

UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Facultad de Economía y Empresa

Departamento de Administración de Empresas



TESIS DE MÁSTER

EMPRESAS MULTINACIONALES DE PAÍSES EMERGENTES:

EL CASO DE LAS EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS DE CHINA

Presentada por:

Hao Jianhui

para la obtención del título de Máster Universitario

en Administración y Dirección de Empresas

Dirigido por el

Catedrático D. Esteban García Canal

Diciembre de 2013

AGRADECIMIENTOS

Ante todo me gustaría agradecer a la Universidad de Oviedo por darme la oportunidad de estudio, y dedicar mi especial agradecimiento a D. Esteban García Canal, quien con su abundante conocimiento y dilatada experiencia en el campo de dirección internacional ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Capítulo 1. Introducción	6
1.1. La Evolución de la Estructura de la Industria Automovilística Mundial	10
1.2. El Crecimiento de la Industria Automovilística China y de las Marcas Locales ...	11
1.3. Debilidades de las Marcas Locales y Nuevos Desafíos	15
1.4. Apoyos políticos del Gobierno Chino	20
Capítulo 2. Desarrollo: Estudio de Casos	23
2.1. Metodología para la elaboración del estudio de casos	24
2.2. BYD	26
Antecedentes y crecimiento doméstico:	26
Ventajas competitivas y capacidades acumuladas	30
Expansión Internacional	33
Valoración	40
2.3. Geely	45
Antecedentes y crecimiento doméstico:	45
Ventajas competitivas y capacidades acumuladas	49
Expansión Internacional	52
Valoración	64
2.4. Lifan	68
Antecedentes y crecimiento doméstico	68
Ventajas competitivas y capacidades acumuladas	72
Expansión Internacional	74
Valoración	82
2.5. Wanxiang.....	85
Antecedentes y Crecimiento Doméstico	85
Ventaja competitiva	87
Expansión Internacional.....	90
Valoración	97
Capítulo 3. Valoración Global	100
Motivo de internacionalización.....	102
Ventaja competitiva	104
Recursos Acumulados	106
Zona Geográfica de Expansión y Resultado Económico	109
Modos de entrada	111
Estrategia.....	112
Capítulo 4. Conclusiones	114
BIBLIOGRAFIA	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Volumen de venta y de producción de automóviles en los países BRIC (de 2005 a 2012).....	11
Tabla 2: Cambio de cifra de venta de automóviles de turismo y de comercial en el mercado chino durante la última década.....	13
Tabla 3: Número, facturación y beneficio de las empresas de componentes automovilísticos en China en año 2010	19
Tabla 4: Modos de entrada por país (BYD)	34
Tabla 5: Modos de entrada por país (Geely)	53
Tabla 6: Modos de entrada por país (Lifan)	75
Tabla 7: Modos de entrada por país (Wanxiang).....	90
Tabla 8: Motivo de Internacionalización de las Empresas Analizadas	102
Tabla 9: Ventajas competitivas de cada empresa	104
Tabla 10: Las zonas geográficas de expansión internacional y el porcentaje de la facturación internacional de cada empresa	109
Tabla 11: Clasificación de las empresas según tipología de estrategia internacional	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: La comparación de categoría de productos entre las marcas locales y marcas extranjeras	15
Gráfico 2: La comparación de gama de precio entre las marcas locales y marcas extranjeras.....	15
Gráfico 3: La evolución de los segmentos según precio.....	16
Gráfico 4: Cambio de la proporción de facturación internacional de BYD de 2007 a 2009	41
Gráfico 5: El proceso de acumulación inicial de recursos por parte de las nuevas multinacionales.....	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Las marcas de la empresa Geely	48
---	----

TIPO DE CAMBIO UTILIZADO:

(Fecha 10/11/2013)

1 euro= 8.13 RMB

1 euro = 1.33 US Dólar

1 euro = 83.44 INR

1 euro = 43.65 RUB

1 euro = 7.4588 Corona Danesa

1 euro = 1.9473

1 euro = 1.4007 Dólar Canadiense

1 euro = 132.4148 yen

1 euro = 296.6146 Florín Húngaro

1 euro = 2568.1665 Peso Colombiano

1 euro = 2.7240 Lira Turca

1 euro = 0.8346 Libra Esterlina

1 euro =8.87 Swedish Kronor

1 euro = 3.13 Real Brasileño

1 Swedish krona =0.11 euros

1US dólar = 6.10RMB

Capítulo 1. Introducción

- 1.1. La Evolución de la Estructura de la Industria Automovilística Mundial**
- 1.2. El Crecimiento de la Industria Automovilística China y de las Marcas Locales**
- 1.3. Apoyos políticos del Gobierno Chino**
- 1.4. Debilidades de las Marcas Locales y Nuevos Desafíos**

Capítulo 1.- Introducción

“Países emergentes” no es un concepto estático, sino ha ido evolucionando conforme a los cambios que se han producido en la estructura de la economía mundial¹. Con el auge de la economía de algunos países e regiones en desarrollo, representados por Hong Kong, Singapur, Corea del Sur y Taiwán, llamados como “Cuatro Dragones Asiáticos”; en 1979 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos de la ONU formuló el concepto de “País recientemente industrializado”². Posteriormente los diferentes economistas plantearon otros conceptos como “mercados emergentes” (Agtmael,1981)³ y “grandes mercados emergentes” (Garten,1996)⁴. En 2001, el economista Jim O’Neill del Grupo Goldman Sachs creó el término BRIC para referirse conjuntamente a Brasil, Rusia, India y China⁵, y el mismo grupo propuso la denominación los “Próximos Once” en 2005, de tal manera redefinió el grupo núcleo de los países emergentes e iba extendiendo este concepto.

Hoy en día los países emergentes están desempeñando un papel cada vez mayor en la economía mundial, ellos no solo cuentan con enormes mercados, sino también están convirtiéndose en importantes orígenes de la inversión extranjera directa (IED). Según la estadística de la Organización de las Naciones Unidas⁶, del año 2000 hasta 2012, la salida de capitales de IED desde los países BRICS⁷ se incrementó de 7.000 millones de

¹ Zhou Xinyu (2013) *El Concepto de Países Emergentes y las Teorías Relacionadas*. Central Compilation & Translation Bureau. Disponible en http://www.cctb.net/llyj/llyj/llwz/201307/t20130715_291219.htm

² Bożyk, P. (2006). *Newly Industrialized Countries*. Ashgate Publishing, Ltd. pp. 164.

³ En 1981, Antoine van Agtmael por primera vez propuso el término “emerging markets” en una conferencia de World Bank’s International Finance Corp., posteriormente dio una explicación detallada sobre la creación de este término en el siguiente libro: Agtmael, V. A., (2007) *The emerging markets century: how a new breed of world-class companies is overtaking the world*. EE.UU., Free Press

⁴ Garten, J. E., (1996) “The big emerging markets” en *The Columbia Journal of World Business*. Número 31, verano de 1996, pp. 6–31.

⁵ O’Neill, J., (2001) “Building Better Global Economic BRICs” en *Global Economics*. Número 66. Noviembre 2001.

⁶ ONU (2013) *World Investment Report 2013: Global Value Chains: Investment And Trade For Development*. Disponible en http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf

⁷ Al final del año 2010, invitado por China, Sudáfrica se unió al grupo BRIC, desde entonces el grupo pasó a llamarse BRICS. Fuente de información: El Economista (2011) Sudáfrica, nuevo miembro del BRIC. Disponible en <http://eleconomista.com.mx/economia-global/2011/01/26/sudafrica-nuevo-miembro-bric>

dolares a 145.000 millones de dólares. En cuanto a China, como la mayor economía entre los países en desarrollo, con 84.000 millones de dólares de IED China ha llegado a ser el tercer mayor inversor del mundo después de los Estados Unidos y Japón, 95 empresas chinas entraron en la lista *Fortune Global 500* en el año 2013, la mayoría de ellas son empresas multinacionales⁸.

Entre las décadas 80 y 90 del siglo pasado algunas empresas chinas ya empezaron a dar los primeros pasos de internacionalización, y desde el inicio del siglo XXI se incorporaron numerosas empresas a esta tendencia y la llevaron a su apogeo. Según la estadística del Ministerio de Comercio de China⁹, hoy en día las principales multinacionales chinas sigue siendo las empresas públicas. Ellas han podido acumular grandes cantidades de capital gracias a sus posiciones monopolísticas en el mercado doméstico, contando con un mayor apoyo del gobierno, ellas han dado pasos extremadamente firmes en el camino de internacionalización. Sus inversiones se centran mayoritariamente en los sectores de bienes industriales y de bajo contenido tecnológico, tales como recursos minerales, transporte, construcción, finanzas, etc., lo cual no les ha permitido ganar una alta notoriedad internacional.

Sin embargo, cada vez hay más empresas privadas que emprendieron el camino de internacionalización, y han mostrado mayores dinámicas en los sectores de alto contenido tecnológico y de productos de consumo. Además de las reputadas empresas como Lenovo y Haier, la compra de Volvo por Geely en 2010 llamó la alta atención sobre las nuevas multinacionales automovilísticas de China.

La industria automovilística es una industria intensiva en tecnología y capital, y también una industria muy globalizada, que actualmente se domina por las multinacionales de los países desarrollados. En China, la mayoría de las empresas estatales sobreviven con

⁸ Fortune China (2013) *las 95 empresas chinas que forman parte del Fortune Global 500*, en Fortune China. Disponible en http://www.fortunechina.com/fortune500/c/2013-07/08/content_164367.htm

⁹ Ministry of Commerce of the People's Republic of China (2012) *Report On Development Of China's Outward Investment And Economic Cooperation 2011~2012*. Disponible en <http://fec.mofcom.gov.cn/uploadfile/fzbg2011-2012-1225.pdf>

los ingresos provenientes de las empresas conjuntas establecidas con las multinacionales extranjeras, de esta forma se convirtieron en fabricantes subcontratados por ellas, dejando a las empresas privadas ser los mejores representantes de las marcas nacionales¹⁰. Por lo tanto este trabajo se enfocará especialmente en las empresas automovilísticas privadas de China, con el fin de estudiar como han podido crecer y construir ventajas competitivas en un entorno de alta competencia y que finalmente han podido llegar a ser las nuevas multinacionales en el sector.

El presente trabajo se estructura en cuatro capítulos. Para dar una visión global de la situación actual y el proceso de desarrollo de la industria automovilística, sobre todo la de China, en los siguientes apartados del presente capítulo se exponen la evolución de la estructura de la industria automovilística mundial, el crecimiento de la industria de automóviles de China, los apoyos políticos del gobierno, así como el crecimiento de los productores nacionales y sus debilidades.

El segundo capítulo se inicia con una exposición de la metodología para el estudio de casos, siguiendo por el desarrollo de los casos, en donde además de describir el antecedente, el proceso de crecimiento doméstico y de la expansión internacional de cada empresa, se analiza sus ventajas competitivas, las capacidades que ha acumulado, y se realiza una valoración sobre el proceso de internacionalización de cada empresa.

En el tercer capítulo se realiza una valoración global de las empresas, con el fin de encontrar los caracteres comunes de las nuevas multinacionales automovilísticas chinas. Finalmente, en el capítulo cuatro se presentan las conclusiones finales de este proyecto.

¹⁰ Yang Jian (2012) "Como un adicto: las empresas de automóviles chinas dependen altamente a las empresas conjuntas" en *163Net*, disponible en <http://auto.163.com/12/1022/09/8EDLT7SQ00084TV6.html>

1.1. La Evolución de la Estructura de la Industria Automovilística Mundial

A partir del siglo XX, la estructura de la industria de automóvil mundial ha experimentado cuatro evoluciones (Eckermann, 2001)¹¹: la primera evolución operó a principios del siglo XX, gracias a la creación de línea de ensamblaje los Estados Unidos se hicieron un potente productor de automóviles; la segunda se produjo en los años 50 cuando las empresas europeas, con las de Alemania como su representante, combinaron la diferenciación con la producción en serie, desafiando el convencional modo de producción; la tercera evolución tuvo lugar en los años 60, a través de las innovaciones de forma de fabricación y suministro, las empresas japonesas consiguieron producir vehículos con alta calidad a bajo coste. En estas primeras tres evoluciones, los promotores de los cambios solían empezar por fabricar vehículos de baja gama, con miras a satisfacer las expansivas demandas locales, y consecutivamente emprendían a la mejora de tecnología clave y la impetuosa internacionalización a fin de acortar la distancia con los productores avanzados, de manera que han podido llegar a ser nuevos magnates mundiales del sector automovilístico.

El cuarto cambio de la estructura industrial se inició entre los años 80 -90, gracias a la terminación de la Guerra Fría y la política de apertura adoptada por los países en vía de desarrollo, los productores de viejo cuño se pusieron a trasladar sus centros de producción a países en desarrollo, para aprovechar los factores productivos más baratos en estos países. Alrededor del inicio del siglo XXI, el traslado de la industria se aceleró debido al rápido crecimiento de la demanda de automóviles en los países en desarrollo, especialmente en los países emergentes con rápido crecimiento económico, mientras que en los países desarrollados el mercado de automóviles tendía a ser saturado.

Según estadística de la Organización Internacional de Productores de Automóvil

¹¹ Eckermann, E. (2001). *World History of the Automobile*. Society of Automotive Engineers, Inc

(OICA)¹², de 2005 a 2012, la suma de venta de vehículos nuevos en los EE.UU., Alemania, Japón y Francia descendió de 29.509.432 unidades a 25.881.390 unidades, mientras que la venta en los 4 países BRIC casi se triplicaba, llegando a 29.826.813 unidades vendidas en el año 2012 (Vease la Tabla 1). Los países emergentes se han hecho el motor que impulsa la industria automotriz mundial.

Tabla 1 Volumen de venta y de producción de automóviles en los países BRIC (de 2005 a 2012)

Países	Producción		Venta		
	año 2000	año 2012	año 2005	año 2012	% crecimiento
RUSIA	1.202.589	2.231.737	1.806.625	3.141.551	173%
BRAZIL	1.671.093	3.342.617	1.714.644	3.802.071	221%
INDIA	796 185	4.145.194	1.440.455	3.576.756	248%
CHINA	2.069.069	19.271.808	5.758.189	19.306.435	335%
Suma de 4 países	5.738.936	28.991.956	10.719.913	29.826.813	278%

Fuente: elaboración propia con los datos de OICA <http://www.oica.net/category/sales-statistics/>

1.2. El Crecimiento de la Industria Automotriz China y de las Marcas Locales

China, como la mayor economía entre los países en desarrollo, cuyo mercado automotriz mantuvo un crecimiento medio anual sobre 20% entre 2001 y 2008. En 2009 la demanda de China se expansionó a un ritmo de 46%, con 13,8 millones de automóviles producidos y 13,6 millones vendidos China por primera vez superó a los Estados Unidos y se convirtió en el mayor país consumidor y productor de automóviles del mundo.¹³ Hasta fecha de hoy, China mantiene esa posición con más de

¹² OICA-Organización Internacional de Productores de Automóvil (2012) sales and production statistics, disponible en <http://www.oica.net/category/sales-statistics/>

¹³ Ministerio de Industria y Tecnología Informática de China (2010) Informe sobre la situación de la industria automotriz de China. Disponible en <http://www.miit.gov.cn/n11293472/n11293832/n11294132/n12858387/12982395.html>

18 millones de vehículos fabricados y vendidos anualmente.

Es cierto que el aumento de la demanda de automóviles de China está relacionado directamente con el crecimiento de la economía y el GDP per cápita de este país, pero el hecho de su incorporación a la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 2001 hizo un papel decisivo de impulsar al mercado automovilístico de China hacia un período de alto crecimiento.

Antes de la incorporación a la OMC, algunos multinacionales de vehículos de turismo¹⁴ había entrado al mercado chino. Conforme con los requisitos del gobierno chino ellos establecieron empresas conjuntas con las empresas públicas locales y sus participaciones no excedían a 50%, aún así sus ventajas tecnológicas y de la imagen de la marca les hicieron tener el control real de la empresa conjunta. El mercado de vehículos de turismo de China estaba predominado por los productos de estas multinacionales y los vehículos importados.

El alto arancel aduanero, el régimen de cuota de importación y el mercado oligopólico hacían que los precios de coches en China fueron de 3 a 4 veces de lo de mercado internacional, la demanda popular de auto se encontraba presionada (Tu Yonglong, 2012)¹⁵. Con la incorporación de China a la OMC desde el año 2001 y la consecuente ejecución de su compromiso sobre la reducción de tasas arancelarias, el gravamen sobre la importación de vehículos integrales se rebajaba progresivamente de 80-120% a 25%, y el sobre las piezas se bajaba de 25% hasta 10%, también se eliminó las cuotas de importación, así como las exigencias del porcentaje de fabricación nacional y una serie de medidas restrictivas sobre la operación productiva de las multinacionales

¹⁴ La clasificación de vehículos en este trabajo se acorde con la Norma de Clasificación Nacional de China No. GB/T3730.1-2001 y GB/T15089-2001, según la cual, vehículo de pasajero/turismo se refiere a los automóviles destinados al transporte de personas, con un máximo de nueve plazas incluido el conductor, vehículo comercial se refiere a los autos con más de 9 plazas y los vehículos de carga.
<http://www.chinaauto.ac.cn/zhishi/qcflbz.htm>

¹⁵ Tu Yonglong (2012) "La incorporación a OMC y su efecto a la industria nacional de automovilística" en CAAM. Disponible en <http://www.caam.org.cn/dajiachangtan/20120626/1405074304.html>

automovilísticos¹⁶.

La reducción de la tasa arancelaria motivó una grande rebaja del precio de automoviles, la mayor apertura política atrajo a un gran numero de multinacionales extranjeras a China. Todo esto impulsó a una erupción de la demanda de coche privado, y también un cambio de la estructura del mercado doméstico.

Antes de la incorporación de China a la OMC, el mercado automovilístico chino se predominaba por los vehiculos comerciales, que representaba 69% del mercado doméstico (Vea la Tabla 2), pero hasta el 2005 la estructura del mercado se ha cambiado totalmente: los vehículos de turismo ganó una cuota de 69% (hoy en día se ha expandido a 80%), convirtiendo en la fuerza motriz del mercado automovilístico nacional.

Tabla 2 Cambio de cifra de venta de automóviles de turismo y de comercial en el mercado chino durante la última década (Fuente de información: OICA¹⁷)

Año	venta de Vehic.turismo	Venta de Vehic. Comercial	Monto	Cuota. vehic.turismo	Cuota.vehic. comercial
1999	565.366	1.264.587	1.829.953	31%	69%
2001	703.521	1.630.919	2.334.440	30%	70%
2003	2.018.875	2.424.811	4.443.686	45%	55%
2005	3.971.101	1.787.088	5.758.189	69%	31%
2012	15.495.240	3.811.195	19.306.435	80%	20%

Cabe destacar que, debido a que el nivel de poder adquisitivo de los consumidores era todavia bajo en aquella entonces, dentro del mercado chino se ha formado un segmento

¹⁶ Datos e informaciones provienen de: 1. Aduana de China (2013) Tasas arancelarias y reglamentos aduaneros de China . Disponible en <http://www.customs.gov.cn/default.aspx?tabid=399> 2. Wang Xia (2011) 'los tres mayores problemas tras la incorporación a OMC' en *Sina Auto*. Disponible en <http://auto.sina.com.cn/news/2011-11-20/1649872915.shtml>

¹⁷ OICA (2013) Estadística de venta de automóviles. Disponible en <http://www.oica.net/category/sales-statistics/>

de minicoche con una considerable magnitud¹⁸ -en el año 2005 la suma de venta de coches de categoría A0 y A00¹⁹ llegó a representar el 38% de todos los vehículos de turismo vendidos. Esto ofreció una especial oportunidad para el crecimiento de las marcas locales.

Para aprovechar al máximo las plataformas de producción establecidas a nivel internacional, gran mayoría de los multinacionales extranjeros lanzaban los mismo modelos que producen para otros países en el mercado chino, que en mayoría eran de categoría A para arriba. Los productores locales aprovecharon esa oportunidad y se crecieron basado en el segmento de gama baja, centrandose en los coches de pequeño tamaño.

En 2001 China contaba con solo 4 marcas locales propias de vehículos de turismo cuya presencia en este segmento era solamente de 16,6%, en 2006 las marcas locales²⁰ subió a 14 y representaba una cuota de mercado de 26,2%, que posteriormente se ascendió a 31% en 2010.²¹

En el siguiente gráfico se puede observar que, la proporción de microcoches (de categoría A00 y A0) fabricados por las marcas locales son significativamente mayor que las marcas extranjeras, y el 80% de los productos bajo marcas locales se sitúan en la

¹⁸ Debido a la falta de homogeneidad de standard de clasificación de coches entre China y Europa, en este artículo se utiliza "minicoche" para referir a los microcoches, coches económico y coches compactos conocidos por los europeos. Información consultada : ACRISS (2013) Clasificación de tipo de vehículos. Disponible en <http://www.acriss.org/expanded-matrix.asp> (Último acceso el 10/12/2013)

¹⁹ Según la Norma de Clasificación Automovilística de China, los vehículos de pasajeros se clasifican como: A00, A0, A, B, C y D. A00 se refiere a los coches pequeños con cilindrada de menos de 1.3 litro, A0: los de 1.3-1.6litros, A: de 1.6-2.0 litros, B: de 1.8-2.4 litro, C: Categoría alta, D: Coches de lujo. Información consultada: Web Informático de la Industria de Automóvil de China (2001) Norma de Clasificación Automovilística de China GB/T3730.1-2001. Disponible en <http://www.chinaauto.ac.cn/zhishi/qcflbz.htm>

²⁰ Las marcas locales se refiere a las marcas chinas totalmente independientes del capital extranjero, y que el fabricante chino tiene total control sobre la marca. Por eso, las marcas pertenecientes a las empresas conjuntas no se considera como marcas locales, sino marcas extranjeras (por ejemplo FAW-Audi), a veces también se las llaman "marcas mixtas".

²¹ Ministerio de la Industria y Tecnología Informática de China (2011) Informe de la Industria automovilística año 2010. Disponible en <http://www.miit.gov.cn/n11293472/n11293832/n11294132/n12858417/n12858612/13572237.html>

gama de precio de menor de 100 mil RMB (12 mil euro aproximadamente). En el año 2011, en los segmentos de A00 y A0 las marcas locales han llegado a representar 50,4% y 38,2% de la cuota de mercado respectivamente, pero en el segmento de categoría A la cuota captada por las marcas locales era solo de 29%, y en el segmento de categoría B fue solamente 5%.²²

Gráfico 1 La comparación de categoría de productos entre las marcas locales y marcas extranjeras

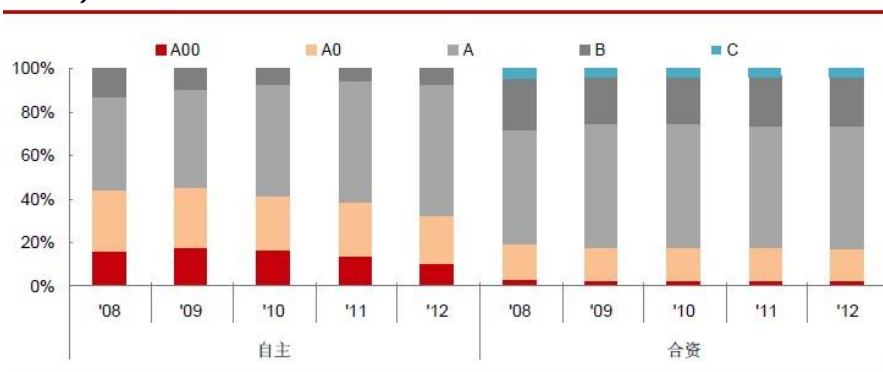
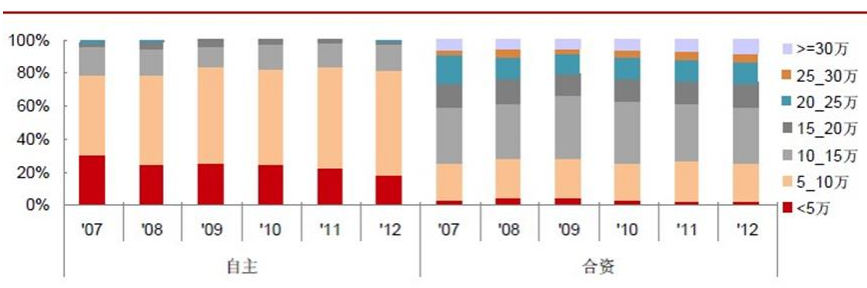


Gráfico 2 La comparación de gama de precio entre las marcas locales y marcas extranjeras



Fuente: Tianto Info Consulting <http://www.tianinfo.com/news/news4332.html>

1.3. Debilidades de las Marcas Locales y Nuevos Desafíos

A pesar de contar con una presencia consolidada en el segmento de gama baja, las empresas locales se ven restringidas por ciertas debilidades propias durante el proceso

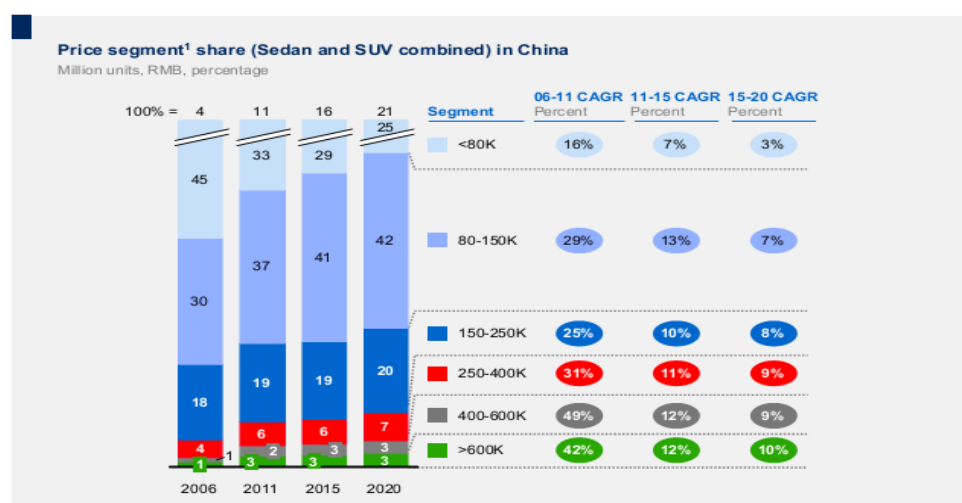
²² Fuente de información:

1. Ministerio de la Industria y Tecnología Informática de China (2012) Informe de la Industria automovilística año 2011. Disponible en <http://www.miit.gov.cn/n11293472/n11293832/n11294132/n12858417/n12858612/14442821.html>
 2. Instituto de Estudio del Mercado Automovilístico (2012) 'el segmento A0 en el año 2011'. En People News. Disponible en <http://auto.people.com.cn/h/2012/0213/c234496-2391084245.html>

de desarrollo. Los constantes cambios del mercado y las acciones tomadas por los competidores extranjeros también forman nuevos retos para los productos nacionales.

A medida que aumenta el nivel de ingreso, el segmento de gama baja se está desprimiendo. La cuota de mercado de A00+A0 se ha reducido de 38,1% al 22,6% de 2005 a 2012²³. Según la estadística y pronóstico de McKinsey & Company²⁴, el porcentaje de mercado de los coches de menos de 80 mil RMB (10 mil euro aproximadamente) se ha reducido de 45% a 33% de año 2006 a 2011, y seguirá reduciendo hasta 25% en 2020, por otra parte, de 2006 a 2011, los coches de rango 80 mil-150 mil RMB ha incrementado de 30% a 37%, y los superiores de 250 mil RMB también ha crecido de 5% a 11%. (Vea el Gráfico 3)

Gráfico 3 La evolución de los segmentos según precio



¹ Excludes the impact of inflation

SOURCE: McKinsey GOG analysis; McKinsey Insights China; team analysis

Fuente: McKinsey & Company

En vista de los cambios en el entorno de consumo, los productores locales tratan avanzar en los segmentos de gama media y alta, no obstante, debido a las desventajas en imagen de la marca y en tecnología, tal intento ha sido extremadamente difícil, mientras

²³ Fuente de información: China Association Of Automobile Manufacturers (2013) Base de datos <http://www.caam.org.cn/newslist/a35-7.html>

²⁴ McKinsey & Company (2012) Bigger, better, broader: A perspective on China's auto market in 2020. Disponible en <http://www.mckinseychina.com/2013/01/22/perspective-china-auto-market-2020/>

que en el segmento de gama baja también se enfrenta con competencia cada vez más severa.

Según la investigación realizada por Xinhua Internacional Information Consulting y Canal Automovilístico Tencent en el año 2012²⁵, los que dan una evaluación mala y mediocre a las marcas locales representan 79,2% de los consumidores chinos, mientras que 86,7% de los consumidores cree que existe brecha de calidad entre las marcas locales y las extranjeras. El bajo poder de prima de la marca (brand premium) hace que los precios de los coches nacionales se vende a precio de 25% -30% más bajo que los modelos extranjeros con la misma configuración.

La principal causa de la debilidad tecnológica es la poca dedicación en I+D. Aunque desde la década 90 el gobierno chino empezó a estimular la constitución de joint-venture entre las empresas estatales y las empresas extranjera, con miras a "cambiar el mercado por la tecnología"²⁶, no obstante, hasta fecha de hoy la tecnología crítica sigue controlada por las partes extranjeras. De hecho, la dependencia del poder de la marca y tecnología extranjera debilitó la ansiedad de los fabricantes estatales de desarrollar su propia tecnología (Xiao Huiyang, 2013²⁷). Aunque la inversión total en I+D del sector automovilístico llegó a 460,6 billones de RMB en 2009, ocho veces más que lo del año 2001 en cifra neta, pero eso solo significa una proporción de 1,9% en la total facturación del sector.

Además, la mayoría de los fabricantes chinos utilizan ingeniería inversa (reverse engineering) como el principal método de I+D, que se basa en la imitación de los productos exitosos lanzados por los fabricantes extranjeros y la absorción tecnológica parcial. A pesar de que en una etapa inicial este enfoque de desarrollo permite ahorrar

²⁵ Xinhua Internacional Information Consulting & Canal Automovilístico Tencent, *Percepción del consumidor sobre las marcas nacionales*, basado en 2081 cuestionarios http://auto.qq.com/a/20130417/000280_all.htm

²⁶ Feng Fei (2000) *El Desarrollo de la Industria Automovilística China*. Centro de Estudio sobre el Desarrollo, Consejo Estatal de China <http://web.tongji.edu.cn/~yangdy/car/paper2.htm>

²⁷ Xiao Huiyang (2013) *la Situación de las Marcas Locales y el Análisis de Sus Competitividad* <http://www.sinosure.com.cn/sinosure/xwzx/rdzt/ckyj/ckdt/xyzt/qcxy/156788.html>

costes en I+D y reducir el riesgo de mercado, pero puede causar un desperdicio de recursos en las etapas posteriores, dado que por falta de soporte de una plataforma unificada para todos los modelos, en las plantas de los productores locales suelen existir múltiples líneas de producción para diferentes modelos (Jian Xinguang 2011²⁸).

Por otra parte, el retraso de la industria auxiliar de automoción también restringe la mejora de tecnología y calidad de los automóviles integrales.

