en 29 países de Asia, Medio Oriente, Rusia, África y América Latina (Changan, 2015b).

Changan ingresó al mercado de Brasil en el año 2007 con Districar, empresa del grupo Tricos, dedicada a la importación y distribución de vehículos. En un inicio, los vehículos serían comercializados en las ciudades de Sao Paulo y Río de Janeiro y, de tener aceptación, se comercializarían en otras ciudades de Brasil (Macauhub, 2006), así como en los países que integran el Mercosur (iProfesional, 2012). Sin embargo, el proyecto se descartó por la poca receptividad de estos vehículos en el mercado brasileño (All the cars, 2016).

En el 2008, Changan ingresa a los mercados de Perú y Chile bajo la representación de Derco. A finales de ese año, Changan envió un lote a México con la finalidad que los vehículos puedan ser sometidos a pruebas en ese mercado (Jian, 2009).

Un *joint venture* entre Changan y el grupo Autopark se anunció en el año 2009, 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 era entrar al mercado estadounidense sin tener que pagar aranceles en virtud del NAFTA. Lamentablemente, la crisis financiera los obligó a descartar ese proyecto (Bermúdez, 2011).

En la actualidad, Changan tiene presencia en los siguientes países: Chile, Costa Rica, Colombia, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Paraguay, Perú, Panamá, Dominica y Uruguay (Changan, 2015b).

Changan se ha posicionado como el líder de ventas entre las marcas chinas en el mercado peruano, ofreciendo una amplia gama de vehículos de pasajeros a precios más accesibles. Además, cuenta con una amplia red de locales y talleres que son atendidos por el concesionario Derco (Álvarez, 2017).

4.2. JAC

Jianghuai Automobile Co Ltd, conocida como JAC Motors o JAC, es una empresa de propiedad estatal que fue fundada en Hefei, China, en el año 1964. JAC se dedica a la fabricación de vehículos de pasajeros, comerciales, equipos de carga, motores, entre otros. En cuanto a los vehículos de pasajeros se pueden encontrar automóviles, autobuses, SUV, patrulleros y ambulancias, mientras que entre los vehículos comerciales, destacan los camiones y furgonetas (Bloomberg, 2018).

JAC es una de marcas más vendidas de la industria china, tiene una capacidad de producción mayor a 700,000 vehículos al año, cuenta con centros de investigación y desarrollo (I+D) en China, Italia y Japón, así como alianzas con universidades e institutos, con la finalidad de integrar constantemente nueva tecnología a sus productos.

La marca tiene presencia en más de cien países de África, Europa, Asia y Latinoamérica. En esta región se encuentran vehículos de la marca en: Bolivia, Brasil,

Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Uruguay, Panamá, Paraguay, Perú y Venezuela (Salvatierra, 2013) (JAC Motors, 2014).

JAC Motors inició su proceso de internacionalización en el año 1990, exportando chasis para camiones a Latinoamérica, en particular al mercado boliviano (Costa e Silva, 2016). En la actualidad, tiene como distribuidor oficial en Bolivia a Imcruz, empresa dedicada a la importación y comercialización de vehículos.

A pesar de que los vehículos JAC ingresaron a México en el 2007, recién en el año 2017 inició un *joint venture* con Giant Motors Latinoamérica para abrir una planta de fabricación de vehículos SUV en México, con una capacidad de producción inicial de 11,000 vehículos al año, destinados al mercado mexicano, para posteriormente ampliarse a 40,000 unidades al año. En esta inversión, que demandó 230 millones de dólares, participó el Grupo Financiero Inbursa, propiedad de Carlos Slim (Reuters, 2017) (BBC Mundo, 2017).

En el año 2009, JAC inició un *joint venture* con el Grupo SHC en Brasil. En la primera etapa de este proceso de internacionalización, el Grupo SHC invirtió 85.9 millones de dólares para la importación y distribución de vehículos, la inauguración de 50 centros de distribución autorizados y de un centro de distribución de piezas, que demandó una inversión de 49.1 millones de dólares. El lanzamiento de la marca y el inicio de las operaciones requirió 29.4 millones de dólares adicionales.

El Gobierno brasileño, en el año 2011, elevó el gravamen a los vehículos producidos fuera del Mercosur o de México. Si bien esta medida fue rechazada en un inicio, pues aumentaba el valor de los vehículos chinos, tuvo que ser aceptada porque este mercado es muy atractivo para la inversión extranjera. Además, se estimaba la mejoría de esta posición en los próximos años, dada la estabilidad económica del país y el crecimiento de su clase media (Kogan, 2013) (Costa e Silva, 2016).

La segunda etapa del proceso consistió en implementar una planta, en el año 2014, en la ciudad de Camaçari, estado de Bahía. Esta etapa del proceso exigió una inversión inicial de 220.8 millones de dólares, de los cuales 191.4 millones de dólares fueron del grupo SHC y 29.4 millones de dólares de JAC Motors (Costa e Silva, 2016).

Al mercado paraguayo, los primeros camiones de JAC Motors ingresaron en el año 2014. Años después, 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 pueden citar, el vehículo utilitario JAC X200, la camioneta JAC T6, SUV JAC S2 y el citycar JAC J2 (Autoblog Argentina, 2016).

En Ecuador, Armacar, empresa dedicada a la importación y distribución de los vehículos, es la encargada de comercializar los vehículos de la marca JAC. JAC Motors, en el año 2015, suscribió un acuerdo con Aymesa (empresa que desde 1970 se dedica al montaje, ensamblaje y construcción de vehículos en Ecuador) para ensamblar y vender vehículos SUV, vehículos utilitarios deportivos 'todoterreno'. Este proyecto ascendió a 3 millones de dólares en maquinaria y equipos que pudieron satisfacer una producción inicial de 500 unidades al año, destinadas en principio al mercado interno. Sin embargo, JAC estaba interesada en exportar parte de su producción a Colombia, país con una mayor demanda por el tamaño de mercado (El Telégrafo, 2015) (Auto magazine Ecuador, 2017) (América Retail, 2017).

Para el año 2018, la empresa esperaba alcanzar una producción de 30,000 unidades, equivalentes al 20% adicional de lo producido en el 2017. De esta manera cumplirían su plan operativo ingresando al mercado argentino con seis modelos de autos de pasajeros, camionetas *pick-ups* y camiones (Autoblog Argentina, 2018). De igual forma, al mercado mexicano introduciendo un modelo SUV y una camioneta *pick-up* (Xinhua, 2018).

En el mercado peruano, JAC es el fabricante de camiones livianos más vendidos con una cuota de participación de mercado mayor al 20%. Su principal público objetivo está conformado por diversos operadores de flota (Business Wire, 2016).

