



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Autos chinos: creación de conocimiento, innovación y marketing, en busca de la ventaja competitiva

Irene Juana Guillén-Mondragón¹

*Araceli Rendón-Trejo**

*Andrés Morales-Alquicira**

Resumen

La presencia mundial de las empresas automotrices chinas ha generado una inquietud entre la comunidad académica, los gobiernos y los competidores del sector por conocer este fenómeno social e identificar las estrategias que le han dado la hegemonía en la producción mundial, este es el caso de la presente investigación cuyo objetivo es identificar las estrategias de mercado que han implementado en México, la metodología utilizada para la investigación es documental, exploratoria y de corte cualitativo; se revisaron artículos científicos y bases de datos de organismos nacionales e internacionales como los de la OCDE. Una de las principales conclusiones da cuenta de que las empresas automotrices chinas tienen que trabajar arduamente para forjar una ventaja competitiva sostenible y la innovación y el marketing pueden contribuir.

Palabras clave: Industria automotriz china, Innovación, Ventaja competitiva

Abstract

The global presence of Chinese automotive companies has generated concern among the academic community, governments and competitors in the sector to understand this social phenomenon and identify the strategies that have given it hegemony in global production, this is the case of the This research whose objective is to identify the market strategies that have been implemented in Mexico, the methodology used for the research is documentary, exploratory and qualitative; Scientific articles and databases from national and international organizations such as the OECD were reviewed. One of the main conclusions is that Chinese automotive companies have to work hard to forge a sustainable competitive advantage and innovation and marketing can contribute.

Keywords: Chinese Automotive Industry, Innovation, Competitive Advantage

¹ *Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, México.

Introducción

Poner al mundo sobre ruedas para ir del campo a la ciudad y de la ciudad al campo, fue un hecho histórico que se debe en gran medida a Henry Ford y su cadena de montaje, con la producción en serie a principios del siglo XX, colocó a los Estados Unidos a la vanguardia tecnológica como principal exportador de automóviles. La Segunda Guerra Mundial y los resultados devastadores para Japón, fueron un impulso para que este país en los años 80 se convirtiera en un rival peligroso para la competitividad de Estados Unidos; Reagan en 1985 declaró al New York Times que “ la producción japonesa de automóviles es casi del doble por trabajador con respecto a los Estados Unidos” (De Catheu, 2023). En 2008, gracias al sistema de producción flexible (al Modelo Toyota; modelo de producción, innovación y tecnología) Japón se coloca como principal competidor de la industria automotriz en el orbe. La transformación de la producción automotriz ha sido dinámica y continua; en 2009 China tomó el primer lugar de producción a nivel mundial (Jia-Zheng & Brasó, 2023a) y en la segunda década del Siglo XXI, reemplazó a Japón. Para 2023 se convierte en el primer exportador mundial de automóviles, además lidera la producción de vehículos eléctricos respondiendo a las demandas del cuidado del ambiente y dirige la transformación del sector hacia energías renovables (Brasó & Jia-Zheng, 2023b).

De acuerdo con (Deloitte, 2024) las tendencias de consumo en el mercado automotriz han incidido considerablemente en las propuestas de valor de las empresas automotrices, en especial en las chinas. Impactan también al sistema de movilidad global en rápida evolución y la sustentabilidad.

El estudio que hace Deloitte considera las tendencias del mercado del 2010 al 2024; el análisis de 14 años revela las preferencias de los consumidores. En 2010, el aspecto fundamental en la evaluación que el consumidor hace de las marcas está relacionado con el valor total del producto. En 2011, destaca el concepto “Tecnología de cabina”, esto se refiere a las Tecnologías integradas a la cabina y la diferenciación a partir de la experiencia de compra. En 2012, la tendencia del mercado se enfoca en los autos híbridos en función del costo, la conveniencia y la seguridad a través de la conectividad. En 2014 el énfasis se encauza al deseo de movilidad compartida como alternativa a la posesión. En 2017, crece el interés por la autonomía total siempre y cuando dé seguridad. Para 2018 la tendencia es hacia la movilidad a partir de energías renovables. En 2019 se revierte la tendencia del año 2017 y disminuye el interés por vehículos autónomos. En 2020, no hay claridad del mercado sobre la disposición a pagar por tecnologías avanzadas. En 2021 la tendencia de compra se dirige a la adquisición en línea, sin embargo, la mayoría de los compradores desean una experiencia de compra personal en el punto de venta, aunque la tendencia de ventas en línea ha ido en aumento.

En 2022 el mercado experimenta gran interés por los vehículos eléctricos (VE), aunque persiste la incertidumbre sobre el precio, la autonomía y el tiempo de carga. Para 2023 se fortalece la preferencia

del mercado por los vehículos eléctricos principalmente por la creencia en que se reducirán significativamente los costos operativos de los vehículos. Finalmente, en 2024 se presentan cuatro razones que marcan la tendencia de consumo:

- La primera expone la incertidumbre que experimentan los consumidores acerca de la autonomía de los autos eléctricos, su tiempo de carga y la disponibilidad de infraestructura de carga.
- La segunda señala la propensión a cambiar la elección de marca y la diferencia entre naciones: En los mercados desarrollados incluyendo Alemania, Japón y los Estados Unidos, el precio encabeza la lista de factores que motivan el cambio. En China y Corea del Sur, el rendimiento del vehículo es lo más importante. En la India la calidad del producto destaca por ser lo más relevante.
- La tercera, refiere el interés en vehículos con conectividad que brinden información acerca de las actualizaciones sobre mantenimiento, seguridad vial y tráfico; sugerencias para rutas más seguras, no obstante, la disposición a pagar más por tecnologías conectadas, sigue siendo comparativamente baja en los mercados desarrollados.
- La cuarta hace evidente la influencia de los consumidores más jóvenes y su interés en las suscripciones de vehículos. Dadas las condiciones económicas inciertas y la preocupación por la capacidad financiera, un número significativo de consumidores más jóvenes en muchos mercados están al menos algo interesados en renunciar a la propiedad de vehículos por completo a favor de un modelo de suscripción, aunque persisten las preocupaciones sobre la disponibilidad de vehículos, el costo total de propiedad y la percepción de tarifas mensuales más altas.

En este escenario de transformaciones tecnológicas y de las preferencias de los consumidores China lleva ventaja inundando el mundo con automóviles eléctricos de bajo costo con diseños estéticos atractivos que seducen a los consumidores.

El objetivo de la investigación es identificar las estrategias de mercado que han implementado las empresas automotrices chinas en México y exponer desde una perspectiva crítica su impacto entre los consumidores y entre los competidores. Las preguntas que guían la investigación son ¿Cuál es el fundamento del progreso en la fabricación de autos de las empresas automotrices chinas?, que ha hecho posible su presencia en el mercado mundial y si esto ¿realmente constituye una ventaja competitiva?, y ¿qué estrategias de marketing y de innovación han implantado en el mercado mexicano?