Semejante a la situación del sector automovilístico, en el sector auxiliar la mayoría de las empresas nacionales se centra en la fabricación de los componentes con bajo valor añadido y contenido tecnológico, mientras que las empresas extranjeras monopolizan el suministro de los componentes claves. La cuota de mercado de las empresas extranjeras alcanza a 90% en el suministro de motor, caja de cambios, sistema de inyección de combustible, etc..²⁹ Cabe mencionar que desigual de la política de joint-venture aplicada en el sector automovilístico, en el sector auxiliar de automoción no existe ningún tipo de restricción sobre la forma corporativa o la participación propietaria, muchas empresas extranjeras han entrado al país a través del establecimiento de su propia filial productiva, a fin de evitar el derrame tecnológico.

Dado el excesivo número empresarial, la reducida magnitud individual y la dedicación a la fabricación de productos de baja gama, el margen de beneficio de las empresas nacionales es muy por debajo de lo extranjero. Según la estadística realizada por Deloitte China en 2010³⁰, aunque las empresas locales representó el 55% de la facturación anual de la industria, pero el 60% del beneficio total del sector se llevó por las multinacionales extranjeras (vea la Tabla 3). El bajo nivel de resultado económico

²⁸ Jian Xinguang (2011) "Principales Problemas de Las Marcas Locales" en China Daily, disponible en http://www.chinadaily.com.cn/hqzx/2011-12/20/content_14292927.htm

²⁹ Sina Finance (2013) *las empresas extranjeras controlan 90% de los componentes claves-Resumen del Informe de competitividad de la Industria Automovilística China 2013* <http://finance.sina.com.cn/roll/20130624/235415899622.shtml>

³⁰ Deloitte (2012) Recent trends in China's automobile parts market . Deloitte. Disponible en http://www.deloitte.com/view/en_CN/cn/ind/mfg/ad5ce0c899013310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm

vuelve a inhibir la inversión de I+D de las empresas locales, y consecuentemente afecta a la mejora de calidad y el desarrollo tecnológico de los automóviles integrales.

Tabla 3 Número, facturación y beneficio de las empresas de componentes automovilísticos en China en año 2010

	Number of enterprises	Income (RMB' 000,000,000)	Sales income market share	Profit (RMB' 000,000,000)	Assets (RMB' 000,000,000)
Foreign-invested enterprises	2,471	6,743	45%	706	5,482
Private enterprises	6,403	4,259	28%	253	2,911
Other domestic enterprises	2,736	3,959	27%	234	3,387
Total	11,610	14,961	100%	1,193	11,780

Note: Other domestic enterprises include state-owned enterprises, collectively-owned enterprises, joint-stock cooperative enterprises, joint-stock enterprises and others.

Fuente de información: Deloitte, *Recent trends in China's automobile parts market* ³¹

Además de las mencionadas debilidades, en el segmento de baja gama los productores de coches locales también están enfrentándose a severos desafíos provenientes de las empresas extranjeras. En año 2009, GM lanzó un nuevo modelo *Chevrolet Sail* con un precio de menos de 60 mil RMB (6300 euro aproximadamente), marcando el comienzo de la entrada de las marcas extranjeras al mercado de baja gama. Hasta fecha de hoy, casi todas las multinacionales extranjeras en China cuentan con uno o dos modelos del rango 80.000-10.000 RMB, y siguen tendiendo a la baja.

Ante las desventajas y nuevos retos, la internacionalización se ha convertido en un importante método de los productores locales para obtener continuo crecimiento y reparar las desventajas. Los productores locales chinos tratan de alcanzar una mayor economía de escala a través de entrar al mercado de otros países, e intentan acelerar la obtención de recursos tecnológicos y comerciales a través de adquisiciones de empresas

³¹ Deloitte (2012) *Recent trends in China's automobile parts market*. Deloitte. Disponible en http://www.deloitte.com/view/en_CN/cn/ind/mfg/ad5ce0c899013310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm

extranjeras o establecimiento de alianzas transnacionales con las magnates extranjeras del sector.

1.4. Apoyos políticos del Gobierno Chino

El gobierno chino desempeñó un importante papel en el crecimiento de la industria automovilística nacional, ya que la puesta en marcha de una serie de políticas y medidas ha servido de un firme respaldo para el desarrollo de las empresas locales.

Antes del siglo XXI, el gobierno aplicaba riguroso control sobre la entrada de nuevas empresas al sector automovilístico, sobre todo la entrada de empresas privadas. No obstante, gracias a la profundización de la reforma de las empresas públicas en los años 90 del siglo pasado, algunas empresas privadas han podido entrar a la industria a través de la adquisición de las empresas públicas automovilísticas. En 2004, la Comisión de Desarrollo y Reforma de China publicó una nueva versión de la Política de Desarrollo de la Industria Automovilista, cual permite la entrada al sector a todas las empresas, tanto las públicas como privadas, siempre y cuando cumplen los requisitos sobre la inversión inicial mínima, capacidad de I+D, etc., de esta forma se intensificó la desregulación del sector.³²

Tras el estallido de la crisis económica global, con el fin de estimular la demanda interna y apoyar la industria nacional automovilística, en el año 2009, el gobierno chino rebajó la tasa de impuesto por la compra de coches de desplazamiento menor de 1.6 litro (de 10% a 5%), y empezó a proporcionar subvenciones a los consumidores rurales por la compra de nuevos vehículos. Como los productores locales se enfocaban principalmente en los modelos económicos, fueron los más beneficiados de estas medidas estimulantes.

³² Chen Haijun (2012) "Permiso de producción -la vida para las empresas automovilísticas" en *GasGoo*. Disponible en <http://auto.gasgoo.com/News/2012/02/010827462746645.shtml>

En el mismo año 2009, el gobierno anunció la Planificación sobre el Reajuste y la Promoción de la Industria Automovilista, donde se comprometió 10 mil millones de yuanes en una asignación financiera especial para estimular a las empresas a renovar su tecnología.

El gobierno también concedió especial atención al desarrollo de automoviles de energía renovable, en 2010 definió 6 ciudades de ensayo donde da subvenciones de hasta 60 mil RMB por vehículo para compras privadas de automoviles de energía renovable, el total presupuesto de la subvención llega a 5.000 millones de RMB. A partir del 2013 la promoción de autobuses híbridos se amplió de 25 ciudades a todas las ciudades del país. Según el plan del gobierno, se espera que en 2015 la venta acumulada de automoviles de energía renovable sumará 500 mil unidades.

En cuanto a los apoyos a las empresas en sus inversiones directas en el exterior (IED), cabe mencionar la aplicación de la estrategia de "Go Out" por el gobierno chino a partir del inicio del presente siglo. Basado en una fabulosa reserva de divisas y una fuerte demanda de recursos naturales estratégicos y de recursos tecnológicos, el gobierno promulgó una serie de políticas estimuladoras a las inversiones de las empresas en el exterior, entre las cuales se destacan las siguientes:³³

- Simplificar el procedimiento de aprobación de las inversiones directas al exterior, delegar la facultad de aprobación de los proyectos a los gobiernos locales.
- Aflojar el control de las divisas destinadas a IED: En 2003 la Administración Estatal de Divisas abolió 26 trámites de aprobación sobre el uso de divisas para los proyectos IED; en 2006 levantó la restricción de cuotas de compra de divisas para fines de inversiones directas al exterior; en 2009 empezó a permitir que las empresas dejen en el ultramar los beneficios originados de sus proyectos de IED para facilitar sus ulteriores inversiones en el exterior.

³³ Yao Zhizhong y Li Zhongmin (2011) "La Tendencia de Inversión Directa en el Exterior de China y las Políticas concernientes" en *International Economic Review*. No.2, año 2011. Disponible en <http://niis.cass.cn/upload/2012/12/d20121207094012563.pdf>

- Dar mayor apoyo financiero: de 1998 a 2007, junto con otras instituciones chinas y extranjeras, el Banco de Desarrollo de China creó 4 fondos de inversión industrial; desde 2009 el Banco Popular de China³⁴ aprobó sucesivamente al Banco de Desarrollo de China, el Banco de Importación y Exportación de China, el Banco Industrial y Comercial de China, y otros 6 bancos para que puedan proporcionar préstamos a empresas chinas para sus proyectos de IED.

Todas estas políticas han servido de un sólido respaldo para las empresas china en su internacionalización, estimulándoles a dar pasos firmes en la expansión internacional.

³⁴ El Banco Popular de China es el banco central de China con el poder de controlar la política monetaria y regular las instituciones financieras en China.

Capítulo 2. Desarrollo: Estudio de Casos

2.1. Metodología para la elaboración del estudio de casos

2.2. BYD

2.3. Geely

2.4. Lifan

2.5. Wanxiang

2.1. Metodología para la elaboración del estudio de casos

La selección de casos para estudiar en este trabajo se ha realizado teniendo en cuenta las principales empresas locales automovilísticas independientes del capital extranjero, sus niveles de internacionalización y sus influencias internacionales. Basado en tal criterio se ha seleccionado cuatro empresas chinas automovilísticas, que son BYD, Geely, Lifan y Wanxiang. Además de ser las pocas empresas locales que persisten en fabricar productos bajo sus propias marcas, ellas también son las empresas privadas automovilísticas de China de mayor magnitud³⁵, entre cuales Wanxiang es el mayor productor independiente de piezas automovilísticas del país, Geely y Lifan ocupan el segundo y el quinto puesto respectivamente en el ranking de mayores exportadores chinos de automóviles³⁶. En cuanto a BYD, la empresa es el único productor del país que ha llegado a ser uno de los líderes mundiales en la industria de vehículos eléctricos, un subsector cuyo contenido tecnológico es extremadamente alto.

Las informaciones de estas empresas se obtiene principalmente a través de sus webs propias e informes anuales. También se utiliza otras fuentes de información como papeles de trabajo académico, artículos de periódico o prensa para complementar la información y profundizar el estudio, para lograr informaciones de primer mano en ciertos casos también se ha realizado consultas telefónicas a las empresas correspondientes.

El desarrollo de cada caso se estructura en cuatro secciones conforme a la siguiente estructura:

1. Antecedente de la compañía y su crecimiento doméstico: en donde se abordará la historia de la empresa y su proceso de crecimiento dentro del mercado doméstico
2. Ventajas competitivas y capacidades o recursos acumulados: se analiza las ventajas

³⁵ Gasgoo (2013) "Ranking de las 30 Empresas Más Poderosas de la Industria de Automóviles de China 2012" en *Gasgoo*. Disponible en <http://auto.gasgoo.com/News/2013/06/02042156215660218798995.shtml>

³⁶ CAAM (2013) Ranking de las Empresas Exportadoras de Autos de China 2012, CAAM. Disponibles en <http://www.caam.org.cn/zhengche/20130125/1005086136.html>

que condujeron el éxito de la empresa, los recursos intangibles que han acumulado durante su crecimiento doméstico y los factores que contribuyen la formación de las ventajas y recursos.

3. Expansión internacional: se abordan sobre la entrada a los diferentes países, la forma de entrada que ha utilizado, y el trasfondo y/o consecuencia de la entrada, etc..

4. Valoración: se analiza los principales motivos de internacionalización, los resultados económicos, principal forma de entrada y la razón de elegir esta forma, la tipología de la estrategia, y las ventajas y recursos que ha aprovechado durante el proceso de internacionalización.

Al analizar los actos de dichas empresas se utiliza especialmente dos teorías creadas por los estudiosos de la disciplina de internacionalización (Guillén y García-Canal, 2010): Uno es el patrón del "Proceso de Acumulación Inicial de Recursos de Las Nuevas Multinacionales"; cual nos permite analizar el proceso de acumulación de capacidades y recursos intangibles especiales durante el crecimiento de las multinacionales de países emergentes. El otro es sobre la tipología de estrategia internacional de marketing, cual nos permite englobar las nuevas multinacionales en "Generalista" o "Jugador de Nicho" según los segmentos de mercado que han penetrado, y en "multi-doméstico/discriminador" o "globalista" según el nivel de adaptación a los diferentes mercados.

2.2. BYD

Antecedentes y crecimiento doméstico:

BYD Company Limited es una empresa privada transectorial cuya actividad abarca la fabricación de automóvil, producción de piezas de teléfono celular y su ensamblaje, baterías recargables y otros productos de energía renovable. La empresa cuenta con 10 parques industriales en China, 6 filiales productivas y 11 comerciales repartidos en 14 países extranjeros, y una plantilla de más de 150.000 personas. La empresa cotiza en la bolsa de Hongkong desde el julio de 2002. Wang Chuanfu, el fundador y actual CEO de la empresa, es el mayor accionista, juntos con su primo Liu controlan 41,31% de las acciones, el 24,08% corresponde a HKSCC NOMINEES LIMITED³⁷, cabe destacar que desde el 2009 Warren Buffett es propietario de 9,56% de sus acciones a través de MidAmerican Energy Holdings Company.³⁸ En el año 2012 la empresa facturó 44.381 millones de RMB (5.547 millones de euro), de cual 23.518 millones de RMB (2.893 millones de euro) procedió de la industria automovilística, representando el 51% de la facturación total, el 38% provino de la actividad de ensamblaje de teléfonos móviles, y el 11% provino de las baterías recargables.³⁹

Wang Chuanfu, el fundador y actual CEO de la empresa, después de graduarse del Máster en Química Física Metalúrgica, empezó a desempeñar el cargo de director de una compañía estatal de baterías desde el 1993⁴⁰. Entonces incitó su interés la noticia sobre que en pocos años Japón renunciará a la fabricación de batería recargable de Ni-Cd por su problema de contaminación, dicho producto era un componente importante de un teléfono móvil, y la demanda de teléfono móvil estaba experimentando dramáticos crecimientos en todo el globo. Wang lo vio como una oportunidad y estableció su propia empresa BYD en el año 1995, dedicaba en fabricar baterías recargables para satisfacer

³⁷ Una agencia de acciones bajo la Bolsa de Hongkong

³⁸ BYD: Annual Report 2009 <http://bydit.com/doce/investor/CorporateReport/>

³⁹ BYD: Annual Report 2012 <http://bydit.com/doce/investor/CorporateReport/>

⁴⁰ Hexun Economist, C.V. de Wang Chuanfu http://renwu.hexun.com/figure_514.shtml

la demanda de los productores de telefonía móvil.

Ayudado por su sobresaliente capacidad de I+D y de adaptación de la tecnología a la condición local, BYD ha podido reducir significativamente el coste de la batería recargable, superando a los competidores japoneses. En 2002, BYD se ha convertido en el segundo mayor fabricante mundial de baterías recargables⁴¹, teniendo las conocidas marcas internacionales de teléfono móvil como sus principales clientes (tales como Motorola, Nokia, LG y Siemens Phillips).

La compañía se lanzó en la bolsa de Hongkong en el año 2002 capitalizando 1.600 millones de RMB (200 millones de euro aproximadamente), desde el 2003 comenzó una carrera de crecimiento diversificado. Por un lado, la empresa comenzó a dar servicio de ensamblaje de teléfono móvil aprovechando el recurso comercial existente, pretendía ofrecer una solución de un solo paso para el outsourcing de las gigantes marcas multinacionales; por otro lado, entró a la industria automovilística a través de la adquisición de la empresa pública Tinchuan Vehicle Factory. La empresa también empezó a realizar una integración vertical tanto en el sector de teléfono celular como en el de automóvil, con miras a constituir una mayor economía de escala.⁴²

Al entrar al sector automovilístico BYD se centraba en el nicho de gama media-baja. De 2003 a 2005 seguía produciendo Flyer - un modelo microcoche heredado de Tinchuan, para consolidar su presencia en este segmento. En 2005, BYD lanzó un nuevo modelo F3 de gama media, destacando por su bajo precio y poco consumo de combustible -con el precio de 73.800 RMB (7.242 euro) registró el récord de menor precio entre los modelos de la misma configuración. Además, también contaba con una presencia estética imitada de un modelo de coche japonés (Toyota Corolla en concreto)⁴³.

⁴¹ Huckman,R. y Maccormack,A.(2009) *BYD Company,Ltd.* Harvard Business School.Rev:September 15,2009

⁴² Huckman,R. y Maccormack,A. (2009) *BYD Company,Ltd.* Harvard Business School.

⁴³ Song Jia (2010) "La comparación entre F3 y Corolla" en *Xinhua News*, Disponible en http://news.xinhuanet.com/fortune/2010-09/18/c_12583359.htm

Posteriormente en el año 2008 lanzó sus modelos F1 con un precio de 4.000 euro aproximadamente y el F0 de 3.700 euro aproximadamente, con los menores precios en dicho año consolidó su posición de liderazgo en el segmento de gama baja. Un año después de su lanzamiento, F0 acumuló una venta total de 100.000 unidades, registrando como el microcoche con mayor venta en China. En el año 2009, con 450.000 vehículos vendidos BYD Auto subió al octavo puesto del ranking de fabricantes de automóvil de pasajero en China.⁴⁴

BYD también desarrollaba varios vehículos eléctricos aprovechando su know-how en el campo de baterías recargables. El modelo F3e lanzado en 2006 era el primer auto eléctrico del mundo de aplicación efectiva, y su modelo F6DM puede considerarse el coche híbrido más poderoso del mundo⁴⁵. No obstante, dado el reducido tamaño del mercado de los vehículos de energía renovable y la carencia de estaciones de carga en el país, el ingreso proveniente de venta de coches eléctricos era muy limitado, en el sector automovilístico la compañía apoyaba principalmente por sus modelos tradicionales.

Desde el 2009 BYD empezó a expandir su red de distribuidores en amplio margen a la vez de intensificar el lanzamiento de nuevos modelos, con tales medidas esperaba lograr un aumento de venta todavía más acelerada y llegar a ser el productor con mayor volumen de venta en el mercado doméstico en el año 2015⁴⁶.

Pero las cosas han salido contrarias a sus deseos, la competencia interna entre los distribuidores de BYD se agudizaba debido a la densidad geográfica entre los mismos y la exorbitante similitud entre los modelos bajo la misma marca. En el año 2010 cuantiosos distribuidores declararon su abandono a la marca, saliendo de la red comercial de BYD. Los reportajes negativos de los medios de comunicaciones acerca de

⁴⁴ Ifeng (2010) "Los 10 mayores fabricantes automotrices en 2009 según volumen de venta." en *Ifeng*, Disponible en <http://auto.ifeng.com/topic/2009xiaoliang/news/domesticindustry/20100112/186775.shtml>

⁴⁵ Zheng Amanda (2010) "BYD F3e all-electric car dies in infancy" en Gasgoo. Disponible en <http://autonews.gasgoo.com/china-news/byd-f3e-all-electric-car-dies-in-infancy-101206.shtml>

⁴⁶ Canal de Automóvil Tencent (2012) Entrevista con Wang Chuanfu. Disponible en http://auto.qq.com/wendao/20_wangchuanfu.htm

este evento y los problemas de calidad y postventa hizo aún más impacto a BYD. Por otro lado, el negocio de teléfono móvil de la empresa también se vio afectado por la decadencia de sus principales clientes como Nokia y Motorola, debido a la competencia impetuosa de Apple. Los diferentes desafortunados deterioró seriamente el resultado económico de la empresa: del año 2009 a 2011 el beneficio neto de la empresa se redujo de 4.078.440 mil RMB a 1.595.076 mil RMB, lo que corresponde a una bajada brusca de 10% a 3%⁴⁷.

Ante el fracaso en el mercado automovilístico, desde el 2011 BYD empezó a tomar medidas para rectificar su estrategia, incluso: reducir el número de distribuidores, mejorar la relación con los medios de prensa, fortalecer el control de calidad, llevar a cabo dos despidos colectivos en 2011 y 2012 debido al constante encarecimiento de mano de obra en China⁴⁸. Además, la empresa empezó a lanzar productos con alta tecnología a fin de buscar una mayor diferenciación: en el año 2012 lanzó Surui- un nuevo modelo equipado con mando a distancia y otras funciones que permiten combinar la alta tecnología con la humanización. Por otro lado, BYD empezó a aumentar significativamente la inversión en el ámbito de vehículos eléctricos, emprendiendo la construcción de nuevas bases productivas de auto eléctrico tanto en China como en países extranjeros, al mismo tiempo de fortalecer cooperaciones con el gobierno chino y de otros países para promover la venta de autobuses eléctricos. La reforma de BYD ha empezado a surtir efecto. Según el informe del primer semestre de 2013 de la empresa, la venta de coches ha incrementado 24,72% respecto al mismo periodo del año anterior, correspondiendo a un incremento de ingreso de 18%, el beneficio neto de la empresa ha crecido 500%.

Cabe mencionar que, con miras a fortalecer la ventaja en el segmento de vehículos eléctricos, en 2010 BYD constituyó una empresa conjunta llamada *Shenzhen BYD Daimler New Technology Co. Ltd* con la famosa compañía alemana Daimler. El capital

⁴⁷ Informe anual de BYD 2009, 2010 y 2011 <http://bydit.com/doce/investor/CorporateReport/>

⁴⁸ BYD pasa su invierno, *Diario Nanfang* http://epaper.nfdaily.cn/html/2012-06/28/content_7097878.htm

registrada de la nueva empresa fue de 600 millones de RMB (67 millones de euro), aportado por sendas empresas a proporción 50%:50%.⁴⁹ La empresa reside en Shenzhen de China, con un objetivo claro de desarrollar coches eléctricos para el mercado chino, valiéndose de la tecnología de Daimler en estructura y sistema de seguridad, y la de BYD en batería recargable y sistema de e-drive. Los coches de la empresa se denominarán con la marca 'Denza'; independiente de las marcas existentes de ambas partes, la comercialización también se realizará por un nuevo canal de distribución que se establecerá a través de la convocatoria comercial abierta bajo nombre de la empresa conjunta. El primer coche eléctrico de la empresa se ha exhibido en una feria en Shanghai en abril de 2013, y se lanzará oficialmente en 2014 en el mercado chino.⁵⁰

Ventajas competitivas y capacidades acumuladas

En el mercado de teléfono celular y el vehículo tradicional, la principal ventaja competitiva de BYD se reside en su precio competitivo, es decir, ventaja en coste.

La formación de esta ventaja se atribuye en gran medida a dos medidas que ha tomado la empresa: por una parte, BYD creó un modelo de producción propio, cual permitió a la empresa explotar al máximo posible las manos de obra baratas de China; por otra parte, la empresa llevó a cabo una integración vertical tanto en el sector de teléfono móvil como en el de automóvil (Huckman y McCormack, 2009), de tal manera consiguió construir una mayor economía de escala.

La construcción del modelo propio de producción fue originalmente debido a la falta de recursos financieros para comprar equipos automatizados, cual hizo que la empresa no podía copiar el modelo productivo de batería de los fabricantes japoneses. Entonces

⁴⁹ BYD (2010) 'Se inaugura la empresa conjunta con Daimler' en BYD Company News. Disponible en :<http://bydit.com/docc/news/press/1254.html>

⁵⁰ Denza (2013) 'Se exhibe Denza en Feria Shanghai' en Denza Company News. Disponible en <http://www.denza.com.cn/index.php?a=show&m=Article&id=121>

BYD creó una serie de maquinarias y herramientas propias, de tal manera rediseñó el proceso automatizado a uno más artesanal - un sistema productiva con gran número de mano de obra y equipos propios. Este modelo de producción permitió a BYD a aprovechar en mayor medida posible la mano de obra barata al mismo tiempo de minimizar la inversión en activos fijos⁵¹. Posteriormente la compañía también aplicó este modelo en la producción de automóvil para construir su ventaja en coste en ese sector. Cabe mencionar que debido a la utilización de este modelo, la plantilla de BYD ascendió a 200.000 personas en 2010, por lo cual dicho modelo también se ha apodado como 'táctica de oleadas humanas'⁵².

En cuanto a la integración vertical, en la industria de teléfono móvil BYD adquirió y constituyó una serie de empresas que abarca la producción de carcasa, teclado, pantalla LCD, cámara digital, cargador, etc. En el sector automovilístico adquirió una fábrica de molde y construyó siete parques industriales para la producción de diferentes piezas que compone un automóvil. De hecho, el 70% de los componentes de su vehículo se fabrica internamente por la propia compañía⁵³. Además de poder estrechar la colaboración entre los eslabones de la cadena de suministro, la integración vertical permitió a BYD a construir una mayor economía de escala, retener el beneficio en la propia empresa y así mejorar la competitividad en coste.

Con la construcción de la ventaja en coste, BYD ha podido derrotar sus principales competidores japoneses de batir a como Sanyo y Panasonic⁵⁴, y ha llegado a ser el principal rival de la empresa taiwanesa Foxconn en el campo de ensamblaje de

⁵¹ Jane P. Wu, Ya-Ting Kuo (2012) Successful Entrepreneurship and Innovative Strategies in China: The Experience of BYD

http://www.academia.edu/4463732/Successful_Entrepreneurship_and_Innovative_Strategies_in_China_The_Experience_of_BYD_Wu_and_Kuo

⁵² La "táctica de oleadas humanas" provino de la táctica militar del mismo nombre, se empleó en 2010 por primera vez para referir al modelo productivo de BYD con intensivo uso de mano de obra en las industrias de alto contenido tecnológico. Fuente: Chen Li (2010) 'BYD explota su margen de beneficio con la táctica de oleadas humanas' en *HC360*. Disponible en

<http://info.pf.hc360.com/2010/05/190905166416.shtml>

⁵³ Huicong (2009) Modelo de BYD: 70% de las piezas y componentes se produce internamente, en *HC360* <http://info.qipei.hc360.com/2009/12/310804169254.shtml>

⁵⁴ Sina Finance (2011) 'La reflexión sobre el modelo de BYD'; disponible en <http://finance.sina.com.cn/stock/hkstock/ggscyd/20111217/101011011472.shtml>

teléfonos móviles⁵⁵. Más importante aun, durante este proceso la empresa ha podido establecer relaciones comerciales con las reputadas empresas multinacionales de teléfonos móviles, tales como Motorola, Nokia, Siemens, Phillips, etc., y esta clientela internacional ha llegado a ser un recurso muy importante para la internacionalización inicial de la empresa. Por otro lado, en el sector automovilístico, la gran demanda de vehículos de baja gama en el mercado doméstico formaron una "necesidad no convencional" (Guillén y García-Canal, 2010), con la ventaja de coste la empresa ha podido consolidar su presencia en este segmento, y a partir de allí ha podido iniciar una acumulación de conocimientos sobre este nicho, que posteriormente también contribuyó a la internacionalización de la empresa.⁵⁶

Otra importante ventaja se reside en la tecnología de BYD en el ámbito de batería. Basado en el know-how establecido en el campo de baterías recargables, la empresa continuaba realizando grandes inversiones en I+D, con miras a alcanzar una tecnología de punta en la batería de coches eléctricos, y de esta forma crear una ventaja tecnológica en el segmento emergente de vehículos eléctricos. De hecho, BYD es uno de los fabricantes automovilísticos de China con mayor inversión en I+D – en 2009 con 1.040 millones de RMB (128 millones de euro) la empresa ocupó el tercer puesto en el ranking de inversión en I+D entre las empresas automovilísticas de China y el vigésimo tercer puesto en el ranking mundial, hasta ahora la empresa siempre ha dedicado más de 2,5% de su ingreso anual en I+D, mayor que casi todas las empresas chinas del sector, y una gran parte de la inversión se dedica al desarrollo de batería y otros componentes para coches eléctricos.⁵⁷ Gracias al avance tecnológico obtenido en este campo, BYD ha podido establecer una alianza con Daimler basado en un intercambio recíproco de tecnología por tecnología, de tal forma pretende construir una mayor habilidad

⁵⁵ Wang Shiwen (2012) *Estudio sobre la competencia entre los OEM de productos electrónicos*. Instituto de Tecnología de Suzhou. Disponible en <http://www.acs.gov.cn/sites/aqzn/jptjnr.jsp?contentId=2669050025284>

⁵⁶ La reputación con los clientes multinacionales y el conocimiento sobre nicho específico como recursos intangibles de las nuevas multinacionales se defienden por el trabajo de Mauro F. Guillén y Esteban García-Canal (2010) *The New Multinationals- Spanish Firms in a Global Context*, Cambridge University Press

⁵⁷ Tencent (2010) Ranking de Inversión en I+D de Fabricantes Automovilísticos, en *Tencent auto*. Disponible en <http://auto.qq.com/a/20101203/000086.htm>

tecnológica y consolidar su posición en este segmento emergente de coches eléctricos.

Al final, cabe señalar que debido al cambio del entorno socioeconómico, la "táctica de oleada humana" y la estrategia de integración vertical mencionadas anteriormente se han enfrentado a severos desafíos en los años recientes. El aumento de nivel de salario hizo que el coste de mano de obra ascendió de manera imparable y redujo seriamente la margen de beneficio de la empresa, y en cuando sucedió estancamientos de venta de los productos finales, los cuantiosos filiales productivas en toda la cadena de suministro se convirtió en lastres y deteriora todavía más el saneamiento de la empresa. De hecho BYD ha tomado medidas para rectificar la estrategia, incluso recortar la plantilla, introducir líneas de producción totalmente automatizado, desamortizar ciertas fábricas de componentes intrascendentes, etc.. Por otra parte, la empresa está centrandose cada vez más en el desarrollo de los vehículos eléctricos y de alta tecnología, con el propósito de convertirse de un líder en coste en un líder en diferenciación a base de la tecnología punta.

Expansión Internacional

La trayectoria de internacionalización de BYD se inició en el año 1999. De 1999-2001, la empresa estableció tres filiales comerciales en los Países Bajos, Estados Unidos y Corea del Sur respectivamente. Tras iniciar su actividad de ensamblaje de teléfono móvil, el proceso de expansión comenzó a acelerar, de 2005-2008 agregó tres nuevas filiales comerciales en Europa y otra en Japón, y también implantó tres filiales productivas de telefono en Europa oriental y Asia. En aquellos años BYD también exportaba coches de baja gama a ciertos países en desarrollo, y llegó acuerdos contractuales con algunos ensambladores de aquellos países.⁵⁸

⁵⁸ BYD Website (2013) Historia de la empresa <http://bydit.com/docc/about/dsj/>

En los recientes años la empresa volvió a intensificar su ritmo de expansión internacional, orientándose principalmente hacia el mercado de los países desarrollados. Ha conseguido que sus vehículos eléctricos entraran en la operación de prueba de transporte público de muchos países europeos y norteamericanos, actualmente también está construyendo fábricas de vehículos eléctricos en las dichas zonas.⁵⁹

Tabla 4 Modos de entrada por país (BYD)

País	Año	Numero filial	Tipo de filial	Modo de entrada
Países Bajos	1999,2008	2	comercial	Nueva creación
Denmark	2005	1	comercial	Nueva creación
Finlandia	2007	1	comercial	Nueva creación
EE.UU.	1999,2010,2013	3	comercial + productiva	Nueva creación
CANADÁ	2011	1	comercial	Nueva creación
Japón	2005, 2010	2	comercial+ productiva	Nueva creación + adquisición
Corea del Sur	2001	1	comercial	Nueva creación
India	2007	1	productiva	Nueva creación
Hungría	2008	1	productiva	Adquisición
Romanía	2007	1	productiva	Nueva creación
Bulgaria	2013	1	productiva	Empresa conjunta
Rusia	2012	1	comercial	Nueva creación
Colombia	2012	1	comercial	Nueva creación
Brasil	2012	1	comercial	Nueva creación

Fuente: elaboración propia a partir de las informaciones de Web de la empresa y los informes anuales⁶⁰

⁵⁹ BYD (2013) Company News: <http://bydcompany.wordpress.com/> y <http://www.byd-auto.net/company/news.php>

⁶⁰ BYD (2013) Company information <http://bydit.com/doce/about/dsj/>
 Informes anuales: <http://bydit.com/doce/investor/BasicInformation/>

Europa Occidental, Europa del Norte

Esta zona fue la primera en que estableció su filial de ultramar. Dada la ubicación estratégica de los Países Bajos, BYD lo escogió para implantar su sede central en europea en enero de 1999. Posteriormente constituyó su filial en Dinamarca (BYD DENMARK ApS, año 2005), Finlandia (BYD Finland OY, año 2007), y en el año 2008 agregó otra filial en los Países Bajos (BYD Electronic Europe B.V).⁶¹ Todas las filiales de BYD en esta zona son sucursales comerciales, en la fase inicial se ocupaba de la promoción de venta de sus productos relacionados con el teléfono móvil. En el año 2006 la facturación procedente directamente de Europa fue de 1.364 millones de RMB (151 millones de euro aproximadamente), representando el 11% sobre el total de ventas de la empresa.⁶²

En los últimos años, la venta de vehículos eléctricos se ha convertido en la meta prioritaria de BYD en esta zona. El enero de 2013, el K9, un modelo de autobús eléctrico de BYD logró la homologación europeo de vehículo completo⁶³, con que la empresa consiguió la autorización de comercializar este autobús en todos los Estados miembros de la Unión Europea sin necesidad de la homologación nacional individual.