En Chile y Colombia, la presencia de la marca se ha ido incrementando desde el año 2012. Según Marklines (2017), el nivel de ventas en Chile creció en 19.84% en el 2017, mientras que en Colombia las ventas aumentaron en 90.97% el mismo año. En este país, se debe destacar que entre los años 2014 y 2015 se reflejó un crecimiento en las ventas de 347,83%.

4.3. Great Wall

Great Wall Motor Company Limited (GWM) es el mayor fabricante privado de automóviles, vehículos utilitarios deportivos (SUV) y camionetas en China. Según información de la revista Forbes, sus ventas ascendieron a 14.3 mil millones de dólares en el año 2017 (Forbes, 2017)

Aunque fue fundada en 1984 en Baoding, China, Great Wall empezó a fabricar automóviles y camionetas bajo su propia marca en 1991 (Great Wall, s.f.a). En el año 1997 empezó a exportar sus camionetas al Medio Oriente y en el 2006, ya se comercializaba la SUV Haval H3 en el mercado europeo (EIEconomista, 2017).

En la actualidad, la compañía cuenta con las marcas Great Wall, Haval y Wey. La marca Great Wall ofrece vehículos *pick-up*, sedan y SUV para diferentes segmentos del mercado. Por otro lado, Haval cuenta con SUV de mejor equipamiento y está orientada a un segmento conformado, en su mayoría, por jóvenes ejecutivos (Gestión, 2016a). Wey es una marca que compite en el mercado de SUV de lujo o de gama alta, ofreciendo vehículos de mayor autonomía a un precio menor a los producidos por otras marcas, como Volkswagen y Buick (Gestión, 2016b). Hoy, estos vehículos se producen y comercializan en China; sin embargo, sus planes incluyen incursionar en el mercado europeo en el año 2020 y luego, ingresar al mercado de Estados Unidos (Fernández, 2017).

Los vehículos de la marca Great Wall se comercializan en más de 120 países de Asia, Europa, África, Oceanía y América. En Latinoamérica, los vehículos se distribuyen en Aruba, Belice, Bolivia, Islas Vírgenes Británicas, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, República Dominicana, Ecuador, Guyana Francesa, Guatemala, Haití, Jamaica, Antillas Holandesas, Panamá, Paraguay, Perú, Surinam, Trinidad y Tobago, y Uruguay (Great Wall, s.f.d).

En Venezuela, los vehículos de la marca son vendidos desde el año 2005 a través de una red de siete concesionarios. Para el año 2010, se había anunciado la posibilidad de invertir en una planta de ensamblaje, pero debido situaciones políticas y económicas internas del país, el proyecto no fue llevado a cabo (Venezuelasite.com, 2012) (Autoblog Argentina, 2010).

Golden Arrow S.A. comercializa los vehículos Great Wall en Paraguay desde el año 2006; mientras que esta marca está presente desde el 2009 en Bolivia y Ecuador, gracias a la asociación con las distribuidoras Autokorp y Ambacar.

Con la finalidad de sustituir las importaciones, se instaló la planta de ensamblaje Ciauto en Ecuador, que inició operaciones en el año 2013. Esta planta tuvo una inversión inicial de 25 millones de dólares, con proyección a 50 millones de dólares en los siguientes cinco años, cuenta con una capacidad de producción de 4,000 unidades (Aldama, 2014) (Moreta, 2015) e integra componentes locales en su proceso productivo, como cuero, parachoques, baterías, neumáticos, entre los principales (Alajo, 2014). Por otro lado, entre los proyectos de la empresa se encuentra la producción de vehículos para los mercados de Colombia, Venezuela y otros países de Centroamérica. Sin embargo, el incremento de los aranceles del 5% al 25% por parte del Gobierno obligó a contraer la cuota de importaciones de autopartes, lo que ocasionó una reducción en los vehículos ensamblados pasando de 2,700 a 1,300 unidades, es decir, de 22 a 7 vehículos ensamblados por día (El Comercio, 2014). Entre los vehículos producidos destacan: el Haval H5, la camioneta Wingle y el modelo M4.

A partir del año 2016 se normalizó la producción de vehículos y para el 2018, Ciauto anunció una inversión de 22 millones de dólares, lo que generó 250 empleos directos y 1,000 indirectos. De esa manera, contribuye a la creación de puestos de trabajo y a lograr los objetivos impulsados por el Gobierno ecuatoriano (Diario Expreso, 2018).

La promoción de los vehículos Great Wall se lleva a cabo por medio de eventos nacionales e internacionales como el rally Dakar, ferias y exposiciones automovilísticas, entre otras actividades.

4.4. Geely

Zhejiang Geely Holding Group, más conocido como Geely, es el primer fabricante independiente de automóviles que existió en la República Popular China. Fue fundado en el año 1986 por Li Shufu y, en sus inicios, se dedicaba a la fabricación de refrigeradores y equipos de aire acondicionado.

A inicios de 1990, la demanda de vehículos para el transporte de mercadería hizo que la compañía cambie de giro y, a partir de 1994, nace Geely Moto, empresa dedicada a la fabricación de motocicletas y motonetas (*scooters*).

Dado el incremento en la demanda de automóviles, a finales de 1990, Li decidió incursionar en esta industria. Para ello, se asoció con una empresa estatal por medio de un *joint venture* y en 1998 lanzó al mercado el primer vehículo de la serie Haoqing, un *hatchback* de tres cilindros, a un precio de introducción de 8,400 dólares, un precio por debajo del mercado de autos similares (Jianhui, 2013).

El Haoqing era un vehículo de gama baja, tenía un motor de baja potencia y no destacaba en diseño ni en interiores (Fehrplay, 2018); sin embargo, llegó a representar más del 50% de las ventas de la compañía entre los años 1998 y 2004. En Geely se dieron cuenta de que el margen de ganancia en el segmento de gama baja sería cada

vez menor debido a la competencia y optaron por desarrollar otros modelos, con el objetivo de posicionarse en el segmento de gama media.

Su proceso de internacionalización se inició en el año 2003. Medio Oriente fue el primer mercado de sus exportaciones con modelos económicos o de gama baja. Este mercado era atractivo porque poseía una industria automovilística subdesarrollada y una barrera de entrada baja. Luego, ingresaron al mercado europeo a través de Portugal, España e Italia con automóviles de gama baja y media, cuyos precios oscilaban entre 3,500 dólares y 11,800 dólares, 30% a 40% más baratos que los fabricados por otras marcas tradicionales (Díez, 2005).