El crecimiento de la industria automotriz china se ha convertido en una preocupación mundial; en los últimos años después de la pandemia de covid-19 esta nación ha inundado el mundo con sus autos y

con otros productos. Una buena parte de su producción automotriz “cruza océanos y fronteras” (Carbajal, 2024) llegando a diferentes países, entre ellos, México. Atendiendo a su origen, la tecnología en sus procesos de producción son una combinación de la tecnología y componentes; japoneses, ingleses y alemanes, heredados de las *joint ventures* y de los conocimientos de los que se han apropiado los trabajadores chinos para generar innovaciones y atraer la atención de los consumidores en el mundo.

La investigación aborda un hecho económico y social contemporáneo que requiere de exploración por los alcances que la venta de autos chinos ha generado entre la sociedad mexicana y por las consecuencias que su posicionamiento y estrategias de marketing han generado entre las marcas norteamericanas, europeas y japonesas, así como las posibles implicaciones políticas que afrontará el gobierno mexicano al permitir el ingreso e instalación de armadoras chinas en el país. La investigación es de corte documental y factible dada la basta información documental que sobre este fenómeno económico se ha generado tanto a nivel nacional como internacional; se revisaron artículos científicos, bases de datos de organismos internacionales como el OECD y de entidades sectoriales como Marklines, entre otros. En primer lugar, se presenta la perspectiva teórica que considera la teoría de la creación de conocimiento y el aprendizaje organizacional y la innovación y marketing, a continuación, se expone de manera sucinta la historia de la industria automotriz desde su nacimiento hasta la época actual. En el siguiente apartado se presentan datos de la participación de mercado de las empresas chinas en el país y se recuperan los hechos sociales y estrategias de crecimiento y marketing para presentar la discusión y conclusiones; argumentos que exponen la situación de las empresas chinas en su búsqueda por generar una ventaja competitiva.

Revisión Literatura

Buena parte del éxito y la competitividad de las organizaciones automotrices chinas al menos en su mercado interno tiene su fundamento en las políticas públicas, inversión y financiamiento gubernamental, así como por el conocimiento y tecnología aportados por la Unión soviética en primer lugar y, posteriormente con las contribuciones de las empresas extranjeras (provenientes de Norteamérica, Japón y Europa, entre otras naciones) quienes aportaron recursos económicos, tecnológicos y de conocimiento (patentes), además de contribuir en la formación del capital humano para mejorar sus habilidades y capacidades.

Las empresas chinas han mostrado con claridad que, para asumir el reto de incorporarse al mercado mundial, además de contar con condiciones políticas favorables, es clave tener un capital humano capaz de apropiarse del conocimiento para mejorar sus capacidades y de crear nuevo en aras de forjar innovaciones para contribuir en la competitividad organizacional.

La creación de conocimiento, el aprendizaje organizacional y la innovación son el fundamento teórico de la presente investigación, en el sentido de que las organizaciones chinas representan un buen ejemplo de ser organizaciones abiertas al aprendizaje y a la creación de conocimiento; su amplia participación en el mercado mundial refleja el grado de utilización que han hecho de los recursos y de su adaptación al entorno competitivo a partir de estrategias de crecimiento e internacionalización representadas en las *joint ventures*.

Creación de Conocimiento y Aprendizaje Organizacional

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999) en la década de los años ochenta se hace evidente el dominio de Japón y de sus empresas en el mundo (principalmente las del sector automotriz, entre otras), esto generó una gran inquietud entre los estudiosos del fenómeno organizacional para encontrar una explicación al respecto y lo que se encuentra es que el éxito deriva de sus “habilidades y perfeccionamiento en el campo de la creación de conocimiento organizacional...”. (pág. 1) Entendido como la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, compartirlos entre los miembros de la organización y concretarlos en innovaciones, esto es, en productos servicios, sistemas y prácticas organizacionales. La clave de la innovación está en la creación de conocimiento organizacional.

Con este hallazgo, siguiendo a (Nonaka & Takeuchi, 1999, págs. 1-7) se pone en evidencia las concepciones diferentes que del conocimiento tiene la administración de las organizaciones occidentales y la de organizaciones orientales; para las primeras, las organizaciones son vistas como máquinas de procesamiento de información, por lo tanto, el conocimiento es explícito objetivo y puede procesarse fácilmente (es formal y sistemático: manuales, reportes...), para las segundas el conocimiento es principalmente tácito, es personal, difícil de explicar y de compartir.

El conocimiento tácito es subjetivo e intuitivo, está formado por dos dimensiones; la dimensión técnica constituida del know-how, la experiencia, el saber hacer una tarea o un trabajo, habilidades que residen en el cuerpo, y la cognitiva que incluye esquemas mentales, creencias y percepciones arraigadas en cada persona. La creación de conocimiento organizacional se funda a partir de la transmisión y de compartir el conocimiento tácito con los miembros de la organización poniéndolo en palabras o números entendibles por todos, en términos de (Nonaka & Takeuchi, 1999, págs. 65-81), se trata de una espiral en donde el conocimiento organizacional se crea cuando el conocimiento tácito se convierte en explícito y se comparte entre los miembros de la organización y, una vez aprehendido, regresa a tácito.

Este modelo clásico de aprendizaje organizacional considera dos dimensiones: i) La dimensión epistemológica formada por el conocimiento tácito (Polanyi, 1983, citado por Nonaka y Takeuchi,

1999) y el explícito, y ii) La dimensión ontológica en donde el individuo, el grupo, la organización y la relación interorganizacional, son entidades creadoras de conocimiento. El modelo incluye la espiral de conversión (sucesiva) del conocimiento (tácito-explícito-tácito), vía la socialización, la externalización, combinación, interiorización.

En términos de Nonaka y Takeuchi (1999) (con base en Druker 1993; Toffler (1990); Quinn 1992), en la economía del conocimiento o sociedad del conocimiento, el conocimiento es el recurso más valioso, en el caso de la empresa su poder político y de producción, reside en sus capacidades intelectuales y de servicio. De ahí que, el valor de la mayor parte de los productos dependa del *Know-how* tecnológico, del diseño, de los modos de llevarlos al mercado, de la comprensión de las necesidades cliente, y de la creatividad personal y la innovación.

El modelo de creación de conocimiento que develó parte del misterio de la competitividad de las organizaciones japonesas en los años ochenta, explica de cierta forma la dinámica organizacional actual en la construcción del conocimiento y el aprendizaje organizacional que las organizaciones ponen en práctica con la finalidad de hacer frente a los desafíos que les impone el avasallante ritmo de cambio tecnológico actual, el cual ha impactado profundamente a la sociedad tanto de forma positiva como negativa, en todos sus ámbitos. En la esfera laboral la presencia de la inteligencia artificial y demás tecnologías avanzadas han provocado cambios significativos en la forma en que vivimos el trabajo.

Los cambios vienen revolucionando las industrias, si bien crean nuevas oportunidades de negocios y de innovación, también modifican el entorno productivo afectando la competitividad de las empresas actuales y los puestos de trabajo, además, de destruir a los competidores más débiles (Industrial, 2023).