Hasta el septiembre de 2013, gracias a la estrecha colaboración con los gobiernos de diferentes países europeos, el autobús eléctrico de BYD ha comenzado su operación de prueba en los sistemas de transporte público de los países como los Países Bajos, España, Alemania, Hungría, Austria, Bélgica y Polonia. También ha podido vender 50 coches eléctricos (modelo E6) a Inglaterra a través de la cooperación con Greentomatocars, el segundo mayor compañía británica de minitaxi.⁶⁴

⁶¹ BYD Website: Historia de la empresa <http://bydit.com/docc/about/dsj/>

⁶² BYD (2007) Informe anual de 2006. Disponible en <http://bydit.com/doce/investor/CorporateReport/AnnualReport/>

⁶³ Sina News (2013) El eBus de BYD logró la homologación de WVTa (EU's Whole Vehicle Type Approval), en *Sina News*. Disponible en <http://auto.sina.com.cn/car/2013-01-08/11181086893.shtml>

⁶⁴ BYD: Centro de prensa de BYD <http://bydit.com/docc/news/press/>

América del Norte

Al igual que Europa, América del Norte, sobre todo los Estados Unidos siempre ha sido uno de los principales mercados de destino de la compañía.

En noviembre del año 1999 BYD constituyó su primer filial comercial en los EE.UU. - BYD America Corporation, para acercarse al centro de compra de Motorola. En 2010, con 5 millones de dolares estableció su segunda filial comercial BYD Motor Inc., a fin de impulsar la venta de vehículos eléctricos. Seguidamente, implantó su filial en Canadá en 2011.⁶⁵

En los últimos años, la importancia prestada por el gobierno americano a los vehículos de energía renovable y su política de subvención a la industria y al consumo, hizo que esta tierra nueva llegó a ser uno de los mercados con mayor potencialidad. No obstante, de acuerdo con lo estipulado por el gobierno del este país, la subvención solo se concede a condición de que los vehículos sean ensamblados en el territorio nacional, y que las piezas locales deben componer al menos 60% del vehículo terminado.⁶⁶

Por ello, después de haber ganado dos pedidos del Aeropuerto de Los Angeles y de la transportista pública de Long Beach, en mayo de 2013, BYD anunció la noticia sobre la pronta implantación de dos plantas en Lancaster, para la producción de autobuses eléctricos y las baterías para uso automovilístico. La inversión será propia exclusiva, en la primera etapa será de 50 millones de dolares (37 millones de euro aproximadamente). El director de BYD en EE.UU. reveló que la producción de autobuses en los Estados Unidos costará 100.000 dólares más por cada unidad en comparación con el coste en China, pero se compensará por el mejor precio de venta - el precio que ofreció el Aeropuerto de Long Beach fue de \$ 1,2 millones por cada autobús.⁶⁷

⁶⁵ BYD Website: Historia de la empresa <http://bydit.com/doc/about/dsj/>

⁶⁶ Si Dake (2012) "En pronto se inaugurará la planta de BYD en EE.UU." en Tencent Finance, 29 de abril de 2012. Disponible en <http://finance.qq.com/a/20130429/001336.htm>

⁶⁷ BYD (2013) Company News: BYD empieza a construir sus fábricas de autobus y de bateria en EE.UU. <http://www.bydauto.com.cn/news-id-2559.html>

Corea del Sur y Japón

En Corea del Sur y Japón, BYD estableció filiales de venta en 2001 y 2005 respectivamente.

El 10 de marzo de 2010, con 190.010.000 yen (1,37 millones de euros) BYD llevó a cabo la adquisición de una fábrica de molde japonesa - el Tatebayashi Moulding. El producto principal de la fábrica era capó para motores de automóviles. La adquisición ha permitido a BYD poder aprender la tecnología avanzada de los japoneses y suministrar los moldes de alta precisión a sus líneas de producción en China.⁶⁸ Cabe mencionar que durante el proceso de internacionalización de BYD, esta es la única adquisición con el enfoque de obtener recurso tecnológico externo.

India

BYD Electronics India Private Limited, establecida desde el marzo de 2007 en Chennai de India, es la primera filial productiva de la empresa en un país extranjero. La fábrica ha sido un proyecto de greenfield con una inversión propia exclusiva de 2500 millones de Rupee (31 millones de euro), se implantó para el ensamblaje de teléfonos móviles y la producción de sus componentes como cáscaras y teclados⁶⁹, con un claro enfoque de seguimiento a los clientes así como al competidor, ya que en la misma ciudad Nokia estableció su fábrica en 2006, Motorola anunció su plan de inversión para el 2007, y por otra parte Foxconn - el rival de BYD en el campo de ensamblaje de cédula también implantó su fábrica en la misma ciudad en 2006⁷⁰.

Europa Oriental

Hungría

Nokia tenía establecida su filial productiva en este país desde 1999⁷¹. Foxconn también puso a fabricar en Hungría desde 2003. Siguiendo a sus pasos, BYD abordó a este país

⁶⁸ Jin Yangwang (2010) 'BYD compra la fábrica japonesa de molde'; en *YCWB*. disponible en http://auto.ycwb.com/2010-04/07/content_2482935.htm

⁶⁹ Informe anual de BYD 2007 <http://bydit.com/doce/investor/CorporateReport/AnnualReport/>

⁷⁰ Plantas de Foxconn en todo el globo, *Huxiu* <http://www.huxiu.com/article/2071/1.html>

⁷¹ Nokia (2013): Filiales productivas de Nokia en todo el globo <http://www.nokia.com/global/about-nokia/about-us/production-facilities/production-facilities/>

en 2008 a través de la adquisición de una fábrica de ensamblaje y componentes de teléfono celular previamente establecida por los coreanos. La fábrica adquirida, Mirae Hungary Industrial Manufacturer Ltd, contaba con una buena clientela formada por conocidas empresas de teléfonos móviles, pero estaba en una apurada situación financiera debido a la gestión poco eficiente durante los últimos años. Los coreanos han tenido que ceder la fábrica a BYD con un precio de 15,5 millones de euros, y así aceptando su adquisición hostil - conforme con los requerimientos de BYD, Mirae Industry ha tenido que despedir todos los directivos de la fábrica y cancelar una gran parte de los acuerdos de patentes suscritos con la anterior matriz coreana, dado que BYD ya posee los know-hows y tecnologías similares.⁷²

Rumania

En el año 2007, con una inversión de 20 millones de euros BYD estableció su propia filial en Rumania para emprender la construcción de una nueva fábrica electrónica en este país. La fábrica ocupa un recinto de 21 hectáreas, ubicada en un parque industrial iniciada por Nokia. El salario promedio laboral de Rumania en 2008 era 2,68euro/hora, quedando en el penúltima posición entre todos los países de la Unión Europea⁷³.

Bulgaria

En Diciembre de 2012, BYD firmó acuerdo con la compañía energética búlgara Bulmineral, para la constitución de un joint-venture a fin de ensamblar autobuses eléctricos en este país. La inversión se realizará entre ambas partes a proporción de 50%-50%. La empresa conjunta contará con dos plantas, entre ellas una se aportará por Bulmineral a través de la transformación de una planta suya existente⁷⁴. BYD aportará toda la tecnología necesaria, la mayoría de los equipamientos y maquinarias de

⁷² BYD (2008) Announcement Discloseable Transaction -Declaración oficial de BYD sobre la adquisición de la fábrica en Hungría. Hong Kong. Disponible en <http://www.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2008/0201/LTN20080201240.pdf>

⁷³ Consejo Económico de Embajada de China en Bulgaria(2008) Salario laboral en Bulgaria. Disponible en <http://bg.mofcom.gov.cn/article/ddgk/zwjingji/200806/20080605582509.shtml>

⁷⁴ Business Wire (2012) 'BYD and Bulmineral set up First Electric Bus Joint Venture in Europe'. en *Business Wire*, diciembre 2012. Disponible en <http://www.businesswire.com/news/home/20121212006683/en/BYD-Bulmineral-set-Electric-Bus-Joint-Venture>

producción. Las piezas y componentes de autobuses se importará desde las fábricas de BYD en China. Se espera llegar una capacidad de producción de entre 40 y 60 autobuses por mes al entrar a su pleno funcionamiento. Entre los motivos de la inversión, cabe mencionar la política de apoyo al sector de energía renovable en este país, y la mano de obra relativamente barata - según los datos de enero 2013, con 157 euro/mes Bulgaria se quedó como el país europeo con nivel salarial más bajo⁷⁵, pero lo más importante fue el deseo de BYD de obtener mayor acceso a todos los países europeos con apoyo de una base productiva cercana.

Rusia

En el año 2005, a Rusia BYD exportó 150 coches Flyer - el antiguo modelo de minicoche de gama baja. Posteriormente en 2010 BYD autorizó al fabricante Ruso TAGAZ a ensamblar y vender coches bajo la marca BYD en este país.

Sin embargo, la mayor grado de apertura de este país en los últimos años hizo que BYD empezó a prestar mayor importancia a este mercado potencial.⁷⁶ Según el informe anual de 2012 de BYD, en el agosto de 2012 la empresa estableció su propia filial comercial en Rusia.

Oriente Medio y África

La actividad de BYD en esta zona se limita en la venta de vehículos a través de la exportación directa y los acuerdos contractuales establecidos con los distribuidores y fabricantes locales, hasta ahora no ha constituido ninguna filial en esta zona.

En 2005, BYD autorizó a Amal Al-amal, una compañía de automóvil local en Egipto, a comercializar su viejo modelo Flyer, posteriormente en 2009, BYD le dió la

⁷⁵ Fuente: Base de datos de la Comisión Europeo.

Disponible en http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour_market/labour_costs/main_tables

⁷⁶ Rusia formó parte de la Organización Mundial de Comercio desde agosto de 2012

autorización para la ensamblaje de BYD F3⁷⁷. En 2010 BYD empezó a exportar sus coches a Irak, en 2013 autorizó la empresa local Zamzam a ensamblar y comercializar coches de BYD en Irak⁷⁸. Cabe mencionar que el autobús eléctricos de BYD ha comenzado la operación de prueba en Israel desde el agosto de 2013.

América del Sur

El mercado sudamericano no ha despertado gran atención de BYD hasta los recientes años. Según el último informe anual de la empresa, en 2012 BYD estableció filiales comerciales en Brasil y Colombia, a fin de promover la venta de vehículos eléctricos. Sus autobuses eléctricos se han empezado la operación de prueba en la ciudad Bogotá de Colombia, en la misma ciudad también se ha formado una flota de taxis con sus coches eléctricos.

Valoración

La trayectoria de internacionalización de BYD se relaciona estrechamente con el esfuerzo de explotación del mercado internacional que ha realizado la empresa en diferentes épocas.

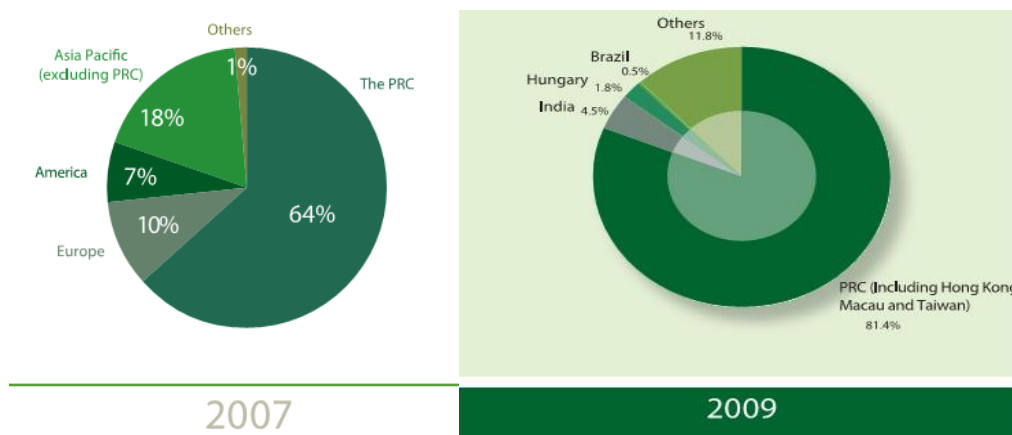
La reputación con los clientes multinacionales extranjeras (Guillén y García-Canal, 2010) ha sido el recurso más decisivo que sostuvo los primeros pasos de la internacionalización de la empresa. Para acercarse al centro de compra de sus clientes de baterías de teléfono móvil y así satisfacer mejor sus necesidades, entre 1999 y 2001 BYD estableció sus primeros tres filiales comerciales en Europa, EE.UU y Corea del Sur. Al iniciar la actividad de ensamblaje de teléfonos con el fin de dar solución de un solo paso a sus clientes internacionales, el esfuerzo por seguir a los clientes llegó a un

⁷⁷ IDA (2013) 'Strategy for developing auto industry Next January'; IDA, http://www.ida.gov.eg/strategy_en.html

⁷⁸ Zamzam spring (2012), 'Establishment and Inauguration of Vehicle Manufacturing Site in Iraq'; en ZSCO. Disponible en http://www.zamzamspring.com/?page_id=17

auge entre los años 2005-2008, en cuando BYD agregó varios filiales comerciales en los países desarrollados y tres filiales productivas en Europa Oriental y Asia. Hasta aquellos años el mercado internacional siempre tenía un importante peso en el resultado de la empresa, en concreto, hasta el 2007, el ingreso proveniente directamente de extranjero representaba 36% de la facturación total⁷⁹ (Vea el gráfico 4).

Gráfico 4 Cambio de la proporción de facturación internacional de BYD de 2007 a 2009



Fuente: informe anual de BYD 2007 y 2009

<http://bydit.com/doce/investor/CorporateReport/AnnualReport/>

Entre 2008 – 2009, gracias al acelerado crecimiento del mercado automovilístico de China y la certeza de BYD en captar el nicho de baja gama, el ingreso procedente del sector automovilístico llegó a ser el principal ingreso de la empresa con un peso de 53% en la facturación total del año 2009⁸⁰, cuya consecuencia fue que el ingreso proveniente del mercado doméstico ascendió a 81,4%. Aprovechando los conocimientos obtenidos sobre el nicho de baja gama (Guillén y García-Canal, 2010), y para incrementar la economía de escala, BYD también exportó sus coches a ciertos países en desarrollo, e incluso llegó algunos acuerdos contractuales con los ensambladores locales de estos países. Pero los mayores pasos que dio BYD en esta etapa fue en el mercado doméstico, en donde emprendió una expansión acelerada de red comercial y capacidad productiva.

⁷⁹ BYD Annual Report 2007

⁸⁰ BYD Annual Report 2009

En los recientes años, debido al impacto sufrido en el mercado nacional, BYD volvió a intensificar la explotación del mercado internacional, atacando especialmente el mercado de vehículos eléctricos de los países desarrollados. Dada la mayor atención prestada al tema medioambiental por el gobierno de estos países, y la ventaja tecnológica de la empresa en este nuevo nicho emergente, la empresa espera una mayor posibilidad de éxito de sus productos en estos mercados. Para satisfacer mejor la necesidad de ellos, desde 2013 la empresa puso en marcha la construcción de dos bases productivas de coches eléctricos en Europa y Estados Unidos. Si bien la estructura global del ingreso de la compañía todavía no ha cambiado significativamente dado la recién aplicación de la nueva estrategia, en 2012 la facturación procedente de Europa sí que incrementó 374% respecto al año anterior, y la de EE.UU. incrementó 180%.

Durante el proceso de expansión internacional, los países desarrollados han sido el destino principal para establecer filiales comerciales de la compañía, mientras que en los países en desarrollo se centran sus filiales productivas, cuyas producciones se orientan a satisfacer la demanda de los primeros.

Los países de Europa Oriental han llegado a ser el principal destino de inversión productiva de la compañía, debido al bajo coste de mano de obra y de otros factores productivos en esta zona, y a su ubicación geográfica y la identidad como miembros de la UE, que permite a BYD satisfacer la demanda de los países desarrollados europeos con mayor facilidad.

Independientemente de la zona geográfica que ha entrado, la creación de nueva filial propia ha sido la forma de entrada que ha utilizado más habitualmente. La empresa pretende expandirse a base de un crecimiento interno, de esta manera aprovecha en la mayor medida posible su modelo productivo y ventaja técnica, y al mismo tiempo evita el derrame tecnológico a través de un alto control a las filiales.

En los países en desarrollo, la entrada con nuevas filiales productivas propias permitió a la empresa introducir los propios equipos de producción y re-aplicar su modelo productivo propio, de manera que pudo maximizar el uso de mano de obra barata de los países en desarrollo y así mantener la ventaja en coste. En Estados Unidos, donde el coste laboral es elevado, la entrada con nueva creación se basa fundamentalmente por la intención de maximizar el control tecnológico.

En la trayectoria de internacionalización BYD también realizó dos adquisiciones. No obstante, la adquisición a la fábrica electrónica en Hungría fue uno hostil, BYD no pretendía obtener ningún tipo de activo intangible o know-how desde la empresa adquirida. La adquisición de la planta de molde japonesa fue de reducida magnitud, y solamente se trata de la tecnología de molde de alguna parte de un automóvil. En fin, para BYD la adquisición no ha llegado a ser un modo significativo para obtener recursos externos.

Es de destacar que durante los últimos años BYD comenzó a establecer empresas conjuntas con otras compañías a fin de aumentar la obtención de recursos desde el exterior. A pesar de que la empresa conjunta con Daimler se ha constituido recientemente hace unos años y se enfoca solamente en suministrar el mercado chino, no cabe duda de que BYD podrá conseguir una mayor habilidad tecnológica valiéndose de esta alianza, y de tal forma logrará acumular más recursos intangibles para su futura expansión internacional.⁸¹ No obstante, cabe señalar que la alianza con Daimler se limita solamente en el desarrollo de coches eléctricos, y la comercialización del producto se realizará bajo una nueva marca independiente de las dos compañías, eso significa que los productos propios de BYD, tanto sus coches tradicionales como sus propios vehículos eléctricos, no podrán recurrir a la ventaja de imagen de las marcas de

⁸¹ La habilidad tecnológica como un recurso intangible y la obtención de ella a través de las empresas conjuntas se defiende por el trabajo de Mauro F. Guillén y Esteban García-Canal (2010), *The New Multinationals- Spanish Firms in a Global Context*, Cambridge University Press

Daimler. Como una nueva empresa en el sector automovilístico, la imagen de la marca siempre ha sido la mayor debilidad de BYD, pero la empresa no ha realizado grandes inversiones o recurrido a recursos exteriores para mejorar este aspecto, sino durante la comercialización de sus vehículos eléctricos utilizó principalmente marketing de gobierno como una alternativa para evitar su desventaja en la marca, de tal modo volviéndose al modelo de distribución semejante a lo de los bienes industriales, es decir, el de canal corto.

Dentro de la tipología de la estrategia internacional, podemos englobar a BYD como 'Global Niche Player' (Guillén y García-Canal, 2010), aunque la empresa está pretendiendo cambiarse de un nicho al otro, es decir, intentar saltar del nicho de baja gama al de coches eléctricos y de alta tecnología.

2.3. Geely

Antecedentes y crecimiento doméstico:

Zhejiang Geely Holding Group se constituyó en el año 2003, sitúa en el 6 puesto entre las primeras 500 empresas privadas mayores de China en 2013, actualmente es la mayor empresa privada de auto de ese país⁸², y el segundo mayor exportador chino de automóviles⁸³. El año 2010, por su compra a VOLVO, la remarcada empresa sueca de auto, Geely se hizo mundialmente famosa. En el año siguiente de su fundación, Geely Group transpasó sus principales activos y actividades a Geely Automobile Holdings Limited (a continuación denominado como Geely Auto), ésta última se cotizó en la Bolsa de Hong Kong en 2005, el fundador Li Shufu, cuenta con una participación de 50,3%. En 2012 Geely Auto realizó una venta de 483.483 vehículos, correspondió a un ingreso de 24.630 millones de RMB (3.029 millones de Euro).

La trayectoria de ésta empresa data de 1984, entonces se veía una fuerte demanda de refrigeradores en el mercado doméstico. Li Shufu, a sus veintinueve años, coninvirtió con un socio para montar la Fábrica de Piezas de Refrigerador *Shiqu* en la provincia de Zhejiang, más tarde, en 1986 estableció la Fábrica de Refrigerador *La Flor Artica*. A pesar de su buena gestión, como su empresa no logró listarse entre las Empresas Designadas por el gobierno⁸⁴, por la restricción que establece la política del Estado, Li ha tenido que dejar la producción de refrigerador y se dedicó a la producción del panel compuesto de aluminio, un material para obra de decoración.

A los primeros años de la década 90, la demanda de los emergentes comerciantes autónomos y de los campesinos en transportar sus mercancías hizo la motocicleta algo

⁸² Sina Finanza (2013) 500 empresas privadas mayores de China, *Sina Finance*
http://finance.sina.com.cn/focus/2013_zgmyqy500q/

⁸³ CAAM (2013) Ranking de las Empresas Exportadoras de Motos y Autos de China 2012, CAAM.
Disponibles en <http://www.caam.org.cn/motuoche/20130129/0905086221.html>

⁸⁴ En la etapa inicial de la reforma económica china, en ciertos sectores el gobierno solo concedía derecho de producción a limitadas empresas, a fin de planificar y controlar el suministro y la demanda.

muy vendido. Para obtener la licencia de producción de motocicleta, Li adquirió una fábrica de motocicleta estatal que se encontraba al borde de bancarrota, y la renombró Geely Moto. A raíz del nivel de ingreso de los consumidores y sus preferencias en ese tiempo, Geely se centró en fabricar Scooter- un tipo de moto más ligera y económica, con cual obtuvo un rendimiento bastante bueno. Posteriormente Geely ha llegado a cooperar con la dimensional empresa estatal Jialing Moto, constituyendo una empresa mixta Jialing Geely Moto de Zhejiang Co.Ltd., para alcanzar un crecimiento más rápido.

85

Hacia finales de los años 90, viendo la alta ganancia del sector automovilístico y un enorme crecimiento latente Li decidió incorporarse a la industria de automóviles. Se asoció con una empresa estatal y de esta forma consiguió el permiso para producir automóviles. La empresa conjunta se denominó Geely Boin Automotive Manufacturing Co., Ltd y más tarde ha sido sustituido por el nombre de Geely Automotive Manufacturing Co., Ltd. En ese tiempo, lanzó la lema “fabricar coches accesibles para la gente común” (Li Shufu, 1998). En agosto de 1998, se lanzó al mercado el primer coche de la serie Haoqing. La serie Haoqing abarca modelos de dos desplazamientos: 1.0 L y 1.3 L. Como entonces el precio de los coches similares era de alrededor de 100 mil RMB, el precio de Haoqing de solo 58 mil RMB (7 mil euro) dejó al mercado un considerable sacudimiento.⁸⁶

A medida de la incorporación china a la OMC y la reducción de los aranceles aduaneros el costo de las piezas de autos se rebajaron sucesivamente, a la vez, numerosas empresas nacionales e internacionales se alinearon en los productores de automóviles en China. Para alcanzar rápidamente una buena presencia de mercado, en 2001 Geely rebajó otra vez el precio de la serie Haoqing hasta 30 mil - 45 mil RMB (4.600 euro aproximadamente)⁸⁷, siendo la primera empresa automovilista que hizo la rebaja de

⁸⁵ Geely Moto (2013) Historia de la empresa <http://www.geelybike.com/index.asp>

⁸⁶ Zhang Wenjun (2012) ‘Entrevista con el director comercial de Geely’; en *Canal Auto 163*. Disponible en <http://www.autohome.com.cn/culture/201202/299081.html>

⁸⁷ Sina (2012) ‘Tres pasos de Geely’ en *Sina News*. <http://auto.sina.com.cn/z/autochina30/12/>

precios luego de la incorporación china a la OMC. Hasta el año 2004 el serie Haoqing siempre era su producto principal, cuya venta pasa del 50 % de la total de la Empresa. En 2004 vendió 101.611 coches en el mercado doméstico, posicionando el séptimo lugar entre todos los productores de vehículo de pasajero del país, con una presencia de 21% en el segmento del coche económico.⁸⁸

A pesar de los éxitos obtenidos con los modelos económicos de baja gama, se dieron cuenta desde su primera etapa que el margen de ganancia de la baja gama sería cada vez más limitada debido a crecientes competencias en este segmento. Por tanto, Geely desde principio desarrolló diversos modelos distintamente posicionados, de tal manera intentaba acercarse gradualmente al segmento de gama media. Antes del 2005 Geely puso bajo su control 4 bases de producción de vehículo entero y una fábrica de piezas automovilísticas a través de establecer empresas conjuntas con otros socios chinos, dos de estas fábricas producen coches de gama de 50-80 mil RMB (6 mil-10 mil euro). En 2005 ya tenía 6 series de productos, los coches de 50 – 80 mil RMB ascendieron a 21,4% de su volumen de venta total.⁸⁹

En 2003 se fundó Zhejiang Geely Holding Group, al mismo tiempo se estableció Geely Automobile Holdings Limited, en ésta última se invirtieron sus principales activos. Geely Auto se lanzó en la Bolsa de Valores de Hong Kong en el año 2005, y desde entonces empezó a adquirir más acciones de las empresas conjuntas que se estableció anteriormente, a fin de obtener el control absoluto de ellas y reorganizar mejor sus recursos.

En 2007 Geely proclamó el comienzo de su ajuste estratégico, siendo la primera empresa automovilística en este tipo de viraje. Su misión empresarial se convirtió de “fabricar coches accesibles para la población” en “producir buenos coches más seguros y más ecológicos”, pretiendo a elevar la imagen de su marca en todas las líneas y

⁸⁸ Geely: Informes anuales 2004/2005 <http://202.155.223.21/~geelmhk1/sc/Financial.html>

⁸⁹ Informe anual 2005

desarrollarse con rumbo hacia la mayor calidad y la internacionalización.

En el mismo año, con 14,25 millones de libras (21,4 millones de euro) Geely adquirió 22,83% de las acciones de Manganese Bronze Holdings plc - una empresa británica especializada en producción de taxi, a la vez invirtió 53,8 millones de dólares (40 millones de euro) para crear junto con esta última una empresa conjunta - *Shanghai LTI Automobile Components Co Ltd*. Esta nueva empresa radicada en Shanghai de China se dedica a producir taxis de alta gama para el mercado chino y otros países asiáticos, a la vez también desarrollan otros modelos populares. Este proyecto de coinversión con Manganese Bronze Holdings plc no sólo permitió a Geely acceder a la tecnología concerniente de esos modelos, sino también ha elevado el prestigio de su marca.

Una de las medidas más importantes durante el ajuste estratégico era la aplicación de la estrategia multimarca. Basado en esta estrategia, Geely reagrupó sus productos a tres marcas nuevas creadas: *Gleagle* - simboliza moda y económico, *Emgrand* - simboliza lujo y dignidad, *Englon* - posicionada como clásico y de estilo británico, a esta última marca se agrupan los productos desarrollados juntos con la dicha empresa británica. Las 3 nuevas marcas apuntan a diferentes grupos de consumidores, usan logos totalmente diferentes y comercializan por sus propios canales de venta.

Ilustración 1: Las marcas de la empresa Geely



Fuente: Geely Auto <http://www.geely.com/welcome/index.html>

Hasta la fecha, el ajuste estratégico de la empresa ha sido fructífero, la gama de precios

y la margen de beneficio vinieron subiendo. A finales de 2012 un 35% de los coches vendidos por Geely Auto sitúan en la gama de precios entre 100 mil – 200 mil RMB (12 mil -24 mil euro), el beneficio bruto de la Empresa ascendió a 18,5%, la facturación total se subió de los 131,7 millones RMB en 2007 a 24.628 millones en (3.029 millones de Euro).⁹⁰

Ventajas competitivas y capacidades acumuladas

Una de las ventajas más importantes de Geely es su liderazgo en coste. Distinto que BYD, para minimizar el coste de producto Geely no se limita a enfocarse en el aprovechamiento de la mano de obra barata, sino se concentra más en el mejoramiento de la gestión de la cadena de suministro, la administración interna y el aumento de escala de la producción.

Excepto las piezas fabricadas por las filiales internas, el resto de las piezas y componentes se suministra por los proveedores seleccionados mediante licitaciones abiertas, y mediante la firma de contratos de largo plazo se reduce el precio de compra. Geely ha desarrollado y puesto en servicio un sistema informático para la gestión de cadena de suministro (que se llama P-SCM), cual permitió sincronizar los datos de los departamentos de venta, de producción y de los proveedores, gracia a cual la empresa también ha podido poner en práctica Lean Production en la mayoría de sus unidades productivas⁹¹. La Empresa creó una “cultura de problema”, la cual destina a estimular a los trabajadores plantear y resolver problemas técnicos. El número de problemas solucionados por cada uno se registra de manera periodica, por cualquier solución en favor de reducción de costo le responde con un premio gordo. Además, la empresa da cada vez mayor importancia a la universalidad de las piezas y las plataformas de producción, en los últimos años ha reducido el número de proveedores de aproximadamente 1000 a 500, de tal manera rebajó 10% del precio de compra por

⁹⁰ Informe anual de Geely 2007-2012 <http://202.155.223.21/~geelmhk1/sc/Financial.html>

⁹¹ Lean Production de Geely <http://srm.geely.com/web/default.jsp>

unidad.⁹²

Durante el desarrollo doméstica, Geely ha sabido aprovechar al máximo posible los recursos externos, utilizando la alianza y la adquisición como su principal herramienta de expansión, de tal manera consiguió incrementar la escala de producción y la gama de productos rápidamente. Los conocimientos acumulados durante este proceso de consolidación se convirtió en un importante recurso intangible de Geely que sostenía posteriormente su expansión internacional (Guillén y García-Canal, 2010).

Además de la primera empresa conjunta establecida con una compañía estatal, para alcanzar una mayor magnitud la empresa estableció otras empresas conjuntas con diferentes socios chinos y de tal forma logró controlar 4 fábricas de montaje de coche, 2 instituciones de I+D, 3 empresas de comercialización y una empresa de piezas de automóviles.

