

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MARCAS CHINAS: UNA REVISIÓN DE CASOS

Otto Regalado Pezúa y Gabriel A. Zapata***

**Documentos de
Trabajo**
Noviembre de 2017

N.º 30

* 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 Mendes France, Grenoble, Francia; magister 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.

Estrategias de internacionalización de marcas chinas: una revisión de casos.
– Lima : Universidad ESAN, 2017. – 25 p. – (Serie Documentos de Trabajo ; 30)

NOMBRES COMERCIALES / MARCAS REGISTRADAS / ESTRATEGIAS DE
MERCADERO / INTERNACIONALIZACIÓN / ESTUDIOS DE CASOS / CHINA

HF5415.1255 R44

ISSN de la serie 2523-255X

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

www.esan.edu.pe

esanediciones@esan.edu.pe

Primera edición
Lima, noviembre de 2017

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

El presente documento de trabajo tiene como objetivo principal presentar las estrategias de internacionalización que las marcas chinas han utilizado para posicionar sus productos en mercados B2C a nivel global. Para ello, primero se revisa la evolución de las marcas de las empresas chinas, luego se analizan sus estrategias de construcción para el mercado externo y la percepción de los consumidores sobre ellas. Finalmente, se describen algunos casos de empresas chinas presentes en mercados globales, sobre todo en Latinoamérica.

Palabras claves: *Branding*, marcas chinas, internacionalización de marcas, percepción de marca.

A BSTRACT

The main objective of the present working paper is to present the internationalization strategies of Chinese brands to position their products in B2C markets globally. To do this, the evolution of branding of Chinese companies was initially revised, then the brand building strategies towards the external market and the perception of consumers about Chinese brands were analyzed. Finally, there are cases of Chinese companies present in global markets, mainly in Latin America.

Keywords: Branding, Chinese brands, brands internationalization, brand perception.

ÍNDICE

1. Antecedentes históricos	6
2. Presencia global	8
3. ¿Estrategia de construcción de marcas o estrategias de internacionalización de marcas?	9
3.1 Crecimiento orgánico	9
3.2 Crecimiento a través de fusiones y adquisiciones	10
3.3 Internacionalización acelerada (<i>born global</i>)	12
4. Percepción sobre marcas chinas	13
5. Casos de marcas chinas en mercados extranjeros	15
5.1 Shanghai Tang	15
5.2 TP-Link	17
5.3 Haier	19
5.4 OnePlus	22
5.5 Otras marcas	24
Conclusiones	26
Referencias bibliográficas	29

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MARCAS CHINAS: UNA REVISIÓN DE CASOS

Otto Regalado Pezúa y Gabriel A. Zapata

1. Antecedentes históricos

Durante siglos los productos que provenían de China, como la seda y las artesanías de porcelana, fueron considerados de alta calidad y gozaron de gran prestigio. Eran artículos importados exclusivamente para las casas reales y las clases altas. En el siglo XIX, cuando la economía china entró en declive, la reputación de sus productos también se vio afectada.

Ying Fan (2006) en su artículo «The globalisation of Chinese brands», fija en 1978 el inicio de la evolución del márketing y el *branding* en China y divide el proceso en las siguientes etapas:

La primera etapa, denominada etapa de producción, se desarrolla en la década de los ochenta. Durante ese periodo, China se recuperaba de los problemas que acarreaba el haber adoptado una economía centralmente planificada; había escasez de productos y el mercado interno estaba dominado por la presencia de compañías internacionales y empresas conjuntas (*joint ventures*¹ entre empresas chinas y extranjeras). Como ejemplo de ello, se puede mencionar la alianza entre Jialing y Honda para el intercambio de tecnología en la fabricación de motocicletas y la de Qingdao General Refrigerator Factory con Liebherr para la fabricación de refrigeradores, ambos casos se describirán más adelante.

La segunda etapa, denominada de venta y publicidad, corresponde a la década de los noventa. Esta etapa se caracterizó por sobreoferta de productos, intensificación de la competencia y guerra de precios. Las empresas locales que comenzaron a

¹ *Joint venture* es un término utilizado para describir la asociación entre personas para realizar un inversión conjunta en un proyecto o negocio.

establecerse alcanzaron mayor participación en el mercado que las compañías internacionales. La publicidad era considerada un arma poderosa después de la variable precio; sin embargo, las empresas chinas confundieron los conceptos de publicidad y *branding* en la creencia, hasta cierto punto ingenua, de que los gastos en publicidad crearían grandes marcas y que ello generaría ventas de forma automática.

En esta segunda etapa, las empresas invirtieron grandes sumas de dinero en tratar de renovar su imagen corporativa, lo que fue la causa de la bancarrota de muchas de ellas.

La tercera etapa, conocida como de creación de marca y globalización, comienza a partir del cambio de siglo. La competencia intensa en el mercado interno, la sobrecapacidad de producción, los márgenes decrecientes en las ganancias como producto de la guerra de precios, entre otros factores, 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.

Entre las iniciativas del gobierno, también es importante resaltar 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.

En esta etapa se produjo un rápido crecimiento de la economía china, pero las marcas simplemente servían para identificar un producto o servicio; no se percibían como un elemento mediante el cual se pudiera construir una relación profunda con el cliente. Las empresas se caracterizaban por tener organizaciones burocráticas y centralizar la toma de decisiones. Durante esta etapa, el ciclo de vida promedio de una marca china era de siete años y medio, y su tasa de supervivencia en comparación con la década anterior era del 10% (Fan, 2006).

La empresa consultora Labbrand (2015) señala que, entre los años 2008 y 2012, periodo que coincide con la tercera etapa señalada por Yin Fan, los Juegos Olímpicos de Pekín y la crisis económica de los países desarrollados colocaron a China en el escenario mundial. El consumidor chino forma parte del público objetivo para las empresas internacionales, y marcas deportivas como Adidas y Nike hacen campañas de *branding* muy intensas con la finalidad de obtener mayor participación en ese mercado.

El crecimiento económico del país y el desarrollo de la industria interna no solo propiciaron la modernización de grandes ciudades, como Beijing, Shanghai, Guangzhou y Shenzhen, sino también trajeron consigo una serie de cambios en el estilo de vida del consumidor chino, en especial de una nueva clase media influenciada por Occidente (Europa y América) y Oriente (Taiwán, Japón y Corea del Sur). Son prueba de ello la apertura de tiendas dedicadas a la comercialización de películas de Hollywood en DVD, así como el surgimiento de panaderías, cadenas de café y de comida rápida (Labbrand, 2015).