La teoría del aprendizaje organizacional por su parte y de acuerdo con (Jones, 2008), consiste en un proceso en donde el nivel directivo encargado de la toma de decisiones estratégicas gestiona las acciones e interacciones de los miembros de la organización para mejorar sus capacidades y competencias esenciales a partir de las cuales busca generar una ventaja competitiva que coadyuve a la organización a “adaptarse, modificar y cambiar el ambiente para aumentar las oportunidades de supervivencia” (pág. 340).

Existen dos tipos de estrategias de aprendizaje organizacional: 1) la exploración considera un aprendizaje que se adquiere mediante la participación “en alianzas estratégicas y organizaciones en red” lo cual conduce a la búsqueda de formas de administrar el ambiente y la construcción de nuevas estructuras organizacionales para gestionar los recursos y equipos internacionales, y 2) la explotación, que consiste en impulsar y motivar a los miembros de la organización para que

escudriñen nuevas formas de mejora continua como lo establecen los programas de gestión de la calidad) en sus actividades y en los procedimientos organizacionales para aumentar la eficacia.

Por último, el aprendizaje organizacional se puede analizar en cuatro niveles: a) El nivel individual orienta al trabajador a aumentar sus habilidades y capacidades personales, cada individuo debe desarrollar una maestría personal o dominio personal (Senge, 1990, págs. 16-17) para lograrlo la organización debe motivar al a los empleados a usar complejos modelos mentales para poner en práctica nuevas y mejores formas de desempeñar sus labores. b) En el nivel grupal es tarea de los gerentes promover y sobretodo motivar la participación de los empleados en grupos diferentes de trabajo con la finalidad de que compartan conocimientos y habilidades para la solución de problemas. c) En el nivel organizacional el aprendizaje se logrará en la medida en que los gerentes realicen un diseño organizacional que aliente y facilite la comunicación intergrupala, asimismo se requiere de una cultura organizacional que promueva una visión compartida (Senge, 1990) y *fomente un sentido de pertenencia*. d) El nivel interorganizacional refiere la posibilidad de aprendizaje entre organizaciones. La colaboración interorganizacional requiere de vínculos e *intereses recíprocos* para mejorar su eficacia y pueden, entre otras acciones imitar las competencias esenciales de sus contrapartes a través de procesos miméticos coercitivos y normativos para mejorar su legitimidad.

Innovación y Marketing

Uno de los principales desafíos del siglo XXI es el cambio tecnológico y la obsolescencia planeada que hace que el ciclo de vida de los productos sea cada vez más efímero obligando a las empresas a involucrarse en procesos de innovación constante. “Para Schumpeter, la fuerza fundamental ...del desarrollo económico, es el fenómeno tecnológico y con él, el proceso de innovación tecnológica” (Montoya, 2004, pág. 3), para este autor la innovación es una invención con potencial de industrialización y de mercado que una vez introducida en la dinámica del mercado será ampliamente aceptada por los consumidores.

Para Schumpeter la innovación realmente importante es aquella que revoluciona la estructura económica; que destruye lo antiguo y crea ininterrumpidamente elementos nuevos, un proceso de destrucción creativa al que las empresas capitalistas deben ajustarse para sobrevivir.

Para Schumpeter la destrucción creativa se verifica cuando: a) Las innovaciones radicales tienen la capacidad de provocar cambios revolucionarios y transformaciones en la sociedad y en la economía; b) Se introducen nuevos bienes de consumo en el mercado; c) Surge un nuevo método de producción y transporte; d) Se consigue la apertura de un nuevo mercado; e) Se genera una nueva fuente de oferta de materias primas; f) Se da un cambio en las organizaciones de cualquier tipo o en su proceso de gestión (Montoya, 2004).

El Manual de Oslo en su cuarta edición (OECD & Eurostat, 2018), expone lo qué es la innovación y los factores que la determinan y cómo medirlos. Considera que la innovación mejora los niveles de vida y puede afectar de múltiples maneras a las personas, instituciones, sectores económicos enteros y países. También plantea que, la medición y sus detalles puede ayudar a los responsables de las políticas públicas a comprender los cambios económicos y sociales y a evaluar la contribución (positiva o negativa) de la innovación a las metas sociales y económicas y monitorear y evaluar la efectividad y eficiencia de sus políticas

Para el Manual de Oslo, “la innovación es un producto o proceso (o combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos y procesos previos, y que se han puesto a disposición de los potenciales usuarios (productos) o implantados en la organización (procesos).

El manual define cuatro tipos de innovación en: 1. Las actividades, 2. El negocio, 3. El producto y 4. Los procesos. A continuación, se explican:

1. Las actividades de innovación incluyen todas las operaciones de desarrollo, financieras y de marketing, emprendidas por una empresa, tienen como objetivo crear una innovación para la organización.
2. La innovación de negocio o empresarial, es un producto o proceso empresarial nuevo o mejorado o combinación de los mismos que difiere significativamente de los productos anteriores de la empresa o procesos de negocio que ha sido introducido en el mercado o puesto en uso por la organización.
3. La innovación de producto, refiere un bien o servicio nuevo o mejorado que difiere significativamente de los bienes o servicios anteriores de la empresa y que se ha introducido en el mercado.
4. La innovación de procesos de negocio, es un proceso de negocio nuevo o mejorado para una o más funciones comerciales que difieren significativamente de los procesos anteriores de la empresa y que ha sido puesto en el funcionamiento por la misma.

El manual menciona que el conocimiento es la base y uno de los recursos estratégicos para generar innovación. Dentro de las actividades de innovación el Marketing y desarrollo de marca comercial, los estudios y pruebas de mercado y nuevas formas de promoción son fundamentales para que la innovación llegue al mercado.

Uno de los mayores retos de las empresas innovadoras es conocer al cliente y escucharlo con la finalidad de proporcionarle satisfacciones y experiencias gratificantes e innovadoras: El marketing es un gran aliado para descubrir al cliente, entenderlo y atenderlo y, lograr su fidelidad mediante la entrega de una propuesta de valor única. La ventaja para el marketing hoy día es que los clientes aportan una gran cantidad de información en sus transacciones y a su paso por el ciberespacio, la cual

es útil para conocer y resolver sus problemas, y ofrecerles experiencias gratificantes a través de una atractiva mezcla estratégica de marketing (producto, precio, plaza y promoción).

Las innovaciones por su primicia requieren del apoyo del marketing para darlas a conocer en el mercado, lograr la atención, el interés y el deseo de los clientes potenciales y a través de formas innovadoras de promoción colocarlas en el mercado para su adquisición. Con el marketing on line, los clientes o cibernautas tienen un acceso ilimitado a las empresas (24/7) en cualquier lugar y en cualquier momento. De acuerdo (Guillén Mondragón, Rendón Trejo, & Morales Alquicira, 2023) La digitalización hizo posible la evolución del marketing a un nivel virtual, coadyuvando a las empresas y a los profesionales de marketing a resolver y atender las tendencias actuales del mercado propiciado un entorno siempre conectado 24/7.