La primera adquisición en el sector de automoviles fue por la compra de JMSTAR- una empresa establecida por el propio hermano del fundador de Geely: Nada más de entrar a la industria automovilística, entre Li Shufu y su hermano Li Shutong se discreparon gravemente tanto en la estrategia como en el beneficio, y el último retiró su capital desde Geely y fundó la empresa JMSTAR. Sobre el año 2000, la nueva empresa de su hermano lanzó su primer coche SMA, tanto las características técnicas como su posicionamiento eran muy similares a un modelo de Geely. Para evitar una competición destructiva, el Sr. Li Shufu tomó la iniciativa de hablar con su hermano sobre la posible fusión de las dos empresas, finalmente ambas partes llegó un acuerdo: Geely adquiere JMSTAR, con efectivos y también el 100% de las acciones de Geely Motocicleta, de esta manera cada hermano se ocupa un sector, y en adelante ninguno de ellos entra al sector de actividades del otro.⁹³ A través de esta adquisición, Geely eliminó un rival

⁹² Jing Hua (2007) Geely recortó la mitad de sus proveedores, en *Sina Auto*. Disponible en <http://auto.sina.com.cn/news/2007-08-01/0757297773.shtml>

⁹³ Chai Yicheng (2002) 'Geely adquiere JMStar: el acuerdo entre los dos hermanos', en *Xinhua News*. Disponible en http://news.xinhuanet.com/fortune/2002-08/07/content_514255.htm

más amenazador, y en tiempos posteriores utilizó la línea de producción de JMSTAR para la producción de un modelo de coche de gama media.

A partir de 2005, después de cotizarse en la bolsa, Geely Auto empezó el proceso de adquisición del resto de acciones de las empresas asociadas, y también de otras empresas interesantes en la industria automovilística. En 2010 Geely ya poseía 6 fábricas de ensamblaje, 7 de piezas, 3 instituciones de I+D y 4 firmas de comercialización, en las cuales tenía participaciones de mayoría absoluta de entre 91%-100% .

La compra no fue la única modalidad con que Geely consiguió recursos externos, para acelerar el desarrollo de nuevos productos y mejorar el diseño del producto ha realizado cooperación con ingenieros italianos y coreanos en varias ocasiones. A partir de 2002 Geely emprendió su cambio de una empresa familiar a una empresa moderna accionaria. En Geely Auto Li Shufu se conserva simplemente el puesto de presidente y del director ejecutivo, otros directores ejecutivos y los cargos superiores de la empresa se desempeñan por los directivos profesionales contratados desde afuera de la empresa. Sra. Bai Yang, la primera CEO contratada por Geely Auto, había servido a otra marcada firma automovilística de China (*Brilliance Auto*) y una empresa americana de piezas⁹⁴. El sub director ejecutivo se desempeñó por Sr. Shen Fengxian, quien tuvo 36 años de experiencia en la industria automovilística y fue el sub director de la famosa empresa coreana Daewoo. La Empresa también ha contratado un buen número de especialistas en operaciones de capital, que mayoritariamente provenían de Hong Kong.⁹⁵ La profesionalización de los directivos permitió a Geely encaminarse hacia una gerencia más profesional y más internacional.

Una de las medidas importantes durante el crecimiento de Geely era la estrategia de multimarca. Gracias a esta, la Empresa ha podido ir acumulando conocimientos sobre los diferentes segmentos de mercado y la habilidad de manejar las marcas, y también ha

⁹⁴ Xinhua (2002) "La reforma de directivos de Geely" en Xinhua News. Disponible en http://news.xinhuanet.com/fortune/2002-07/17/content_485936.htm

⁹⁵ Informe anual 2005 de Geely Auto

podido mejorar la margen de beneficio de la empresa.

La idea de una estrategia de multimarca surgió de las buenas experiencias de algunas remarcadas empresas multinacionales, por ejemplo, GM ha creado en China diferentes marcas como GM-Shanghai, GM-Chevrolet, Buick y Cadillac. Geely cree que cada marca tiene una limitada capacidad de carga, así como su canal de distribución, por lo tanto es necesario crear diferentes marcas para lograr una mayor cobertura, y también ampliar la anchura de canales.

Basado en esto, desde 2007 Geely estableció 3 marcas independientes y dividió el departamento comercial en 3 divisiones, cuales a través de sus propios canales de venta promocionan su marca individual. Debido a su precisa captura a las preferencias de los consumidores y el claro y diferenciado posicionamiento de cada una de las marcas, esta medida no produjo ninguna discordia interna, sino ha elevado el volumen de venta y el beneficio en general. De tal manera, Geely también ha podido penetrarse a los segmentos más sofisticados y profundizar sus entendimientos a ello, sus conocimientos y comprensión a los diferentes nichos del mercado le ha servido como un recurso intangible muy importante durante su expansión internacional (Guillén y García-Canal, 2010).

Expansión Internacional⁹⁶

El año 2003, su quinto año tras entrar en el sector automovilístico, Geely empezó exportar sus productos al mercado de Medio Oriente, dando su primer paso de internacionalización. Luego, amplificó sus exportaciones a 52 países de Europa Oriental, África y América Latina. En 2012 el volumen de su exportación registró 100.300 unidades de coches, representando un 15% de la total exportación de automoviles chinos, cual convirtió Geely en el segundo mayor exportador de coches en China .

⁹⁶ Nota: De no ser especificado, las informaciones recogidas en este capítulo provienen de los informes anuales de Geely Auto de 2005-2012 <http://202.155.223.21/~geelmhk1/sc/Financial.html>

Hasta la fecha, Geely Auto ya tiene 63 agentes en países extranjeros, sus exportaciones llegan a 52 países, que mayoritariamente son países en desarrollo. En varios países Geely ha autorizado a firmas locales a ensamblar coches bajo su marca. Para crear una buena imagen de marca, en mayor á de los casos Geely coopera con las empresas locales más potentes para desarrollar las actividades comerciales y productivas. Para satisfacer de la mejor forma a las demandas locales, en los últimos años Geely también hizo unas inversiones directas en algunos países en desarrollo, como por ejemplo su filial comercial en Rusia y filial productiva en Uruguay. (Véase la tabla 5)

Tabla 5 Modos de entrada por país (Geely)

País	Año	Numero filial	Tipo de filial	Modo de entrada
Rusia	2010		filial comercial	Nueva Creación
Uruguay	2013	1	productiva	Empresa conjunta
Australia	2009	1	Productiva+ I&D	Adquisición
Inglaterra	2007,2013	1	Productiva+ I&D	Adquisición
Suecia	2010	2	Productiva+ I&D	Adquisición

Fuente: Informe Anual de Geely 2005- 2012

Mientras tanto, la empresa también emprendió adquisiciones consecutivas a las empresas de países desarrollados, con la intención de obtener los recursos de tecnología y de marca con mayor velocidad. Entre ellas, la adquisición a DSI de Australia hizo que Geely fue la primera empresa de China que fue capaz de producir caja de cambios de 6 velocidades, y la a Volvo ha llegado a ser la adquisición de mayor magnitud que una empresa automovilística china efectúa en el exterior.

Sobre el marketing internacional de sus propios productos, la táctica de Geely es bastante prudente, no pretende lanzar los productos de Geely Auto al mercado de los países

desarrollados mientras no posee suficiente ventaja de marca y de producto.⁹⁷

Medio Oriente

La internacionalización de Geely comenzó desde el año 2003 cuando hizo su primera exportación a Siria, seguido a esto, la empresa expandió su negocio a varios mercados del Medio Oriente como Irak, Arabi Saudi, Jordania, Libano, etc.. Generalmente, en esta zona geográfica la industria automovilística es bastante atrasada, la barrera de entrada al mercado también es baja. Por tales razones Geely ha elegido esta región como su primer destino de exportación. En un principio, exportaba sólo modelos económicos de gama baja, pero ahora en mayoría de estos países Geely proporciona productos de toda índole, es decir, tanto de categoría alta, mediana como de baja.

Geely cuenta con agentes de distribución en 5 países de esta región. Primero, en agosto de 2003 celebró un acuerdo de cooperación con la empresa siria Mallouk&Co, luego en 2010 autorizó a la misma empresa a comercializar autos de Geely en Jordania. De 2010 a 2011, Geely contrató sucesivamente a Rkazez Aemar Company (de Irak), Towell Auto Centre (de Oman) y Haji Husein Alireza & Co. Ltd (de Arabia Saudita) para comercializar sus coches en los respectivos países.

Arabia Saudita e Irak son actualmente los mayores destinos de exportación de Geely en Medio Oriente, en 2012 el total de los pedidos procedentes de estos dos países sumaron más de 20 mil unidades, representando un 40% del volumen de exportación total de la Empresa.

Arabia Saudita

Este es uno de los países en desarrollo con mayor ingreso, también es el mayor mercado de coche en la región del Golfo, en 2012 la venta de autos de pasajeros en este país totalizó

⁹⁷ Geely (2012) "Entrevista con Sub director de Geely" en *Geely News*. Disponible en <http://www.geely.com/news/news/info/6132.html>

530.000 unidades. Sin embargo, la industria automovilística del país es bastante subdesarrollada, básicamente se satisface la demanda doméstica con la importación, y no procedieron montar una fábrica local hasta el año 2010.⁹⁸

En 2011 Geely llegó un acuerdo comercial con el distribuidor local audita *Haji Husein Alireza & Co. Ltd.*, cual tiene una dilatada historia de más de 100 años, cuenta con una red comercial madura, también fue agente de marcas reconocidas como Mazda, Mercury, Aston Martin.

El ingreso de la población saudita es relativamente alto, por otro lado como el primer productor de petróleo mundial, el combustible es muy barato. Por eso los consumidores locales se encariñan con los coches de gama mediana y alta con gran desplazamiento. En correspondencia a esto, los modelos de alta categoría como EC7 y EC8 de *Emgrand* han logrado mucha venta en este país. En 2012 la exportación de Geely a Arabia Saudita llegó a 15.000 vehículos.

Irak

La reconstrucción de Irak de posguerra tiene una gran demanda automovilística en los años recientes. En 2010 se estableció relación comercial con *Rkuez Alemar Company* de ese país, el año siguiente registró una exportación de 3695 unidades, entre el enero y agosto de 2012 la exportación a este país ha ascendido a 13.021 unidades.

Europa Oriental

Rusia siempre ha sido uno de los mercados más optimistas antes de la crisis económica. El año 2008 la venta total en Rusia llegó a 2,8 millones de vehículos, con una densidad de 250 vehículos por cada 1000 habitantes.⁹⁹

⁹⁸ Yang Haiyang (2010) Arabia Saudita empieza a construir su primera fábrica de automóviles, en *163News*. Disponible en <http://news.163.com/10/1228/15/6P0I9COT00014JB5.html>

⁹⁹ Roland Berger Strategy Consultants, (2010). *Automotive Insights*. No.01-2010, Disponible en <http://www.rolandberger.com/media/client-magazines/automotive-insights/magazine-overview/>

En 2008 Geely empezó su cooperación de venta con Rolf Group, esta última es el mayor importador y distribuidor de automóvil en Rusia, tiene 20 años de experiencia en esta materia. Valiéndose de su red de venta y servicio de postventa Geely creó ya en el primer momento una buena imagen de marca. Entonces los coches chinos se vendían en canchas a cielo abierto, Geely fue la primera que pasó del campo a las tiendas 4S. Bajo la cooperación de ambas partes, entre 2008 y 2009 Geely vendió 17.200 autos. Pero, a partir de 2009 Rusia elevó la tasa arancelaria de automoviles, al mismo tiempo el mercado sufrió el impacto de la crisis financiera, resultando que en 2010 Geely vendió sólo 1450 coches en Rusia. Con el fin de esquivar la nueva política aduanera y explotar aún más este mercado, en el mismo año Geely llegó a acuerdo con la fábrica rusa Derways, designándole como el ensamblador de Geely en este país. A la vez, Geely también estableció su propia filial comercial en ese país: Geely Motors Limited Liability Company.¹⁰⁰

Rusia actualmente es el mayor mercado ultramar de Geely. En 2012 la venta en Rusia representa 25% de la exportación total de la empresa, la venta en los países de la CEI ocupa 37%. En los últimos años, a medida del alza del nivel de vida en estos países, el portafolio de Geely en este país también va ampliando, comprende productos de gama baja, mediana y alta.

Por otra parte, como los países CEI¹⁰¹ alrededores de Rusia aplican una política de inversión relativamente más abierta, en 2013 Geely ha declarado que realizaría cooperaciones de ensamblaje con firmas locales de Bielorrusia y Ucrania, a fin de cubrir mejor la demanda en esta zona.

Africa, Asia y América Latina

Aunque el ingreso procedente de Africa, América Latina y Asia es menos que el de la

¹⁰⁰ Rusnews (2010) “Geely establece su filial en Rusia” en Rusnews. Disponible en http://www.rusnews.cn/ezhongguanxi/ezhong_jingmao/20100913/42872894-print.html

¹⁰¹ Comunidad de Estados Independientes

Región de Medio Oriente y la Comunidad de Estados Independientes, todavía constituye una importante parte en el plan de expansión internacional de Geely. Para aumentar el volumen de exportación, Geely llegó a acuerdo de ensamblaje con productores locales de Egipto, Etiopía, Indonesia y Sri Lanka.

Entre otros, los países latinoamericanos representados por Brasil están convirtiéndose en un mercado de automóvil cada vez más importante. Según previsión de estudio pertinente¹⁰², en 2016 Brasil se hará el tercer mayor consumidor de autos después de China y Estados Unidos. Viendo el potencial del mercado de América Latina, Geely decidió invertir directamente para montar fábrica de ensamblaje. En diciembre de 2013 la fábrica de ensamblaje convertido por Geely y Nordex, un fabricante uruguayo de auto con historia, se puso en operaciones. La razón de colocar la fábrica en Uruguay fue porque su política hacia la inversión foránea es más favorable y clara que Brasil.¹⁰³ En la etapa inicial se invierten en total 14 millones de dólares, de esto Geely Auto ha invertido 6 millones. La Fábrica alcanzará en 2014 una producción anual de 10.000 coches, las piezas vienen de China y también compran a los fabricantes locales de Uruguay, Brasil y Argentina, los productos se mandan principalmente a Brasil.

Reino Unido

Manganese Bronze Holdings plc se fundó en 1899, ha sido el principal productor de los taxis especiales de Londres. En vista a la estrechez de las calles de Londres y las rigurosas estipulaciones del ayuntamiento sobre el aspecto técnico de los taxis, esta empresa diseñó un taxi cuyo radio de giro exterior es menos de 7,6 metros, por tanto ha podido monopolizar el mercado de taxi de Londres durante 60 años, e incluso exportar su producto a Estados Unidos, Italia, Sudáfrica entre otros. En los últimos años, a medida de

¹⁰² KPMG (2012) *Observaciones sobre la Globalización de la Economía China*. Disponible en <https://www.kpmg.com/CN/zh/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Quarterly-Review-China-macroeconomic-201301-c.pdf>

¹⁰³ Mayte De León (2013) 'Se apronta la planta de Geely en Nordex' en *El Observador*. Disponible en <http://www.elobservador.com.uy/noticia/252784/se-apronta-la-planta-de-geely-en-nordex/>

la decadencia de la industria automovilística de Inglaterra, *Manganese Bronze Holdings plc* se queda como una de las escasas empresas británicas de automovil que sobrevivió. Pero dado la limitada gama de producto (de hecho solo produce vehículos para taxi) y la escala de producción excesivamente reducida (en año 2005 sólo produjo 2480 unidades)¹⁰⁴, a partir de 2003 empezó vender filiales bajo su control y al mismo tiempo buscar nuevos socios de cooperación.

El año 2007, Geely adquirió un 22,83% de las acciones de *Manganese Bronze Holdings plc*, y acto seguido, constituyó una empresa conjunta con esta empresa británica en China: *Shanghai LTI Automobile Components Co Ltd.*, en que Geely cuenta con una participación de 51%, con 40 millones de euro invertidos. En base del viejo modelo TXII desarrollaron conjuntamente el nuevo modelo de taxi: TX4, más espacioso y más confortable, satisface la demanda de los dos países y usa uniformemente piezas producidas en China. El proyecto permite a *Manganese Bronze Holdings plc* entrar en el mercado chino y con la producción china rebajar en gran medida el costo del producto, mientras que Geely puede obtener la tecnología avanzada y elevar la imagen de marca. Además de taxi, Geely también ha desarrollado otros modelos juntos con la empresa británica, que han sido lanzado al mercado con la marca *Englon*, cuyo posicionamiento es “clásico, británico y nobleza” según Geely. La marca *Englon* forma una parte importante de la estrategia de multimarcas de Geely.

Sin embargo, la expansión a China no detuvo la tendencia de empeoramiento de *Manganese Bronze* en su país de origen. En 2008 Mercedes Benz lanzó un nuevo modelo que correspondía a la regulación del ayuntamiento de Londres y de tal forma rompió el monopolio de *Manganese Bronze* en el mercado londrés. En 2011 la producción de *Manganese Bronze* cayó a 1502 autos. En febrero de 2013 Geely adquirió todas las acciones restantes de la empresa británica con un desembolso total de 11.040 millones de libras (12 millones de euro aproximadamente), al mismo tiempo también declaró que

¹⁰⁴ Ma Guihua (2007) “La empresa conjunta entre Geely y *Manganese Bronze* pondrá en marcha el próximo año”; en *Periodico Peopole*. Disponible en <http://mnc.people.com.cn/BIG5/5898648.html>

aumentar á la inversión en I + D para mejorar las características de TX4 relacionadas con medioambiental y ahorro de combustible.

Australia

En junio de 2009 Geely adquirió la empresa australiana DSI Holdings Pty Limited (denominado abajo como DSI) con 54,6 millones de dólares australianos (38,6 millones de euros). Esta última viene produciendo desde 1965 caja de cambios automáticos, era uno de los dos mayores productores independientes de caja automática en el mundo, suministraba sus productos a varias empresas multinacionales como Ford, Mahindra&Mahindra, SsangYong Motor, TagAZ, etc.. La crisis mundial hizo que sus principales clientes redujeran significativamente su volumen de pedido, poniendo la empresa en situación apurada. En el momento de ser adquirida, ya tenía una capacidad de producción anual de 200 mil unidades, las cajas producidas eran principalmente de 4 y de 6 velocidades, la empresa también estaba desarrollando nuevos productos como caja automática de 7 y 8 velocidades con gran torsión, cambios de velocidades para vehículos híbridos así como DCT y CVT.

La producción de componentes críticos siempre ha sido un defecto de la industria automovilística de China. De hecho, la importación anual de cajas de cambio de velocidad llega a alrededor de 30 mil millones de RMB, y el volumen de importación aún sigue incrementándose a 20% anualmente. El 80% de los vehículos fabricados en China con cambios automáticos usan cajas automáticas importadas, y el resto provienen principalmente de las empresas conjuntas predominadas por los capitales extranjeros.¹⁰⁵

La compra a DSI permitió a Geely poseer la tecnología y capacidad de producción de cajas automáticas, y de esta manera se convirtió en la primera empresa local que fue capaz de producir caja automáticas de 6 velocidades. Tras la adquisición, el 60% de la producción de DSI se suministra a Geely Auto, y el resto de la producción a otras empresas

¹⁰⁵ Wang Li Ge (2013) "La pena para el mayor mercado automovilístico: importación de cajas de cambio llega a alrededor de 30 mil millones de rmb"; en Yicai Finance. Disponible en <http://www.yicai.com/news/2013/10/3048608.html>

automovilísticas de China. Gracias a esta exportación de gran envergadura, en solo 6 meses DSI logró librarse de las pérdidas¹⁰⁶. Con miras a satisfacer mejor la demanda doméstica, en 2011 Hunan Geely Autopartes Co.Ltd, una filial productiva de Geely en Hunan de China, estableció una empresa conjunta en China con DSI para iniciar la producción local de 30 piezas y componentes de caja automática.

Suecia

La ansiedad por una rápida optimización de la tecnología y marca estimula a Geely a buscar continuamente oportunidades de adquisición. Azotado por la crisis financiera, Ford se vio obligado a adoptar una estrategia de retrocesión. El año 2010 Ford y Geely concertaron un acuerdo: vender al Grupo Geely a escasos 1.800 millones de dólares (1.353 millones de euro) la empresa Volvo, a cual Ford anteriormente había adquirido a 6450 millones de dólares.

Las experiencias de Geely en adquisición, la profesionalidad de su grupo directivo y del grupo de asesoramiento formado por famosas consultoras multinacionales han contribuido conjuntamente el logro de precio razonable. El grupo de asesoramiento se forma por Deloitte & Touche, Rothschild & Sons, Freshfields Bruckhaus Deringer, etc..

Sin embargo, el precio total de 1.800 millones de dólares no fue un importe pequeño para Geely, y el total de inversión se sumará 2.700 millones de dólares aproximadamente considerando el fondo de maniobra que se necesitará para un correcto funcionamiento de Volvo, esta última cifra equivale a la suma de beneficios netos de Geely en 15 años. Para recaudar fondos, Geely junto con una sociedad de inversión constituyeron conjuntamente una nueva empresa de inversión: Shanghai Geely Zhaoyuan International Investment Co. Ltd., encargando a ésta la financiación y la adquisición final a Volvo¹⁰⁷. En esta adquisición Geely hizo pleno uso del apalancamiento financiero y todos los posibles recursos de

¹⁰⁶ Geely Web: News <http://www.geely.com/news/news/info/5653.html>

¹⁰⁷ Zhu Yao (2010) "Zhaoyuan International y la Adquisición de Volvo" en *People Finance*. Disponible en <http://finance.people.com.cn/GB/11417419.html>

financiación tanto nacionales como internacionales. La mayoría de los fondos para la compra de Volvo procedía de: Banco de China (un préstamo de 1.000 millones de dólares a plazo de 5 años), China Export-Import Bank (un préstamo del de 500 millones de dólares), el Grupo Goldman Sachs (suscribió 330 millones de dólares de bonos y acciones de Geely), y también otros fondos procedentes de los mercados de capitales de Hong Kong y Europa.¹⁰⁸

La obtención de tecnología avanzada fue uno de los motivos más importantes de la adquisición, por lo que la cooperación técnica entre Volvo y Geely se ha desarrollado gradualmente tras la adquisición. En 2011 se estableció en Shanghai el Centro Tecnológico de Volvo en China (*Volvo Car China Technology Center*). De marzo a diciembre del año 2012 Geely y Volvo firmaron varios acuerdos de transferencia y cooperación tecnológica, incluyen transferir a Geely la tecnología de la plataforma de producción de XC90 (un modelo de Volvo), desarrollar juntos plataformas de producción de coches medianos y pequeños, cooperar en mejorar la seguridad del modelo GX7 de Geely, etc.. En 2013 Geely fundó en Suecia su primer Centro de I+D ultramar, donde Geely y Volvo desarrollarán la estructura modular y correspondientes componentes para coches medianos de nueva generación, el proyecto se presidirá por los expertos técnicos de Volvo.

Obviamente, la marca de Volvo fue otro factor atractivo que condujo la adquisición de Geely a ella. Sin embargo, el aprovechamiento de la marca es un asunto más complicado. Volvo enfoca en la producción de coches de gama media y alta, tiene buen prestigio en el mercado mundial por la alta seguridad de su producto, cuyos clientes se concentra en Europa y América. En cambio, Geely creció por la producción de autos de gama baja, a pesar del éxito obtenido en elevar la gama de productos, aún queda bastante distancia con la imagen de marca de Volvo. Si Geely utiliza el canal de Volvo será inevitable debilitar el poder de la marca Volvo. Otro problema provino del propio Volvo: en los últimos años

¹⁰⁸Zhang Yaoyao (2011) 'La revelación sobre la financiación para la compra de Volvo'; en *Sina Finance*. Disponible en <http://finance.sina.com.cn/chanjing/gsnews/20100305/01227503152.shtml>

Volvo no cumplió buenas campañas en los mercados europeos y americanos, en 2009 sufrió una pérdida de 1.470 millones de SEK, para Geely es un gran reto la restauración de competitividad de Volvo dado que para esta empresa china es la primera vez manejar una marca internacional tan prestigiosa.

Frente al primer problema, la solución dada por Geely fue seguir manteniendo la independencia de marca y de canales de distribución de ambas compañías tanto en el mercado internacional como en el de China - cabe señalar que conforme a la moderada plan de internacionalización de Geely, la empresa todavía no está dispuesto de explorar los mercados europeo y americano mientras que sus propios productos y marcas no se hagan suficientemente poderosos.¹⁰⁹ En cuanto al segundo problema, Geely plantea crear una nueva imagen de Volvo en China, a fin de explotar este gigantesco mercado emergente con gran empeño, y de esta manera espera mejorar el resultado económico general de Volvo.

La difícil situación de Volvo se debe en gran medida a su reducida escala económica. Su venta anual media fue de 450 mil vehículos mientras que la mayoría de las empresas multinacionales del sector tienen una venta anual superior a 1.500 mil. Geely cree que Ford no ha prestado suficiente importancia a Volvo en el mercado chino.¹¹⁰ Dado que el segmento de coche de lujo en China está creciendo rápidamente, y que Volvo todavía no tiene un claro posicionamiento e imagen de la marca en este mercado asiático, Geely plantea recrear la marca de Volvo para ubicarla en China entre las marcas más reconocidas de coche premium, tales como Audi, Mercedes y BMW. De esta manera Geely espera elevar la venta de Volvo a 200 mil unidades en China en 2015 (en el año 2009 Volvo solo vendió 22405 unidades en este país¹¹¹). Además, Geely establecerá tres bases de producción de Volvo en China con miras a atender con mayor agilidad a la

¹⁰⁹ GEELY:Entrevista con subdirector ejecutivo de Geely

<http://www.geely.com/news/news/info/6132.html>

¹¹⁰ Sa Boni (2010) "Volvo, un camino largo por recorrer por Geely" en *ShowChe*. Disponible en <http://news.showche.com/2010/0810/7520.html>

¹¹¹ Dadao Wuxing (2010) "Volumen de venta de Volvo en 2009" en *Sina News*. Disponible en <http://auto.sina.com.cn/news/2010-01-15/0928559289.shtml>

demanda local, también ampliar á su cadena de suministro en China para rebajar significativamente el costo de producción de Volvo.

En cuanto a Volvo en Suecia, excepto de nombrar a Stefan Jacoby como el nuevo CEO (quien anteriormente era CEO de Norteamérica de Volkswagen), todos otros aspectos se mantiene igual: se mantiene casi todos los directivos anteriores, y no desmantela ninguna fábrica de Volvo desde Europa. En principio Geely no intervendrá en gestión de Volvo en escena global salvo del mercado chino.

Sin embargo, la ejecución del "Plan China" no ha sido tan favorable como se esperaba: Por un lado, como Volvo es una empresa registrada en Suecia, según la legislación china sigue siendo una empresa extranjera, por lo tanto debe asociarse con una empresa local para emprender la fabricación en este país. Debido a esto, Volvo y Geely ha tenido que esperar un largo tiempo hasta lograr la autorización para establecer una empresa conjunta en China, y finalmente iniciaron la producción recientemente en el agosto de 2013. Por otra parte, se aparece cada vez mayor discrepancia sobre la estrategia en China entre el nuevo CEO Stefan Jacoby y el presidente de Geely Li Shufu.¹¹²

Como resultado, aunque la venta de Volvo en China se ha mejorado, llegando a 47.140 y 41.989 vehículos respectivamente en 2011 y 2012, pero todavía están lejos de la meta trazada por Li Shufu. En cuanto a las actividades internacionales de Volvo, aunque en 2011 la empresa ha obtenido un beneficio neto de 1.024 millones de SEK (113 millones de euros), pero en 2012 su volumen de venta en Europa descendió, dejando a la empresa con una leve pérdida de 480 millones de SEK (53 millones de euro)¹¹³.

A finales de 2012, Stefan Jacoby fue destituido, Hkan Samuelsson fue nombrado como el nuevo CEO de Volvo para llevar adelante el Plan de China. En 2013 aunque en otros

¹¹² Qiche Shangbao (2012) "Stefan Jacoby ha sido abandonado" en *China Auto*. Disponible en <http://auto.china.com.cn/industry/20121101/372341.shtml>

¹¹³ GEELY SWEDEN AB (2013). Geely Sweden AB Annual Report 2012. Disponible en <http://www.volvocars.com/SiteCollectionDocuments/TopNavigation/Corporate/Financials/Annual-Report-2012.pdf>

mercados Volvo no registró mucho progreso, sí tuvo un evidente crecimiento en el mercado chino: en el primer semestre vendió 28702 vehículos, con un incremento de 34% en relación con el mismo periodo del año pasado. A medida que su primera fábrica en China se pone en producción, se estima que su situación económica global seguirá mejorándose y llegarán en este año al punto de equilibrio.¹¹⁴

Valoración

Partiendo de distintos motivos, la trayectoria de internacionalización de Geely ha seguido dos pautas: por un lado introdujo sus productos a los mercados de los países en desarrollo con miras a incrementar la economía de escala y diversificar el riesgo de mercado¹¹⁵; por otro lado desencadenó adquisiciones a empresas de los países desarrollados a fin de obtener recursos de tecnología y de marca en menor tiempo posible.

Cabe señalar que a pesar de que la empresa Volvo adquirida en 2010 tiene su principal grupo de consumidores en los países desarrollados, pero observando las acciones de Geely, esta no ha pretendido utilizar las redes comerciales obtenidas para promocionar los coches de Geely Auto, y mucho menos, incluso ni espera mejorar el resultado económico de Volvo a través de mejorar su gestión en los países occidentales. Al contrario, la estrategia de Geely consiste en aumentar la cuota de mercado de Volvo en China, por este método pretende elevar la rentabilidad global de esta empresa sueca. Esto justamente demostró la importancia que Geely presta a los mercados de los países en desarrollo. De hecho, observando la trayectoria de desarrollo de Geely, los países en desarrollo siempre ha sido y sigue siendo el mercado más importante para Geely.

Según los informes anuales de Geely Auto entre 2005 y 2012, Medio Oriente y Europa

¹¹⁴ AW (2013) "Volvo Car Group sees realistic possibilities to reach break-even in 2013" en AW, *Automotiveworld*. Disponible en <http://www.automotiveworld.com/news-releases/volvo-car-group-sees-realistic-possibilities-to-reach-break-even-in-2013/>

¹¹⁵ Geely (2013) Entrevista con subdirector ejecutivo de Geely <http://www.geely.com/news/news/info/6132.html>

Oriental son sus mayores mercados internacionales. En 2012 el volumen de venta en Irak y Arabia Saudita ocupó 40 % de la venta total de la empresa en el ultramar, y a los países CIS (Rusia y Ucrania en concreto) se correspondió 37.5 %. En 2012 Geely Auto llegó a ser el segundo mayor exportador chino de automóviles, con 100.300 vehículos exportados, que representa 20,7% de la venta total de la empresa.¹¹⁶

Un precio competitivo fue el principal factor que ayudó a Geely en conquistar los consumidores de los países en desarrollo. Por otra parte, su amplio portafolio también le permitió satisfacer las necesidades de los consumidores de distintos niveles económicos de estos países. Los conocimientos a los diferentes nichos de mercado de los países en desarrollo ha llegado a ser una capacidad importante (Guillén y García-Canal, 2010) que sostiene la expansión de la empresa en estas regiones. Al acceder a estos países, la empresa generalmente recurrió a la exportación directa y acuerdos contractuales.

Al intensificar su presencia en los mercados de los países en desarrollo, Geely también procedió a varias adquisiciones a empresas automovilísticas de los países desarrollados. La adquisición llegó a ser el modo principal de inversión directa de Geely en su proceso de internacionalización. De tal manera, Geely pretende obtener recursos de tecnología y de marcas en menor tiempo posible.