La compañía empezó a cotizar en la Bolsa de Valores de Hong Kong en el año 2005 y a adquirir acciones de las empresas con las que había formado *joint ventures*, incluyendo Daewoo, ello con la finalidad de obtener control y reorganizar mejor sus recursos.

En el año 2007, buscó mejorar su imagen de marca, ofrecer productos de mejor calidad e internacionalizarse. Para ello, la compañía manejó otras marcas, como Gleagle, Emgrand y Englon, orientadas a diferentes segmentos del mercado, con canales de venta diferenciados.

En Latinoamérica, Geely se asoció con Nordex, una empresa uruguaya con más de 50 años de experiencia ensamblando automóviles para Renault, Peugeot y Citroen, y establecieron una empresa conjunta (*joint venture*). Este acuerdo demandó una inversión de 10 millones de dólares para la construcción de una planta de 11,800 m² entre los años 2011 y 2012. Esta planta, con una capacidad de producción de 20,000 unidades al año, fue concebida para fabricar modelos de autos compactos, sedán y SUV, que serían comercializados a países miembros del Mercosur, principalmente Brasil y Argentina (HOGARUS, s.f.) (ABC, 2014) (De León, 2013). Sin embargo, en el año 2016, la fuerte recesión económica de la región obligó al cese de la producción de vehículos (Barcia, 2016).

Geely busca posicionarse ofreciendo vehículos con mejor tecnología, seguridad y confort a menor precio. A lo largo de su trayectoria, ha adquirido el total de acciones del fabricante sueco de automóviles Volvo y del fabricante británico de taxis The London Electric Vehicle Company. Geely también tiene participación parcial en la empresa de automóviles de Malasia PROTON Holdings, del fabricante británico de autos deportivos Lotus Cars (Syafiqah, 2017) y de Daimler AG, fabricante alemán de automóviles de lujo Mercedes-Benz y Smart.

La adquisición de Daimler le permitió a Geely incursionar en el desarrollo de vehículos eléctricos y coincide con la inversión realizada en AB Volvo, fabricante de la división de camiones de Volvo, que le permitió ampliar su portafolio de productos a camiones, autobuses y furgonetas (Villareal, 2018) (Fontdeglòria, 2017). En el último año, las ventas de la compañía ascendieron a 8.1 mil millones de dólares (Forbes, 2017).

4.5. Foton

Beiqi Foton Motor Co., Ltd., más conocida como Foton Motor o Foton, fue fundada el 28 de agosto de 1996 en Beijing, China, y forma parte del grupo de empresas de Beijing Automotive Industry Holding Co. (BAIC).

En sus inicios, la compañía se dedicaba a la fabricación de una gran variedad de vehículos comerciales, entre ellos: camiones, furgonetas, autobuses, tractores, maquinaria agrícola y de construcción. Pero en los últimos años la compañía ha incursionado en la fabricación de camionetas y vehículos para pasajeros.

Foton Motor tiene *joint ventures* con el constructor de motores estadounidense Cummins, llamada Foton Cummins Engine Co., Ltd y con el fabricante alemán Daimler AG, llamada Beijing Foton Daimler Automobile Co., Ltd, con la finalidad de compartir tecnologías en motores, cajas y suspensiones (Admin, 2015).

A partir del año 2002, Foton inició su proceso de internacionalización y actualmente, posee 24 plantas de ensamblaje, así como centros de investigación y desarrollo (I+D) en Japón, Alemania, Taiwán, India y Rusia. Estos vehículos son comercializados en más de 80 países, incluyendo algunos de Latinoamérica como Brasil, México, Uruguay, Colombia, Venezuela y Perú (Foton, 2018). Solo en Colombia se han comercializado 13,000 vehículos en el periodo 2007-2015.

En el año 2012, Foton, inició la instalación de una planta en Colombia en asociación con Corbeta y DANA. Esta planta de ensamblaje de 6,000 m², demandó una inversión de 12 millones de dólares destinada a la construcción de planta y adquisición de maquinaria. La planta entró en operaciones en el 2015, con dos líneas de producción y una capacidad para ensamblar 3,000 unidades al año. Entre los vehículos producidos se pueden encontrar camionetas y SUV que están exoneradas 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 de Colombia. Esta política les permitiría ingresar a los mercados de Centro y Sur América (Motor, 2015) (López, 2015).

En Brasil, el 25% de las ventas de Foton proviene de la categoría de vehículos comerciales. En el año 2017, los camiones Minitruck y Citytruck fueron producidos por la Compañía Agrale, empresa que le había alquilado una línea de montaje a Foton mientras terminaba de construir su planta en Guaíba. Este proyecto que data desde el año 2014, está valorizado en 108 millones de dólares y tiene una capacidad de producción de 20,000 camiones al año (EFE, 2013) (Noticias Automotivas, 2017) (Unisagem, 2017).

4.6. Chery

Chery Automobile Co., Ltd. es una empresa estatal china que fue fundada en Wuhu, en el año 1997, y se dedica a la fabricación de automóviles, SUV y vehículos comerciales.

Algunos de sus modelos reconocidos son: Tiggo, Fulwin y QQ (Arleco Producciones, 2010).

Chery busca construir su marca por medio de I+D, innovación y tecnología en la fabricación de autos. Como ejemplo de ello, se puede mencionar el acuerdo establecido entre Chery y Tata Motors con el fin de construir una planta en China para la fabricación de vehículos de la marca Jaguar y Land Rover, destinados al mercado chino.

Esta alianza ayudó a impulsar la imagen de Jaguar y Land Rover en China y competir con marcas de alta gama, como Mercedes-Benz y Audi, que ya se encontraban mejor posicionadas en el mercado de automóviles de lujo. Según el acuerdo, ninguna de las dos empresas podrá tener una participación mayor al 50% en la empresa mixta (*joint venture*) y que abrirá centros de I+D en China. Para Chery, esa oportunidad le ha permitido impulsar su propia marca en China y en el extranjero (emol, 2012) (Costas, 2012).

En la actualidad, la compañía tiene más de 13 plantas de ensamblaje en el mundo y tiene presencia en 84 países de Asia, Europa, África, Oceanía y América (Chery, s.f.).

En la región, Chery está presente en países como Argentina, Chile y Perú desde el año 2007, por medio de sus distribuidores oficiales SKBergé (para Chile y Perú) y SOCMA (para Argentina). En Chile, el ingreso de Chery se produjo a petición de SKBergé, una empresa distribuidora que buscaba establecer una alianza con los fabricantes automotrices de China para la comercialización de vehículos en ese país. Aunque los primeros usuarios tenían ciertos prejuicios con respecto al origen de estos vehículos, pues no se contaba con alguna referencia previa sobre su calidad, poco a poco tuvieron participación en el mercado, gracias a su bajo precio y la tecnología incorporada (24horas.cl, 2017).