Sobre esta etapa, es importante hacer referencia a los estudios de Aaker (Hollis, 2013), quien señala que las empresas chinas no han desarrollado herramientas ni sistemas de gestión de marcas, ni se han preocupado en atraer a los mejores talentos para que puedan manejar estas herramientas de manera efectiva. La falta de voluntad —afirma— proviene de la alta dirección, debido a la visión de sus directivos, cuya mentalidad, puramente funcional y comercial, no ayuda a comprender lo que se necesita para construir una marca fuerte. Aaker también explica que la falta de motivación para construir una marca está en el hecho de que las empresas en China deben su éxito al apoyo del Estado.

2. Presencia global

Tal como señala Yin Fan (2006), la tercera etapa de la evolución del *marketing* y *branding* chino marca el inicio de la globalización de las empresas chinas. Para Fetscherin & Sardy (2008), en su artículo «Chinese brands: the build or buy

considerations», dos son los motivos estratégicos por los cuales se produce esa globalización: las ventas (marca) y el abastecimiento.

El primer motivo hace referencia a la búsqueda de nuevos mercados. El impacto negativo del término de los contratos de fabricación entre empresas chinas OEM² y empresas extranjeras se agravó con la entrada al mercado local de marcas extranjeras y de otros competidores locales y ocasionó una guerra de precios con márgenes muy bajos de ganancia. Esta sobrecapacidad de producción (o sobreoferta de productos) tuvo que ser enfrentada con la búsqueda de nuevos mercados en el extranjero.

El segundo motivo hace referencia a la obtención de fuentes de abastecimiento de energía, materia prima y otros insumos. Para ello, China tiene inversiones importantes en África, Asia, Latinoamérica y el sur del Pacífico, que son impulsadas y financiadas por su gobierno (Fornes & Butt-Philip, 2014). El acceso a estos recursos permite impulsar el crecimiento de la industria china y desarrollar nuevos mercados para la comercialización de sus productos (Fetscherin & Sardy, 2008).

3. ¿Estrategias de construcción de marcas o estrategias de internacionalización de marcas?

Estudios previos señalan que las empresas chinas se han concentrado en dos formas de construcción de marca: el crecimiento orgánico, y la compra de activos en el extranjero mediante fusiones y adquisiciones.

3.1. Crecimiento orgánico

Esta estrategia, también conocida como modelo Uppsala o Greenfield, hace referencia a una construcción de marca de manera gradual. En este caso, la empresa tiene como objetivo posicionar la venta de sus productos y servicios en el

² Se denomina fabricante de equipos originales (*original equipment manufacturer, OEM*) a aquella empresa cuyos productos son comprados y vendidos bajo la marca de una empresa compradora.

mercado local (China), una vez alcanzado este posicionamiento, aprovecha la experiencia adquirida y los recursos que hayan podido generar para buscar su globalización a partir de su incursión en mercados emergentes (o mercados en vías de desarrollo) y, posteriormente, en mercados desarrollados.

Los mercados emergentes o en desarrollo más asequibles son, principalmente, los países del Sudeste Asiático. Estos mercados no ofrecen barreras de entrada, tanto por la presencia de migrantes chinos en la zona como por las similitudes en el idioma, las costumbres y las creencias. Otros mercados en desarrollo también son África, Oriente Medio, Asia Central y Latinoamérica (Gao, Woetzel, & Wu, 2003).

Esta estrategia se caracteriza, sobre todo, por generar un crecimiento lento y necesitar una menor inversión inicial, lo que la convierte en una opción atractiva para la pequeña o mediana empresa que desea expandir sus operaciones.

Las desventajas, sin embargo, están en la falta de reconocimiento de la marca fuera del mercado local y la carencia de tecnología que les permita ofrecer un producto competitivo en el extranjero (He, 2012).

3.2. Crecimiento a través de fusiones y adquisiciones³ (M&A)

Esta estrategia de construcción de marca consiste en adquirir empresas extranjeras ubicadas en países desarrollados con la finalidad de utilizar marcas ya posicionadas en esos mercados para ofrecer sus productos. Un claro ejemplo es Lenovo, fabricante de *laptops* y teléfonos celulares, que ha adquirido la división PC de IBM y Motorola (incluyendo activos, como los derechos de la marca) para ingresar y posicionarse en el mercado norteamericano.

Los mercados desarrollados se caracterizan por ser muy competitivos, complejos y presentar altas barreras de ingreso (Gao, Woetzel, & Wu, 2003).

³ En la fusión, dos compañías se unen para formar una sola, mientras que en la adquisición una empresa compra a otra, que deja de existir tras la operación.

El uso de esta estrategia le permite a la empresa un rápido crecimiento en nuevos mercados; sin embargo, requiere de una fuerte inversión, incentivos financieros y políticas gubernamentales.

En un reciente estudio sobre cincuenta empresas manufactureras de origen chino, Kun Tan (2017), en su artículo «Generic internationalization strategies of emerging market multinationals: The case of chinese firms», señala que la presencia de empresas chinas es mayor en países desarrollados que en países emergentes. Los mercados de países desarrollados son Estados Unidos y los países de Europa occidental, como Alemania, Francia y Holanda. Los mercados que corresponden a países emergentes son América del Sur, Europa del Este y Asia.

El estudio también señala que la mayoría de empresas manufactureras de origen chino abre subsidiarias en el extranjero con la finalidad de obtener acceso al mercado, marcas o tecnologías. Mientras otro grupo de empresas se dedica a la diversificación de productos o a la extracción de recursos.

El acceso a conocimientos de tecnología y de marketing es aprovechado para cubrir cualquier brecha o desventaja que la empresa pueda presentar frente a la competencia. Sin embargo, estas empresas no optarían por reubicar su producción en el extranjero, pues en China pueden fabricar grandes cantidades de productos a un costo bajo. (Tan, 2017).

Kun Tan (2017) clasifica las estrategias de construcción de marca descritas anteriormente como modos de entrada (ver cuadro). Estos modos de entrada forman parte de las estrategias genéricas de internacionalización.