Contemplando el entorno exterior, la crisis económica ha proporcionado una excelente oportunidad para emprender adquisiciones internacionales. La crisis ha reducido en gran medida la demanda en los mercados occidentales automovilísticos, situando a muchas empresas que enfocan en estos mercados en difícil situación. Y desde punto de vista de los factores internos, las exitosas adquisiciones se deben a las experiencias de adquisición acumuladas durante la consolidación de la empresa en el mercado doméstico (Guillén y García-Canal, 2010).

¹¹⁶ CAAM (2013) Ranking de las Empresas Exportadoras de Autos de China 2012, CAAM <http://www.caam.org.cn/motuoche/20130129/0905086221.html>

En cuanto a la integración de recursos tras adquisición, Geely se diferencia mucho de las otras compañías. Debido a la inmensa magnitud del mercado chino y su dinámico crecimiento, Geely no se ha precipitado expansionarse en el mercado occidental después de las adquisiciones, sino procura utilizar los recursos adquiridos para formar mayor competitividad en el mercado doméstico, y penetrar a ciertos nichos que Geely no fue capaz de entrar con su marca propia.

La adquisición parcial de las acciones de Manganese Bronze Holdings plc permitió a Geely establecer su primera empresa conjunta con capital extranjero en China, partiendo de allí se creó una nueva marca para entrar a un segmento superior de mercado chino. Aunque posteriormente Geely compró 100% de las acciones de Manganese Bronze, pero no emprendió a promocionar los productos propios de Geely por red comercial de esta empresa. La adquisición a DSI fue para lograr la tecnología y la capacidad de producción de un componente crítico, tras la adquisición, la mayoría de la producción de DSI se absorbió por Geely Auto internamente, haciendo que esta pudo equipar todos sus modelos con cambios automáticos. Acto seguido, estableció en China una base de producción de DSI con miras a rebajar el costo de producción y suministrar más volumen de productos a las empresas domésticas para obtener mayor beneficio.

La integración de los recursos de Volvo presenta mayor “característica china”: excepto la cooperación técnica, Geely y Volvo mantienen alta independencia en todos otros aspectos, de hecho Geely ni interviene directamente en las actividades de gestión de Volvo en otros países, su única exigencia a Volvo es invertir más en el mercado chino, esforzarse por plasmar la suya una nueva marca de lujo en este mercado, de tal manera impulsar el mejoramiento de resultado económico global de Volvo. El motivo de la elaboración y la ejecución de esta estrategia, en vista a su entorno externo, consiste en la inmensa dimensión del mercado chino y el creciente nivel de consumo, y en vista a los factores internos de Geely, consiste en sus abundantes conocimientos y profunda comprensión a los diferentes nichos del mercado nacional.

Gracias a su estrategia de multimarcas, Geely ha podido profundizar su conocimiento sobre los diferentes segmentos de China, y en consecuencia pudo descubrir nuevas oportunidades de crecimiento para Volvo en China. De hecho, estos conocimientos sobre los nichos del mercado local le sirvió como un importante recurso intangible para su expansión y adquisición internacional (Guillén y García-Canal, 2010).

Según la estrategia internacional de marketing, se puede agrupar a Geely dentro de los “Global Generalists” (Guillén y García-Canal, 2010). Aunque en la etapa inicial la empresa se concentraba en la producción de los vehículos de gama baja, tras tantos años de desarrollo la gama y estructura de sus productos registró un ascenso esencial. Conforme al informe anual de 2012 de Geely Auto, sus coches de gama media de 80-120 mil (10 mil- 15 mil euro) RMB representa un 33% de sus exportaciones, y los de 100 mil - 200 mil RMB (12 mil - 25 mil euro) representa 6%. Actualmente, en la mayoría de los mercados extranjeros Geely proporciona coches de diferentes categorías.

Como la estrategia elaborada para Volvo en china no había podido aplicarse plenamente hasta el segundo semestre del presente año, aún está por ver el resultado de esta estrategia.

2.4. Lifan

Antecedentes y crecimiento doméstico

Lifan Industry (Group) Company (abajo denominado como Lifan) es una empresa privada de gran dimensión que se dedica principalmente a la producción y comercialización de automóviles, motocicleta y motores de moto, ahora es el tercer mayor productor y exportador de motocicleta en China, y el quinto mayor exportador de automóviles¹¹⁷. En 2012 la empresa obtuvo una venta de 8.679 millones de RMB (1.067 millones de euros), de esto 58,7% procede de la venta de los automóviles (vehículos de pasajeros) y 36,6% de motos. El año 2010 Lifan empezó a cotizarse en la Bolsa de Shanghai, el creador de la Empresa Yin Mingshan, junto con su esposa e hijos poseen 65% de los derechos accionarios de la empresa, American International Group (AIG) a través de su empresa subsidiaria Join State Limited posee el 10,66%, y el resto es poseído por el público.¹¹⁸

El fundador de la Empresa Yin Mingshan nació el año 1938 en Chongqing, una ciudad en la zona centro-occidental de China. Debido a que su padre era terrateniente antes de la proclamación de la República Popular, desde su juventud Yin ha tenido que pasar 20 años en condición de “transformación por medio de trabajo forzado”, en 1979 fue puesto en libertad al término de la “Gran Revolución Cultural” de China. En años posteriores ha sido sucesivamente profesor de inglés universitario, redactor de una editorial en Chongqing, subdirector de la Consultoría Tecnológica Internacional de Chongqing. A finales de 1985 Yin creó una empresa de distribución de libros y revistas, en 1989 se hizo el mayor distribuidor de publicaciones en Chongqing.¹¹⁹

¹¹⁷ CAAM (2013) Ranking de las Empresas Exportadoras de Motos y Autos de China 2012, CAAM. Disponibles en <http://www.caam.org.cn/motuoche/20130129/0905086221.html> y <http://www.caam.org.cn/zhengche/20130125/1005086136.html>

¹¹⁸ Informe anual de Lifan 2012 http://www.sse.com.cn/assortment/stock/list/stockdetails/announcement/index.shtml?COMPANY_CODE=601777&startDate=2008-08-29&endDate=2011-08-29&productId=601777&startDate=2013-08-29&endDate=2013-11-29&reportType=ALL&reportType2=定期公告&reportType=ALL&moreConditions=true

¹¹⁹ Curriculum de Yin Mingshan, *China economic, China Investment Consulting* http://finance.ce.cn/rolling/201206/14/t20120614_16892525.shtml

En los primeros años de la década 90 del siglo pasado, se presentaba una fuerte demanda de motocicleta, las empresas fabricantes de moto eran cada vez más numerosas. Sin embargo, no había muchas empresas que produjeran el motor de motocicleta. Los motores de producción nacional se limitaban a dos modelos: el de 50 ml y el de 70 ml, los demás modelos eran todos importados. El año 1992 Yin creó una fábrica de piezas de moto, llamada *Chongqing Hongda Auto Fittings Research Centre*, donde se concentraba en la producción de motos para motocicleta.¹²⁰

Por un lado, la empresa descomponía motores de fabricación nacionales y extranjeros para imitarlos, por otro lado, invirtió fuertemente en la investigación y desarrollo. En 1994 la empresa fue el primero en China que desarrolló con éxito un motor de 100 ml con 4 tiempos, y luego motores de 90 y 100 ml con arranque eléctrico. Estos logros más el mercado en auge ha permitido crecer rápidamente la Empresa. La facturación de Lifan en 1995 llegó a 31 millones RMB (3,81 millones de euros). El año 1997 Yin Mingshan renombró su empresa como *Lifan Industry Company* y empezó la producción de motos completas.¹²¹

En aquella entonces ya reinaba una competencia bastante reñida entre los productores de motos enteras, además, Chongqing era el centro de motocicleta de China en donde se ubicaba las dos mayores empresas estatales de motocicleta de China. Frente a este ambiente de competencia, ya en el inicio de su incorporación a este sector decidió explotar al mismo tiempo el mercado doméstico y el internacional. En el país, Lifan enfocaba en explotar el mercado del campo rural y las ciudades pequeñas, y lanzaba modelos que satisfacen a las necesidades especiales de los consumidores rurales. Por el otro lado, comenzó por los países cercanos de Asia para explotar el mercado internacional. En 2003 el monto de venta anual de Lifan fue de 563 millones de euros, del que 153 millones procedieron del mercado internacional, hizo que la empresa ser la mayor

¹²⁰ Lifan Web Site (2013) historia de Lifan. Disponible en <http://www.lifan.com/About/course/list.html>

¹²¹ OCN (2012) 'Lifan: el nuevo fabricante de automovil.' Disponible en <http://www.ocn.com.cn/ebook/201202/yinmingshan211730.shtml>

empresa exportadora de motocicleta de China.¹²²

A principio de este siglo, la industria de motocicleta en China tend á a saturarse, el número de productores de motos enteras se numeraba de las ciento y tantos a 10 años atrás, a más de docientos.¹²³ Tanto el precio como el margen de beneficio iban descendiendo rápidamente mientras que el mercado del coche se convert á en un mercado emergente y crec á con rapidez.¹²⁴ Dadas estas circunstancias, Lifan decidi ó acceder a la industria automovilística, paralelo a que ampl á las variedades de sus productos de moto e intensificaba su expansión en el mercado internacional, con miras a reducir su dependencia del mercado dom éstico. En 2003, Lifan adquiri ó Special Purpose Use Vehicle Manufacturing Co Ltd., y posteriormente obtuvo la licenencia de producci ón de veh ículos de pasajeros en el año 2005.

En enero de 2006 Lifan estren ó su primer modelo de autom óvil - el Lifan 520. Diferente de las otros productores nacionales que proceden “primero el mercado dom éstico y luego la exportaci ón”, Lifan lanz ó este modelo al mercado de China y al internacional simult áneamente. Agentes de distribuci ón procedentes de Asia, Africa y Am érica del Sur asistieron a la inauguraci ón del nuevo auto, y la mayor ía de ellos concertaron acuerdos de suscripci ón de compra.¹²⁵

Otro punto que se difiere de las otras empresas automovil ísticas nacionales fue que, al dar su primer paso, en vez de iniciar por un minicoche más barato Lifan emiti ó un coche de clase media, esperaba con éste sentar una base por donde desarrollarse hacia coches de clase alta. Para el mercado nacional, Lifan 520 estaba dispuesto de un motor TRITECH, igual al de Mini Cooper, el radar para marcha atrás y DVD, éstos eran rara vez vistos en

¹²² Sun Jie (2012) “La Trayectoria del Desarrollo de Lifan Auto.” en CN2CHE, Disponible en http://news.cn2che.com/html/2012/0716/news_38193.html

¹²³ HC360 (2007) “Actualidades de la Industria de Motocicleta de China”; en *HC360*. Disponible en <http://info.motor.hc360.com/2007/03/14101520427.shtml>

¹²⁴ Sun Bin (2003) *Integraci ón de la industria de Motocicleta de China*. Instituto de Comercio de Hangzhou. Disponible en <http://www.jyjkj.com/wenzhang/viewnews.asp?id=1155>

¹²⁵ Tong Nannan (2006) “El lanzamiento de Lifan520” en *Sina Auto*. Disponible en <http://auto.sina.com.cn/news/2006-01-19/1424164657.shtml>

los autos de producción nacional. El precio de mercado de Lifan 520 fue de 77.777 RMB (9.500 euros).¹²⁶

No obstante, esta estrategia de posicionamiento no fue admitido por la mayoría de los consumidores chinos. Entonces el modelo F3 de la empresa BYD era el rival más directo de Lifan 520. Sin embargo, gracias a la venta del microcoche Flyer, BYD ya contaba con alguna notoriedad en el mercado. Por otra parte BYD contaba con una mayor escala de producción, hizo que F3 ofreciera una mayor tasa de descuento en precio, también era un modelo más ahorrador de combustible y con una presencia más agradable, razones por las cuales, su volumen de ventas era mucho mayor que Lifan 520.¹²⁷

De hecho, Lifan 520 junto a su otro modo que lanzó en los primeros años no lograron buen resultados en el mercado de China. En 2006 sus ventas totalizaron escasos 11 mil unidades, en 2007 llegó a 40 mil pero se descendió a 17 mil posteriormente en 2008. La venta de Lifan no se mejoró hasta que sacó un modelo de minicoche en 2009.¹²⁸

Otro factor que obstaculizaba el desarrollo de Lifan fue la carencia de fondos. El fondo inicial fue principalmente el capital acumulado con la industria de motocicleta. Aunque en 2008 recibió un importe de 90 millones de dólares (67 millones de euros) del Grupo norteamericano AIG a concepto de participación accionaria, con esto estaba lejos de ser suficiente para una empresa automovilística. La falta de recursos frenaba gravemente el avance del desarrollo de nuevos modelos y la capacidad de producción. Hasta 2009 ha lanzado en total 3 modelos solos. Como eran pocas las líneas de producción, uno de los 3 no llegó nunca a una producción masiva.¹²⁹

¹²⁶ Tong Nannan (2006) 'Se estrena Lifan 520 en todo el mundo' en *Sina News*. Disponible en <http://auto.sina.com.cn/news/2006-01-19/1424164657.shtml>

¹²⁷ Tong Zongli (2007) Comparar 4 modelos de coche económico, en *People Diario*. Disponible en <http://auto.people.com.cn/GB/5609501.html>

¹²⁸ Lei Lina (2010) 'Se libra de dificultades Lifan tras admisión en la bolsa?' en *Phoenix TV website*. Disponible en <http://auto.ifeng.com/news/expreview/20101123/472279.shtml>

¹²⁹ Liu Xin (2008) 'La limitada capacidad de producción de Lifan dificulta el suministro', en *Semanal Auto 007*. Disponible en <http://www.007auto.com.cn/ppgj/123747.shtml>

Para obtener más fondos, en 2007 Lifan presentó su solicitud de admisión a la bolsa. En octubre de 2010 por fin Lifan fue admitida cotizarse en la Bolsa de Shanghai, resultando una recaudación de 2.900 millones de RMB (357 millones de euros). Sin embargo, Lifan ha malogrado el período eruptivo del mercado chino de automóviles entre los años 2009-2010, dejando a Lifan con una distancia aún mayor de sus competidores. En 2012 las ventas de BYD tocaron a 420 mil vehículos, mientras que Lifan con sólo 117 mil.

Para tratar esta situación Lifan comenzó el ajuste estratégico: el año 2012 declaró que invertiría 670 millones de RMB en el proyecto de baterías para coches eléctricos, a la vez también intensificará el I+D de coche eléctrico¹³⁰, esperaba formar nuevas ventajas competitivas en este nuevo nicho de mercado; por otra parte, en los años recientes ha dedicado más esfuerzo para casar nuevos modelos de moto lujoso con gran desplazamiento, buscando así nuevos puntos de crecimiento en el sector de motocicleta.

Ventajas competitivas y capacidades acumuladas

La experiencia industrial de Lifan se inició por la producción del motor para motocicleta, el dominio de la tecnología de motor constituyó una ventaja competitiva de Lifan en su etapa inicial. En los primeros años de la década 90 los motores de motocicleta de fabricación nacional eran nada más que dos modelos: el de 50 ml. y de 70 ml. En 1994 Lifan fue el primero en el país que desarrolló con éxito un motor de 100ml con 4 tiempos, más tarde desarrolló sucesivamente motores de 90 y 100 ml con arranque eléctrico, y los de 125 ml/ 400 ml/600 ml con doble cilindro, de modo que le permitió una superioridad predominante en esa industria. Antes de 1997 su inversión en I&D ocupaba siempre unos 10% de su facturación anual. En la presente, Lifan sigue manteniendo una inversión anual de unos 4% de su ingreso en la investigación y desarrollo técnico, superior a la mayoría

¹³⁰ Ding Ling (2012) 'Lifan planea autos de energía renovable'; en Sina Net. Disponible en <http://finance.sina.com.cn/leadership/mroll/20120710/233412530004.shtml>

de los productores automovilísticos de China.¹³¹

Sus ventajas en la manufacturación de motor también contribuyó a la formación de su ventaja en coste en la producción de motocicleta entera. El motor representa aproximadamente un 30% del coste total de la moto. Todos los motores instalados en las motos de Lifan proceden del seno del mismo Grupo Lifan. Lifan es uno de los dos primeros productores de motores para motocicleta en China¹³², la economía de escala de producción de motor se transmite lógicamente en una superioridad en coste de la moto entero. Después de empezar la producción de automóviles de pasajeros Lifan se dedica también a la investigación y desarrollo de motores de coche, ahora los motores de producción propia ya pueden adecuarse a una parte de los modelos de coche del Grupo.

La ubicación geográfica también contribuye a la ventaja en coste de Lifan. Chongqing se encuentra en el Centro-Oeste de China, donde la mano de obra es notablemente barata que las regiones costeras del Este. Por otra parte, esta urbe es la mayor base de producción de moto en China. Alrededor de la ciudad se reúnen miles de empresas de componentes y piezas accesorias de moto. Gracias a estos, Lifan cuenta con la ventaja de bajo costo en mano de obra, y al mismo tiempo también una alta capacidad de negociación con los proveedores, además de la corta distancia de suministro. De hecho, entre los 265 proveedores de Lifan, 192 ubican en la jurisdicción de Chongqing. En los últimos años, la empresa lleva adelante la *lean production* y nuevos sistemas de control de coste para optimizar aún su ventaja en esta materia.

Otra ventaja competitiva procede de su esfuerzo hecho en la explotación de ciertos nichos específicos. En un principio, Lifan fijó su mercado objetivo en las provincias subdesarrolladas del Centro y Oeste de China, se centraba en explotar el mercado rural de estas regiones. Como los caminos rurales solían ser barrocos y las gasolineras se distan bastante una de otra, la empresa hizo cambios en muchos modelos: disponerlos de

¹³¹ Hou Ye (2011) "La civilización comercial de Yin Mingshan" en *Sina Finance*. Disponible en <http://finance.sina.com.cn/roll/20110907/000010442754.shtml>

¹³² Informe anual de Lifan 2012

neumáticos con dientes profundos, aumentar la capacidad del tanque de gasolina, y, para acomodarse a la necesidad especial de los campesinos de transportar cargas y equipo de irrigación diseñó estante plegable a la zaga de la moto y dispositivos correspondientes. También ofrece tricicletas motorizadas para transporte en el campo. Estos modelos y optimizaciones han permitido a Lifan una cuota de mercado bastante alta en el mercado rural del Centro-Oeste del país. Esta capacidad de captación y adaptación a las necesidades no convencionales surgidas en los países en desarrollo también se sirvió como un importante recurso intangible durante la expansión internacional de la empresa (Guillén y García-Canal, 2010).

Expansión Internacional¹³³

Dada la alta competencia en el mercado doméstico, Lifan empezó a explotar el mercado internacional nada más de iniciar la producción de motos enteras. En 1998 hizo su primera exportación de motos a Vietnam y en 2002 creó allí una fábrica de motocicleta. Más tarde estableció sus filiales productivas en varios países de Asia, África y América del Sur (Vease la tabla de abajo). Al mismo tiempo, Lifan también llegó a acuerdos contractuales con los ensambladores de ciertos países, entre ellos *Derways* de Rusia ha llegado a ser el mayor cliente de Lifan fuera de China. Hasta la fecha, 97% de su facturación internacional proviene de los países en desarrollo.¹³⁴

Por otra parte, la empresa también intentó acceder a los mercados de los países desarrollados estableciendo filiales comerciales en 4 países de Europa y Norteamérica. Sin embargo, su esfuerzo por explotar en mercados de países desarrollados no resultó muy positivo, actualmente la mayoría de sus filiales en estos países están con pérdida.

¹³³ Excepto donde se indique, todas las informaciones y datos utilizados en este apartado provienen de los informes anuales de Lifan:

http://www.sse.com.cn/assortment/stock/list/stockdetails/announcement/index.shtml?COMPANY_CODE=601777&startDate=2008-08-29&endDate=2011-08-29&productId=601777&startDate=2013-08-29&endDate=2013-11-29&reportType=ALL&reportType2=定期公告&reportType=ALL&moreConditions=true

¹³⁴ Informe anual 2012 de Lifan

Tabla 6 Modos de entrada por país (Lifan)

País	Año	Numero filial	Tipo de filial	Modo de entrada
Vietnam	2002	1	Productora de moto	Empresa mixta
Tailandia	2009	1	Productora de moto	Nueva creación
Turquía	2006	1	Productora de moto	Nueva creación
Etiopía	2009	1	Productora de coche	Nueva creación
Uruguay	2012	2	Productora de coche y motor, Filial comercial	Adquisición
Brasil	2012	1	Productora de coche	Nueva creación
México	2009	1	Filial comercial	Nueva creación
Alemania	2008	1	Filial comercial	Nueva creación
Francia	2009	1	Filial comercial	Nueva creación
Italia	2009	1	Filial comercial	Nueva creación
EE.UU.	2003	1	Filial comercial	Nueva creación

Fuente: Lifan Annual Report 2012

Asia

Vietnam

Viendo la fuerte demanda de motocicleta en Vietnam, su proximidad geográfica y cultural con China, en ella fijó su primer mercado objetivo exterior.

Hacia finales de los 90 del siglo pasado, el sistema de carretera de Vietnam era muy atrasado, por lo que la moto se hizo el principal medio de transporte moderno. En ese tiempo en el mercado de Vietnam el 90% de los motos son productos del Japón, el precio

estaba sobre 2000 dólares (1.530 euros)¹³⁵. En 1998, cuatro empresas de motos de China representadas por Lifan y Zongshen empezaron exportar sus productos a ese país, con precios atractivos de entre 700-800 dólares ellos consiguieron ocupar el 70% del mercado en solo 3 años. Hasta 2000, los productores chinos concurridos a este mercado sumaron a 41, una batalla de precio más reñida se desencadenó entre ellos y en 2002 el precio de la moto china se descendió a unos 300 euros. En el mismo año, con el fin de fomentar la industria de moto nacional, el gobierno vietnamita impuso un régimen de cuota a la importación de motocicletas.¹³⁶

Para superar la barrera de aranceles aduaneros y mantener su superioridad en costo en este mercado, el año 2002 Lifan estableció una empresa conjunta con Vietnam Import-Export Investment Development Corporation, con participaciones de 70% y 30% respectivamente, desde entonces empezó a ensamblar motos en este país. Después de entrar en el sector de automoviles, autorizó a una firma vietnamita a ensamblar autos bajo la marca Lifan.

En Vietnam, las motos de Lifan se enfocaban en el mercado rural, en cierto tiempo era la primera marca china de moto en ese país. Pero a medida del crecimiento de las empresas locales y por su mayor ventaja competitiva en coste¹³⁷, en los años recientes la situación de Lifan Vietnam se empeoró continuamente. La empresa tuvo una pérdida de 204.300 RMB (25 mil euros) en 2010, y de 610 mil euros en 2011.

Vale la pena indicar la Event Marketing de Lifan en su etapa inicial de incorporarse a este mercado: en 2001 un motociclista de Lifan cruzó a salto en una moto de Lifan el río Rojo, el río madre de Vietnam. Ese mismo año Lifan invitó al futbolista estrella vietnamita Le Huynh Duc a incorporarse al club de fútbol predominado por el propio Lifan en China.

¹³⁵ People Net (2001) "Motos de China y del Japón: Guerra de precio en Vietnam" en *People Net*. Disponible en <http://www.people.com.cn/GB/paper66/3620/448952.html>

¹³⁶ Tong Jia (2007) "Derrotada la moto de China en Vietnam" en *Sina Net*. Disponible en <http://finance.sina.com.cn/chanjing/b/20070303/00133372937.shtml>

¹³⁷ Vn163 (2010) "el Mercado de Moto y Piezas de Vietnam" en Vn163. Disponible en <http://www.vn163.com/art/tz/201011/39330.html>

Todas esas actividades han sido reportadas positivamente por las medias principales vietnamitas, resultando que Lifan se ha hecho la marca más confiada por el público de Vietnam.

Tailandia

En 2009, con 2 millones de dólares Lifan constituyó su filial propia Lifan Tailandia Manufacturing Co., la cual se dedica al ensamblaje, producción y comercialización de motos y motores para moto. El año 2011 esta empresa ya empezó a tener beneficios, el beneficio después de impuestos fue de 751 mil de RMB en ese año.

En Tailandia Lifan también presta mucha atención al fomento de imagen de su marca. Apartir del octubre de 2011 la empresa emitió en 3 meses consecutivos publicidades en la Televisión Nacional de Tailandia, los gastos publicitarios equivalen a unos 200 mil euros. Patrocina también a un motociclista local quien tiene la obligación de participar en 12 competencias con la moto de Lifan. ¹³⁸

Africa

Etiopía

El año 2007 Lifan comenzó exportar automoviles a Etiopía y ensamblar autos en cooperación con la empresa local Holland Car. En 2009 estableció una fábrica de autos con capital propio y al mismo tiempo empezó montar sus propias tiendas de venta directa. En 2011 la empresa Lifan Etiopia tuvo un beneficio neto de 2.900 mil RMB (350 mil euros), sus activos totalizaban 34,28 millones de RMB (4.210 mil euros).

Lo atrasado de la industria automovilística de este país y su creciente demanda constituyen los motivos por los que Lifan efectuó inversiones directas en Etiopía. Por otra parte Lifan espera acceder partiendo de allí a otros países de Africa Oriental. Según el

¹³⁸ Diario de Chongqing (2012) 'Lifan regresa de Tailandia'; en *Diario de Chongqing*. Disponible en http://cqrpaper.cqnews.net/cqr/html/2012-09/07/content_1570681.htm

responsable de Lifan en este país Sr.Tian, Lifan representa un 70% de la capacidad de producción automovilística de Etiopía, las ventas de Lifan han crecido a 30% medio anual en los últimos 3 años. En este país africano el precio del modelo 520 equivale más o menos 15.900 dólares (12.000 euros), superior al del Mercado doméstico. En la actualidad Lifan está amplificando la capacidad productiva en este país.¹³⁹

América Latina

América Latina y Asia siempre han sido los mercados más importantes de motos de Lifan. En el año 2008 el ingreso procedente de las dos regiones ocupa un 67% de la total facturación internacional de los motos de Lifan, en 2011 este porcentaje ascendió a 75%. para crear mayor ventaja competitiva en el mercado latinoamericano y promocionar aún más sus productos, a partir de 2009 Lifan procedió a crear filiales de venta y de producción en esta parte del mundo.

México

Las motos chinas entró en México sobre el año 2000. Como el precio de los productos chinos es la mitad del de los productos norteamericanos y japoneses, en 2005 las motos de fabricación china ya tenían una presencia de 70% en el mercado mexicano¹⁴⁰. En 2009 Lifan fundó una filial comercial propia New Lifan México, S.A.¹⁴¹ Esta filial vende 16 modelos de motocicleta, tiene 30 tiendas exclusivas, empezó a tener beneficio en el año 2011.

Uruguay y Brasil

En un principio, el socio de cooperación de Lifan en automóviles en Uruguay y el Brasil fue Effa Motor, la cual es una empresa dedicada exclusivamente a brindar servicios de

¹³⁹ Li Min (2012) "Lifan construye nueva fábrica en Etiopía", en *Auto Universal*. Disponible en <http://auto.huanqiu.com/globalnews/2012-12/3425987.html>

¹⁴⁰ Mtuo (2006) "Motos chinas mantiene crecimiento en Mexico" en *Mtuo*. Disponible en <http://www.mtuo.com/News/html/200605/2006051810413666.htm>

¹⁴¹ New Lifan México, S.A <http://www.lifanmexico.com/contactus.html>

ensamblaje y comercialización de autos a las empresas chinas. Como Lifan no está satisfecho del resultado de ventas de esta empresa, a 12 millones de dólares adquirió una empresa filial de ésta: la BESINEY S.A, de modo que logró tener sus propias fábricas de ensamblaje e unidad de gestión commercial. Miantras tanto, Lifan también adquirió una fábrica uruguaya de motor ANIKTO S.A, e invirtió 3,19 millones de euros para constituir su propia filial productiva de automovil en Brasil- LIFAN DO BRASIL.

Para mejorar la red de venta y del servicio de postventa, en 2013 Lifan creó una nueva estructura administrativa en Uruguay y Brasil, al mismo tiempo emprendió ensanchamientos de las 3 fábricas existentes para que alcanzan una capacidad total de 40 mil unidades anuales. Los productos se comercializan principalmente en Brasil, Argentina y Venezuela. En julio de 2013 Sr.Yin Mingshan, el presidente de Lifan, presenció personalmente el acto de estreno de su primer modelo deportivo- Lifan X60, y pronunció un discurso, demostrando la importancia que concede Lifan al mercado brasileño.¹⁴²

Europa Oriental

Rusia

Europa Oriental implica un importante mercado del ultramar para los automóviles de Lifan. El año 2011 la facturación de automóvil proveniente del este parte del mundo representa un 55% de la total facturación internacional de automóvil de la empresa, y la mayor parte procedía de Rusia.

A fin de proteger su propia industria de automóvil, Rusia grava altas aranceles aduaneros a los automóviles importados, por otra parte también aplica un riguroso regimen de autorización respecto a la constitución de nuevas empresas ensambladoras, circunstancias como tal, ha motivado que muchas empresas chinas hayan realizado la producción local

¹⁴² Wang Xiaoyun (2013) "Lifan X60 se lanza en Brazil y Uruguay" en *Cheshi Net*. Disponible en <http://news.cheshi.com/20130716/1025901.shtml>

mediante acuerdos contractuales con los ensambladores rusos¹⁴³. En 2007 Lifan concertó un acuerdo tripartito con las empresas rusas Derways y Automir, la primera se ocupa en ensamblar coches de Lifan y la segunda encarga de la comercialización de los productos¹⁴⁴. Los clientes objetivos principales se fijan en los consumidores de ingreso mediano entre 20 – 35 años de edad, el precio de mayoría de los modelos va de 7500 a 11000 euros, con cual mantiene una buena relación calidad-precio, y tampoco provoca una demasiada competencia con la marca local Lada de Rusia .

Lifan ha cobrado un desarrollo satisfactorio en Rusia, ya que es la primera entre otras marcas chinas en el sentido del volumen de ventas en este país, actualmente la empresa Derways es el mayor cliente de Lifan en el ultramar. Además de autos, Lifan comercializa también motocicletas de todo tipo y categoría en Rusia.

Turquía

Como Turquía tiene limitados recursos combustibles, el precio del combustible en este país es alto. Por eso la motocicleta es el medio de transporte más acogido. La industria de moto local es relativamente retrasada, 66% de las motos son importadas. A partir del año 2005 las motos de producción china entraron en masa a este país y en poco tiempo han alcanzado a una cuota de mercado de 37%, hecho hizo que China sustituyera a Japón llegando a ser el mayor exportador de motos a este país.¹⁴⁵

En noviembre de 2006 Lifan creó su filial productora y comercial en Estambul con una inversión de 50 millones de RMB (6 millones de euros aproximadamente). Para fomentar la imagen de la marca y prestar mejor servicio, Lifan conformó su propia red de venta y

143 Hou TieJian (2011) *Economic and Political Currents of Transitional Countries*. Research Center of Liaoning University . Disponible en <http://rceptc.lnu.edu.cn/attach/2011/11/17/%E4%BF%84%E7%BD%97%E6%96%AF%E6%B1%BD%E8%BD%A6%E4%B8%9A%E7%9A%84%E6%88%98%E7%95%A5%E6%80%A7%E8%B4%B8%E6%98%93%E6%94%BF%E7%AD%96%E5%80%BE%E5%90%91.pdf>

¹⁴⁴ Wei Xuezheng (2007) 'Fábrica de Lifan en Rusia puesta en Producción' en *China News* Disponible en <http://www.chinanews.com/auto/cqdt/news/2007/08-20/1005516.shtml>

¹⁴⁵ Zhu Yi (2012) *Estudios de los Mercados de Moto de Turquía y UE*, Centro de Investigación de Tecnología Automovilística de China http://tbt.cqis.cn/TBTWEB/images%5CupFile%5C2012718%5Cupfile_53769.pdf

postventa a través de establecer tiendas en las principales ciudades de este país. Lifan Turquía se puso en producción en 2008, en 2011 el activo total se ascendió a 23,26 millones de euros y logró un beneficio neto de 237 mil euro.