El internet y otros medios digitales han transformado el marketing; a los clientes o cibernautas les ofrece una amplia gama de productos y propuestas de valor de proveedores de distinta naturaleza y origen. Los consumidores acceden a este abanico de oportunidades mediante una serie de dispositivos tecnológicos que van desde las tradicionales computadoras hasta los dispositivos inteligentes o Smartphone y luego asisten a los puntos de venta físicos.

Para las organizaciones en general y las automotrices en particular el uso de los medios digitales y plataformas tecnológicas les otorga la posibilidad de competir en igualdad de condiciones con todo tipo de entidades económicas y a expandirse a nuevos mercados, promover nuevos productos y servicios y, mantener una comunicación en línea de forma más estrecha con los clientes. La rapidez con que la humanidad y las organizaciones han adoptado la internet, y por la difusión de las historias de éxito como el de Amazon (1994), eBay (1995), Alibaba (1999), Google (1998), y Facebook, entre otras, en 2020 las empresas automotrices chinas han aprovechado la red para alcanzar un mercado meta potencial orientado al precio y a la innovación, mediante agresivas estrategias de publicidad.

Una Mirada a la Historia de la Industria Automotriz China

De acuerdo con (Jia-Zheng & Brasó, 2023a), (Soto, 2024), (Álvarez & Sepúlveda, 2006) la industria automotriz china inicia en los años cincuenta (1953) bajo el régimen de Mao Zedong. La primera colaboración que el gobierno chino buscó para asesorarse respecto de la producción de automóviles fue con la Unión Soviética (URS), la cual respondió aportando tecnología y apoyo para la construcción de las primeras plantas de producción de camiones (1949-1958) (Esparza, 2008). Se crearon empresas públicas denominadas vertebrales con una orientación internacional, las cuales, a más de 70 años de la evolución del sector, siguen respaldando la industria automotriz.

La primera empresa automotriz china fue First Automotive Works (FAW) se fundó en 1953, se concretó con apoyo soviético quien aportó equipos industriales (Álvarez & Sepúlveda, 2006) y

formación para ingenieros y técnicos (500) chinos, en las fábricas soviéticas. Asimismo, 200 especialistas soviéticos participaron en la construcción de FAW y en las actividades productivas. En esta primera etapa en la metamorfosis de la industria automotriz china, destaca además de lo anterior, la transferencia gratuita de conocimiento, esto es, de la propiedad intelectual de los soviéticos (Kirby, 2006, citado por (Jia-Zheng & Brasó, 2023a).

La Second Automotive Works (SAW) (denominada posteriormente Dong Feng Motor Co.) y Sinotruck, nacieron, la primera en los años sesenta y la segunda a finales de los cincuenta. Con FAW y SAW, el gobierno chino generó un oligopolio para reducir sus costos de producción.

Jia-Zheng & Brasó (2023a), mencionan que la dirección de las empresas automotrices estuvo a cargo del gobierno chino en sus niveles de gobierno central y gobiernos estatales. En el ámbito central, la Unidad de Primera Industria de la Maquinaria, se encargó de la administración de las FAW, SAW y Sinotruck.

En la esfera local, los gobiernos de cada lugar tuvieron la tarea de gestionar diferentes organizaciones, entre ellas Guangzhou Automobile Corporation (GAC), Shanghai Automotive Industry Company (SAIC), y Beijing Automobile Industry Company (BAIC), creadas a finales de los años cincuenta.

La Tabla (1) muestra las diferentes empresas automotrices creadas en los primeros 50 años del despegue de una industria automotriz china enfocada en la construcción de vehículos utilitarios:

Tabla 1
China: Principales empresas automotrices

Empresa	Nombre	Año Constitución	Ubicación	Propiedad *	Categoría de producto
FAW	First Automotive Works	1953	Changchun (Jilin)	Central government	Commercial Vehicles
GAC	Guangzhou Automobile Group	1955	Guangzhou (Guangdong)	Local government	Light commercial
SAIC	Shanghai Automotive Industry Corporation	1955	Shanghai	Local government	Passenger car

Sinotruck	China National Heavy Duty Truck Group	1956	Jinan (Shandong)	Central government	Commercial Vehicles
Yuejin (former NAC)	Nanjing Automobile Corporation	1947a	Nanjing (Jiangsu)	Local government	Commercial Vehicles
BAIC (BAW)	Beijing Automotive industry Corporation	1958	Beijing	Local government	Commercial vehicles
DFM (former SAW)	Second Automotive Work or Dongfeng Motor Corporation	1969	Shiyan (Hubei)	Central government	Commercial vehicles
CCAG or Chang'an	China Chang'an Automotive Group	1983	Chongqing	Local government	Commercial vehicles and passenger cars
Hafei	Hafei Motor Company	1982	Harbin (Heilongjiang)	Local government	Commercial vehicles and passenger cars
JAC	Anhui Jianghuai Automobile Group	1999	Hefei (Anhui)	Local government	Commercial vehicles

Fuente: Tomado de (Jia-Zheng & Brasó, 2023a, pág. 5)

Al finalizar la relación China-Moscú en el periodo 1958-1962, China siguió en la producción automotriz de uso industrial y mantuvo alianzas para el desarrollo de proyectos internacionales en colaboración con otros países de Europa Occidental (Alemania Occidental, Italia y Francia) y Europa del Este (Checoslovaquia, Yugoslavia y Alemania Oriental). Implantó políticas del Gran Salto Adelante que afectaron al país y a su población con pérdidas humanas y un gran atraso tecnológico. La mayor parte de la producción se enfocó en la manufactura de vehículos industriales (camiones y todo terreno para uso militar), mientras que, la manufactura de automóviles para uso particular, fue exclusiva para la élite política. (Brasó & Jia-Zheng, 2023b)

Para 1979, iniciaron las reformas económicas denominadas: socialismo con características chinas. Con las reformas sociales, políticas y económicas, promovidas por Deng Xiaoping y la expectativa del crecimiento de la demanda de autos privados.

Esparza (2008), menciona que en 1980 China abre sus puertas a la Inversión Extranjera Directa (IED) y acepta la llegada de empresas foráneas productoras de automóviles con una participación del 49% de capital y un 51% para el Estado (Álvarez & Sepúlveda, 2006), y el acceso a la transferencia de tecnología y conocimiento, así como la capacitación para los ingenieros y personal chinos, esto representó una segunda entrega de transferencia de conocimiento, pero ahora proveniente de diversas naciones y de poderosos jugadores de clase mundial de la industria automotriz global .