Cuadro. Estrategias genéricas de internacionalización

EMNES chinos	N.º de EMNE	Países de destino	Movimiento de la cadena de valor	Marca	Modo de entrada	Estrategia de internacionalización de marca
Coship, Kingsignal, Geely, Qianjiang, Jialin, Lifan	6	Sur-Sur	De categoría media y baja del mercado.	OBM	Greenfield	Optimizador local
Sailun, Himile, Zhongding, Jingu Wheel, ZYNP, TQM, Yinlun, Wanfeng Wheel, Huaxiang, ZXY, USI, Sunway, BYD Electronic, Jiuzhou, Wafer, Good-Ark, SMICS, Tongli Electronics, Victory, GGEC, New Beiyang, Great Wall Kaifa Hytera, Tatfook, O-Net, Accelink, SunFlower, Hikvision, Rapoo, Launch	22	Sur-Norte	De alta gama.	OEM	Greenfield y M&A	Proveedor de bajo costo
Lenovo, ZTE, TCL Communication, Joyson Electronics, Fuyao Glass	8	Sur-Norte	De alta gama.	OBM	Greenfield y M&A	Buscador de mercados avanzados
Easepal, Midea, Yankon, TCL Multimedia, Hisense, Konka, TPV, Elec-Tech, Geeya	5	Sur-Norte y Sur-Sur	De categoría media y baja del mercado.	OBM	Greenfield y M&A	Consolidador mundial
	9	Sur-Norte y Sur-Sur	De categoría media y baja del mercado.	OEM y OBM	Greenfield y M&A	Estrategia Dual

EMNE: empresas multinacionales de mercados emergentes.

OEM: fabricante de equipo original.

OBM: fabricante de marca original.

Fuente: Kun Tan (2017).

3.3. Internacionalización acelerada (*born global*)

Las *born global*, también conocidas como *global start-up*, se caracterizan por incursionar en el mercado internacional desde el momento en que inician operaciones o en un periodo muy cercano a este; es decir, presentan un proceso de internacionalización acelerado.

Estas empresas, conformadas por pequeñas y medianas empresas (pymes)⁴, son lideradas por jóvenes emprendedores con conocimientos y experiencia previa en el sector en el que compiten. Este atributo, el cual es esencial en el proceso de constitución de este tipo de empresas, es acompañado de las siguientes características:

- Comercialización de una poca variedad de productos o servicios que sean atractivos para diferentes mercados.
- Acceso a mercados extranjeros por medio de redes o alianzas (*coworking* y cooperación).
- Uso de tecnologías de información (Internet, *e-mail*, comercio electrónico y redes sociales) para la promoción y comercialización de productos.
- Estructuras organizacionales simples y flexibles.
- Escasez de recursos financieros, humanos y productivos, por lo que ponen especial énfasis en controlar activos en vez de poseerlos.
- Limitaciones para recolectar e interpretar información relacionada con el mercado. Para compensar esta carencia recurren a la información que pueda ser proporcionada por las redes.

Al ser empresas pequeñas y de escasos recursos, presentan una baja capacidad de producción, por lo que deben enfocarse en un segmento o pequeños nichos de mercado previamente identificados.

4. Percepción sobre marcas chinas

En una encuesta aplicada a 1,100 consumidores en Estados Unidos entre enero y abril del 2016, Blue Focus, empresa china dedicada a la consultoría en márketing y gestión de marca, encontró lo siguiente:

⁴ Las pymes también son conocidas como SME (*small and medium enterprises*) o SMB (*small and medium business*).

Las marcas chinas son menos confiables que las marcas de otros países. La mayoría de encuestados percibe a las marcas chinas como carentes de transparencia y sostenibilidad.

Más de la mitad (57%) de los consumidores no creen que las marcas chinas estén haciendo lo suficiente para garantizar transparencia. Sus comentarios destacan aspectos relacionados con la divulgación de información, los derechos de propiedad intelectual y la honestidad en general. Asimismo, a más de la mitad de los consumidores estadounidenses les preocupa asuntos relativos a la sostenibilidad, como la contaminación, el trabajo y la seguridad.

Si bien estos hallazgos corresponden a Estados Unidos, estos problemas también se presentan en regiones como África y América Latina, mercados emergentes donde las marcas chinas han tenido mejor acogida como alternativa a las marcas occidentales y locales.

La encuesta también indica que los consumidores norteamericanos sienten que las empresas chinas, por lo general, no prestan suficiente atención a la experiencia del cliente y no logran construir una conexión emocional con él, por lo que sus marcas carecen de un compromiso genuino con el cliente. Aunque ser emocionalmente reservado y humilde es un prominente rasgo de carácter en la cultura China, puede convertirse en un obstáculo para que las marcas chinas expresen su personalidad.

Las marcas chinas carecen de visibilidad: solamente el 6% de los consumidores indicó que la frecuencia con que son expuestos a noticias, anuncios, sobre marcas chinas es alta. El 25% indicó que ocasionalmente ven información sobre las marcas chinas y el 18% no recuerda haber estado expuesto a alguna marca china. La exposición a la marca es un factor crítico en las decisiones de compra; los consumidores que estén expuestos con mayor frecuencia a los anuncios de marcas chinas mostrarán una mayor tendencia a elegir productos chinos.

Esta encuesta también reveló que el 7% de los encuestados conoce sobre marcas chinas a través de los medios sociales y los resultados de los motores de búsqueda,

mientras que el 18% de los encuestados encuentra difícil obtener información sobre marcas chinas y sus productos.

Otros datos interesantes que esta encuesta revela son los siguientes:

- Los jóvenes *millennials* tienen más probabilidades de elegir marcas chinas y pueden influir en las decisiones de compra de las generaciones mayores debido a su interacción en diferentes medios digitales (Google, Facebook, Twitter, entre otros).
- Los sectores más exitosos en los que destaca la industria china son: electrónica (47%), juegos y herramientas (38%), ropa y accesorios (37%), tecnología de la información (21%) y electrodomésticos (20%). Entre los sectores menos exitosos se encuentran: servicios financieros (6%), líneas aéreas (6%), energía renovable (6%), construcción e infraestructura (7%) sector automotor (15%) (BlueFocus, 2016).

5. Casos de marcas chinas en mercados extranjeros

A continuación, con fines ilustrativos, se presentan casos de marcas chinas que han desarrollado estrategias de penetración en mercados fuera de su territorio, como estrategias de crecimiento orgánico, fusiones y adquisiciones, y *born global*.

En este acápite no se han desarrollado, de manera específica, los casos de marcas como Lenovo, Huawei, Great Wall ni Alibaba, porque son marcas conocidas en diferentes mercados y ya han desarrollado estrategias de posicionamiento en los mercados del mundo donde tienen presencia.

5.1. Shanghai Tang

Shanghai Tang es la primera firma de lujo china experta en fusionar elementos tradicionales y diseños contemporáneos (Heine & Phan, 2013). Creada en Hong

Kong en 1994 por David Tang como una tienda que ofrecía servicios de sastrería exclusiva, pasó de ser la mejor marca a ser una empresa casi al borde de la bancarrota en 1998, antes de ser adquirida por Richemont, el segundo grupo de lujo más grande del mundo. Desde entonces, su crecimiento ha sido espectacular porque reorientó su marca: de un mercado conformado por consumidores occidentales amantes de la cultura china pasó a atraer a un mercado conformado por consumidores chinos que aman el lujo.