Como Turquía se ubica en la unión de los continentes Europa y Asia, y forma parte de la Unión Aduanera de UE, Lifan también espera introducir sus productos a los países de la Unión Europea valiéndose de su base de producción en Turquía.

Países Desarrollados

Ya en el inicio del siglo XXI, Lifan intentaba introducir sus productos motociclistas en los mercados de los países desarrollados. En 2003 estableció una filial comercial en Estados Unidos. En los últimos años Lifan volvió a invertir en países desarrollados, de 2008 a 2009 estableció sucesivamente filiales comerciales en Alemania, Italia y Francia, cuyo capital registrado fue de 110 mil euros sendos.

Sin embargo, debido a la limitada venta y el alto gasto de operación en estos países, además del impacto de la crisis, los resultados económicos en estas regiones no fueron satisfactorios. En 2011 Lifan Alemania sufrió una pérdida de 446 mil euros, la pérdidas del filial en Francia fue 330 mil euros, y la en EE.UU. fue 115 mil euros, mientras que su filial en Italia no ha puesto en operaciones hasta la fecha de hoy.¹⁴⁶

Sin embargo, todo esto no impidió que Lifan entablara cooperación con alguna empresa de país desarrollado. En 2011 Lifan y la firma italiana de moto de lujo *MV Agusta* declararon que irán a cooperarse en actividades de marketing en China, a fin de explotar conjuntamente el segmento de moto lujoso de este país. Las dos partes también mostraron interés de cooperación técnica en moto entera y motor.¹⁴⁷

146 Lifan Company (2013) Declaración sobre la recaudación de bonos. Disponible en https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDwQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.chinamoney.com.cn%2Ffe%2FCMS5_G20306002Resource%3Finfo%3D4037338%3Bres%3D1334625564365876410164%3Bdownload%3D&ei=TBvFUoTtHKGK0AXvk4HIDQ&usg=AFQjCNFYVHcgZ6OltfYDibW6WFCF9OLypg&sig2=LlrGOyj2HUVidRAGwJRXrA

¹⁴⁷ Chen Jie(2011) 'Lifan-MV Augusta concertan cooperación en el mercado chino' en *China News*. Disponible en <http://www.chinanews.com/auto/2011/07-04/3155035.shtml>

Valoración

Al iniciar su carrera de motocicleta entera, ya existía una competencia doméstica bastante reñida en esta rama, aún más, la sede de Lifan se encuentra al lado de dos empresas de motocicleta más poderosas de China. Dada esta situación, desde el principio Lifan decidió explotar el mercado doméstico y el internacional simultáneamente, al acceder a la industria de automoviles se encontraba en la parecida situación de competencia, por lo tanto insistió la misma estrategia.

Ahora las motocicletas de Lifan se exportan a más de 160 países, y los autos a 42 países. En China Lifan es el tercer exportador de motocicleta, y el quinto de automóviles¹⁴⁸. En 2011 su ingreso procedente del mercado internacional fue de 4.057 millones de RMB (499 millones de euro), representa un 47% de su facturación total. El 41% de la facturación internacional se atribuye a la venta de motos, y 50% a la de automoviles. América Latina y Asia son los mercados extranjeros de moto más importantes para Lifan, el ingreso proveniente de estos mercados representó 75% de la facturación internacional de motos en el año 2011. Europa Oriental es su mercado internacional más importante de automóvil, en 2011 el ingreso de auto procedente de esta parte del mundo representó 55% de la facturación internacional de autos de la compañía, y la mayor parte de sus ventas se materializó en Rusia, en ese país Lifan es la primera marca entre todas las de China.¹⁴⁹

En el proceso de internacionalización, los países en desarrollo constituyen su principal mercado internacional y también el principal destino de inversión. Vietnam fue el primer país donde Lifan estableció su base de producción en 2002, luego expansionó a Africa, América Latina, Europa Oriental, así como otros países asiáticos. Hasta la fecha Lifan ha establecido 7 filiales productivas en estas regiones, la mayoría de ellas son de nueva creación.

¹⁴⁸ CAAM (2013) Ranking de las Empresas Exportadoras de Motos y Autos de China 2012
<http://www.caam.org.cn/motuoche/20130129/0905086221.html>

¹⁴⁹ Informe annual Lifan 2011
<http://www.caam.org.cn/zhengche/20130125/1005086136.html>

Lo que le motiva expansionarse e invertir en los países en desarrollo consiste en las siguientes causas y ventajas de Lifan:

Los destinos elegidos por Lifan son mayoritariamente aquellos países en desarrollo donde la industria de moto o de automóvil es bastante retrasada, circunstancia como tal deja a Lifan con escasos competidores locales. Al mismo tiempo, la inversión foránea es objeto de buena acogida y estímulo del gobierno local, la barrera de entrada también es más baja. Frente a los rivales multinacionales de otros países, los productos de Lifan tiene una evidente ventaja en coste. Cuanto más subdesarrollado sea el país, los consumidores serán más sensibles con el precio, eso hizo que Lifan pudo incrementar rápidamente su cuota de mercado en estos países, e incluso llegar a una posición monopolista en ciertos países, como por ejemplo en Etiopia.

Por otra parte, la empresa posee mayor conocimiento sobre las necesidades no convencionales de los países en desarrollo (Guillén y García-Canal, 2010), sus productos adapta mejor la necesidad de mercado de estos países que los productos de los países desarrollados. Esta ventaja se refleja especialmente en su caso de expansión a Vietnam.

En tercer lugar, la densidad demográfica de estos países suelen ser más alta, el gasto de publicidad y el de actividades sociales son más bajos, circunstancia como tal permite a la empresa crear una buena imagen de la marca con poca inversión en marketing, como por ejemplo, la campaña de publicidad de Lifan y su marketing de eventos en Tailandia y Vietnam.

Por último, es de destacar que en la mayoría de los países en desarrollo la demanda de vehículos motorizados están en ascenso, al mismo tiempo los factores de producción son similares o incluso más baratos que en China. En estas condiciones la implantación de filiales propias podrá sin duda permitir a la empresa a alcanzar resultados económicos más ideales, y de tal manera satisface mejor la demanda local y esquivar la barrera

arancelaria.

Al mismo tiempo de expansionarse hacia los países en desarrollo, Lifan también intenta comercializar sus productos en los mercados de los países desarrollados, creó filiales con modestas inversiones en cuatro países del continente europeo y norteamericano. Pero distinto a los países en desarrollo, los consumidores de los países desarrollados son más sensibles a la marca, cuando el prestigio y poder de una marca se dista mucho de otras, ellos se abstienen en comprarlo aunque ven la diferencia entre los precios. Por otra parte, la barrera comercial en estos países también son más altas, la densidad demográfica es baja, los gastos de la mano de obra, operación y marketing son todos más altos. En cima de todo esto, la mayoría de ellos todavía no se han librado de la crisis económica. Todo esto hace que las filiales de Lifan en estos países están sufriendo pérdidas.

Es de notar que montar fábrica en un país en desarrollo tampoco significa que esté totalmente libre de riesgos. Cuando las empresas locales cuentan con una buena capacidad de asimilación y aprendizaje, como en Vietnam, estas empresas suelen desplegar su propia industria poniendo en juego de sus mayores ventajas autóctonas, y así amenazar la sobrevivencia de la empresa china en su país.

En cuanto a la estrategia internacional de marketing, se puede clasificar a Lifan a *Global Generalista* (Guillén y García-Canal, 2010). Aunque Lifan dedicaba en fabricar motos de gama baja en una etapa inicial y el precio sigue siendo su importante ventaja competitiva, a través de un desarrollo de quince años, la gama de sus productos ya es bastante amplio, en mayor á de los países entrados Lifan ofrece un portafolio amplio que abarca desde la moto ligera Scooter, moto de carrera, moto deportivo, hasta motos de uso especial; y los autos comercializados en los países extranjeros también comprenden diferentes modelos de los minicoches a los SUV (*Vehículo deportivo utilitario*).

2.5. Wanxiang

Antecedentes y Crecimiento Doméstico

Wanxiang Group Corporation es la mayor empresa independiente de piezas de automóvil en China, también es un grupo con negocios muy diversificados, además de la producción de piezas automovilísticas como su principal actividad, su margen de negocio también abarca recursos minerales, agricultura, bienes inmuebles, finanzas y seguro así como nueva energía. El fundador de la empresa Lu Guanqiu sigue siendo el dominante real de la empresa, posee el 80% de las acciones del grupo. El ingreso proveniente de piezas automovilísticas del grupo en 2012 fue de 95.874 millones de RMB (1.179 millones de euros), situando el grupo en el octavo puesto entre las 30 empresas automovilísticas más poderosas de China¹⁵⁰. En el presente trabajo se analiza exclusivamente su trayectoria en la industria de automóviles.

El fundador de la empresa Sr. Lu Guanqiu, aprendió el oficio de herrero desde su adolescencia, en el año 1969 fue asignado por el gobierno local el director de la Fábrica de Maquinaria Agrícola de la Aldea Ningwei, ciudad Xiaoshan de la provincia de Zhejiang. La fábrica fue de propiedad colectiva y de pequeña magnitud, producía piezas sencillas de máquinas de la agricultura para el uso de los campesinos locales¹⁵¹. Aquella entonces afectado por la Gran Revolución Cultural de China¹⁵², muchas empresas dejaron de cumplir sus tareas de producción, causando una amplia carestía de productos. Sr. Lu lo tomó como una oportunidad, amplió constantemente la gama de los productos y el alcance de suministro para rellenar los huecos del mercado. Hasta el año 1979 la fábrica ya contaba con un activo fijo de 3.820 mil RMB (470 mil euros), sus productos incluyen rodamientos, cardán, boquillas así como diversas piezas de tractores y automóviles.¹⁵³

¹⁵⁰ Gasgoo (2013) 'Ranking de las 30 Empresas Más Poderosas de la Industria de Automóviles de China' 2012 en *Gasgoo*. Disponible en <http://auto.gasgoo.com/News/2013/06/02042156215660218798995.shtml>

¹⁵¹ Wanxiang (2013): historia de la empresa http://www.wanxiang.com.cn/product/wx_event.asp

¹⁵² Una campaña política de 1966-1976 gravemente dañadora de la economía china

¹⁵³ Jing Liren (2007) 'El Camino de Wanxiang': en *HC 360* Disponible en <http://info.ceo.hc360.com/2007/08/13075945681-7.shtml>

En 1976 se terminó la Revolución Cultural, las empresas industriales, principalmente las estatales, se rehabilitaron la producción, cual hizo que se desaparecieron en poco tiempo los huecos del mercado, la competencia del mercado iba creciendo. Entonces el gobierno dedicaba mucho esfuerzo al desarrollo del transporte por carretera. El cardán es una pieza desgastadora del automóvil, que implicaba una enorme demanda potencial, además, entonces ninguna fábrica en el país producía cardanes aplicables a los vehículos importados. Bajo esta circunstancia, Sr.Lu decidió dejar otros productos y centrarse en la producción de cardán, especialmente acentuaba los aplicables a los autos importados. Desde entonces la fábrica se renombró Fábrica de Cardán Ningwei.¹⁵⁴

Siendo una empresa colectiva, la empresa prestaba mayor atención a la eficiencia productiva y el control de coste que las empresas estatales, también era más flexible en la fijación de precios. El precio atractivo le hizo llegar cuantiosos pedidos. A medida de aumentar la capacidad de producción, la empresa también procuraba mejorar de manera constante la calidad del producto y el nivel de gestión empresarial. En la homologación nacional de los productores de cardán en 1980, la empresa fue reconocida a sus 99 puntos uno de los 3 productores de cardán designados por el gobierno. Varios productos de la empresa lograron premios de calidad de la provincia.

En el año 1984, tras la visita a la fábrica, la empresa americana Schiller Group hizo un pedido de 30 mil juegos de cardán. Este hecho ha resonado a nivel nacional, la empresa se hizo el primer exportador de piezas automovilísticas del país.¹⁵⁵

Hacia finales de los años 80, el cardán de la empresa ya ocupaba una cuota de 65% en el mercado doméstico. El producto y el mercado único ya no eran suficientes para sostener el continuo desarrollo de la empresa. La empresa empezó a ampliar la gama de producto y

¹⁵⁴ Yu Yongwen (2001) *Estudio sobre el Caso de Wanxiang*. University of International Business and Economics of Beijing. Disponible en <http://wenku.baidu.com/view/fd572bd7195f312b3169a548.html>

¹⁵⁵ Jin Yonghong (2002) 'El camino de internacionalización de Wanxiang'; *Shanghai Stock Exchange*. Disponible en http://edu.sse.com.cn/cs/zhs/xxfw/jysjs/lcmagazine/2002_9/200209page42.htm

construir nuevas fábricas, al mismo tiempo intensificó la explotación del mercado internacional.

En 1990 se reorganizó la estructura de la empresa, así creando el Grupo Wanxiang, las unidades productivas de piezas automovilísticas se agruparon al filial Wanxiang Qianchao. En 1992 la exportación de Wanxiang Qianchao llegó a 7,8 millones de dólares (5,8 millones de euro). En el año 1994 Wanxiang estableció su primer filial de ultramar en Estados Unidos, al mismo tiempo Wanxiang Qianchao fue admitida por la Bolsa de Shenzhen, llegando a ser la primera empresa de propiedad colectiva rural que logró cotizarse en la bolsa china.

En 1996 Wanxiang Qianchao adquirió 7 empresas de piezas automovilísticas con participaciones de 60-75% respectivamente, permitiéndose expandir su gama de productos hasta rodamientos, eje de transmisión, amortiguadores de coche, frenos, piezas de goma, etc..¹⁵⁶ El Grupo Wanxiang entró en una etapa de alto crecimiento e internacionalización acelerada.

Ventaja competitiva

En el curso de crecimiento de Wanxiang, el fundador Lu mostró una gran habilidad política: ha aprovechado al máximo la naturaleza especial de la empresa para gozar de un respaldo continuo de los gobiernos de diferentes niveles.

La Fábrica de Maquinaria Agrícola Ningwei, predecesora de Wanxiang, fue una empresa netamente colectiva rural, bajo la dirección de Lu consiguió destacados resultados económicos. Sin embargo, Lu no tuvo prisa de beneficiarse a sí mismo, sino reinvertió la mayor parte de los incentivos que le otorgó el gobierno local en la empresa, para expandir la producción y mejorar las condiciones productivas, también donó dinero para construir

¹⁵⁶ Wanxiang Qianchao (1997) Informe Annual de Wanxiang Qianchao 1996. *Hexun*. Disponible en http://download.hexun.com/Txtdata/stock_detail_txt_54115.shtml

una escuela. En cuanto a la propiedad de la empresa, Lu también tiene bastante paciencia, cuando la empresa filial Wangxiang Qianchao se cotizó en la Bolsa en 1994, la propiedad del Grupo seguía siendo “colectiva”. En realidad, aunque en la presente Lu tiene el 80% de los derechos accionarios del Grupo, el restante 20% se mantiene en “colectivo”¹⁵⁷.

La despreocupación por sus propios beneficios, la buena fe de velar por el interés de la colectividad y su destacada habilidad como director empresarial han llevado a que el gobierno le estimara como un modelo de empresario eminente en aquella etapa de transformación económica. Por lo tanto la empresa recibió una atención especial y continua de las autoridades de diferentes niveles. En los años 80 y 90 las visitas de las autoridades a Wangxiang excedieron 200 veces, de las cuales destacan: La visita del entonces Primer Ministro Zhang Jinfu en 1984; la de Chen Muhua, entonces gobernadora del Banco Popular de China, de Zou Jiahua, entonces Ministro de la Industria y Maquinaria (en 1986); la visita de Qiao Shi, entonces vice-primer ministro del Consejo de Estado (en 1987); la visita de He Guangyuan, otro Ministro de la Industria Maquinaria (en 1993). Cabe indicar que, Lu se alistó en el Partido Comunista de China en 1984 y ha sido elegido delegado en dos períodos de funciones al Congreso del Partido y diputado en varios períodos de funciones a la Asamblea Popular.¹⁵⁸

Es natural que la consideración concedida por el Gobierno viene en compañía de muchos patrocinios políticos y propagandistas, ejemplos tales como: el año 1986 el Consejo de Estado aprobó Wanxiang como la “base de exportación de cardán de China”, el mismo año el Ministerio de Asuntos Exteriores convocó a periodistas de 37 agencias de noticias procedentes de 12 países en una visita corresponsal a la fábrica de Wanxiang, en 1994 Wanxiang Qianchao llegó a ser la primera empresa de propiedad colectiva rural que se cotiza en la bolsa china. Las relaciones armónicas que mantiene la empresa con el gobierno le ha asistido también a superar la barrera política para entrar en las ramas económicas sensibles tales como la minería, valores, finanzas y seguro, logrando así una

¹⁵⁷ Informe anual de Wanxiang Qianchao 2012

¹⁵⁸ Wanxiang Web: Antecedentes de la Empresa http://www.wanxiang.com.cn/product/wx_event.asp?id=3

expansion diversificada.

Otra capacidad importante de Wanxiang consiste en los conocimientos sobre la adquisición. Aún cuando el mercado de capital de China dió sus primeros pasos, Wanxiang Qianchao logró cotizarse en la bolsa, partiendo de allí desató una serie de adquisiciones a otras empresas del sector. Sólo en el año 1996 Wanxiang Qianchao adquirió 7 empresas de piezas automovilísticas, de manera que amplió la gama de productos y la escala de producción en poco tiempo. Paralelo a ésto, mediante la adquisición parcial a otras empresas el Grupo Wanxiang expansionó en los otros sectores como bienes inmuebles, minería, finanzas y seguro. Con miras a expandirse hacia el sector agrícola, bajo el grupo se constituyó una nueva empresa: Wangxiang Denong. Esta última ha llegado a ser la segunda empresa cotizada en bolsa dentro del Grupo y adquirió tres prestigiosas firmas de gran magnitud cuyas actividades abarca cultivo, pesquería y bebidas, hizo que la agricultura llegó a ser el segundo sector pilar del Grupo Wanxiang. Los conocimientos sobre la adquisición acumulados durante este proceso de consolidación en el mercado doméstico se han convertido en una capacidad muy importante que apoyará su posterior expansión internacional.

En la etapa inicial de la Reforma y Apertura de China, Wanxiang concentró sus limitados recursos en la producción de cardanes, acentuaba especialmente el desarrollo de cardanes aplicables a los vehículos importados. Mientras tanto, a través de un constante esfuerzo por la optimización del nivel de gestión la empresa ha podido consolidar sus ventajas en el precio y la calidad. El precio razonable, la calidad estable, y la precisa captación de un nicho específico permitió a Wanxiang alcanzar una posición predominante en el correspondiente segmento doméstico, y que logró la aceptación de los clientes internacionales desde la década 80. En realidad, en los años 80 los modelos desarrollados especialmente para los vehículos extranjeros sumaron más de 60, la exportación se destinaba principalmente a los EE.UU., y también a otros países como Australia, Japón, pero de menor medida. En mayo de 1991 Sr. Lu Guanqiu fue elegido como el personaje de portada de la revista americana *TIME*, insertando un reportaje especial sobre él. Esta

clientela y reputación internacional acumulada en el periodo inicial del crecimiento ha llegado a ser un recurso muy importante para el posterior expansión internacional de la empresa. (Guillén y García-Canal, 2010)

Expansión Internacional

En el año 1994 Wanxiang Grupo creó su primer filial de ultramar en EE.UU., Wanxiang America Corporation. Desde entonces esta filial americana hace el papel de sede central del grupo en el exterior, se responsabiliza de la expansión de la red comercial y la constitución de filiales en los países extranjeros. Durante los 20 años transcurridos Wanxiang América ha creado empresas filiales en 8 países. Sin embargo, los Estados Unidos siguen siendo el principal mercado y destino de inversión de la empresa, hasta la fecha se ha concluido 10 adquisiciones en este país mientras que en los otros países se limita a crear oficinas comerciales. Por lo tanto abajo se centrará en analizar las inversiones directas realizadas en EE.UU.¹⁵⁹

Tabla 7 Modos de entrada por país (Wanxiang)

País	Año	Numero filial	Tipo de filial	Modo de entrada
EE.UU.	1994	11	Productiva+ comercial	10 Adquisición + 1 Nueva creación
Canadá	2001	1	Filial comercial	Nueva creación
Inglaterra	1996	1	Filial comercial	Nueva creación
Australia	2000	1	Filial comercial	Nueva creación
Alemania	2001	1	Filial comercial	Nueva creación
Brazil	1998	1	Filial comercial	Nueva creación
Venezuela	2000	1	Filial comercial	Nueva creación
México	1998	1	Filial comercial	Nueva creación

Fuente de información: Wanxiang America Corporation <http://www.wanxiang.com/index.html>

¹⁵⁹ Wanxiang America Corporation <http://www.wanxiang.com/index.html>

Los Estados Unidos

Wanxiang America Corporation

En 1984 Wanxiang cumplió su primera exportación, suministrando 30 mil cardanes a la empresa americana Schiller Group. A partir de ese momento, los EE.UU. se ha convertido en el principal mercado internacional de Wanxiang. En 1994, el grupo constituyó Wanxiang America Corporation en este país, y trazó dos metas para esta filial: por un lado expandir la red comercial de Wanxiang a nivel mundial; por otro lado, buscar oportunidades para adquirir empresas locales¹⁶⁰, centrandose especialmente en las empresas que están usando o posiblemente usarán los productos de Wangxiang, y las empresas poseedoras de tecnologías sobresalientes, de manera que posibilite el movimiento de Wanxiang hacia el extremo superior de la cadena de valor de la industria.

161

Sr. Ni Pin, actual presidente de Wanxiang America, fue a los Estados Unidos a cursar el doctorado en 1992, y también fue comisionado por el presidente del grupo Sr. Lu a preparar la constitución de la filial en este país, tiempo más tarde Pin se ha hecho el yerno del Sr. Lu. Los cargos de COO y CFO de Wanxiang America los lleva Sr. Gary E. Wetzel, que cuenta con una dilatada experiencia en el ámbito de consultoría empresarial. Cabe destacar que el asesor principal de la empresa Sr. Prescott Sheldon Bush Jr., es el hermano del ex-presidente Bush padre¹⁶². Prescott S. Bush no sólo tiene abundantes recursos políticos sino que ha participado durante muchos años en proyectos de inversión relacionados con China, se entera perfectamente de las diferencias políticas y culturales entre los dos países¹⁶³. No mucho después de la constitución de la empresa, en febrero de 1996, el presidente Ni Pin fue atendido por el entonces Presidente de EE.UU. Bill Clinton

¹⁶⁰ Wanxiang (2013) Introducción de Wanxiang America <http://www.wanxiang.com/mandarin.html>

¹⁶¹ Hao Chen (2011) "El camino de adquisición de Wannxiang" en *Dayuwen*. Disponible en <http://www.xiexingcun.com/lizhi/g/10/25.htm>

¹⁶² Yuan Lili (2012) "Trayectoria de 40 años de Wanxiang" en Sina, Disponible en <http://vip.book.sina.com.cn/chapter/200965/169783.html>

¹⁶³ Zoominfo (2012) Curriculum de Prescott Sheldon Bush, Jr. Disponible en <http://www.zoominfo.com/p/Prescott-Bush/61021291>

en calidad de sobresaliente persona de origen chino.¹⁶⁴ En 2003 el COO&CFO de la empresa Sr. Gary E. Wetzel fue galardonado con el *Premio de Amistad* por el Gobierno Chino y obtuvo la audiencia del ex Primer Ministro de China Wen Jiabao¹⁶⁵. Esta estrategia de localización de recursos humanos no sólo ha facilitado la explotación del mercado local identificándose como una sociedad norteamericana, lo más significado ha sido que ha aliviado al máximo posible la resistencia política que puede enfrentarse la empresa a la hora de realizar las adquisiciones.

En 1997 Wanxiang obtuvo pedidos de General Motors Corp., llegando a ser la primera empresa china que suministra piezas directamente a un constructor automovilístico americano de primer nivel. Hasta la fecha de hoy, Wanxiang ha cumplido 10 adquisiciones en EE.UU., de las cuales figuran las famosas empresas como Schiller, UAI, A123, etc.. A continuación se expone las adquisiciones más importantes.

Schiller Group

Schiller Group se fundó en el año 1923, fue uno de los tres principales proveedores de cardán en el mercado de automóvil americano. Desde su primera compra a Wanxiang en 1984, la relación comercial entre ambas empresas se ha mantenido más de 10 años. A finales de los años 90, la situación de Schiller iba empeorándose debido a la reñida competencia de mercado, hasta que tomó la iniciativa de contactar a Wanxiang Americana y manifestó que quería transferirle su empresa a un precio total de 1936 millones de dólares.¹⁶⁶

Wanxiang no contestó inmediatamente a Schiller, sino que se contactó primero con la empresa LSB, que también tenía interés sobre Schiller, pero solo se limitaba en ciertos activos fijos de la empresa. Por fin en 1998 Wanxiang y LSB concertaron un acuerdo para adquirir por separado los diferentes activos de Schiller: LSB compra solamente las naves

¹⁶⁴ Wanxiang Web Site http://www.wanxiang.com.cn/product/wx_event.asp?id=4

¹⁶⁵ Wanxiang (2003) China Friendship Awards, Disponible en <http://www.wanxiang.com/press.html>

¹⁶⁶ Hao Chen (2011) "El camino de adquisición de Wannxiang" en *Dayuwen*. Disponible en <http://www.xiexingcun.com/lizhi/g/10/25.htm>

e instalaciones, mientras que Wanxiang Americana adquiere la marca, propiedades intelectuales y redes comerciales de Schiller. De esta manera Wanxiang logró bajar el coste de adquisición a 9 millones de dólares (6.760 mil euros), y obtuvo los activos intangibles de su real interés. Tras la adquisición, Wanxiang instaló nuevos almacenes en EE.UU. para Schiller, al mismo tiempo trasladó toda la producción de Schiller a China, de manera que aprovechó al máximo las ventajas complementarias de los dos países.¹⁶⁷

La marca de Schiller y sus recursos comerciales contribuyeron a un veloz incremento de las ventas de los cardanes de Wanxiang. Excepto EE.UU., la red de venta de Schiller se extiende también a varios países latinoamericanos, gracias a cual Wanxiang ha podido expandir su red comercial a estos países.

La Empresa LT

En el año 2000 Wanxiang Americana compró 35% del capital de la empresa americana LT, haciéndose el mayor accionista de ésta. Dicha empresa es uno de los mayores productores de llanta en EE.UU., tenía relaciones comerciales de muchos años con Wanxiang. Como Wanxiang ya aplicó una diversificación relacionada en el sector auxiliar de automoción en China, la adquisición a LT le permitió obtener más recursos tecnológicos y comerciales relacionados con otros productos ajenos de cardán, a la vez también logró poseer su primera unidad productiva en EE.UU.

UAI

Universal Automotive Industries Inc. (UAI) nació en el año 1981, se localizaba en Chicago, es uno de los cuatro mayores fabricantes y distribuidores de freno en el mercado post-venta de automóvil en EE.UU.. Se cotizó en la Bolsa NASDAQ en 1994. En 1996 la empresa adquirió consecutivamente varias empresas de piezas automovilísticas, entre ellas una era cliente de Wanxiang. Esto llamó la atención a Wanxiang, desde entonces Wanxiang America le seguía de cerca su evolución.¹⁶⁸

¹⁶⁷ Estrin, S. y Meyer, K. (2011) *Brownfield acquisitions: A Reconceptualization and Extension* <http://personal.lse.ac.uk/estrin/Publication%20PDF's/Brownfield%20Acquisitions.pdf>

¹⁶⁸ Hao Chen (2011) "El camino de adquisición de Wannxiang" en *Dayuwen*. Disponible en <http://www.xiexingcun.com/lizhi/g/10/25.htm>

Como consecuencia de alto coste de producción y una serie de adquisiciones transnacionales mal calculadas, en el año 2000 los activos netos de AUI descendieron hasta 700 mil dólares, inferior al requisito mínimo de 2 millones de dólares estipulado por NASDAQ, por lo tanto la empresa estaba bajo la amenaza de SEC¹⁶⁹ de retirarla de la lista de la bolsa. Aprovechando esta ocasión, en 2001 Wanxiang Americana adquirió a 2,8 millones de dólares un 21% del capital de UAI, haciéndose su mayor accionista.

Al mismo tiempo, Wanxiang llegó un contrato de suministro de 5,3 millones de dólares (3,98 millones de euro) con UAI, y por la otra parte también prescribió que Wanxiang tendrá el primer derecho de veto sobre cualquier compra de AUI en China (entonces la compra anual de UAI a sus proveedores chinos sumaba 20 millones de dólares aproximadamente).¹⁷⁰

Esta adquisición ha beneficiado a Wanxiang en varios aspectos: por una parte la empresa obtuvo la tecnología avanzada de freno que implicaba un factor promotor del desarrollo diversificado del grupo; por otra parte logró más pedidos y mayor cuota de mercado - entonces UAI facturaba 70 millones de dólares (unos 52 millones de euros) en el mercado estadounidense, además de poseer dos fábricas en EE.UU., también tenía fábricas y filiales comerciales en Canadá¹⁷¹. También cabe destacar que mediante la adquisición a una empresa cotizada en NASDAQ se produjo un efecto de conmoción, creando una imagen poderosa de la empresa, y de esta manera ha podido acceder al mercado de capital de EE.UU..

Powers & Sons, LLC

En junio de 2005, Wanxiang Americana adquirió 60% del capital de Powers & Sons, LLC¹⁷². Dicha empresa se fundó en 1932, sus principales productos son componentes de dirección y suspensión. La empresa es pionero mundial en este ámbito, es proveedor de FORD desde el año 1933, también es proveedor de primer nivel de GM y Chrysler Group.

¹⁶⁹ U.S. Securities and Exchange Commission

¹⁷⁰ Chen Jia (2009) “ Desiguales rutas comerciales” en *CNBM* . Disponible en http://www.cnbm.net.cn/special/ha5273397_1.html

¹⁷¹ Yonghong (2002) ‘El camino de internacionalización de Wanxiang’; Shanghai Stock Exchange. Disponible en http://edu.sse.com.cn/cs/zhs/xxfw/jysjs/lcmagazine/2002_9/200209page42.htm

¹⁷² Doug Link (2005) Powers & Sons’s announcement. Disponible en <http://www.powersandsonslc.com/pdf/wanxiangannouncement.pdf>

Esta empresa, además de contar con dos fábricas en el EE.UU., también tiene una fábrica en México. En 2002 la facturación de la empresa sobrepasó a 100 millones de dólares¹⁷³. Con esta adquisición Wanxiang abrió canales comerciales hacia los 3 constructores de automóvil más potentes en EE.UU.