En el año 2007, Chery estableció *joint ventures* para la importación, ensamblaje y comercialización de vehículos con SOCMA (empresa del Grupo Macri, uno de los grupos

empresariales más importantes de Argentina) en Uruguay en el 2011, con la Corporación Automotriz ZGT (empresa conjunta entre el Estado venezolano y la empresa privada) en Venezuela. Sin embargo, en el año 2016, la planta ensambladora en Uruguay tuvo que cesar sus operaciones debido a la recesión económica en Brasil y Argentina, trasladando toda la producción a Brasil; mientras que la planta ubicada en Venezuela se encuentra paralizada.

Chery estableció un *joint venture* con el Grupo JLJ en el año 2009, en Brasil, para la importación y comercialización de vehículos en ese país. Luego, en el 2011, invirtió 530 millones de dólares en la construcción de una planta en Jacareí (Sao Paulo), dedicada a la fabricación de automóviles y motores. En estas instalaciones, de 400,000 m², se ubican las áreas de producción (montaje, soldadura y pintura), oficinas administrativas, restaurante y una pista de prueba.

En agosto del año 2014 entró en funcionamiento la línea de montaje. Aunque en un inicio se había proyectado una producción de 50,000 unidades (entre autos y motores) para el primer año y de 150,000 unidades para el segundo y tercer año (Acelerando, 2014), la caída del mercado brasileño, como consecuencia de la crisis económica, obligó al cierre de esta planta por un periodo de cinco meses (TN Autos, 2016).

Chery firmó un acuerdo de cooperación estratégica con Brasil Grupo CAOA en noviembre del 2017, el mayor fabricante y vendedor de automóviles en dicho país. Por medio de este acuerdo, de manera conjunta, ambas partes administrarían la fábrica de Chery en Sao Paulo, Brasil, y aumentarían la inversión de capital y recursos en el mercado brasileño, con el fin de fortalecer la influencia de la marca Chery en el mercado de América Latina (Chery, 2017).

Con respecto al volumen de ventas, en el año 2015, estas ascendieron a 50,000 unidades aproximadamente, más de la mitad de las ventas totales de la compañía en los mercados extranjeros: 90,000 unidades, aproximadamente (Xinhua, 2016).

4.7. BYD

BYD Company, también conocida como BYD que significa *Build Your Dreams*, fue fundada en el año 1995. En sus inicios, esta compañía se dedicaba a la fabricación de baterías recargables para teléfonos celulares. Posteriormente, en el 2003, la empresa compró a Qinchuan Vehicle Factory, una fábrica de automóviles, e incursionó en la fabricación de vehículos eléctricos (EV). La idea del fundador de esta compañía es que estos vehículos sean amigables con el medioambiente y puedan ser comercializados a un precio competitivo (La Tercera, 2010).

BYD Auto, además de fabricar vehículos eléctricos, ensambla vehículos a gasolina e híbridos. BYD se destaca por el desarrollo de innovaciones tecnológicas, así como por la fabricación y suministro de componentes electrónicos para otras compañías de la industria automotriz china (airbags, sistemas ABS, entre otros). La compañía tiene 20 fábricas, 14 de ellas se encuentran en China y las 6 restantes se encuentran ubicadas en Rusia, Siria, Egipto, Sudán, Estados Unidos y Brasil (Masiero, Ogasavara, Jussani & Risso, 2016). En su proceso de internacionalización, BYD ha realizado adquisiciones y *joint ventures* con otras empresas con la finalidad de establecerse en otros mercados, así como adquirir recursos y tecnología (Jianhui H. , 2013).

BYD fabrica una amplia gama vehículos, la cual abarca desde vehículos particulares (automóviles, camionetas *pick up* y SUV) hasta vehículos de transporte público (autobuses, taxis). Además del mercado chino, la compañía ha incursionado en los diferentes mercados de Europa, Estados Unidos y América Latina con vehículos eléctricos, tales como el automóvil E6, el bus K9 (un vehículo de 12 m de largo que alcanza una velocidad máxima de 70 km/hr. y tiene una autonomía mayor a 250 km) y vehículos híbridos enchufables, como los automóviles F3DM y el Qin (BYD Autos, 2017).

En América Latina, la cuota de participación de mercado de las marcas chinas ha crecido en los últimos años. Esto se debe a que los vehículos chinos pueden llegar a ofrecer las mismas comodidades que los vehículos de marcas americanas, europeas o

asiáticas, a un menor precio (Xinhua, 2016). BYD se caracteriza por ofrecer vehículos diseñados con tecnología innovadora, segura y no contaminante, los cuales son fabricados para un manejo cómodo, placentero y, sobre todo, a un precio asequible (TODOAutos, 2017).

Para ingresar a nuevos mercados, BYD establece convenios con entidades gubernamentales y municipales proporcionándoles vehículos eléctricos para el transporte público (autobuses y taxis) a un precio similar al de otros vehículos convencionales. Cuando los usuarios se dan cuenta de que estos vehículos eléctricos funcionan correctamente, son cómodos y además no contaminan, se crea la buena reputación de la marca BYD (Aldama, 2014).

BYD actualmente tiene un convenio firmado con el Gobierno de Ecuador para instalar una planta ensambladora de buses eléctricos en ese país. Este proyecto está demandando a la empresa automotriz una inversión de 60 millones de dólares durante los próximos cinco años: 40 millones de dólares en infraestructura y 20 millones de dólares en capital de trabajo. La planta, de 164 hectáreas, está ubicada al suroeste de Guayaquil y tendrá una capacidad de producción de 300 unidades anuales, destinadas al mercado interno y otros países de la región. A futuro, también se prevé ampliar la producción de camiones eléctricos (Revista Líderes, 2017) (La Vanguardia, 2017).

Este convenio le otorga a BYD algunos beneficios tributarios: la exoneración de aranceles por la importación de componentes y exportación de productos terminados, la reducción del impuesto a la renta por la compra de maquinaria amigable con el medioambiente, entre otros. A Ecuador, este tipo de inversiones le genera más puestos de trabajo, fomenta la transferencia tecnológica de BYD a instituciones educativas del país y contribuye a reducir la contaminación mejorando la calidad del aire en las ciudades (El Telégrafo, 2017).

Para BYD, el desarrollo de estos vehículos eléctricos es una forma de satisfacer la tendencia hacia el aprovechamiento de las energías renovables. Su principal reto es

posicionarse en el mercado occidental y competir con marcas como Chevrolet, Nissan o Tesla (Barredo, 2016).