La identidad de marca de Shanghai Tang tiene un componente funcional y uno emocional. El componente funcional hace referencia a las características del producto, como la calidad de la cachemira de Mongolia, la seda china, el cuero fino, la porcelana y el jade. El componente emocional consiste en crear valor en la relación que mantiene con el cliente. Shanghai Tang apela a la cultura y a la tradición al reinventar la elegancia china de los años 1930, época en que Shanghai era conocida como «el París del Este», y es ahí donde la marca encuentra su inspiración para posicionarse como «embajadora del estilo chino moderno».

Una vez que los componentes funcionales y emocionales se aseguraron, Shanghai Tang tuvo que pasar por cuatro etapas de desarrollo para convertirse en la primera marca global de lujo chino: introducción, profundización, expansión y revitalización.

Introducción. David Tang descubrió un nicho de mercado y tuvo la visión de lanzar la primera marca de lujo china al mundo. Los factores claves de éxito para introducir y gestionar esta marca de lujo han sido una sólida identidad de marca y una mente creativa e inspirada. Shanghai Tang combina elementos chinos y occidentales, lo que constituye la plataforma más sostenible para atraer a los consumidores.

Profundización. El objetivo de Shanghai Tang es ser reconocida como una marca de lujo y una autoridad en el diseño o la moda. Para ello, ha establecido alianzas con otras marcas de lujo y de estilo de vida, como Puma y Swarovski. Además, amplió sus líneas de productos: a las prendas de vestir de alta costura confeccionadas a medida sumó los CD de música y un restaurante, con la idea de crear un estilo de vida alrededor de la marca.

Expansión. Después de inaugurar su primera tienda en Hong Kong, David Tang abrió su segunda tienda en la ciudad de Nueva York en 1997. Sin embargo, esta operación fue un desastre financiero y, a los 19 meses de la inauguración, la tienda tuvo que ser trasladada a una zona menos exclusiva. A pesar de este fracaso, los productos de Shanghai Tang encontraron numerosos seguidores, en especial entre los turistas occidentales, y se convirtieron en «recuerdos» que estos deberían tener. A pesar de ser una marca fuerte, no volvió a repetir su éxito en ventas y con los años acumuló grandes pérdidas, por lo que dejó de ser rentable.

Revitalización. Tras su compra por Richemont en 1998, Le Masne de Chermont fue designado para dirigir la empresa, reposicionar la marca y emprender algunos cambios estratégicos, tales como la revisión de diseños, con el fin de apelar no solo a los consumidores occidentales, sino también a los consumidores chinos y abrir nuevas tiendas alrededor del mundo. Desde entonces, Shanghai Tang se ha convertido en sinónimo de una marca de estilo de vida de lujo moderno chino (Heine & Phan, 2013).

5.2. TP-Link

TP-Link es una empresa especializada en el desarrollo, diseño y comercialización de dispositivos y accesorios de conexión inalámbrica para casas y oficinas (*small office home office*, SOHO). Fue fundada en Shenzhen en 1996 y en sus inicios estaba más centrada en las ventas a empresas (B2B) que en las ventas al consumidor (B2C).

El proceso de internacionalización se inició en el año 2005, y en el 2007 la empresa estableció su nueva sede en el Parque Industrial Hi-Tech de Shenzhen, donde su bloque de oficinas abarca una gran extensión. Ese mismo año abrió dos sucursales, una en Singapur y la otra en la India, y al año siguiente dos más, en Alemania y Estados Unidos. También se asoció con Telmex y consiguió un gran avance en lo que respecta al mercado de proveedores de servicios en el Perú (TP-Link Chile, 2010).

Con más de veinte años en el mercado, TP-Link y su equipo de investigación y desarrollo (I+D) han ampliado su gama de productos y se han orientado a la fabricación y comercialización de teléfonos inteligentes y productos y accesorios para *smart homes* (González, 2016).

La ventaja competitiva de TP-Link se ha basado en la construcción de buenas relaciones comerciales y la entrega de productos de buena calidad. A diferencia de otras empresas, TP-Link fabrica sus productos en China, lo que le permite controlar el proceso de fabricación, la calidad de los componentes y, en sí, toda la cadena de suministro.

Solo en Estados Unidos, TP-Link tiene más del 10% del mercado de redes (la empresa Netgear es la líder) y a nivel global su cuota de participación es mayor del 40% (Preimesberger, 2016).

Según IDC, empresa consultora en tecnología de información, TP-Link se ha posicionado como la líder del mercado mundial de dispositivos CPE⁵ de banda ancha y WLAN, pues comercializa sus productos en más de 120 países (González, 2016).

Como fruto de esa evolución, en el año 2016 la empresa decidió renovar su imagen con la finalidad de posicionarse como una marca de estilo de vida en el hogar. En esa dirección, su nueva imagen buscó transmitir productos más dinámicos, que brindaran a los consumidores una mejor experiencia.

El nuevo logotipo presenta una flecha que apunta al centro, lo cual indica cuán comprometida está la marca con una cultura enfocada en satisfacer las necesidades del consumidor. El isotipo de la marca también ha sufrido cambios y ahora se presenta en minúsculas para brindar una imagen más natural y asequible (González, 2016). Asimismo, el lema «Confiablemente inteligente» continúa la herencia del

⁵ *Customer premises equipment* (equipo local del cliente) es una tecnología capaz de desplegar la conexión a Internet en exteriores, con lo que se amplía la red inalámbrica. Los dispositivos CPE pueden proveer una combinación de servicios que incluyen datos, voz, video y un *host* de aplicaciones multimedia.

anterior y enfatiza la expansión de la empresa, orientada a los productos *smarthome*. El empaque se rediseñó a fin de que sus productos sean más atractivos para el consumidor al momento de la compra. Con esta finalidad, se emplearon colores enérgicos y seductores ajustados al nuevo tono de la marca. La página web también se actualizó con la finalidad de facilitar la navegación por medio de diversos dispositivos.

Esta marca ofrece una amplia gama de productos que cubren las necesidades de conectividad, ofrecen estabilidad y proporcionan un gran rendimiento a un menor precio. En vista de que las personas demandan estar conectadas, la compañía busca cubrir las necesidades futuras de los usuarios ofreciendo productos cada vez más innovadores con la calidad que los caracteriza (González, 2016).

TP-Link hace un buen uso de los principios de *inbound marketing* o *márketing entrante*⁶ mediante su canal de Youtube, donde educa a los clientes potenciales sobre los beneficios de sus productos y promociona otras ofertas (O'shea, 2015).