A123 Systems, LLC

El emprender la producción de componentes de vehículos eléctricos fue un importante paso que dio Wanxiang durante su proceso de diversificación, la empresa espera formar ventajas en este campo para poder comenzar luego la producción de automóvil completo partiendo de vehículos eléctricos. Desde 1999, Wanxiang ha invertido ya más de 1000 millones de dólares en los proyectos relacionados con vehículos eléctricos y nueva energía, ya dispone la capacidad de producción de los componentes esenciales como la batería, el motor y el control eléctrico.¹⁷⁴ Sin embargo, el automóvil eléctrico implica una industria de muy alto contenido tecnológico, la tecnología de la batería es lo más peliagudo entre todos los sujetos. De hecho, el nivel tecnológico de baterías de Wanxiang todavía está en el segundo nivel si bien solo considerar la competencia en el mercado doméstico.

En 2009, SAIC, uno de los 4 mayores constructores de automóvil de China, proclamó la constitución de una empresa conjunta con la empresa americana *A123 Systems, LLC*. La empresa conjunta se concentrará en suministrar baterías de vehículos eléctricos a SAIC y a otros productores chinos¹⁷⁵. De allí la empresa A123 llamó mucha atención a Wanxiang.

A123 se constituyó en 2001, el nivel de su tecnología y capacidad productiva de las baterías de fosfato de hierro litio y del sistemas de almacenamiento de energía lleva la delantera en el mundo, es el proveedor de Fisker, BMW, Ford, Mercedes y GM. A123 es

¹⁷³ Powers & Sons (2013) History of the company <http://www.powersandsonslc.com/history.html>

¹⁷⁴ Xiong Sisi (2013) 'Proyecto de Auto eléctrico del Grupo Wanxiang'; en *Sina Finance*. Disponible en <http://finance.sina.com.cn/chanjing/gsnews/20131102/014917199804.shtml>

¹⁷⁵ Di huili (2012) "Comprar A123 -solucion tecnica de Wanxiang" en *EEO*. Disponible en <http://www.eeo.com.cn/2012/0817/232017.shtml>

también una empresa estrella de la estrategia de nuevas energías del presidente Obama, recibió en 2009 un subvención de 250 millones de dólares de parte del Ministerio de Energía de Estados Unidos. No obstante, después de todo, el automóvil de nueva energía todavía es una industria emergente, el producto está en su etapa de introducción y la demanda de mercado es muy pequeña, con el ingreso proveniente solamente de este campo es muy difícil de mantener la cuantiosa inversión en la investigación y desarrollo. En 2012, A123 se encontró en un grave aprieto financiero, Wanxiang America procedió a negociar con A123 sobre la posibilidad de adquisición.

En comparación con los anteriores casos esta adquisición es más complicada. Siendo una empresa selectivamente apoyada por el gobierno de Estados Unidos y una pequeña parte de sus actividades está relacionada con el ejército de este país, el intento de Wanxiang tropezó con obstáculos procedentes de muchas partes. No obstante, el hábil dominio sobre el procedimiento de adquisición americano y la sinceridad hizo que Wanxiang pudo superar todas las dificultades. En enero de 2013, a un precio total de 256 millones de dólares Wanxiang America adquirió todos los activos de esa empresa, excepto los relacionados con el Ejército.¹⁷⁶

Con esta adquisición Wanxiang se colocó de un paso en la delantera mundial de la tecnología de automóvil eléctrico, al mismo tiempo, logró consolidar sus relaciones comerciales con los constructores automovilísticos tanto internacionales como domésticos.

Otros Países

Además de los Estados Unidos, Wanxiang no ha realizado grandes inversiones en otros países, sino que mediante la creación de filiales de venta expandió su red comercial, con miras a satisfacer mejor la demanda de los multinacionales automovilísticos. Hasta fecha de hoy, por medio de Wanxiang Americana, la empresa ha establecido filiales de venta en

¹⁷⁶ Xie Tao (2013) "Wanxiang llevó a cabo la adquisición de A123" en *China News*. Disponible en <http://finance.chinanews.com/cj/2013/01-30/4531414.shtml>

Valoración

Valiéndose de su certera captación de un nicho específico, precio razonable y buena calidad de producto, Wanxiang ganó un buen número de clientes extranjeros a mediados de la década 80. Esta relación y reputación con los clientes internacionales ha contribuido en gran medida a la internacionalización inicial de la empresa. (Guillén y García-Canal, 2010)

Como sus principales clientes son empresas americanas, con el objetivo de acercarse a los clientes y explotar el mercado internacional, la empresa ha expandido principalmente hacia los países desarrollados, centrando las grandes inversiones en EE.UU.. La adquisición ha llegado a ser su principal forma de inversión directa, mediante tal forma la empresa pretende obtener en menor tiempo posible los recursos comerciales y tecnológicos ya existentes, expandir su mercado internacional, y moverse hacia el extremo superior de la cadena de valor de la industria automovilística.

Cabe señalar que, dada las sensibles relaciones políticas entre China y los EE.UU., las adquisiciones realizadas en EE.UU. por las empresas chinas suelen enfrentarse con más impedimentos e interferencias políticas. En vista de esto, Wanxiang Americana invitó al hermano de Bush Padre Sr. Prescott S. Bush, Jr. a asumir el cargo de asesor principal. Esta habilidad política, junto con las experiencias acumuladas en las adquisiciones, hizo que sus adquisiciones realizadas en este país han podido llevarse a cabo satisfactoriamente.

Durante el proceso de las adquisiciones, Wanxiang ha demostrado un estilo claro y seguro caracterizado en los siguientes aspectos:

¹⁷⁷ Wanxiang American (2013) introducción de la empresa
<http://www.wanxiang.com.cn/PRODUCT/mg/index.asp>

1. Iniciar el seguimiento del objetivo con antelación: Los objetivos de la adquisición de Wanxiang solían ser sus clientes, o empresas que podría utilizar los productos de Wanxiang. No era necesario que la magnitud de éstas fueran muy grandes, pero se encontraban en el curso superior de la cadena industrial automovilística, próximas a los constructores de vehículo completo, y suelen poseer tecnologías más avanzadas. Generalmente, con varios años de antelación Wanxiang ya inició el seguimiento del desarrollo de estas empresas, esperando adquirirlas en momentos adecuados.¹⁷⁸
2. Con meta de adquisición clara, no hacer inversiones innecesarias: Las adquisiciones estaban destinadas a conseguir recursos comerciales y tecnológicos, para llegar este objetivo siempre se trata de utilizar menos capital posible, no hace adquisición de 100% de la empresa si no fuera absolutamente necesario. Este criterio ha manifestado suficientemente en el caso de adquisición a Schiller Group. En esta adquisición Wanxiang ha separado los activos intangibles del activo total, obteniendo así los recursos realmente útiles para sí con un desembolso relativamente pequeña.
3. Acentúa la complementariedad entre los recursos: Tras la adquisición, si la circunstancia lo permite, Wanxiang suele trasladar la unidad productiva de la empresa adquirida al territorio chino, combinando la ventaja de la marca foránea con la ventaja del bajo coste de China, de tal manera logra elevar la competitividad de la empresa adquirida. Al mismo tiempo, con los productos de la empresa adquirida Wanxiang también ha podido abrir mayores canales comerciales a los constructores de automoviles chinos, así consolidando su cuota de mercado en China.

Mediante una serie de adquisiciones, Wanxiang ha podido incrementar el volumen de venta rápidamente, a la vez de elevar su capacidad tecnológica y moverse hacia el extremo superior de la cadena de valor de la industria automovilística. En 1995 la facturación de Wanxiang America fue de 3,5 millón de dólares, tras la adquisición de

¹⁷⁸ Hao Chen (2011) "El camino de adquisición de Wannxiang" en *Dayuwen*. Disponible en <http://www.xiexingcun.com/lizhi/g/10/25.htm>

Schiller, LT y UAI la facturación de Wanxiang en EE.UU. ascendió significativamente, llegó a 500 millones de dólares (376 millones de euro) en 2004. En 2004 la mitad de la venta de cardanes y un tercio de la venta de otros productos del grupo provenía del mercado internacional.¹⁷⁹ Actualmente Wanxiang ya es un proveedor de primer nivel de GM, Ford y otras marcas c débres.

Pero cabe señalar que, debido al impacto de la crisis económica a los países occidentales, el peso internacional en la facturación total de Wanxiang viene bajándose desde el 2008, en 2012 la facturación procedente del mercado internacional fue solamente el 25% del ingreso total. Lo afortunado es que, mientras se expandía en la escena internacional, Wanxiang no desestimó su desarrollo en el mercado doméstico. De hecho, recurriendo a los recursos de marca y tecnología logrados en el exterior, Wanxiang consolidaba y ampliaba de manera continua su posición ventajosa en la industria automovilística doméstica. Ahora Wanxiang es un proveedor fijo de los mayores constructores de automóviles de China, tales como First Automobile Works (FAW), Dongfeng Motor, SAIC Motor y GAC Group, los productos principales de Wanxiang tienen una cuota de mercado superior a 60% en China¹⁸⁰.

En cuanto a la tipología de estrategia, podemos englobar Wanxiang en "Global Generalistas". A pesar de que su éxito inicial se atribuye a la oportuna captación de un nicho específico, en concreto el de cardán, el actual Wanxiang ya cuenta con un portafolio de productos bastante diversificados, abarcando rodamiento, eje de transmisión, frenos e otras piezas y componentes automovilísticos, entre ellos se destacan los componentes de vehículo eléctrico, que permitió a Wanxiang ampliar aun más su gama de productos, además de ofrecerle un mayor valor añadido y contenido tecnológico.

¹⁷⁹ Liu Tao (2005) "El camino americano de Wanxiang" en *ICEO*, Disponible en <http://www.iceo.com.cn/zazhi/2005/1115/188542.shtml>

¹⁸⁰ Wanxiang (2013) Introducción de la empresa. Disponible en <http://www.wanxiang.com.cn/product/about.asp>

Capítulo 3. Valoración Global

- **Motivo de internacionalización**
- **Ventaja competitiva**
- **Recursos Acumulados**
- **Zona Geográfica de Expansión y Resultado Económico**
- **Modos de entrada**
- **Estrategia**

Capítulo 3. Valoración Global

Basado en los estudios realizados sobre cada caso, en este capítulo se realizará una valoración global, con el fin de encontrar las características comunes y los modelos más compartidos por las empresas automovilísticas chinas durante sus procesos de crecimiento e internacionalización.

Los puntos claves de valoración incluyen: motivos de internacionalización, ventajas competitivas y recursos acumulados durante el crecimiento doméstico, zonas geográficas de expansión y los resultados económicos, modos de entrada principales, la estrategia de internacionalización. Al evaluar el proceso de acumulación de recursos y la estrategia utilizada para expandirse a otros mercados, se utilizarán estudios realizados por expertos en el campo de la internacionalización (Guillén & García-Canal, 2010).

Motivo de internacionalización

Para facilitar el análisis, en la siguiente tabla se hace un resumen sobre los tiempos de entrada al sector automovilístico de cada empresa y sus motivos de internacionalización.

Tabla 8 Motivo de Internacionalización de las Empresas Analizadas

Nombre	Creación	Inicio de Operación internacional antes de entrar al sector automovilístico	Motivos	Tiempo de entrada al sector automovilístico	Inicio de Operación internacional en el sector automovilístico	Principales Motivos (según orden de importancia prestada por cada empresa)
BYD	1993	1999	acercarse a los clientes multinacionales	2003	2005	mayor posibilidad de éxito en países extranjeros, busqueda de eficiencia
Geely	1984			1997	2003	obtención de recursos tecnológicos y comerciales, busqueda de eficiencia
Lifan	1992	1998	Intensa competencia doméstica	2003	2006	Buscar nuevos mercados dado la intensa competencia doméstica
Wanxiang	1969			1969	1984	acercarse a los clientes internacionales ; Obtención de recursos tecnológicos y comerciales

Se observa que BYD y Lifan habrán iniciado sus procesos de internacionalización antes de entrar al sector automovilístico. En caso de BYD, como en un inicio la empresa fue un productor de bienes industriales, en concreto la batería para teléfonos móviles, su internacionalización se inició con un motivo claro de acercarse a los centros de compra de sus clientes internacionales. Lifan, por su parte se dedicaba en su origen a la producción de motocicleta entera y motor para motocicleta, dada la reducida competencia doméstica la empresa decidió a explotar el mercado internacional y el doméstico simultáneamente.

La mayoría de las empresas entraron al sector automovilístico en los años alrededor del

inicio del siglo XXI, es decir, en cuando el mercado automovilístico de China estaba experimentando un fuerte crecimiento debido a la incorporación del país a la Organización Mundial del Comercio. Pocos años después, todas las empresas empezaron a exportar sus productos, iniciando una expansión internacional acelerada en esta industria, y también empezó a mostrar más características comunes.

Las motivaciones de internacionalización más compartidas a partir de este momento son la *busqueda de eficiencia* y la *obtención de recursos tecnológicos y comerciales*.

La primera se debe en gran medida a la característica del sector: la industria de automóvil es una de capital y tecnología intensiva, se requiere una gran inversión para mantener la producción y el continuo I+D, por lo tanto se necesita una suficiente escala de producción para mantener la vida de la empresa. De hecho, los constructores de automóviles que han sobrevivido hasta ahora casi son todos multinacionales. Por eso las empresas chinas de automoviles también buscan incrementar el volumen de venta a través de penetrar a todos los posibles mercados extranjeros, a fin de aumentar la economía de escala.

La segunda motivación se debe a la iniciativa de las empresas de elevar sus competitividades: a través de una internacionalización proactiva, las empresas chinas desean obtener las tecnologías avanzadas, marcas prestigiosas u otros recursos comerciales, a fin de mejorar la capacidad tecnológica, imagen de la marca e incrementar el valor añadido de sus productos.

Es de destacar que gracias al avance logrado por BYD en desarrollo de los vehículos eléctricos, y la mayor importancia prestada por los países desarrollados al tema del medioambiental, esta empresa se ha enfocado especialmente en los mercados europeos y norteamericanos en los recientes años, ya que espera lograr mayor éxito en el mercado de estas regiones.

Ventaja competitiva

Tabla 9 Ventajas competitivas de cada empresa

Empresa	Ventaja competitiva
BYD	Coste - <i>Propio modelo productivo,</i> <i>integración vertical,</i> Tecnología(de batería)
Geely	Coste
Lifan	Coste Tecnología(de motor)
Wanxiang	Coste, Calidad relativamente buena

Se observa que todas las empresas se comparten una ventaja común: la ventaja en coste. Esto por una parte se atribuye a la ventaja general del país –los precios de mano de obra y de otros factores productivos en China son más baratos que los países desarrollados. Por otra parte, cada empresa también toma diferentes medidas o cuenta con alguna condición especial que consolidan esta ventaja: por ejemplo, Geely ha reforzado esta ventaja mediante una buena gestión de cadena de suministro y la aplicación de producción lean; Lifan posee un especial poder de negociación con los proveedores dado que la empresa se ubica en el centro de la industria de motocicleta de China.

En caso de BYD, la empresa ha sido más innovadora en explotar la ventaja en coste: además de realizar una integración vertical de alto nivel en el sector, también creó un modelo productivo propio caracterizado por la sustitución de maquinaria por mano de obra masiva.

No obstante, cabe señalar que estas medidas tomadas por BYD están mostrando cada vez mayor ineficiencia ante el continuo cambio del entorno: la continua elevación del precio laboral hace que la empresa sufre un excesivo coste en mano de obra, y en cuando sucede

estancamientos de venta de los productos finales, las cuantiosas unidades productivas en todos los niveles de la cadena de suministro se convierten en lastres y deteriora todavía más el saneamiento de la empresa.

Cabe destacar que gracias al especial esfuerzo en I+D, BYD y Lifan han podido construir una poderosa ventaja tecnológica desde la etapa inicial del crecimiento. La ventaja tecnológica hizo que en poco tiempo estas empresas han podido superar a numerosos competidores domésticos e internacionales.

Sin embargo, como la ventaja tecnológica de BYD se reside en el campo de baterías, esta ventaja le ha ayudado a convertirse en un líder de coches eléctricos, pero no le ha beneficiado casi nada en el mercado de vehículos tradicionales. La tecnología de Lifan se reside en el motor de motocicleta, basado en cual Lifan ha podido desarrollar sus propios motores de coche. No obstante, a pesar de la fuerte inversión en I+D y el progreso que ha logrado, los motores de Lifan solo pueden adaptar y equipar una parte de los coches propios, además, su tecnología en este campo todavía queda una gran distancia con las de otras multinacionales.

Estos casos nos demuestran que no es fácil construir una ventaja tecnológica en la industria de automoción, sobre todo en la de automóviles tradicionales, para eso se requiere no solo una alta inversión sino también un largo tiempo de acumulación, además, este esfuerzo tampoco garantiza a la empresa la obtención de una tecnología suficientemente avanzada.

Con el análisis realizado en esta sección se observa que en la etapa inicial de crecimiento Geely y Wanxiang no han construido alguna ventaja especialmente superior a las de otras empresas. Sin embargo, estas dos compañías han registrado desarrollos más poderosos que otras en sus etapas posteriores. Esto nos hace creer que excepto de las ventajas mencionadas existen otras capacidades o recursos que sostienen el desarrollo de largo plazo de las empresas, sobre todo las de países emergentes. Por lo tanto al estudiar cada caso se ha utilizado una de las últimas teorías creada por expertos en el campo de la

internacionalización (Guillén & García-Canal, 2011), en la siguiente sección se hará un resumen sobre el resultado de un análisis basado en esta teoría.

Recursos Acumulados

Según los expertos en el campo de la internacionalización, en general, las nuevas multinacionales se han convertido en fuertes competidores internacionales sobre la base de un conjunto de capacidades diferentes a los activos tecnológicos y de marca de las multinacionales establecidas (Guillén y García-Canal, 2012), y la acumulación de estas capacidades, o bien decimos recursos, se relacionan altamente con las características de sus países de origen (ver el siguiente gráfico).

Gráfico 5 El proceso de Acumulación Inicial de Recursos por parte de las Nuevas Multinacionales



Fuente: Guillén y García-Canal (2010)

En cuanto a las empresas automovilísticas chinas analizadas, se observa que todas ellas han utilizado sus *conocimientos sobre nichos específicos*. La acumulación de esta capacidad se ha originado por el intento de estas empresas de adaptarse a las necesidades

no convencionales del mercado doméstico. En concreto, al entrar al sector automovilístico, BYD y Geely se centraron en producir coches de tamaño pequeño y de baja gama; Lifan en su caso empezó a producir motocicletas centrándose especialmente en la necesidad de los consumidores rurales; como un productor de piezas automovilísticas, Wanxiang enfocaba en ofrecer cardán, destacando especialmente los cardanes para vehículos importados. De hecho, la captación de nichos específicos también es una importante capacidad que garantiza la supervivencia inicial de las empresas privadas chinas, dado que desde sus nacimientos estas tienen que enfrentarse con las potentes empresas estatales y extranjeras, deben buscar nichos específicos para evitar la competencia directa con ellas.

Comparando con la mencionada, la acumulación de otras capacidades y recursos ha conducido a la empresa a tener trayectorias de desarrollo y de internacionalización con mayor diferencia.

Las empresas que tienen *reputación con los clientes multinacionales* suelen ser los productores de bienes industriales. En nuestro caso, la reputación previamente establecida con los clientes internacionales ha permitido a BYD y Wanxiang a experimentar una expansión acelerada en la fase inicial de su internacionalización. Pero cuando BYD extendió su actividad a la industria de bienes de consumo, en concreto la de vehículo completo, este recurso no ha podido seguir sirviéndole en este nuevo ámbito, ya que la empresa ha tenido que encararse directamente con los consumidores finales. De hecho, justamente en este campo BYD mostró su debilidad por falta de experiencia en control de canales largos. Por otra parte, BYD constituyó una empresa conjunta en China con la famosa multinacional Daimler, con miras a construir una mayor *habilidad tecnológica* y consolidar su presencia en el segmento de vehículos eléctricos, aunque dada la juventud de esta alianza BYD todavía necesita tiempo para absorber la tecnología de su socio extranjero.

Según los casos analizados, el *conocimiento en fusiones y adquisiciones* ha llegado a ser

una capacidad de especial importancia para las empresas chinas automovilísticas.

Desigual que el entorno disfrutado por las empresas japoneses y coreanas, las empresas chinas automovilísticas han tenido que crecer bajo el continuo ataque de las multinacionales extranjeras, quienes cuentan con marcas y tecnologías mucho más poderosas. Como reducir la brecha con estas multinacionales ha llegado a ser el reto principal para las empresas chinas. Como se ha analizado en la sección anterior, el desarrollar la tecnología y la marca mediante un crecimiento interno suelen costar mucho tiempo, y no se garantiza alcanzar a una tecnología más avanzada. Bajo esta circunstancia, la adquisición se hizo la manera más rápida para obtener los recursos avanzados. Entre nuestros casos, Geely utilizó esta capacidad para adquirir Volvo, DSI y Manganese Bronze, obteniendo reconocidas marcas y las tecnologías de punta, Wanxiang adquirió numerosas empresas americanas logrando extender su gama de producto y mover hacia el extremo superior de la cadena de valor.

Cabe señalar que dada la especial naturaleza de propiedad de la empresa, durante el crecimiento doméstico Wanxiang dio gran importancia a la obtención de apoyo del gobierno. La *habilidad política* acumulada durante este proceso también le sirvió como un importante capacidad para su internacionalización. Una vez establecida su filial en EE.UU., la empresa empleó al hermano del presidente George H. W. Bush como asesor de la empresa, cual facilitó mucho la expansión de Wanxiang en este país.

Al final, combinando el análisis de esta sección con el de la anterior, podemos concluir que: la acumulación de capacidades y recursos intangibles tiene una especial importancia para las empresas chinas automovilísticas, ya que puede ser que durante la etapa del crecimiento inicial algunas empresas no han construido ventajas obviamente superiores que otras, pero ellas han podido acumular recursos o capacidades favorables en otros aspectos. Entre ellos el conocimiento sobre la adquisición ha llegado a ser una capacidad de especial importancia, ya que la utilización de esta capacidad permite a las empresas chinas reducir la brecha con las multinacionales extranjeras en menor tiempo posible, a

la vez de superar a los rivales nacionales.

Zona Geográfica de Expansión y Resultado Económico

Para analizar la estrategia de las empresas con mayor claridad, se clasifican las zonas que han entrado por *Principal mercado internacional* y *Principal destino de inversión directa*, a la vez también se analiza el peso de facturación internacional sobre la total de cada empresa.

Tabla 10 Las Zonas Geográficas de Expansión Internacional y el Porcentaje de la Facturación Internacional de cada empresa

Nombre	Principal mercado internacional	Principal destino de IDE	Porcentaje de la facturación internacional ¹⁸¹
BYD	Países desarrollados	Países en vías de desarrollo	15,2%
Geely	Países en vías de desarrollo	Países desarrollados	20,7%
Lifan	Países en vías de desarrollo	Países en vías de desarrollo	42%
Wanxiang	Países desarrollados	Países desarrollados	25%

Se observa que los países en desarrollo han llegado a ser el principal mercado de destino para las empresas de vehículos completos. Entre las 3 empresas de vehículo completo, dos de ellas han seguido esta pauta, mientras que Lifan también centra su inversión directa en estos países, y Geely centra su inversión en los países desarrollados a fin de obtener recursos avanzados.

¹⁸¹ Según el informe anual de 2012 de cada empresa.

En general, estas empresas chinas han atacado ampliamente todas las regiones en desarrollo, que abarcan Asia, Europa Oriental, Oriente Medio, Latinoamérica y África. Entre ellos los países de la Comunidad de Estados Independientes siempre ha sido un mercado clave dado su cercanía y su considerable magnitud, y el mercado latinoamericano está gozando de cada vez mayor importancia y está convirtiéndose en un nuevo destino de inversión directa.

Los automóviles chinos han podido conquistar al mercado de estas regiones gracias a varias características comunes de los países en desarrollo, tales como: la barrera de entrada relativamente baja; pocos competidores locales debido a una industria automovilística retrasada; los consumidores son más sensibles con el precio, aspecto en que los vehículos chinos tienen una ventaja de coste absoluta, además, los productos chinos también adapta mejor la necesidad local debido a la parecida preferencia y condiciones de uso, como por ejemplo el ahorro de combustible, condición de camino, etc.; los factores de producción son similares o incluso más baratos que en China, el gasto de operación y de propaganda también es más bajo; por último, cabe destacar que la demanda de automóvil en la mayoría de los países en desarrollo está en ascenso.

Por la otra parte, apoyándose en la relación de suministro con los clientes industriales extranjeros, BYD y Wangxiang han podido extender sus redes comerciales mayoritariamente por las regiones desarrolladas como Europa y Norteamérica. Con respecto al vehículo completo, la tecnología avanzada en el campo de coches eléctricos hizo que BYD pudo seguir apostándose por estos mercados, no obstante, con mayores inversiones la empresa estableció sus filiales productivas principalmente en los países en desarrollo, a fin de mantener la ventaja en coste. Wanxiang por su parte desencadenó numerosas adquisiciones en los Estados Unidos para consolidar su presencia en este mercado, pero también trasladó una parte de las unidades productivas a China para mejorar la estructura de coste.

En cuanto al resultado económico, se observa que la proporción de la facturación

internacional de las empresas todavía no ha alcanzado un alto nivel. Esto por una parte se debe a que las empresas automovilísticas chinas todavía están en su fase inicial de internacionalización, por otra parte se debe a la gran importancia del mercado doméstico: la magnitud del mercado chino automovilístico es mayor que la de toda Europa y la de Norteamérica, y es casi la doble de la suma de las de otros tres países BRIC¹⁸², de 2011 a 2020 el 35% del volumen de crecimiento del mercado mundial provendrá de China¹⁸³.

Modos de entrada

En general, las empresas automovilísticas chinas han seguido los siguientes pasos de internacionalización y los criterios correspondientes:

1. Exportación: con esta forma de menor compromiso las empresas intentan comprobar la magnitud de demanda de los posibles mercados extranjeros, así como la complejidad de entrada a ellos.

2. Acuerdos Contractuales: en cuando se confirme una demanda suficiente y estable, autorizan a los productores y distribuidores extranjeros para iniciar una ensamblaje local y distribución exclusiva, a fin de evadir barreras arancelarias, atender mejor la necesidad local y fomentar la imagen de la marca.

3. Inversión Directa: se puede clasificar las actividades de ID por dos géneros según sus motivos.

A. Para ocupar mercado: Cuando la demanda (o demanda potencial) de un mercado extranjero llega a una considerable magnitud, las empresas chinas implantará su propia filial productiva y/o comercial, mayoritariamente mediante nueva creación,

¹⁸² OICA (2013) Estadística de venta de automóviles por países. Disponible en <http://www.oica.net/category/sales-statistics/>

¹⁸³ McKinsey & Company (2012) *Bigger, better, broader: A perspective on China's auto market in 2020*. Disponible en <http://www.mckinseychina.com/2013/01/22/perspective-china-auto-market-2020/>

aunque a veces también a través de establecimiento de empresas conjuntas. Cabe señalar que un alto nivel de localización impuesta por ciertos gobiernos extranjeros también consiste en un factor estimulante para la utilización de esta forma.

B. Para obtener recursos avanzados: cuando entra en situación difícil una empresa extranjera que posee mejor tecnología o marca, u otros recursos avanzados, las empresas chinas suelen adquirirla a fin de obtener estos recursos. Muchas de las inversiones realizadas por Geely y Wanxiang son de este tipo, centrado principalmente en las empresas europeas y americanas. Cabe señalar que estas empresas han dado mucha importancia en aprovechar estos recursos para consolidar sus negocios en el territorio doméstico.

Estrategia

Según los expertos en el campo de internacionalización, hay dos variables críticas que diferencian las estrategias internacionales de marketing de las nuevas multinacionales: la gama de productos y la integración global (Guillén y García-Canal, 2010). Por una parte, los "Generalistas" ofrecen una amplia gama de productos, de esta forma pretenden penetrarse en todos los posibles segmentos de mercado de los países extranjeros, mientras que los "Jugadores de Nicho" solo se centran en un nicho específico. Por la otra parte, algunas empresas adaptan sus productos a las características locales de cada país, por lo cual su integración global es baja, mientras que otras empresas ofrecen los productos iguales en cada país, manteniendo así una alta integración global.

Tabla 11 Clasificación de las Empresas según Tipología de Estrategia Internacional

Integración Global	Baja	Alta
Gama de productos	Generalista Multidoméstico	Generalista Global Geely Lifan Wanxiang
Generalista		
Jugador de Nicho	Discriminador	Jugador Global de Nicho BYD

En realidad, todas las empresa chinas automovilísticas han empezado a explotar el mercado internacional siendo *“Jugador Global de Nicho”*; entonces se centraban en los productos de gama baja, para evitar competir con las multinacionales existentes. No obstante, dado el reducido margen de beneficio ofrecido por este segmento, la creciente competencia provocada por la entrada de nuevos competidores, y la tendencia de cambio de preferencia de los consumidores en el mercado doméstico, la mayoría de las empresas han tenido que ampliar sus gamas de producto, de tal forma pretenden diversificar el riesgo de mercado, y sobre todo poder moverse hacia los segmentos de mayor valor añadido. Entre los casos analizados, Geely, Lifan y Wanxiang han seguido esta pauta, llegando a ser *Generalista Global*.

Por la otra parte, sostenido por la ventaja establecida en el campo de baterías, la empresa BYD ha podido penetrarse en el nicho de vehículos eléctricos, de esta forma se ha convertido en un *“Jugador Global de Nicho”* de un segmento muy específico.

De hecho, para la mayoría de las empresas automovilísticas, sobre todo las que han empezado tarde en producir vehículos completos, el segmento de vehículos de energía renovable está convirtiéndose en un nicho de cada vez mayor importancia. Además de BYD, Lifan y Wanxiang también han realizado grandes inversiones en este campo, a pesar de la incertidumbre de perspectiva de este segmento emergente, ellos esperan ocupar posiciones de vanguardia en este campo y de esta manera poder superar a sus competidores en futuro.

Capítulo 4 Conclusiones

La industria de automovilística es una industria intensiva en capital y tecnología, por lo tanto la mayoría de las empresas que han sobrevivido en este sector son las multinacionales de los países desarrollados. No obstante, el auge de las empresas automovilísticas de los países emergentes está rompiendo este mito. A pesar de que no poseen las mismas ventajas tecnológicas y de marca de las multinacionales establecidas, ellas han llevado a cabo una expansión internacional acelerada, incluso adquirieron múltiples empresas occidentales, convirtiéndose de esta manera en nuevas multinacionales del sector.

La industria y el mercado de automovilística de China experimentó un rápido desarrollo desde el inicio del siglo XXI. Durante este proceso, casi todas las multinacionales automovilísticas extranjeras entraron al mercado chino y convirtieron las empresas estatales chinas en sus productores OEM de modo indirecto¹⁸⁴. En cambio, las empresas privadas se han emergido y han llegado a ser los mejores representantes de las marcas nacionales, a la vez de que iniciaron una expansión internacional acelerada y dinámica. Para conocer más profundamente sus formas de crecimiento y de internacionalización, en este trabajo se ha presentado y analizado tres empresas de automovilística completo y una de piezas automovilísticas, los análisis realizados nos proporcionan las siguientes conclusiones:

1. La incorporación de China a la Organización Mundial del Comercio ha contribuido enormemente al crecimiento del mercado y la industria automovilística china. La mayoría de las empresas privadas chinas entraron al sector en esa época, centrándose en el segmento de baja gama desestimado por las multinacionales extranjeras, y han experimentado un rápido crecimiento apoyado por el gigante mercado doméstico.
2. A la vez de consolidar sus presencias en el mercado doméstico, respaldadas por la

¹⁸⁴ OEM es la abreviatura de inglés Original Equipment Manufacturer, en español se denomina como 'fabricante en la sombra'; se refiere a la empresa que originalmente fabrica los productos que luego son comprados por otra y vendidos al por menor bajo la marca de la empresa compradora.

política "Go Out" del gobierno chino, las empresas chinas automovilísticas emprendieron un acelerado proceso de internacionalización, con miras a alcanzar una mayor economía de escala, abrir nuevos mercados, y obtener avanzados recursos tecnológicos y comerciales que les permiten moverse hacia los segmentos de mayor valor añadido.