5. Discusión de los casos

A lo largo de la lectura se pueden identificar algunas etapas del proceso de internacionalización de las empresas chinas. En el cuadro 1 se presenta un resumen de las marcas analizadas, se observa el año de fundación, el tipo de empresa, la categoría de vehículos que ensambla y comercializa, la producción mundial, la posición en el ranking mundial de fabricantes, los países en la región donde tienen plantas de ensamblaje (filial de producción), así como, el número de países en la región donde están presentes.

El ingreso de Chery al mercado chileno en el año 2007, a pedido de Skbergé, es un ejemplo de exportación ocasional; mientras que la incursión de JAC en el mercado boliviano, en 1990, puede ser considerado como un ejemplo de exportación experimental.

En la actualidad, todas estas empresas cuentan con filiales de venta o de producción en la mayoría de países.

El objetivo de contar con una filial de producción es aumentar su cuota de participación en el mercado y tener mayor influencia en la región centro y sur de Latinoamérica. Estas filiales se encuentran estratégicamente ubicadas en Brasil, Ecuador, Colombia, México, Paraguay, Uruguay y Venezuela, países que son atractivos por el tamaño del mercado; la infraestructura interna o las vías de comunicación; la situación económica; el costo de la mano de obra; la calidad de la mano de obra, que se traduce en experiencia previa en ensamblaje de vehículos; beneficios tributarios ofrecidos por el país y/o localidad; y por el acceso a otros mercados potenciales, en particular países miembros del Mercosur.

Cuadro 1. Resumen de marcas analizadas

		Changan	JAC	Great Wall	Geely	Foton	Chery	BYD
Fundación		1862	1964	1984	1986	1996	1997	2003
Tipo de empresa		Estatal	Estatal	Privada	Privada	Estatal	Estatal	Privado
Categoría		Vehículos de pasajeros y comerciales.	Vehículos de pasajeros, comerciales y pesados.	Vehículos de pasajeros y comerciales.	Vehículos de pasajeros.	Vehículos de pasajeros, comerciales y pesados.	Vehículos de pasajeros y comerciales.	Vehículos de pasajeros y comerciales.
Producción mundial según OICA	2015	1,540,133	584,038	869,592	999,802		525,922	446,885
	2016	1,715,871	651,291	1,094,360	1,266,456		695,617	510,572
Posición en el ranking mundial de fabricantes(OICA, 2016)		15	25	20	19		24	31
Plantas de ensamblaje			México, Ecuador y Paraguay.	Ecuador.	Uruguay.	Colombia y Brasil.	Brasil.	Argentina, Brasil y Ecuador.
Número de países que conforman el mercado latinoamericano		10	10	12	8	9	10	17

Elaboración propia.

Este es el caso de Uruguay que, gracias al acuerdo bilateral, puede comercializar los vehículos producidos en ese país con Brasil; además, tiene un régimen de importación favorable que le facilita ingresar vehículos y partes a bajo costo al Mercosur.

Este costo bajo de importación de autopartes, combinado con la protección a la producción de vehículos en los países de destino de las exportaciones (como Brasil), y el subsidio a las exportaciones hizo que empresas como Chery instalen plantas de ensamblado (Dussel Peters, 2014).

Los *joint ventures* se constituyen en uno de los métodos de entrada para establecer empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de vehículos, es el caso de JAC con Giant Motors Latinoamérica para abrir una planta de fabricación de vehículos SUV en México, así como el otorgamiento de licencias por parte de JAC al grupo Reimpex para el ensamblaje de vehículos en Paraguay.

Entre los proyectos *Greenfield* se pueden citar: la construcción de la planta de BYD en Ecuador o la planta de Foton en Colombia; y entre los proyectos *Brownfield* se puede mencionar: la ampliación de la planta de Nordex de Geely en Uruguay.

Cada una de las marcas ha seguido una estrategia de internacionalización particular para ingresar al mercado latinoamericano.

Conclusiones

El proceso de internacionalización ha permitido que las empresas fabricantes de vehículos chinos incursionen y evolucionen en el mercado internacional. Este proceso de aprendizaje se ha llevado a cabo por medio del ensayo y error.

La razón por la cual estas empresas se internacionalizan es la búsqueda de nuevos mercados y lo han logrado gracias al apoyo del Gobierno chino. Los tratados

internacionales de libre comercio firmados con los diferentes países de América Latina generaron las condiciones para que estas empresas fabricantes pudieran ofrecer sus productos en estos mercados.

Al ser el mercado latinoamericano atractivo para la comercialización de vehículos chinos, marcas como Foton, JAC, Geely, Great Wall, entre las principales, buscaron instalar plantas de ensamblaje en países como Uruguay, Brasil, Colombia, Ecuador, México, Venezuela y Paraguay, con la finalidad de conocer mejor el mercado e introducir sus productos a otros países de la región.

Como algunos mercados de la región ofrecen mayores barreras de entrada que otros, las empresas chinas establecieron asociaciones con empresas locales para la distribución oficial de sus productos. Además, dependiendo de las condiciones del mercado, podría otorgarse una licencia para la fabricación de vehículos en el país o establecer empresas conjuntas (*joint ventures*) para la instalación de plantas de ensamblaje, reduciéndose de esta manera los riesgos y las incertidumbres. En otros casos, se puede ingresar por medio de proyectos *Greenfield* o *Brownfield*, una vez evaluado el costo beneficio.

Los primeros vehículos chinos comercializados en Latinoamérica eran automóviles pequeños orientados a familias de clase media; otro segmento estaba conformado por camiones ligeros para pequeñas y medianas empresas (pymes). Conforme estas marcas chinas ganaban aceptación, se han introducido vehículos más sofisticados y se ha ampliado el segmento del mercado. Ahora, se puede encontrar SUV orientado a jóvenes ejecutivos y vehículos pesados, como autobuses para el transporte público.

La inversión extranjera china ha desempeñado un papel importante en el crecimiento económico en Latinoamérica, gracias al aporte de capital que ha contribuido a la modernización de la industria en los países de Ecuador, Colombia, Venezuela, Brasil, Uruguay, Paraguay y México, se han generado puestos de trabajo en las plantas, en los concesionarios y los talleres; se ha llevado a cabo la transferencia tecnológica y de

conocimientos, con el objetivo de perfeccionar el proceso productivo; países como Ecuador o Colombia mantienen alianzas con instituciones educativas en áreas relacionadas con la investigación y desarrollo.