5.3. Haier

Haier fue creada en 1984 como resultado de la alianza entre Qingdao General Refrigerator Factory y el grupo Liebherr de Alemania con la finalidad de intercambiar tecnología y equipos para la fabricación de refrigeradoras. Desde su creación, la compañía ha estado dirigida por su CEO, Ruimin Zhang, quien ha tenido siempre un objetivo muy claro: fabricar productos confiables y de alta calidad.

En 1985, tras recibir cartas de consumidores quejándose de problemas de calidad de las refrigeradoras, Ruimin Zhang decidió destruir 76 de esos electrodomésticos deficientes con la finalidad de mejorar los estándares de calidad.

⁶ El *inbound marketing* permite que los usuarios y clientes potenciales encuentren a la empresa en Internet y conozcan sus productos y servicios. A través de esta modalidad se trata de ofrecer valor de una forma no invasiva, a diferencia de la publicidad tradicional, por lo que los consumidores no sienten que el fin sea conseguir ventas.

Los ejecutivos de la compañía saben que su marca, Haier, es el recurso más valioso, razón por la cual basaron su estrategia en la construcción de una marca nacional líder y fuerte. En ese sentido, durante la década de los noventa realizaron una serie de adquisiciones con la finalidad de diversificar su portafolio de productos⁷ hasta obtener una posición segura y rentable en China. Luego, se embarcaron en la estrategia de construcción de una marca global.

Haier pasó a la internacionalización y puso mayor énfasis en áreas de investigación y desarrollo (I+D) y fabricación y márketing. Las adaptaciones de sus productos a las necesidades de los consumidores de los mercados locales se realizaron en los centros de I+D ubicados en Alemania, China, Japón, Corea y Estados Unidos (IPMark, 2013). De esta manera, Haier se presenta como una marca internacional que «basa su estrategia en la gestión y la producción local» (Egido, 2013).

La compañía cuenta con 21 fábricas, distribuidas en Europa, Asia, Oriente Medio, África y Estados Unidos (IPMark, 2013), y se ha convertido en la mayor fabricante del mundo de productos electrodomésticos durante ocho años consecutivos (Haier tops..., 2017).

El crecimiento de Haier se atribuye a su estrategia de ingresar en mercados desarrollados, donde la competencia es alta, ofreciendo productos que se adaptan a las necesidades del mercado local. Una vez alcanzado el liderazgo en estos mercados, incursiona en los mercados que se encuentran en desarrollo. Por ejemplo, en Pakistán una lavadora normal o convencional no sirve, porque se acostumbra usar atuendos tradicionales, que son de gran tamaño; luego, para este mercado Haier ha diseñado una lavadora con capacidad para prendas de gran tamaño (Sánchez, 2013).

La estrategia de penetración de mercado se orientó a un nicho de mercado. El público objetivo está conformado por «jóvenes de entre 30 y 45 años, de clase media, interesados en la tecnología y el diseño» (Egido, 2013) de productos originales e innovadores. En el año 2012, lanzó al mercado una lavadora con

⁷ Lavadoras, sistemas de aire acondicionado, televisores, computadoras, entre otros.

tecnología antibacteriana y aumentó su abanico de productos al incorporar la fabricación de *tablets* y *smartphones*.

Para afrontar la alta competencia en los países desarrollados, Haier adoptó una estrategia orientada al competidor y de precios bajos, estrategia que le permitió atraer una gran base de clientes, quienes ayudaron a aumentar su participación en el mercado. El costo de producción de Haier es menor al de otras marcas, por la mano de obra barata.

La empresa se centra en la localización de los procesos de diseño, fabricación y ventas, por lo que realmente puede llegar a ser una marca «local». Los productos de Haier están disponibles en supermercados, centros comerciales e hipermercados, puesha establecido alianzas estratégicas con las cadenas de almacenes.

La compañía también forma parte de programas de responsabilidad social y cuidado del medioambiente, como el proyecto Hope (Esperanza), orientado a la construcción de escuelas primarias, y el proyecto de Jóvenes Voluntarios para la Plantación de Árboles, iniciativas que han contribuido a crear una influencia positiva de la marca en el mercado de consumo.

La facturación global de Haier supera los 28,860 millones de euros y tiene la mayor participación —alrededor del 10%— en el mercado global de electrodomésticos. Se trata, con seguridad, de la organización de gran tamaño más innovadora del mundo en su modo de trabajar, gestionar y organizar sus actividades (Crainer, 2015).

En la actualidad, según Egido (2013), la empresa ha puesto mayor énfasis en actividades de márketing y publicidad con el objetivo de romper la barrera del desconocimiento de la marca en diferentes mercados.

La construcción de la marca se apoya tanto en el márketing tradicional como en el márketing digital. Entre las actividades de márketing tradicional destacan la publicidad televisiva, publicidad en el lugar de venta (PLV), participación en eventos y ferias y el auspicio de actividades culturales y deportivas.

Dentro las actividades de márketing digital, Haier dispone de una página en Facebook, un canal en Youtube, una sala de exposición virtual 3D y un renovado nuevo sitio web (www.haier.com). Además, realiza inversiones en buscadores web (*search engine marketing*, SEM), en motores de búsqueda (*search engine optimization*, SEO) y blogs (Egido, 2013).

5.4. OnePlus

OnePlus, uno de los principales fabricantes de *smartphones* de China, fue fundado en la ciudad de Shenzhen en el 2013. El 23 de abril del 2014 lanzó a la venta su primer producto, el OnePlus One, un *smartphone* de características técnicas similares a las del Samsung Galaxy S5, pero a mitad de precio. A comienzos de 2016, ya había vendido más de un millón de teléfonos en treinta y tres países, su cifra de ingresos superaba los trescientos millones de dólares, contaba con más de seiscientos empleados y era una marca conocida en el mundo (Rodríguez Escudero, Rodríguez Pinto, Martín & Temprano García, 2017).

OnePlus es un tipo de empresa que se denomina *born global*. Estas compañías presentan un proceso de internacionalización acelerado, inician sus actividades comerciales en el mercado mundial apenas nacen o en un periodo muy cercano a su nacimiento, obviando algunas de las etapas del proceso tradicional de internacionalización (Brenes Leiva & León Darder, 2008). En el caso de OnePlus, si se observa sus productos o se visita su página web, no se podría determinar que se trata de una empresa china.