Los primeros acuerdos emblemáticos entre empresas del estado y extranjeras fueron los de Shanghai Automotive Group Co. (SAIC) y Firsst Automotive Group (FAW) con el grupo alemán Volkswagen (VW) entre 1986 y 1996, para desarrollar un auto compacto mediano denominado Santana. Regalado-Pezúa y Zapata (2019) mencionan otra de las primeras alianzas entre empresas chinas y japonesas, la de Changan con Susuki, enfocada en la producción de autos compactos dirigidos al mercado chino. El trabajo conjunto entre las empresas estatales chinas y las extranjeras fue posible en la figura de joint ventures. La estrategia inicial de fabricación de VW consistió en el envío de paquetes completos de piezas fabricadas en Alemania por cada modelo de automóvil, listas para ensamblarlas -como una especie de rompecabezas completo- denominados complete-knocked-down (CKDs por sus siglas en inglés). VW capacitó a los ingenieros chinos en el conocimiento de la tecnología automotriz y con ello el contenido de los automóviles combino tanto piezas alemanas y como nacionales.

De acuerdo a Chunli (2003 citado por Esparza, 2008); el noveno plan quinquenal 1996-2000, exhibía como principal preocupación gubernamental la proyección de crecimiento para la producción y consumo masivo de automóviles dirigido al mercado interno. Para fortalecer la producción local se levantaron barreras a la importación de vehículos y autopartes; una de ellas fue los aranceles del 180% para vehículos de motores de menos de 3 litros y 220% los de más de tres litros.

En 2001 China importaba autos. El décimo plan quinquenal (junio 2001), se orientó a subsanar los problemas de la industria automotriz a partir de las siguientes medidas: a) Impulsar la consolidación de la industria de autopartes con recursos locales; b) Usar nuevas tecnologías; c) Identificar el mercado potencial y desarrollarlo; d) Aprovechar la inversión de firmas extranjeras (atraídas por las utilidades que eran superiores al promedio mundial de la industria) para incrementar las exportaciones y, e) incentivar el desarrollo de sistemas de componentes y hacerlos competitivos en el mercado global. A partir de año 2001 China ya como miembro de la OCDE, creció como potencia exportadora de coches tras su amplia experiencia de internacionalización en su mercado interno y ese mismo año ingreso a la Organización Mundial del Comercio (OCDE).

El onceavo plan quinquenal (2006-2010), planteó convertir a China en un competidor global automotriz orientado a la calidad en la producción para estar a la par de las marcas mundiales. Para agregar valor y hacer evidente el nivel de calidad mundial de las marcas chinas, el gobierno chino creó un sello de calidad China denominado “China Top Brand”, la finalidad del sello es fomentar el consumo interno y disminuir la vulnerabilidad de las marcas chinas frente a marcas de clase mundial (Casaburi & Sánchez); (Regalado- Pezúa & Zapata, 2019), este sello sólo lo pueden obtener productos hechos en china y únicamente puede ser otorgado por el Comité de Promoción Estratégica de Marcas Chinas, el sello además, es un llamado al corazón de los ciudadanos chinos para despertar el sentimiento patriótico y la preferencia por las marcas nacionales.

En la medida que creció la demanda de automóviles en el mercado interno, surgieron competidores atraídos por el atractivo del mercado y en los años noventa se dio la posibilidad de que empresas chinas de capital privado como Geely y BYD participaran en el mercado de consumo automotriz. Asimismo se abrió la posibilidad al ingreso de inversión extranjera directa dispuesta a intercambiar “Tecnología a cambio de mercado” (Brasó & Jia-Zheng, 2023b), estos autores también mencionan que las alianzas entre las empresas chinas y extranjeras occidentales y japonesas o coreanas son de carácter internacional aunque sólo se aprovechara el mercado interno.

La competencia por mercados externos entre las empresas chinas y sus socias debilitó sus vínculos cuando China inició su producción con tecnología propia más avanzada que las de sus competidores. La industria automotriz china creció gracias a la internacionalización interna en la figura de joint ventures de la mano de aliados estratégicos multinacionales poseedores de tecnología y conocimiento técnico y administrativo.

De 2004 a 2020 china alcanzó un crecimiento progresivo; entre 2001 y 2004 de acuerdo con Álvarez y Sepúlveda (2006) la producción de automóviles experimentó un crecimiento del 221.8%; pasando de “722,793 unidades a 2.3 millones” de autos vendidos. En 2006, superó el 200% (OCDE, 2007, citado por (Esparza, 2008); en 2009, sobrepasó la producción y ventas de Estados Unidos (Soto, 2024).

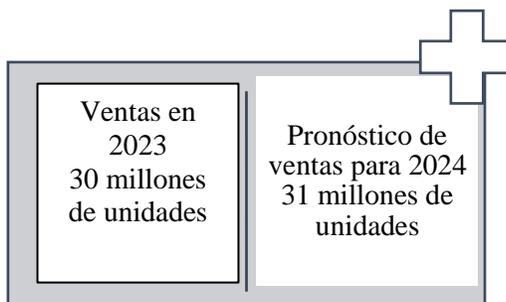
En todo 2023 de acuerdo a (Marklines, 2024), las ventas de vehículos nuevos en el mercado chino aumentaron (12%) hasta 30.094 (superando por primera vez los treinta millones de unidades. De acuerdo a la Asociación Automovilística de China (CAAM), se esperan ventas de 31 millones de unidades para 2024 (Figura 1). De acuerdo con (Toyota, 2024) estamos frente a un cambio tecnológico industrial de movilidad sostenible con automóviles² EV (Electric Vehicle- Coche eléctrico) , BEV (Battery Electric Vehicle- Coche eléctrico de batería), HEV (Hibryd Vehicle. Coche híbrido) O

²Actualmente se utilizan nuevos términos para identificar a los automóviles con diferentes tipos de electrificación, cada tipo se identifica por siglas (Toyota, 2024)

PHEV (Plug-in- Hibryd Vehicle- Coche Híbrido enchufable), FCEV (Fuel Cell Electric Vehicle- Vehículos eléctricos de pila de combustible) MHEV (Mild Hibryd Vehicle- Coches semihíbrido) (Marklines, 2024).

Figura 1

Volumen ventas autos chinos 2023 - 2024



Fuente: Elaboración propia con base en [MarkLines Automotive Industry Portal](#)

Autos Chinos en México

La evolución y crecimiento de la industria automotriz china ha llevado a esa nación a tener presencia a nivel planetario; hoy día, sus marcas de autos a gasolina, híbridos y eléctricos compiten con las marcas globales norteamericanas, europeas y asiáticas en todo el mundo. Hablando del territorio mexicano, “1 de cada 3 autos vendidos en México es “made in China” (Expansión, 2024, pág. s/p) ya que algunos fabricantes de abolengo y tradición, han importado de china sus modelos más vendidos. (Curiel, 2024) señala que, hasta el primer trimestre de 2024, en el territorio nacional están en operación 17 marcas chinas con una participación de mercado del 19% (de las ventas totales). La sobreproducción de autos en china ha sobrepasado los 30 millones unidades y esto ha obligado a las marcas a buscar nuevos mercados. Cada marca china trajo al mercado mexicano diferentes propuestas de valor para hacer frente la competencia con Ford, Volvo, Mercedes Benz, BMW, Kia, General Motors y Stellantis, entre otras.