Referencias bibliográficas

- 24horas.cl. (18 de enero de 2017). *Mitos y realidades de los autos chinos*. Recuperado el 15 de agosto de 2018, de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=DBUhJnlO4Kw>
- ABC. (mayo de 2014). *Sudamérica, primer mercado para los coches «made in China»*. Recuperado el 22 de marzo de 2018, de ABC: <http://www.abc.es/motor-economia/20140527/abci-sudamerica-primer-mercado-exportados-201405261959.html>
- Acelerando. (2014). *En Brasil se inauguró la primera fábrica de autos chinos Chery*. Recuperado el 15 de abril de 2018, de Acelerando: http://www.acelerando.com.ec/index.php?option=com_k2&view=item&id=330:en-brasil-se-inauguro-la-primera-fabrica-de-autos-chinos-chery&Itemid=145
- Agencia EFE. (25 de mayo de 2015). *Cierra Chery en Uruguay por problemas en Argentina y Brasil*. Recuperado el 13 de abril de 2018, de La Voz: <http://www.lavoz.com.ar/negocios/cierra-chery-en-uruguay-por-problemas-en-argentina-y-brasil>
- Al Volante. (2008). *China Changan montará planta en México; Ford dice no ir*. Recuperado el 17 de marzo de 2018, de Al Volante: <http://www.alvolante.info/nacionales/china-changan-montara-planta-en-mexico-ford-dice-no-ir/>
- Aldama, Z. (31 de 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
- All the cars. (26 de diciembre de 2017). *Com mesmo representante, Changan e SsangYong não operam mais no Brasil*. Recuperado el 15 de agosto de 2018, de All the cars: <https://allthecars.wordpress.com/2016/12/26/com-mesmo-representante-changan-e-ssangyong-nao-operam-mais-no-brasil/>

- Álvarez, I. (07 de junio de 2017). *Changan: "Las marcas chinas sobrepasarán a las japonesas y coreanas en unos años"*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/changan-marcas-chinas-sobrepasaran-japonesas-coreanas-anos-429135>
- América Economía. (22 de febrero de 2016). *Chery profundizará su desarrollo en América Latina a pesar de factores desfavorables*. Recuperado el 15 de abril de 2018, de América Económica: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chery-profundizara-su-desarrollo-en-america-latina-pesar-de-factores-desfavorabl>
- 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/>
- Andrews, M. (08 de november de 2017). *Inside China: Michael Andrews, Changan Presentation - UMTRI*. Recuperado el 18 de agosto de 2018, de University of Michigan Transportation Research Institute: http://www.umtri.umich.edu/sites/default/files/Mike.Andrews.Changan.Inside.China_.2017.pdf
- Athreye, S., & KaPur, S. (2009). *The Internationalization of Chinese and Indian Firms: Trends, Motivations and Policy Implications*. Recuperado el 7 de junio de 2018, de United Nations University: <https://pdfs.semanticscholar.org/3107/790fcb760cec5d20fd1c9a8d071e028df9d7.pdf>
- 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. (19 de mayo de 2015). *Chery-Socma cerró su planta en Uruguay*. Recuperado el 13 de abril de 2018, de Autoblog.com.ar: <https://autoblog.com.ar/2015/05/19/chery-socma-cerro-su-planta-en-uruguay/>

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/>

Autoblog Uruguay. (19 de abril de 2016). *Nordex deja de producir Geely y Lifan con la planta detenida : Autoblog Uruguay*. Recuperado el 09 de agosto de 2018, de Autoblog.com.uy: <https://www.autoblog.com.uy/2016/04/nordex-deja-de-producir-geely-y-lifan.html>

Autos Chinos. (2018). *Geely*. Recuperado el 21 de marzo de 2018, de Autos chinos: <http://autoschinos.pe/marcas/geely/>

Barredo, Álex. (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>

BBC Mundo. (2 de febrero de 2017). *¿Qué se sabe de JAC Motors, la primera fábrica de autos chinos en México?* Recuperado el 17 de abril de 2018, de BBC Mundo: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-38836972>

BBVA Research. (Diciembre de 2010). *Latinoamérica Situación Automotriz*. Recuperado el 18 de abril de 2018, de BBVA Research: https://www.bbvarsearch.com/KETD/fbin/mult/ESTAULT_14122010_tcm346-239499.pdf

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>

Blogicars. (2010). *Mejores Marcas de Autos Chinos*. Recuperado el 13 de abril de 2018, de Blogicars:

<https://www.blogicars.com/2010/02/mejores-marcas-de-autos-chinos/>

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>

Bureau, M. (2017). *No, Wey no es una marca mexicana. Así se hacen llamar los chinos premium en Europa*. Recuperado el 21 de marzo de 2018, de Motorpasion México:

<https://www.motorpasion.com.mx/industria/no-wey-no-es-una-marca-mexicana-asi-se-hacen-llamar-los-chinos-premium-en-europa>

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). Obtenido de BYD Autos: <http://www.byd.com/la/auto/es/index.html>

Carvalho, Mauricio. (18 de octubre de 2017). *Lifan y su planta de ensamblaje en San José, Uruguay*.

Recuperado el 16 de abril de 2018, de RutaMotor: <http://www.rutamotor.com/lifan-planta-ensamblaje-san-jose-cerca-montevideo-uruguay/>

CEPAL. (2017). *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2017*. Recuperado el 9 de agosto de 2018, de CEPAL: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/42023-la-inversion-extranjera-directa-america-latina-caribe-2017>

Changan. (2015a). *One minute to understand Changan*. Recuperado el 16 de marzo de 2018, de Global Changan: http://www.globalchangan.com/about_us/index.html

Changan. (2015b). *Sales & Services*. Recuperado el 17 de marzo de 2018, de Global Changan: http://www.globalchangan.com/sales_service/index.html#Dealer locator

Changan. (2016). *Beneficios*. Recuperado el 16 de marzo de 2018, de Changan Perú:

<https://changan.com.pe/beneficios>

Changan. (2017). *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. (2018). *Chongqing Changan Automobile Company Limited 2017 Annual Report*. Recuperado el

23 de agosto de 2018, de Changan: <http://disclosure.szse.cn/finalpage/2018-04-18/1204648111.PDF>

Chery. (11 de november de 2017). *Chery Signs Strategic Cooperation Agreement with Brazil CAO A*

Group. Recuperado el 9 de agosto de 2018, de Chery International:

<http://www.cheryinternational.com/news/201711111309.html>

Chery. (2018). *Worldwide*. Recuperado el 20 de abril de 2018, de Chery International:

<http://www.cheryinternational.com/worldwide.html>

Chongqing Changan Automobile Co., Ltd. (April de 2016). *Chongqing Changan Automobile Company*

Limited 2016 Annual Report. Recuperado el 18 de march de 2018, de Disclosure:

<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>

Corporación Automotriz Z.G.T.C.A. (14 de abril de 2018). *Corporación automotriz Z.G.T.C.A.* Obtenido

de Chery Venezuela: http://www.cheryvenezuela.com/Chery_Vzla.php

Correo del Sur. (2016). *Great Wall y Haval buscan liderar el mercado*. Recuperado el 21 de marzo de

2018, de Correo del Sur: http://correodelsur.com/especial/20160916_great-wall-y-haval-buscan-liderar-el-mercado.html

- Costa e Silva, S. (2016). JAC Motors – How a Chinese Car Manufacturer Successfully Approached the Brazilian Market. En *The Challenge of Bric Multinationals* (págs. 653-672). doi:10.1108/S1745-886220160000011031
- Costas, J. (21 de marzo de 2012). *Jaguar y Land Rover se alían con Chery en China*. Recuperado el 20 de abril de 2018, de Motorpasion: <https://www.motorpasion.com/industria/jaguar-y-land-rover-se-alian-con-chery-en-china>
- Derco Perú. (2016). *Changan*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de Derco Perú: <https://derco.com.pe/dercocenter/changan/>
- 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>
- Díez, P.M. (09 de mayo de 2005). *El fabricante chino Geely prevé inundar Europa con coches de 3.000 a 10.000 euros*. Recuperado el 22 de marzo de 2018, de ABC.es: http://www.abc.es/hemeroteca/historico-09-05-2005/abc/Economia/el-fabricante-chino-geely-preve-inundar-europa-con-coches-de-3000-a-10000-euros_202372778720.html
- Dinero. (26 de setiembre de 2014). *Foton tendrá ensambladora propia en Colombia*. Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/ensambladora-foton-colombia/201417>
- Dussel Peters, E. (2014). *La inversión extranjera directa de China en América Latina: 10 estudios de caso*. México: Red Académica de América Latina y el Caribe sobre China. Recuperado el 16 de agosto de 2018
- Echarri, A., Péndas, Á., & De Quintana Sanz-Pastor, A. (2002). *Joint venture*. Madrid: Fundación Confemetal.
- 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.economistaamerica.com/empresas-eAm-mexico/noticias/8275912/04/17/Asi-es-Great-Wall-Motor-automotriz-china-que-quiere-llegar-a-Mexico.html>

El Observador. (11 de junio de 2013). *Se apronta la planta de Geely en Nordex*. Recuperado el 23 de agosto de 2018, de El Observador: <https://www.elobservador.com.uy/se-apronta-la-planta-geely-nordex-n252784>

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. (22 de marzo de 2012). *Jaguar Land Rover crea empresa mixta con Chery para fabricar autos en China*. Recuperado el 20 de abril de 2018, de emol:

<http://www.emol.com/noticias/economia/2012/03/22/532061/jaguar-land-rover-crea-empresa-mixta-con-chery-para-fabricar-autos-en-china.html>

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>

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 & Planning*, 24(4), 365-379.

Recuperado el 20 de febrero de 2018

Fernández, A. (2017). *Wey, la marca premium de Great Wall, pone el punto de mira en Europa*.

Recuperado el 21 de marzo de 2018, de Motor.es: <https://www.motor.es/noticias/wey-lanzamiento-europa-201741357.html>

Ferreira, D. (8 de diciembre de 2017). *Lifan Motors acelera su plan de armar autos eléctricos en Uruguay*.

Recuperado el 16 de abril de 2018, de El País: <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/lifan-motors-acelera-plan-armar-autos-electricos-uruguay.html>

Fetscherin, M., & Sardy, M. (2008). Chinese brands: the build or buy considerations. *International Journal of Chinese Culture and Management*, 1 (4), 418-438. doi:10.1504/IJCCM.2008.020008

Fontdeglòria, X. (27 de diciembre de 2017). *El grupo chino Geely redobla su apuesta por Volvo con la división de camiones*. Recuperado el 22 de marzo de 2018, de El País:

https://elpais.com/economia/2017/12/27/actualidad/1514381819_745354.html

- Forbes. (7 de julio de 2017). *¿Qué plan tiene China para Latinoamérica?* Recuperado el 11 de julio de 2018, de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/que-plan-tiene-china-para-latinoamerica/>
- 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/>
- Gao, P., Woetzel, R., & Wu, Y. (2003). Can Chinese brands make it abroad? *The McKinsey Quarterly*, 4, 54-65. Recuperado el 20 de febrero de 2018
- 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/>
- Geely. (2018). *Geely*. Recuperado el 22 de marzo de 2018, de Geely: <http://www.geely.com.uy/>
- Geely. (2018). *Our History*. Recuperado el 22 de marzo de 2018, de Geely: <http://global.geely.com/history/>
- Geely. (s.f.). *Empresa*. Recuperado el 21 de marzo de 2018, de Geely Chile: <http://www.geely.cl/empresa/>
- Gestión. (15 de abril de 2016a). *Marca Haval va tras el 1.3% del mercado de SUVs del país*. Recuperado el 22 de agosto de 2018, de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/marca-haval-1-3-mercado-suvs-pais-117391>
- Gestión. (2016b). *Great Wall apunta a sector de lujo del mercado con lanzamiento de marca WEY*. Recuperado el 20 de marzo de 2018, de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/great-wall-apunta-sector-lujo-mercado-lanzamiento-marca-wey-120577>
- Great Wall. (s.f.a). *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>

Great Wall. (s.f.d). *Red de Ventas*. Recuperado el 20 de marzo de 2018, de Great Wall: <http://es.gwm-global.com/sale-net-work.html>

He, P. (2012). *Chinese brands and branding strategies*. Hertfordshire: University of Hertfordshire.
Recuperado el 20 de febrero de 2018

HOGARUS. (s. f.). *Los autos chinos se abren paso en América Latina*. Recuperado el 22 de marzo de 2018, de HOGARUS: https://www.hogarus.com/autos-china-america-latina_82.html

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. (2018). *JAC Nuestra Marca*. Recuperado el 21 de abril de 2018, de Camiones JAC:
<https://motoresjac.com/nosotros/>

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

Jac Motors. (2018). *JAC Motors Internacional*. Recuperado el 18 de agosto de 2018, de Jac Motors:
<http://www.jac.com.uy/Empresa>

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>

Jianhui, H. (2013). *Empresas Multinacionales de Países Emergentes: El caso de las empresas automovilísticas de China*. España: Universidad de Oviedo.