Según Rodríguez *et al.* (2017), los factores que contribuyeron a impulsar sus ventas fueron los siguientes:

1. *Sistema operativo personalizable*. OnePlus One fue el primer *smartphone* vendido de manera directa con Cyanogen, un sistema operativo de código abierto basado en Android. Por su desempeño y precio accesible fue desde un inicio equiparable a los mejores teléfonos de Samsung y HTC.

2. *Distribución directa por medio de la web.* La distribución se realizaba entre Shenzhen y Hong Kong, con apoyo de bases logísticas ubicadas en California y Londres. Como el volumen de pedidos era superior a lo previsto en un inicio, se usaron servicios de mensajería rápida para incrementar la satisfacción de los clientes. Además, se contrató un servicio de atención al cliente para que la imagen de la empresa no se perjudicara, pues al mismo tiempo que aumentaban las ventas, las devoluciones también lo hicieron.

3. *Campañas creativas y comunidad en Internet.* La empresa optó por campañas creativas y económicas. Una de ellas, denominada «*Smash the past*» («Destroza el pasado»), solicitaba a los clientes potenciales que se registraran en la web y enviaran un video donde se pudiera apreciar cómo destruían sus teléfonos. Las cien primeras personas en hacerlo recibirían, por un euro, un OnePlus One. En pocos días, más de mil videos mostraban en YouTube cómo se destruían los teléfonos de la competencia.

4. *Sistema de venta mediante invitaciones.* La adquisición de un OnePlus One se realizaba por invitación. Esta se recibía previa participación en los concursos creados en el foro o por medio de una invitación de otra persona que ya lo había adquirido. Este método contribuyó a reforzar la idea de exclusividad del producto y a controlar el inventario de manera más eficiente —cuando un teléfono se fabricaba, ya tenía dueño—, así como a disponer de tiempo para establecer un buen servicio de atención al cliente.

Gracias al foro y al sistema de venta por invitación, OnePlus creaba un grupo de defensores de marca (*brand advocates*), quienes salían en su defensa en las redes sociales ante cualquier problema. El costo de esta estrategia era solo el equivalente al precio de unas camisetas que se regalaban a los miembros más activos. Desde el foro, también se

promovía que los usuarios difundieran las actividades que organizaba OnePlus, como concursos o sorteos.

5.5. Otras marcas

Otras marcas como Jialing y UnionPay están presentes en el mercado latinoamericano; sin embargo, tienen poca visibilidad y sus estrategias de marca han sido poco difundidas.

Jialing

China Jialing Group, fundada en 1875, se dedicaba a la fabricación de motocicletas para uso militar. En 1979, incursionó en el desarrollo y la producción de motos para uso civil, y se posicionó como fundadora y líder en la industria.

En 1981, Jialing y la empresa japonesa Honda se asociaron para la fabricación de motocicletas. En la década de 1990, ambas empresas crearon una *joint venture* e iniciaron la distribución de sus productos en Colombia, Brasil, Estados Unidos, Indonesia y Vietnam, donde establecieron plantas de ensamblaje y oficinas de representación. En la actualidad, sus productos se exportan a más de noventa países y regiones alrededor del mundo.

En el mercado colombiano su estrategia de posicionamiento se fundamentó en la implementación de canales de distribución en las principales ciudades del país, con apoyo de una red de distribuidores, talleres autorizados y de venta de repuestos, para ofrecer un verdadero respaldo de marca (Jialing, 2014). Uno de los ejes para lograr dicho posicionamiento fue la capacitación en cada una de las áreas y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad de los productos, con las certificaciones ISO 9001-2000, ISO 14001, United Kingdom Royal Crown Recognition, entre otras.

UnionPay

China UnionPay fue fundada en el año 2002 por los principales bancos de China⁸ como una alternativa a Visa y MasterCard. La tarjeta bancaria es muy reconocida, «solo en Asia hay más de 3,500 millones de tarjetas UnionPay, más que las tarjetas Visa y MasterCard en todo el mundo» (Una tarjeta de..., 2015).

En el año 2012, la compañía estableció como uno de sus objetivos llegar a ser una marca global e ingresar en países de todo el mundo: Asia, Europa, América, Oceanía y África. Hoy, las tarjetas UnionPay son aceptadas en 162 países, incluyendo países de América Latina. Su estrategia le ha permitido ubicarse entre las principales redes de pago del mundo, por encima de Visa y MasterCard (ATM Marketplace, 2016).

Fuera del territorio chino, el mercado de UnionPay está conformado por turistas de nacionalidad china que viajan a diferentes países por trabajo o por placer. Estos turistas aumentan la demanda de pagos transfronterizos y quieren que se acepte su tarjeta de crédito. UnionPay busca posicionarse como un servicio de pago cómodo y seguro, ofreciendo una variedad de descuentos en centros comerciales, pasajes aéreos, estadía en hoteles, entre otros.

Los objetivos de UnionPay son: «... conseguir la aceptación global de sus tarjetas [...] y competir con marcas globales como Visa y MasterCard...» (Una tarjeta de..., 2015). Al respecto, están en busca de acuerdos con los bancos para que sus clientes también puedan acceder a la tarjeta UnionPay. El comercio electrónico (e-commerce) es otra estrategia que permite a la empresa ofrecer diversas soluciones tecnológicas para pago por teléfono móvil o tableta (Una tarjeta de..., 2015).

⁸ El banco Industrial y Comercial de China (ICBC), el Banco Agrícola de China (ABC), el Banco de China (BOC) y el Banco de Construcción de China (CCB) son los cuatro bancos más importantes de la República Popular de China.

Conclusiones

A lo largo de este trabajo se ha podido apreciar que la industria china se encuentra en capacidad de ofrecer productos y servicios de calidad adaptados a las necesidades de los consumidores locales. Haier es un claro ejemplo de ello.

Las empresas chinas tienen la capacidad de adquirir marcas ya existentes para entrar a competir en mercados desarrollados. Esto implica que tienen una capacidad limitada para construir marcas desde el inicio en estos mercados, como Estados Unidos y Europa.

En mercados emergentes, la estrategia se basa en la construcción de una marca propia. La ventaja de competir en un mercado emergente son las pocas barreras de entrada, el escaso número de competidores y las condiciones favorables para innovar.

Una desventaja es su poca flexibilidad para responder de forma rápida y apropiada a problemas que puedan afectar la marca. OnePlus recibió muchas quejas de los consumidores con respecto a fallas en el funcionamiento del sistema operativo de su *smartphone*, por lo que tuvo que subcontratar a una empresa para atender los reclamos de los clientes.