Tabla 2

Marcas chinas instaladas en México, propuestas de valor, productos y antigüedad en el país

Marca	Propuesta de valor	Productos/marcas individuales	Año de llegada a México
Chirey de Chery	Agresivos planes de financiamiento Garantías vitalicias	Arrizo 8; Tiggo 8 Pro e+; Tiggo 8 Pro Max; Tiggo 8 Pro; Tiggo 7 Pro e+; Tiggo 7 Pro Max; Tiggo 4 Pro, y Tiggo 2 Pro.	2022

Morris Garage (MG)	Vistasas campañas de publicidad (Consumidor particular y flotillas-plataformas). Patrocinios con equipo de futbol Chivas Financiamiento atractivo	MG One; MG MG5; MG RX5; MG EHS; MG RX5; MG GT; MG HS; MG eZS, y MG ZS	2020
BYD (Building Your Dreams)	Primera estrategia de ventas: Mercado de tarjetahabientes de Liverpool – no éxito. Hoy sus campañas publicitarias y lanzamiento inician el impacto en ventas. Precios y servicios competitivos autos eléctricos	BYD Han; BYD Seal; BYD Dolphin; BYD Tang; BYD Song Plus; BYD Yaun Plus; BYD Dolphin Mini, y BYD King. mayor vendedor de autos eléctricos del mundo	2023
JAC	Gama de vehículos vistosos. lanzar vehículos con colores y diseños más atrevidos que le suponen posicionamiento y un mayor margen de maniobra para mejorar la fidelidad a sus clientes. diversificar su experiencia de compra a los consumidores. Esquemas de financiamiento atractivos. Compacto más accesible del mercado	JAC J7; JAC Sei7Pro; JAC Sei6 Pro; JAC EJ 7; JAC Frison T8; JAC ESEI 4 Pro; JAC E10X; JAC Sei2; JAC Sunray; JAC Sei4 Pro; JAC E Sunray, y JAC Frison T6,	
El conglomerado chino Motornation	promueve y comercializa sus modelos bajo un esquema apostando a un mercado de recomendación “de boca en boca”.	CHANGAN en 2021, JMC Llegó en 2019, BAIC y DFSK nació en 2003 y llegó a México 2024.	2016 Fza de ventas de 35 embajadas a nivel nacional

Omoda y Jaecoo (Primas hermanas de Chirey)	Diferentes segmentos de consumidores. Omoda- enfocada a un perfil innovador y más exigente en prestaciones de infoentretenimiento y estética Jaecoo: cliente más conservador pero aventurero que recorre grandes tramos de forma constante. Sonoras campañas de publicidad todo México	SUV compacto llamado Omoda C5, sedán O5. Posteriormente llegó la versión GT del O5. Próximo lanzamiento, eléctrica del C5, denominada C5 EV.	Omoda mayo 2023 Jaecoo, febrero 2024 (Cazador, velocidad agilidad, excelencia y exclusividad)
SEV	Vehículos eléctricos. Manufacturados y comercializados en México. Su ventaja precio accesible	SEV E NAT; SEV E Tus, y SEV E Wan Cross. E-WAN Cross 2023, un subcompacto, ofrece una autonomía de hasta 330 kilómetros	2023
Great Wall Motors GWM	nombre de la empresa es una referencia en inglés a la Gran Muralla China. Es el mayor productor de autos utilitarios, deportivos y camionetas	GWM Tank 300 Hybrid, una todo terreno, para aventureros. Haval h6 hev; ora 03; javl jolion hev, y la pick up poer Ora- una estética retro con tecnología moderna. Modelo O3 Tank 300	Se fundó en 1984 Llegó a México en 2024
GAC Motor es otro competidor agresivo	Segmento premium	EMZOOM y la SUV GS8	
Jetour	Jetour cuenta con una red de 26 concesionarios ubicados en	Jetour X70 Plus; Jetour X70, y Jetour Dashing	2023

	Mérida, Villahermosa, Coatzacoalcos, Veracruz, Ciudad de México, Puebla, Morelia, León, Celaya, Irapuato, Guadalajara, Aguascalientes, Zacatecas, Culiacán, Querétaro, Monterrey, Saltillo, Torreón y Chihuahua.		
Geely (Zhejiang Geely Holding Group) Zeekr, GAC, Neta	Modelos a gasolina y eléctricos Autos premium SUV a gasolina Autos eléctricos	Ensambla y comercializa las marcas Geely, Smart, Mercedes-Benz, Polestar, Volvo Cars, Lynk & Co, Proton, Lotus Cars y London.	Geely- Nov 2023 Zeekr – Enero 2024 GAC 2023, diciembre Neta, febrero 2024
Starray	líneas deportivas y propuestas de fascias estilizadas. necesidades del mercado mexicano habido de innovaciones y detalles de seguridad que se combinen con atractivos y accesibles esquemas de financiamiento.	Coolray, OKAVANG0, Geometry C, GX3 Pro	
Conglomerado SAAG (Shangai Auto Assembly Group),	Utiliza la versión china de Mazda como base comparte instalaciones en colaboración con Mazda	Bestune y JIM fabrica Pickups Neta	Marzo 2024 Marzo 2024
JIANGLING Motors Corporation (JMC) JAC			2017
Las marcas que llegarán a México próximamente son: JIANGLING Motors Corporation (JMC) Dongfeng y Zeekr			
<i>Fuente:</i> Elaboración propia con base en (Curiel, 2024), (Expansión, 2024)			

Las ventas de la industria en julio de 2024, de acuerdo al INEGI (citado por Marklines, 2024), aumentaron un 12.6% (124,761 light vehicles; cars 54,202 and Light Trucks: Pickup, Truck, SUV; 70,559) respecto de las ventas del año 2023 del mismo mes, que fueron 110, 843 unidades. Las marcas participantes son las siguientes (ver Tabla 3).

Tabla 3

Ventas de autos en México, Julio 2024

Marca	Ventas/ julio 2024	% de participación en la industria
Nissan	20,836	16.7%
GM	17,076	13.7%
Grupo VW (VW, Seat, Audi, Porsche, Bentley)	14,773	11.8%
Ford	4,941	4%
Stellantis (Chrysler- Dodge, Jeep y RAM-; Peugeot, Fiat, Alfa Romeo)	6,408	5.1%
Toyota	11,066	8.9%
Honda	3,719	3%
Mazda	8,374	6.7%
Kia	8,863	7.1%
Hyundai	4,542	3.6%
JAC	2,116	1.7%
Chery (Chirey y OMODA)	2,461	2.0%
Motornation: BAIC, Changan, JMC	739	0.6%
MG	4,644	3.7%
Suzuki	3,776	3%
Renault	2883	2,3%
Mitsubishi	1820	1.5%
Mercedez-Benz	1078	.9%
BMW (incluye mini)	1421	1.1%
Volvo	863	0.7%
GWM (Great Wall, Haval, Tank)	1,265	1.0%

		No Hay ventas 2023
Subaru	256	0.2%
Lexus	212	0.2%
Isuzu	171	0.1%
Lincoln	159	0.1%
Land Rover	142	0.1%
Acura	86	0.1%
Infiniti	68	0.1%
Jaguar	3	0.0%
Elaboración propia con base en Marklines (2024). https://www.marklines.com/en/statistics/flash_sales/automotive-sales-in-mexico-by-month		

Las marcas del grupo Stellantis, así como Suzuki, Renault, Mercedes-Benz, BMW y Subaru, experimentaron un descenso en el volumen de ventas respecto de las realizadas en julio de 2023. Las marcas chinas Chery y las del grupo Motornation, también sufrieron una ligera caída en sus ventas. De las marcas tradicionales en el país, la Nissan obtuvo la mayor participación de mercado seguida de General Motors y las del grupo VW.