- Jianhui, H. (2013). *Empresas multinacionales de países emergentes: el caso de las empresas automovilísticas de china*. Oviedo.
- 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-plantas-ensambladora-en-ecuador.html>
- Latin America Hoy. (s.f.). *El sector automotriz en América Latina*. Recuperado el 16 de abril de 2018, de Latin America Hoy: <https://latinamericahoy.es/2012/04/17/el-sector-automotriz-en-america-latina/>
- M1. (04 de noviembre de 2017). *Las 14 marcas de autos chinas que llegan a la Argentina en 2018*. Obtenido de Minuto uno.: <https://www.minutouno.com/notas/1563847-las-14-marcas-autos-chinas-que-llegan-la-argentina-2018>
- Macauhub. (27 de december 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/>
- MarkLines. (2017). *OEM Plants Interactive Map*. Recuperado el 10 de agosto de 2018, de MarkLines: <https://www.marklines.com/en/global/>

- Massiero, G., Ogasavara, M. E., Jussani, A. C., & Risso, M. L. (2016). Electric vehicles in China: BYD strategies and government subsidies. *Revista de Administração e Inovação*, 13(1), 03-22.
- 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>
- Mundo Tuerca. (2018). *Ve al mundial de Rusia 2018 gracias a Changan*. Recuperado el 17 de marzo de 2018, de Mundo Tuerca: <http://mundotuerca.com.pe/webmt3/ve-al-mundial-rusia-2018-gracias-a-changan/>
- 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/>
- OICA. (2016). *2016 PRODUCTION STATISTICS*. Recuperado el 10 de agosto de 2018, de OICA: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2016-statistics/>
- Peris O, M., Rueda A, C., & Benito O, D. (2013). https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/.../Internacionalización_submissionb.pdf. Recuperado el 6 de junio de 2018, de Universitat Politècnica de València: https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/.../Internacionalización_submissionb.pdf
- Premios Vía. (2017). *Ganadores de los Premios Vía*. Recuperado el 20 de abril de 2018, de Premios Vía: <http://premiosvia.com/ganadores/ganadores-2017/mejor-coste-de-reparacion/>
- Ramírez Bonilla, J. J. (2017). Cooperación tecnológica en el sector automotriz. *Integración y Comercio*(43), 278-292. Recuperado el 06 de julio de 2018

Redacción Economía. (18 de agosto de 2015). *Foton estrena planta ensambladora*. Recuperado el 18 de abril de 2018, de El Espectador: <https://www.elespectador.com/noticias/economia/foton-estrena-planta-ensambladora-articulo-579979>

Redacción Motor. (18 de agosto de 2015). *La marca china Foton inaugura hoy su planta de ensamblaje en Colombia*. Recuperado el 18 de abril de 2018, de Motor: <http://www.motor.com.co/actualidad/industria/foton-inaugura-planta-ensamblaje-colombia/23261>

Regalado Pezúa, O., & Zapata, G. (2017). *Estrategias de internacionalización de marcas chinas: una revisión de casos*. Recuperado el 20 de febrero de 2018, de ESAN: <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/documentos-de-trabajo/2017/numero-30/>

Reuters. (5 de abril de 2017). *EXCLUSIVA-Firma china Great Wall Motor considera construir planta automotriz en México*. Recuperado el 13 de abril de 2018, de Reuters: <https://lta.reuters.com/article/businessNews/idLTAKBN1770E2-OUSLB>

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., Chun Guo, G., & X. Jiang, C. (2011). Chang'an Automobile and the Chinese automotive industry. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 1(4), 1-30. doi:10.1108/20450621111187380

Ruarrioseph. (2018). *Geely cars: una alineación*. Recuperado el 22 de marzo de 2018, de Ruarrioseph: <https://es.ruarrioseph.com/avtomobili/2992-avtomobili-geely-modelnyy-ryad.html>

Sarmiento, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Revista Dimensión Empresarial*, 111-138. Recuperado el 14 de julio de 2018

Skabergé Automotriz. (19 de abril de 2018). *Chery*. Obtenido de Skabergé Automotriz: <http://www.skberge.cl/chery.asp>

- Syafiqah Eusoff, N. (29 de September de 2017). *China's Geely to hold Proton and Lotus shares, says DRB-Hicom*. Obtenido de The edge markets: <http://www.theedgemarkets.com/article/chinas-geely-hold-proton-and-lotus-shares-says-drbhicom>
- TalCual. (27 de febrero de 2018). *Planta Chery lleva más de un año que no rueda*. Recuperado el 14 de abril de 2018, de TalCual: <http://talcualdigital.com/index.php/2018/02/27/planta-de-vehiculos-chery-lleva-mas-de-un-ano-que-no-rueda/>
- Tan, K. (2017). Generic internationalization strategies of emerging market multinationals: The case of chinese firms. *Advances in Economics and Business*, 5(2), 83-94. doi:10.13189/aeb.2017.050205
- TC Changan. (2018). *Changan International*. Recuperado el 17 de agosto de 2018, de TC Changan: <http://www.tcchangan.com/corporate/en/aboutus/changan-international.php>
- TN Autos. (25 de junio de 2016). *Alarmante: por la crisis en Brasil, Chery cierra su fábrica cinco meses*. Recuperado el 14 de abril de 2018, de TN Autos: https://tn.com.ar/autos/lo-ultimo/alarmante-por-la-crisis-en-brasil-chery-cierra-su-fabrica-cinco-meses_683213
- TODOAutos. (12 de noviembre de 2017). *BYD presenta la más grande flota de taxis eléctricos en América Latina*. Obtenido de TODOAutos: <http://www.todoautos.com.pe/portal/autos/172-noticias/6374-byd-e6-biotaxis-colombia>
- Unisagem. (27 de agosto de 2017). *Foton inicia venda de caminhões produzidos no Brasil*. Recuperado el 26 de agosto de 2018, de Unisagem Brasil: <http://www.usinagem-brasil.com.br/12302-foton-inicia-venda-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/portal/Detalles/26377.html>
- Villareal, D. (26 de febrero de 2018). *China estrecha lazos con Mercedes y Li Shufu es ya el mayor accionista de Daimler*. Recuperado el 22 de marzo de 2018, de Diariomotor: <https://www.diariomotor.com/noticia/china-estrecha-lazos-con-mercedes/>

WincentCar. (11 de mayo de 2015). *Foton: una pequeña reseña*. Recuperado el 22 de abril de 2018, de

WincentCar: <http://wincencar.cl/foton-una-pequena-resena/>

Xiaofei, D. (20 de junio de 2014). *Los autos chinos en América Latina*. Recuperado el 20 de marzo de

2018, de ChinaHoy: http://www.chinatoday.mx/eco/clae/content/2014-06/20/content_625220.htm

Xinhua. (19 de 12 de 2017). *China's JAC Motors to open first plant in Brazil*. Recuperado el 22 de abril de

2018, de Xinhua: http://www.xinhuanet.com/english/2017-12/19/c_136836709.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>