Las empresas chinas se han basado tanto en el crecimiento orgánico como en el crecimiento acelerado para construir marcas a nivel internacional. Sin embargo, la percepción que tienen los consumidores sobre la calidad de los productos y servicios que se ofrecen a través de estas marcas, la influencia que tienen las marcas occidentales en los diferentes mercados y el enfoque a corto plazo de obtener mayores ingresos a expensas de invertir en actividades de creación de marca a largo plazo —como las relaciones públicas, la publicidad y la comercialización— obligan a las empresas a replantear sus estrategias de construcción de marca de la siguiente manera:

1. *Buscar asociaciones y adquisiciones a nivel local.* Las empresas chinas necesitan asociarse con empresas locales a través de *joint ventures*, fusiones o adquisiciones, pues una asociación correcta puede impulsar la marca.

También es importante la contratación del talento local en los mercados donde operan, a fin de que puedan aprovechar mejor los conocimientos tecnológicos, regulatorios y de márketing.

2. *Reorganización.* Muchas empresas chinas centralizan la toma de decisiones de sus operaciones en el extranjero. Esto puede ocasionar distorsión de la información, dada la cantidad de personas involucradas en el proceso de generación y transmisión de informes, así como demoras en la toma de decisiones con respecto a las estrategias por seguir, y desmotivación del personal, que no participa en las decisiones relacionadas con la construcción de la marca.

Las estructuras organizacionales deben entender los factores políticos, económicos, culturales y tecnológicos de los mercados donde operan. Con este fin, se debe mejorar la coordinación entre la sede central y las oficinas en el extranjero, para que estas últimas estén empoderadas y puedan tomar decisiones en relación con las estrategias de marca en el mercado local. La retroalimentación de las operaciones locales y la investigación de mercado, en lugar de las directivas propias de organizaciones verticales (toma de decisiones centralizada) ayudan a incorporar la cultura local a la marca, a la vez que establecen lazos emocionales más fuertes con los consumidores locales.

3. *Reconstruir la marca desde adentro hacia afuera.* El *branding* ha sido un término mal entendido que ha estado asociado al empleo del logo, la publicidad o el empaque en los productos que comercializan las empresas chinas. Sin embargo, el *branding* va más allá del rediseño

del logo o el cambio de nombre. Las empresas chinas deben ofrecer productos y servicios innovadores, de alto valor y buena calidad.

Las empresas chinas saben que para construir una marca global se requiere tener presencia en diferentes medios digitales, como Facebook, YouTube, Twitter, entre otros.

La tecnología digital ha proporcionado nuevos canales para que las marcas se comuniquen con sus clientes. El enfoque de la marca ha cambiado drásticamente, ha pasado de «impulsar las ventas» a crear foros de discusión sobre las relaciones con los clientes: cómo construirlas y mantenerlas.

Para contar con una audiencia mayor, las empresas chinas deben empezar a construir historias en las que se apele a las emociones del consumidor con la finalidad de conectarlo a la marca. Para ello, es importante identificar las necesidades emocionales que una marca puede satisfacer en la vida de las personas y responder a ellas por medio de la construcción de la marca y en aquellas actividades o eventos que estén relacionados con la marca.

Otra estrategia de comunicación que ha sido usada con mucho éxito es la de usar personas influyentes influenciadores o líderes de opinión para mostrar el funcionamiento y las ventajas del producto o lanzar campañas promocionales en las redes sociales.

Es importante tener claro que las estrategias de marketing y comunicación deben tener un impacto en el corto, mediano y largo plazo. Esto permitirá a las empresas chinas librarse de las percepciones negativas de baja calidad y construir una marca que se conecte con los clientes de todo el mundo.

Bibliografía

- ATM Marketplace. (September 16, 2016). Payment cards worldwide will total 22B by 2020, Nilson Report says. Recuperado de <https://www.atmmarketplace.com/news/payment-cards-worldwide-will-total-22b-by-2020-nilson-report-says/>
- BlueFocus. (2016). *China's global brands 2016*. Beijing: autor. Recuperado de <http://www.dialoguegroup.com/wp-content/uploads/2017/03/Chinas-Global-Brands-EN-Web.pdf>
- Brenes Leiva, G. & León Darder, F. (2008). Las born global: empresas de acelerada internacionalización. *TEC Empresarial*, 2(2), 9-19. Recuperado de http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresa/article/view/766/688
- Crainer, S. (2015). La vocación de Haier. *Harvard Deusto Business Review*, (251), 76-82. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/la-vocacion-de-haier>
- Egido, A. (17 de julio de 2013). Haier, un grupo chino, una marca mundial. *Omnichannel by D/A Retail*. Recuperado de <http://www.distribucionactualidad.com/haier-un-grupo-chino-una-marca-mundial/>
- Fan, Y. (2006). The globalisation of Chinese brands. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(4), 365-379.
- 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
- Fornes, G. & Butt-Philip, A. (2014). Chinese outward investments to emerging markets: Evidence from Latin America. *European Business Review*, 26(6), 494-513. doi: 10.1108/EBR-03-2013-0059
- Gao, P., Woetzel, J. R. & Wu, Y. (2003). Can Chinese brands make it abroad? *The McKinsey Quarterly*, (4), 54-65.
- González, M. (23 de agosto de 2016). TP-LINK se transforma en TP-Link®. TP-Link. Recuperado de <http://www.tp-link.es/news-details-17120.html>
- Haier. (2015). Sobre Haier. Recuperado de http://www.haier.net/ve/mergepage/about_haier/
- Haier tops euromonitor's major appliances global brand rankings for 8th consecutive year. (February 6, 2017). *The Hindu Business Line*. Recuperado de <http://www.thehindubusinessline.com/business-wire/haier-tops-euromonitors-major-appliances-global-brand-rankings-for-8th-consecutive-year/article9524357.ece>
- He, P. (2012). *Chinese brands and branding strategies* (tesis doctoral, University of Hertfordshire). Recuperado de <https://uhra.herts.ac.uk/bitstream/handle/2299/9040/Ping%20%28Grace%29%20He%20-%20final%20PhD%20submission.pdf?sequence=1>
- Heine, K. & Phan, M. (2013). A case study of Shanghai Tang: How to build a chinese luxury brand. *Asia Marketing Journal*, 15(1), 1-22.