Discusión y conclusiones

Los fabricantes chinos en la industria automotriz han sabido apropiarse de los conocimientos de sus contrapartes soviéticos, norteamericanos, japoneses y europeos y en unión con los propios crear nuevo conocimiento que deriva en innovaciones y que contribuye a mejorar su participación competitiva en el mercado interno e incursionar en mercados internacionales inundándolos con innumerables marcas de autos que aunque aparentemente no reúnen los estrictos estándares de calidad usuales en la industria automotriz global, les permite coexistir temporalmente con las empresas ya existentes, y de esta forma la competencia constituye un mecanismo que gradualmente eliminará a los competidores más vulnerables. Esto ya está aconteciendo en diferentes partes del mundo, es una especie de destrucción creativa como lo estableció Schumpeter, los efectos de la presencia de automóviles chinos en el mercado mundial acompañados de agresivas campañas de marketing enfocadas en precio bajo, ha generado un descenso en las ventas de marcas tradicionales.

Las ventajas que china ha obtenido por abrir su mercado en un principio a la colaboración soviética son el flujo masivo de importaciones de productos industriales, equipo y lo más importante el acceso a la formación con la contribución de los ingenieros chinos capacitados en las fábricas soviéticas,

además de la transferencia de maquinaria proveniente de Moscú y Leningrado, Jarkov, Praga y Oriente Berlín, y de planos y propiedad intelectual gratuita. En términos teóricos la capacitación recibida de los rusos involucra la espiral del conocimiento de la Teoría de creación del conocimiento, ya que los 500 técnicos chinos que recibieron esa formación pasaron por un proceso de transferencia que involucra la inclusión de conocimiento tácito y explícito. Por su parte, la participación de los 200 especialistas soviéticos que ayudaron en la construcción de FAW y en sus actividades de producción complementa la transferencia de conocimiento. Desde el origen la fuente de progreso en la industria china de autos fue la apropiación del conocimiento y la innovación. El primer producto de ese saber hacer fue un vehículo ensamblado en China copia del camión ligero de origen soviético ZIS-150, denominado Jiefang [Liberación] CA10. Este se convirtió en la principal modelo de producción durante décadas (FAW 1991, p. 354; Siegelbaum 2011).

El gobierno chino creó un ecosistema propicio para favorecer el desarrollo de la industria automotriz y colocarla en el orbe como la industria emblemática de su poder tecnológico, económico y político. Las estrategias gubernamentales implantadas fueron el establecimiento de una política quinquenal nacional para impulsar el desarrollo de la industria automotriz. Un factor crucial fue el establecimiento de las leyes de la inversión extranjera directa (IED); 50% propiedad estatal china y 50% de los socios extranjeros (Tasa de integración nacional). La Ley de joint-venture (decretada en 2001). De acuerdo a Owen, 2002, citado por (Álvarez & Sepúlveda, 2006). Las joint ventures deberían tener sus propios departamentos de I&D, contar con productos con estándares técnicos de calidad mundial, dar preferencia a partes y componentes domésticos. Por otro lado, las empresas calidad. Las empresas conjuntas han funcionado como recursos del aprendizaje organizacional de exploración porque obligan a los participantes a buscar formas de administrar el ambiente y las estructuras para gestionar los recursos y ser competitivas. Estas ideas contribuyen a responder la pregunta de investigación: ¿Cuál es el fundamento del progreso en la fabricación de autos de las empresas automotrices chinas?, una respuesta inicial, a reserva de ampliar la investigación, es el conocimiento organizacional, el cual deriva de procesos continuos de generación de conocimiento en donde se involucran todos los participantes de la organización. El alcance que los chinos han logrado para ir al mercado global con su producción en masa y ventas que superan las de las empresas tradicionales aun no puede considerarse aun como una ventaja competitiva sostenible pues se sospecha que reciben subvenciones, además de que sus autos aún necesitan de innovaciones para cumplir con la autonomía y seguridad que demanda el mercado. La competencia global obligó a los proveedores chinos a incorporar estrategia de innovación tecnológica. En el ámbito de la pregunta sobre las estrategias de marketing, las respuestas que se observan son la comunicación publicitaria mediante contenido; storytelling en donde se cuentan historias acerca de los valores e historia de las

marcas y el story doing apela a las emociones (pasión y tradición) para generar un impacto memorable y forjar la lealtad a la marca. Los medios de comunicación más utilizados por los chinos son los formatos digitales, las plataformas sociales. Los autos chinos se comunican como tecnología, movilidad verde y estilo de vida.

La industria automotriz china en este momento aún no cuenta con una ventaja competitiva, sin embargo sus esfuerzos y progreso en el ámbito de la manufactura y de la innovación en los automóviles y sus componentes la ubica en un proceso de construcción de la ventaja competitiva y probablemente en poco tiempo la obtendrá.

China y su industria de los autos ha sido enormemente beneficiada por sus empresas socias; a la transferencia de conocimiento y coadyuvan en la innovación, asimismo introdujeron prácticas administrativas; contabilidad, administración del riesgo, administración de la producción. También han puesto al servicio de las chinas una amplia red de distribución a nivel mundial. Finalmente, la transferencia gratuita de conocimiento (propiedad intelectual) de sus socios estratégicos y ha favorecido la apropiación del conocimiento y de las buenas prácticas organizacionales.

Los resultados de las estrategias anteriores no han sido del todo favorables para las empresas extranjeras socias de las chinas mediante las joint ventures; en el caso de la transferencia de tecnología, Álvarez y Sepúlveda señalan que no se ha concretado al 100% debido a las restricciones de propiedad, sin embargo, las entidades chinas tienen capacidades tecnológicas excelentes. Por otra parte, mencionan que la existencia de una ley de propiedad industrial inicial ha propiciado que las compañías chinas copien o imiten los modelos de sus autos; esta práctica se detectó desde 2004 entre Chery y Chevrolet respecto del QQSpark y prevalece hasta la actualidad, sin que hasta el momento (en 2024) las empresas chinas reconozcan el plagio y asuman sus responsabilidades pecuniarias en favor de las marcas originales por el hecho. Las imitaciones solo alcanzan la parte estética, de acuerdo con (Murias, 2019, pág. párrafo 7), “ la lista de automóviles occidentales o nipones que los fabricantes chinos han copiado es larga, algunos son tan famosos que ya tienen su hueco en la historia del automóvil. Lo más curioso es que las copias chinas de coches se venden al lado -a veces de forma literal- del original y no pasa nada”. Los clones carecen de contenido tecnológico, no invierten en las inversiones en I+D, la calidad de fabricación tiene alto costo, finalmente, las copias chinas son vistas por las empresas copiadas como el costo que tienen que pagar por tener presencia en el mercado chino (Murias, 2019). Se valora la parte estética y el precio, las marcas imitadoras realizan clones estéticos alejados del original en cuanto a su calidad, seguridad, nivel tecnológico, esto afecta principalmente a los consumidores tanto en su seguridad como en su economía.