- Hollis, N. (November 27, 2013). Is China ready to build global brands? *Business Strategy Insider*. Recuperado de <https://www.brandingstrategyinsider.com/2013/11/is-china-ready-to-build-global-brands.html#.Wft-xFvWypo>
- IPMark. (25 de julio de 2013). *Haier, una marca en construcción*. Recuperado de <http://ipmark.com/haier-una-marca-en-construccion/>
- Jialing Motos. (2014). Estrategia de posicionamiento. Recuperado de <http://www.jialingcolombia.co/compania/>
- Labbrand. (October 26, 2015). Growth of branding in China. Recuperado de <http://www.labbrand.com/brandsource/growth-branding-china>
- O'shea, L. (June 15, 2015). 5 chinese manufacturers who became famous international brands. *Oxygen 2.0*. Recuperado de <http://www.o2-v2.com/en/blog/5-chinese-manufacturers-who-became-famous-international-brands>
- Preimesberger, C. (August 23, 2016). China's TP-Link refreshes branding to move into U.S. market. *eWeek*. Recuperado de <http://www.eweek.com/networking/china-s-tp-link-refreshes-branding-to-move-into-u.s.-market>
- Rodríguez Escudero, A. I., Rodríguez Pinto, J., Martín, M. & Temprano García, V. (14 de marzo de 2017). Caso práctico: OnePlus. Desarrollo de estrategias y retos de una empresa 'born global'. *Harvard Deusto*. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/caso-practico-oneplus-desarrollo-de-estrategias-y-retos-de-una-empresa-born-global>
- Sánchez, A. (January 17, 2013). Haier: Will It Clean Up or Be a Washout? *IESE insight*. Retrieved from http://www.ieseinsight.com/review/CaseForum.aspx?seccion=13&cas_id=16
- 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
- TP-Link Chile. (2010). Acontecimientos clave. Recuperado de <http://www.tplink.cl/company/indexf2d0.html?content=Milestones>
- Una tarjeta de crédito china para el mundo. (17 de febrero de 2015). *El Mundo*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/economia/2015/02/17/54dc81c3268e3edb438b458a.html>
- Wu, F. (December, 2005). The globalization of corporate China. *The National Bureau of Asian Research (NBR)*, 16(3), 5-29. Recuperado de <http://www.nbr.org/publications/nbranalysis/pdf/vol16no3.pdf>

TÍTULOS PUBLICADOS EN ESTA SERIE

29. ROCA T., Santiago. *Especialización tecnológica en el comercio exterior del Perú: un análisis comparado con Corea, China, Colombia y México*. 2010. 43 págs.
28. RIVERA-CAMINO, Jaime. *A holistic model of education quality in marketing management: An exploratory testing in spanish universities*. 2010. 44 págs.
27. ALBUJAR CRUZ , Alex. *El Project finance: una técnica para viabilizar proyectos de infraestructura*. 2010. 64 págs.
26. GUILLÉN, Jorge B. *The Soccer World Cup is back again. Can you guess who wins?* 2010. 25 págs.
25. ROCA T., Santiago. *Concepción, institucionalización y descentralización de la protección al consumidor en el Perú: un análisis comparado con México, Estados Unidos, Brasil y Suecia*. 2009. 47 págs.
24. RIVERA-CAMINO, Jaime. *La orientación al mercado en las universidades: el constructo y su validación exploratoria*. 2009. 40 págs.
23. REGALADO PEZÚA, Otto y ORÉ BUTLER, Claudia. *La educación superior en turismo y las necesidades reales del mercado: revisión de literatura*. 2009. 71 págs.
22. OSTOS MARIÑO, Jhony. *Gestión de innovación: una revisión general de literatura*. 2009. 34 págs.
21. HINOJOSA, Sergio Alejandro. *Opciones reales en inversiones públicas: un eslabón que falta. Revisión de literatura y enfoque conceptual*. 2009. 78 págs.
20. WAKABAYASHI MUROYA, José Luis. *Los clientes estratégicos como derivación de la ventaja competitiva y del márketing: un modelo exploratorio de confluencia*. 2007. 95 págs.
19. MATOS REYES, Nancy. *Cómo surgen las características que distinguen a las organizaciones innovadoras: una propuesta metodológica*. 2007. 39 págs.
18. MATOS REYES, Nancy. *La piratería: ¿problema o solución?* 2006. 76 págs.
17. PERONI PYE, Renzo. *The asset management industry in EU zone*. 2006. 56 págs.
16. GABEL SHEMUELI, Rajeli. *Inteligencia emocional: perspectivas y aplicaciones ocupacionales*. 2005. 33 págs.
15. QUINTANILLA ACOSTA, Edwin. *Dotación institucional de un país y su relación con la autonomía de los organismos reguladores: revisión de literatura*. 2005. 48 págs.

14. QUINTANILLA ACOSTA, Edwin. *Autonomía institucional de los organismos reguladores: revisión de literatura*. 2004. 53 págs.
13. BRAVO ORELLANA, Sergio. *El costo de capital en sectores regulados y mercados emergentes: metodología y casos aplicativos*. 2004. 114 págs.
12. ROCA, Santiago y SIMABUKO, Luis. *Apertura comercial y especialización productiva: ¿es beneficiosa para América Latina?* 2004. 22 págs.
11. ROCA, Santiago y SIMABUKO, Luis. *El comercio y las inversiones entre la Unión Europea y América Latina: características y consecuencias sobre la especialización productiva*. 2003. 33 págs.
10. REGALADO PEZÚA, Otto y VIARDOT, Eric. *El futuro de la desintermediación en los servicios turísticos: ¿una evolución en las competencias?* 2002. 24 págs.
9. BERRÍOS, Rubén. *La transparencia en la privatización: una aproximación a partir de tres casos del proceso peruano*. 2001. 45 págs.
8. ROCA, Santiago y SIMABUKO, Luis. *Primarización y nivel de vida: el caso peruano 1950-1997*. 1998. 59 págs.
7. SANTANA, Martín; MARAKAS, George M. y HORNIK, Steven. *An Organizational Learning Perspective of Tactics for Information Systems Implementation: Linking Process with Strategy*. 1997. 27 págs.
6. SANTANA, Martín y SABHERWAL, Rajiv. *Developing Global Applications of Information Technology: An Examination of Problems and Implementation Tactics*. 1997. 28 págs.
5. DEL VALLE, Manuel. *The Transformation of Telecommunications in Peru: 1994-1996*. 1997. 43 págs.
4. BARDHAN, Pranab y PRIALÉ, Rodrigo. *Endogenous Growth Theory in a Vintage Capital Model*. 1996. 41 págs.
3. PRIALÉ Z., Rodrigo. *Agricultural Productivity, Trade Orientation and Economic Growth*. 1996. 78 págs.
2. DÍAZ, Carlos y MCLEAY, Stuart. *Provisiones por malas deudas y transferencias de información intraindustrial en el sector bancario*. 1996. 30 págs.
1. PRIALÉ Z., Rodrigo. *Technological Progress, Trade Orientation and the Relationship between Income Inequality and Economic Growth*. 1995. 68 págs.