Referencias

- Álvarez, L., & Sepúlveda, E. (enero-abril de 2006). Reformas económicas, inversión extranjera directa y cambios en la estructura de la industria automotriz china (1980-2004). *Contaduría y Administración*(218), 86-112. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2006.582>
- Álvarez, L., & Sepúlveda, E. (enero-abril de 2006). Reformas económicas, inversión extranjera directa y cambios en la estructura de la industria automotriz china (1980-2004). *Contaduría y Administración*(218), 87-113. doi:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39521805>
- Brasó, C., & Jia-Zheng, Y. (27 de noviembre de 2023b). *The conversation.com*. (J. Adetunji, Ed.) Recuperado el 24 de julio de 2024, de La transformación del sector del automóvil chino: de cliente a primer exportador mundial en solo 20 años: <https://theconversation.com/la-transformacion-del-sector-del-automovil-chino-de-cliente-a-primer-exportador-mundial-en-solo-20-anos-216563>
- Carbajal, B. (22 de abril de 2024). *jornada.com.mx*. Recuperado el 1o. de agosto de 2024, de [jornada.com.mx: https://www.jornada.com.mx/2024/04/22/economia/019n1eco](https://www.jornada.com.mx/2024/04/22/economia/019n1eco)
- Casaburi, I., & Sánchez, M. (s.f.). *Segmento ITAM.mx*. Recuperado el 2 de agosto de 2024, de <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/39-02-La%20globalizacion%20de%20los%20mercados%20y%20el%20consumidor%20chino.pdf>
- Curiel, R. (26 de abril de 2024). ¿Cuántas marcas de autos chinas hay en México y cuántas faltan por llegar? *Fortuna. Negocios y Finanzas*, S/P. Recuperado el 2 de agosto de 2024, de <https://revistafortuna.com.mx/2024/04/26/cuantas-marcas-de-autos-chinas-hay-en-mexico-y-cuantas-faltan-por-llegar/>
- De Catheu, L. (26 de mayo de 2023). *GrandContinent*. Recuperado el 20 de julio de 2024, de <https://legrandcontinent.eu/es/2023/05/26/la-hegemonia-angustiada-cuando-japon-hacia-temblar-a-estados-unidos/>
- Deloitte. (enero de 2024). *deloitte.com*. Recuperado el 3 de agosto de 2024, de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/manufacturing/articles/estudio-consumidor-automotriz-2024.html>
- Esparza, Z. (septiembre-diciembre de 2008). China: el nuevo gigante automotriz. *México y la Cuenca del Pacífico. Vol. 11, núm. 33 / septiembre – diciembre de 2008, 11(33), 57-71*. Recuperado el 1 de agosto de 2024, de <https://www.redalyc.org/pdf/4337/433747603004.pdf>
- Expansión. (28 de marzo de 2024). *Expansion.mx*. Recuperado el 5 de agosto de 2024, de <https://expansion.mx/empresas/2024/03/28/marcas-chinas-de-autos-en-mexico>
- Guillen Mondragón, I.J.; Rendón Trejo, A., & Morales Alquicira, A. (2023). E-marketing y emprendimiento digital estrategias competitivas de las pymes. En R. D. Competitividad,

- Transformación digital como propuesta de valor para la competitividad* (págs. 760-780). Guadalajara. Recuperado el 4 de agosto de 2024, de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/2114>
- Industrial, B. (4 de mayo de 2023). *blog. corporacion bi.com*. Recuperado el 5 de agosto de 2024, de <https://blog.corporacionbi.com/productos-servicios/el-impacto-del-cambio-tecnologico-en-la-sociedad>
- Jia-Zheng, Y., & Brasó, C. (2023a). The metamorphosis of China's automotive industry (1953–2001): Inward internationalisation, technological transfers and the making of a post-socialist market. *Business History*, 1–28. doi:<https://doi.org/10.1080/00076791.2023.2247366>
- Jones, G. (2008). La toma de decisiones, aprendizaje, administración del conocimiento y tecnología de la información. En G. Jones, *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones* (págs. 333-365). México: Pearson. Recuperado el 3 de agosto de 2024
- Marklines. (06 de marzo de 2024). *Automotive Industry Portal*. Marklines. Obtenido de Automotive Industry Portal. Marklines: https://marklines.com/es/report/rep.2617_202402
- Montoya, O. (25 de agosto de 2004). Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. *Scientia el Technica*, X(25), 209-213. Recuperado el 5 de agosto de 2024, de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911685037.pdf>
- Murias, D. (19 de julio de 2019). *motorpasion.com*. Recuperado el 30 de julio de 2024, de <https://www.motorpasion.com/industria/por-que-un-fabricante-chino-puede-clonar-un-coche-y-no-pasa-nada>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). Introducción al conocimiento en las organizaciones. En I. Nonaka, & H. Takeuchi, *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación* (págs. 1-20). México, México: Oxxord University Press. Recuperado el 5 de agosto de 2024
- OECD, & Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. Luxembourg: Publishing, Paris/ Eurostat, Luxembourg. doi:<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Regalado- Pezúa, O., & Zapata, G. (2019). Estrategias de internacionalización de empresas chinas: casos de la industria automotriz en el mercado sudamericano. Chinese companies internationalization strategies: the case of automotive industry in the South American Market. *Revista Academia y Negocios*, 115-130. Recuperado el 1 de agosto de 2024, de <https://www.redalyc.org/journal/5608/560859050004/html/>

- Senge, P. (1990). Dadme una palanca y moveré al mundo. En P. Senge, *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (págs. 11-27). México: GRANICA. Recuperado el 3 de enero de 2024
- Soto, M. (octubre 2023-marzo 2024 de 2024). La industria automotriz en China: competitividad y perspectiva en comercio internacional. (U. V.-V. APEC)., Ed.) *Orientando Temas de Asia oriental, Sociedad, Cultura y Economía*.(25), 1-33. Recuperado el 01 de agosto de 2024, de <https://orientando.uv.mx/index.php/orientando/article/view/1883>
- Toyota. (2024). *¿Qué significan las siglas EV, BEV y PHEV?* Recuperado el 29 de julio de 2024, de <https://www.toyota.es/world-of-toyota/articles-news-events/siglas-coche-electrico-ev-bev-phev>