3. El coste bajo es una ventaja fundamental de las empresas automovilísticas chinas, al mismo tiempo también han podido acumular otras capacidades y recursos importantes durante su crecimiento doméstico, entre ellos el conocimiento sobre nichos específicos sirvió como una base para sostener sus expansiones nacionales e internacionales, y el conocimiento en adquisiciones llegó a ser la capacidad de especial importancia que acelera el ritmo de crecimiento de las empresas.

4. Gracias a las similares preferencias de los consumidores, la baja barrera de entrada y la escasez de competidores locales, los países en desarrollo han llegado a ser el principal mercado internacional de los automóviles chinos. Entre ellos se destaca la Comunidad de Estados Independientes por su peso en la facturación internacional de las empresas chinas, y Latinoamérica por ser el nuevo destino de inversiones directas de estas empresas. Por otra parte, ciertas empresas han podido introducir sus productos en los países desarrollados, valiéndose de la relación comercial con las multinacionales occidentales o la ventaja tecnológica en campos específicos.

5. En la etapa inicial de entrada a un país en desarrollo, las empresas chinas suelen establecer acuerdos contractuales con los productores y/o distribuidores locales de tal país. Esta forma permite a las empresas chinas comprobar la realidad de un mercado extranjero con un bajo grado de compromiso, a la vez de superar las barreras arancelarias y disponer de un red comercial y de postventa en el mercado de destino. Cuando la condición del mercado justifica una mayor inversión, las empresas chinas suelen implantar sus propias filiales a través de la nueva creación, ya que esta forma garantiza un mejor control de know-how, y que los costos de inversión y de operación en estos países son bajos.

6. En los países desarrollados la adquisición fue la principal forma de inversión directa de las empresas chinas. De esta forma las empresas chinas tratan de lograr los recursos tecnológicos y comerciales avanzados, a fin de reducir la brecha con las multinacionales extranjeras en menor tiempo posible, y moverse hacia los segmentos de mayor valor añadido. La crisis económica puso a numerosas empresas occidentales en situación difícil, proporcionando a las empresas chinas una especial oportunidad de realizar adquisiciones transnacionales. De hecho, todas las adquisiciones transnacionales realizadas por Geely Group han sido después del estallido de la crisis, y Wanxiang Group ha llevado a cabo la adquisición de mayor magnitud en su historia en el presente año. En general, las empresas que recurrieron a este método de crecimiento externo han logrado crecer con mayor rapidez que otras empresas nacionales.

7. Todavía es bajo la proporción de la facturación internacional sobre la total de las empresas chinas. Esto por una parte se debe a que las empresas chinas automovilísticas todavía están en su fase inicial de internacionalización, por otra parte se debe a la importancia del mercado chino dado su gigante magnitud. Por esta última razón, después de la adquisición de las empresas occidentales, las empresas chinas siempre dedican en gran medida los recursos adquiridos para consolidar sus presencias en el mercado doméstico.

8. El segmento de vehículo de energía renovable está convirtiéndose en un nicho de cada vez mayor importancia. La mayoría de las empresas chinas han realizado grandes inversiones en este campo, con el fin de fomentar una nueva competitividad en este aspecto y poder superar a sus competidores domésticos e internacionales en futuro. De hecho, gracias al éxito logrado en este segmento emergente, la empresa BYD ha podido introducir sus vehículos en los países desarrollados.

Además de todo lo mencionado, también se observa que antes de entrar al sector automovilístico la mayoría de las empresas analizadas habían llevado a cabo una

acumulación primitiva en las industria relacionadas o no relacionadas con la automoción, sin embargo, dada la gran inversión exigida por la industria automovilística, al entrar al sector o expandirse en este sector ellas han tenido que recurrir a la bolsa de valores para obtener más fondos, este tipo de financiación externa sirvió como una garantía para sostener el posterior desarrollo de las empresas en esta industria.

En cuanto a las limitaciones que podrá presentar el trabajo, puede consistirse en que solo se ha tratado del sector automovilístico, y que solamente se ha seleccionado cuatro empresas para realizar el estudio. Pero cabe señalar también que las empresas analizadas son ejemplares muy emblemáticas en cuanto al auge de la industria automovilística china y su internacionalización, ya que dos de ellas se sitúan entre los cinco mayores exportadores de automóviles de China.

Será interesante utilizar el presente estudio para comparar con otros estudios sobre las multinacionales automovilísticas de otros países emergentes, o hacer comparación con las empresas chinas de otros sectores, a fin de encontrar las analogías y diferencias en cuanto al modelo de internacionalización, y de esta manera encontrar los posibles patrones comunes en esta materia.

BIBLIOGRAFIA

ACRISS (2013) Clasificación de tipo de vehículos. ACRISSE Disponible en <http://www.acriss.org/expanded-matrix.asp> (Último acceso el 10/12/2013)

Aduana de China (2013) Tasas arancelarias y reglamentos aduaneros de China . Disponible en <http://www.customs.gov.cn/default.aspx?tabid=399> (Último acceso el 10/12/2013)

Agtmael, V. A. (2007) *The emerging markets century: how a new breed of world-class companies is overtaking the world*. EE.UU. , Free Press.

AW Automotiveworld (2013) 'Volvo Car Group sees realistic possibilities to reach break-even in 2013' en *AW Automotiveworld*. Disponible en <http://www.automotiveworld.com/news-releases/volvo-car-group-sees-realistic-possibilities-to-reach-break-even-in-2013/>(Último acceso el 10/12/2013)

Bozyk, P. (2006). *Newly Industrialized Countries*. Ashgate Publishing, Ltd. pp. 164.

Business Wire (2012) 'BYD and Bulmineral set up First Electric Bus Joint Venture in Europe' en *Business Wire*, diciembre 2012. Disponible en <http://www.businesswire.com/news/home/20121212006683/en/BYD-Bulmineral-set-Electric-Bus-Joint-Venture>(Último acceso el 10/12/2013)

BYD Company (2012) Annual Report 2006-2012. Disponible en <http://bydit.com/doce/investor/CorporateReport/AnnualReport/>(Último acceso el 10/12/2013)

BYD Company (2013) Company Official News. Disponible en <http://bydcompany.wordpress.com/> y <http://www.byd-auto.net/company/news.php>(Último acceso el 10/12/2013)

BYD Company (2010) BYD Annual Report 2009 . Disponible en <http://bydit.com/doce/investor/CorporateReport/>(Último acceso el 10/12/2013)

BYD(2012) Informe anual de 2006-2012 Disponible en <http://bydit.com/doce/investor/CorporateReport/>(Último acceso el 10/12/2013)

BYD (2008) Announcement Discloseable Transaction -Declaración oficial de BYD sobre la adquisición de la fábrica en Hungría. Hong Kong. Disponible en <http://www.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2008/0201/LTN20080201240.pdf> (Último acceso el 10/12/2013)

CAAM (2013) Ranking de las Empresas Exportadoras de Motos y Autos de China 2012 ,CAAM. Disponibles en <http://www.caam.org.cn/motuoche/20130129/0905086221.html> (Último acceso el 10/12/2013) y <http://www.caam.org.cn/zhengche/20130125/1005086136.html>(Último acceso el 10/12/2013)

- Canal de Autom óvil Tencent (2012) Entrevista con Wang Chuanfu. Disponible en http://auto.qq.com/wendao/20_wangchuanfu.htm (Último acceso el 10/12/2013)
- Chai Yicheng (2002) 'Geely adquiere JMStar: el acuerdo entre los dos hermanos ', en *Xinhua News* . Disponible en http://news.xinhuanet.com/fortune/2002-08/07/content_514255.htm (Último acceso el 10/12/2013)
- Chen Haijun (2012) "Permiso de producción -la vida para las empresas automovilísticas" en *GasGoo*. Disponible en <http://auto.gasgoo.com/News/2012/02/010827462746645.shtml>(Último acceso el 10/12/2013)
- Chen Jia (2009) " Desiguales rutas comerciales" en *CNBM* . Disponible en http://www.cnbm.net.cn/special/ha5273397_1.html(Último acceso el 10/12/2013)
- Chen Jie (2011) 'Lifan-MV Augusta concertan cooperación en el mercado chino ' en *China News*. Disponible en <http://www.chinanews.com/auto/2011/07-04/3155035.shtml>(Último acceso el 10/12/2013)
- China Association of Automobile Manufacturers. <http://www.caam.org.cn/> (Último acceso el 10/12/2013)
- China Association of Automobile Manufactures (2013) Base de datos . Disponible en <http://www.caam.org.cn/newslst/a35-7.html>(Último acceso el 10/12/2013)
- China Economic (2012) Curriculum de Yin Mingshan. Disponible en http://finance.ce.cn/rolling/201206/14/t20120614_16892525.shtml(Último acceso el 10/12/2013)
- Consejer á Econ ómica de Embajada de China en Bulgaria(2008) Salario laboral en Bulgaria. Disponible en <http://bg.mofcom.gov.cn/article/ddgk/zwjingji/200806/20080605582509.shtml>(Último acceso el 10/12/2013)
- Dadao Wuxing (2010) 'Volumen de venta de Volvo en 2009 'en *Sina News* Disponible en <http://auto.sina.com.cn/news/2010-01-15/0928559289.shtml>(Último acceso el 10/12/2013)
- Deloitte (2012) Recent trends in China's automobile parts market . Deloitte. Disponible en http://www.deloitte.com/view/en_CN/cn/ind/mfg/ad5ce0c899013310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm(Último acceso el 10/12/2013)
- Di huili (2012) "Comprar A123 -solucion tecnica de Wanxiang" en *EEO* . Disponible en <http://www.eeo.com.cn/2012/0817/232017.shtml>(Último acceso el 10/12/2013)
- Diario de Chongqing (2012) 'Lifan regresa de Tailandia ', en *Diario de Chongqing*. Disponible en http://cqrpaper.cqnews.net/cqrb/html/2012-09/07/content_1570681.htm(Último acceso el 10/12/2013)

Ding Ling (2012) 'Lifan planea autos de energia renovable'; en Sina Net. Disponible en <http://finance.sina.com.cn/leadership/mroll/20120710/233412530004.shtml>(Último acceso el 10/12/2013)

Dong Qiudan (2013) "las empresas extranjeras controlan 90% de los componentes claves-Resumen del Informe de competitividad de la Industria Automovilística China 2013" en *Sina Finance*. Disponible en <http://finance.sina.com.cn/roll/20130624/235415899622.shtml>(Último acceso el 10/12/2013)

Doug Link (2005) Powers & Sons's announcement. Disponible en <http://www.powersandsonslc.com/pdf/wanxiangannouncement.pdf>(Último acceso el 10/12/2013)

El Economista (2011) "Sudáfrica, nuevo miembro del BRIC" en *El Economista*. Disponible en <http://eleconomista.com.mx/economia-global/2011/01/26/sudafrica-nuevo-miembro-bric> (Último acceso el 10/12/2013)

Eckermann, E. (2001) *World History of the Automobile*. U.S.A. , Society of Automotive Engineers, Inc.

Garten, J., (1996) "The big emerging markets" en *The Columbia Journal of World Business*. Número 31, verano de 1996, pp. 6–31. Disponible en <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022542896900204> (Último acceso el 10/12/2013)

Estrin, S. y Meyer, K. (2011) *Brownfield acquisitions: a reconceptualization and extension*. Management international review. ISSN 0938-8249 Disponible en http://klausmeyer.co.uk/publications/2011_Estrin_Meyer_MIR_brownfield.pdf (Último acceso el 10/12/2013)

Feng Fei (2000) *El Desarrollo de la Industria Automovilística China*. Centro de Estudio sobre el Desarrollo, Consejo Estatal de China <http://web.tongji.edu.cn/~yangdy/car/paper2.htm> (Último acceso el 10/12/2013)

Fortune China (2013) *las 95 empresas chinas que forman parte del Fortune Global 500*, en Fortune China, Disponible en http://www.fortunechina.com/fortune500/c/2013-07/08/content_164367.htm (Último acceso el 10/12/2013)

Guillén, M. F. y García-Canal, E. (2012) "Innovación y ventajas competitivas de las nuevas multinacionales Españolas" en Álvarez y Botella(ed.), *Innovación y Desarrollo: Retos para una sociedad global*, Fundación Carolina

Guillén, M. F. y García-Canal, E. (2010) *The New Multinationals - Spanish Firms in a Global Context*. Cambridge University Press

Guillén, M. F. y García-Canal, E. (2009) *The American Model of the Multinational Firm and the "New" Multinationals From Emerging Economies*. Academy of Management

Gasgoo (2013) "Ranking de las 30 Empresas Más Poderosas de la Industria de Automóviles de China'2012" en *Gasgoo*. Disponible en <http://auto.gasgoo.com/News/2013/06/02042156215660218798995.shtml> (Último acceso el 10/12/2013)

Geely (2013) Informe Anual 2012. Disponible en <http://202.155.223.21/~geelmhk1/sc/index.html> (Último acceso el 10/12/2013)

Geely Auto (2011): La revolución de Geely . Disponible en <http://www.geely.com/news/news/info/5653.html> (Último acceso el 10/12/2013)

Geely SRM SISTEM (2013) Lean Production de Geely. Disponible en <http://srm.geely.com/web/default.jsp> (Último acceso el 10/12/2013)

GEELY SWEDEN AB (2013). Geely Sweden AB Annual Report 2012. Disponible en <http://www.volvocars.com/SiteCollectionDocuments/TopNavigation/Corporate/Financials/Annual-Report-2012.pdf> (Último acceso el 10/12/2013)

Geely (2012) "Entrevista con Sub director de Geely" en *Geely News* . Disponible en <http://www.geely.com/news/news/info/6132.html> (Último acceso el 10/12/2013)

Hao Chen (2011) "El camino de adquisición de Wannxiang" en *Dayuwen*. Disponible en <http://www.xiexingcun.com/lizhi/g/10/25.htm> (Último acceso el 10/12/2013)

HC360 (2007) "Actualidades de la Industria de Motocicleta de China"; en *HC360* . Disponible en <http://info.motor.hc360.com/2007/03/14101520427.shtml> (Último acceso el 10/12/2013)

Hexun Economist (2012) C.V. del presidente de BYD Wang Chuanfu. Disponible en http://renwu.hexun.com/figure_514.shtml (Último acceso el 10/12/2013)

Hou TieJian (2011) *Economic and Political Currents of Transitional Countries*. Research Center of Liaoning University . Disponible en <http://rceptc.lnu.edu.cn/attach/2011/11/17/%E4%BF%84%E7%BD%97%E6%96%AF%E6%B1%BD%E8%BD%A6%E4%B8%9A%E7%9A%84%E6%88%98%E7%95%A5%E6%80%A7%E8%B4%B8%E6%98%93%E6%94%BF%E7%AD%96%E5%80%BE%E5%90%91.pdf> (Último acceso el 10/12/2013)

Hou Ye (2011) "La civilización comercial de Yin Mingshan" en *Sina Finance*. Disponible en <http://finance.sina.com.cn/roll/20110907/000010442754.shtml> (Último acceso el 10/12/2013)

Huckman, R. S. & McCormack, A. D. (2009) *BYD Company, Ltd*. Harvard Business School. Rev: September 15, 2009

- Geely (2013) Informes anuales de la empresa. Disponible en <http://202.155.223.21/~geelmhk1/sc/Financial.html> (Último acceso el 10/12/2013)
- Ifeng (2010) "Los 10 mayores fabricantes autom3viles en 2009 seg3n volumen de venta." en *Ifeng*, Disponible en <http://auto.ifeng.com/topic/2009xiaoliang/news/domesticindustry/20100112/186775.shtml>(Último acceso el 10/12/2013)
- Instituto de Estudio del Mercado Automovilístico (2012) "el segmento A0 en el a3o 2011". En *People News*. Disponible en <http://auto.people.com.cn/h/2012/0213/c234496-2391084245.html>(Último acceso el 10/12/2013)
- Jane P. Wu y Ya-Ting Kuo (2012) *Successful Entrepreneurship and Innovative Strategies in China: The Experience of BYD*. Peking University and Taiwan University. Disponible en http://www.academia.edu/4463732/Successful_Entrepreneurship_and_Innovative_Strategies_in_China_The_Experience_of_BYD_Wu_and_Kuo(Último acceso el 10/12/2013)
- Jia Xinguang (2011), "Principales Problemas de Las Marcas Locales" en China Daily, disponible en http://www.chinadaily.com.cn/hqzx/2011-12/20/content_14292927.htm (Último acceso el 10/12/2013)
- Jin Yonghong (2002) "El camino de internacionalizaci3n de Wanxiang"; Shanghai Stock Exchange. Disponible en http://edu.sse.com.cn/cs/zhs/xxfw/jysjs/lcmagazine/2002_9/200209page42.htm(Último acceso el 10/12/2013)
- Jing Hua (2007) Geely recort3 la mitad de sus proveedores, en *Sina Auto*. Disponible en <http://auto.sina.com.cn/news/2007-08-01/0757297773.shtml>(Último acceso el 10/12/2013)
- Jing Liren (2007) "El Camino de Wanxiang"; en *HC 360* Disponible en <http://info.ceo.hc360.com/2007/08/13075945681-7.shtml>(Último acceso el 10/12/2013)
- Jin Yangwang (2010) "BYD compra la f3brica japonesa de molde"; en *YCWB*. disponible en http://auto.ycwb.com/2010-04/07/content_2482935.htm(Último acceso el 10/12/2013)
- KPMG (2012) *Observacions sobre la Globalizaci3n de la Econom3a China*. Disponible en <https://www.kpmg.com/CN/zh/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Quarterly-Review-China-macroeconomic-201301-c.pdf>(Último acceso el 10/12/2013)
- Lei Lina (2010) "Se librar3 de dificultades Lifan tras admisi3n en la bolsa?" en *Phoenix TV website*. Disponible en <http://auto.ifeng.com/news/expreview/20101123/472279.shtml>(Último acceso el 10/12/2013)
- Li Jie (2007) "Actualidades de la Industria de Motocicleta de China."; en *HC360*. [En l3nea] Disponible en <http://info.motor.hc360.com/2007/03/14101520427.shtml> (Último acceso el

10/12/2013)

Li Min (2012) 'Lifan construye nueva fábrica en Etiopía', en *Auto Universal*. Disponible en <http://auto.huanqiu.com/globalnews/2012-12/3425987.html> (Último acceso el 10/12/2013)

Lifan (2013) Informes anuales de Lifan. En *Shanghai Stock Exchange*. Disponible en http://www.sse.com.cn/assortment/stock/list/stockdetails/announcement/index.shtml?COMPANY_CODE=601777&startDate=2008-08-29&endDate=2011-08-29&productId=601777&startDate=2013-08-29&endDate=2013-11-29&reportType=ALL&reportType2=定期公告&reportType=ALL&moreConditions=true (Último acceso el 10/12/2013)

Lifan Company (2013) Declaración sobre la recaudación de bonos. Disponible en https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDwQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.chinamoney.com.cn%2Ffe%2FCMS5_G20306002Resource%3Finfo%3D4037338%3Bres%3D1334625564365876410164%3Bdownload%3D&ei=TByFUoTtHKGK0AXvk4HIDQ&usq=AFQjCNFYVHcgZ6OltfYDibW6WFCF9OLypg&sig2=LlrGOyj2HUWidRAGwJRXrA (Último acceso el 10/12/2013)

Lifan Web Site (2013) historia de Lifan. Disponible en <http://www.lifan.com/About/course/list.html> (Último acceso el 10/12/2013)

Liu Tao (2005) 'El camino americano de Wanxiang' en *ICEO*, Disponible en <http://www.iceo.com.cn/zazhi/2005/1115/188542.shtml> (Último acceso el 10/12/2013)

Liu Xin (2008) 'La limitada capacidad de producción de Lifan dificulta el suministro', en *Semanal Auto 007*. Disponible en <http://www.007auto.com.cn/ppgj/123747.shtml> (Último acceso el 10/12/2013)

Ma Guihua (2007) 'La empresa conjunta entre Geely y Manganese Bronze pondrá en marcha el próximo año', en *Periodico Peopele*. Disponible en <http://mnc.people.com.cn/BIG5/5898648.html> (Último acceso el 10/12/2013)

Mayte De León (2013) 'Se apronta la planta de Geely en Nordex' en *El Observador*. Disponible en <http://www.elobservador.com.uy/noticia/252784/se-apronta-la-planta--de-geely-en-nordex-/> (Último acceso el 10/12/2013)

McKinsey & Company (2012) *Bigger, better, broader: A perspective on China's auto market in 2020*. Disponible en <http://www.mckinseychina.com/2013/01/22/perspective-china-auto-market-2020/> (Último acceso el 10/12/2013)

Ministerio de Industria y Tecnología Informática de China (2010) *Informe sobre la industria automovilística, año 2009*. Disponible en <http://www.miit.gov.cn/n11293472/n11293832/n11294132/n12858387/12982395.html> (Último acceso el 10/12/2013)

Ministerio de la Industria y Tecnología Informática de China (2011) *Informe de la Industria automovilística año 2010*. Disponible en <http://www.miit.gov.cn/n11293472/n11293832/n11294132/n12858417/n12858612/13572237.ht>

ml(Último acceso el 10/12/2013)

Ministerio de la Industria y Tecnología Informática de China (2012) *Informe de la Industria automovilística a ño 2011* . Disponible en <http://www.miit.gov.cn/n11293472/n11293832/n11294132/n12858417/n12858612/14442821.html>(Último acceso el 10/12/2013)

Ministry of Commerce of the People's Republic of China (2012) *Report On Development Of China's Outward Investment And Economic Cooperation 2011~2012*. Disponible en <http://fec.mofcom.gov.cn/uploadfile/fzbg2011-2012-1225.pdf> (Último acceso el 10/12/2013)

Mtuo (2006) "Motos chinas mantiene crecimiento en Mexico "en *Mtuo* . Disponible en <http://www.mtuo.com/News/html/200605/2006051810413666.htm> (Último acceso el 10/12/2013)

Nokia (2013) Filiales productivas de Nokia (para el estudio del caso BYD). Disponible en <http://www.nokia.com/global/about-nokia/about-us/production-facilities/production-facilities/>(Último acceso el 10/12/2013)

OCN (2012) "Lifan: el nuevo fabricante de automovil." Disponible en <http://www.ocn.com.cn/ebook/201202/yinmingshan211730.shtml>(Último acceso el 10/12/2013)

OICA (2013) Estadística de venta de automóviles por países. Disponible en <http://www.oica.net/category/sales-statistics/>(Último acceso el 10/12/2013)

ONU (2013) *World Investment Report2013: Global Value Chains: Investment And Trade For Development*. Disponible en http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf(Último acceso el 10/12/2013)

O'Neill, J., (2001) "Building Better Global Economic BRICs" en *Global Economics*. Número 66. Noviembre 2001. Disponible en <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/archive/archive-pdfs/build-better-brics.pdf> (Último acceso el 10/12/2013)

Organización Internacional de Constructores de Automóviles(2013) Sales and Production Statistics. Disponible en <http://www.oica.net/category/sales-statistics/> (Último acceso el 10/12/2013)

People Net (2001) "Motos de China y del Japón: Guerra de precio en Vietnam "en *People Net* . Disponible en <http://www.people.com.cn/GB/paper66/3620/448952.html>(Último acceso el 10/12/2013)

Powers & Sons (2013) Historia de la empresa. Disponible en <http://www.powersandsonslc.com/history.html>(Último acceso el 10/12/2013)

Qiche Shangbao (2012) "Stefan Jacoby ha sido abandonado "en *China Auto* . Disponible en <http://auto.china.com.cn/industry/20121101/372341.shtml>(Último acceso el 10/12/2013)

Roland Berger Strategy Consultants (2010) Automotive Insights. No.01-2010, Disponible en <http://www.rolandberger.com/media/client-magazines/automotive-insights/magazine-overview/> (Último acceso el 10/12/2013)

Si Dake(2012) "En pronto se inaugurar ála planta de BYD en EE.UU. "en *Tencent Finance*, 29 de abril de 2012 . Disponible en <http://finance.qq.com/a/20130429/001336.htm>(Último acceso el 10/12/2013)

Sina Finance (2013) "500 mayores empresas privadas de China "en *Sina Finance*. Disponible en http://finance.sina.com.cn/focus/2013_zgmyqy500q/ (Último acceso el 10/12/2013)

Sina (2012) "Tres pasos de Geely "en *Sina News*. Disponible en <http://auto.sina.com.cn/z/autochina30/12/>(Último acceso el 10/12/2013)

Sa Boni (2010) "Volvo, un camino largo por recorrer por Geely "en *ShowChe*. Disponible en <http://news.showche.com/2010/0810/7520.html>(Último acceso el 10/12/2013)

Song Jia (2010) "La comparaci ón entre F3 y Corolla "en *Xinhua News*, Disponible en http://news.xinhuanet.com/fortune/2010-09/18/c_12583359.htm(Último acceso el 10/12/2013)

Sun bin (2003) *Integraci ón de la industria de Motocicleta de China*. Instituto de Comercio de Hangzhou Disponible en <http://www.jykyj.com/wenzhang/viewnews.asp?id=1155>(Último acceso el 10/12/2013)

Sun Jie (2012) "La Trayectoria del Desarrollo de Lifan Auto. "en *CN2CHE*, Disponible en http://news.cn2che.com/html/2012/0716/news_38193.html(Último acceso el 10/12/2013)

Tencent (2010) Ranking de Inversi ón en I+D de Fabricantes Automovilisticos, en *Tencent auto*. Disponible en <http://auto.qq.com/a/20101203/000086.htm>(Último acceso el 10/12/2013)

Tong Jia (2007) "Derrotada la moto de China en Vietnam" en *Sina Net* . Disponible en <http://finance.sina.com.cn/chanjing/b/20070303/00133372937.shtml>(Último acceso el 10/12/2013)

Tong Nannan (2006) "Se estrena Lifan 520 en todo el mundo "en *Sina News*. Disponible en <http://auto.sina.com.cn/news/2006-01-19/1424164657.shtml>(Último acceso el 10/12/2013)

Tong Nannan (2006) "El lanzamiento de Lifan520 "en *Sina Auto* . Disponible en <http://auto.sina.com.cn/news/2006-01-19/1424164657.shtml>(Último acceso el 10/12/2013)

Tong Zongli (2007) Comparar 4 modelos de coche economico, en *People Diario* . Disponible en <http://auto.people.com.cn/GB/5609501.html>(Último acceso el 10/12/2013)

Tu Yonglong (2012) "La incorporaci ón a OMC y su efecto a la industria nacional de automovil ística "en *CAAM*. Disponible en <http://www.caam.org.cn/dajiachangtan/20120626/1405074304.html>(Último acceso el 10/12/2013)

Vn163 (2010) "el Mercado de Moto y Piezas de Vietnam" en Vn163. Disponible en <http://www.vn163.com/art/tz/201011/39330.html>(Último acceso el 10/12/2013)

Wang Lige (2013) "La pena para el mayor mercado automovilístico: importación de cajas de cambio llega a alrededor de 30 mil millones de RMB"; en *Yicai Finance*. Disponible en <http://www.yicai.com/news/2013/10/3048608.html>(Último acceso el 10/12/2013)

Wang Shiwen (2012) *Estudio sobre la competencia entre los OEM de productos electrónicos*. Instituto de Tecnología de Suzhou. Disponible en <http://www.acs.gov.cn/sites/aqzn/jptjnr.jsp?contentId=2669050025284>(Último acceso el 10/12/2013)

Wang Xia (2011) "los tres mayores problemas tras la incorporación a OMC" en *Sina Auto*. Disponible en <http://auto.sina.com.cn/news/2011-11-20/1649872915.shtml> (Último acceso el 10/12/2013)

Wang Xiaoyun (2013) "Lifan X60 se lanza en Brazil y Uruguay" en *Cheshi Net*. Disponible en <http://news.cheshi.com/20130716/1025901.shtml>(Último acceso el 10/12/2013)

Wanxiang (2003) China Friendship Awards: Premier Wen Jiabao meets with the 2003 Foreign Expert Awardees. Disponible en <http://www.wanxiang.com/press.html> (Último acceso el 10/12/2013)

Wanxiang (2013) Introducción de Wanxiang Amerrica. Disponible en <http://www.wanxiang.com/mandarin.html>(Último acceso el 10/12/2013)

Wanxiang Group (2013) historia de la empresa. Disponible en http://www.wanxiang.com.cn/product/wx_event.asp(Último acceso el 10/12/2013)

Wanxiang Qianchao (1997) Informe Annual de Wanxiang Qianchao 1996. *Hexun*. Disponible en http://download.hexun.com/Txtdata/stock_detail_txt_54115.shtml(Último acceso el 10/12/2013)

Wei Xuezhen (2007) "Fábrica de Lifan en Rusia puesta en Producción" en *China News* Disponible en <http://www.chinanews.com/auto/cqdt/news/2007/08-20/1005516.shtml>(Último acceso el 10/12/2013)

Xiao Huiyang (2013) *la Situación de las Marcas Locales y el Análisis de Sus Competitividad*. China Export and Credit Insurance Corporation. Disponible en <http://www.sinosure.com.cn/sinosure/xwzx/rdzt/ckyj/ckdt/xyzt/qcxy/156788.html>(Último acceso el 10/12/2013)

Xie Tao (2013) "Wanxiang llevó a cabo la adquisición de A123" en *China News*. Disponible en <http://finance.chinanews.com/cj/2013/01-30/4531414.shtml>(Último acceso el 10/12/2013)

- Xinhua Internacional Information Consulting & Canal Automovilístico Tencent (2013) *Percepción del consumidor sobre las marcas nacionales, basado en 2081 cuestionarios*. Disponible en http://auto.qq.com/a/20130417/000280_all.htm(Último acceso el 10/12/2013)
- Xinhua (2002) "La reforma de directivos de Geely" en Xinhua News. Disponible en http://news.xinhuanet.com/fortune/2002-07/17/content_485936.htm(Último acceso el 10/12/2013)
- Xiong Sisi (2013) "Proyecto de Auto eléctrico del Grupo Wanxiang"; en *Sina Finance*. Disponible en <http://finance.sina.com.cn/chanjing/gsnews/20131102/014917199804.shtml>(Último acceso el 10/12/2013)
- Yao Zhizhong y Li Zhongmin (2011) "La Tendencia de Inversión Directa en el Exterior de China y las Políticas concernientes" en *International Economic Review*. No.2, año 2011. Disponible en <http://niis.cass.cn/upload/2012/12/d20121207094012563.pdf>
- Yang Haiyang (2010) Arabia Saudita empieza a construir su primera fábrica de automóviles, en *163News*. Disponible en <http://news.163.com/10/1228/15/6P0I9COT00014JB5.html> (Último acceso el 10/12/2013)
- Yang Jian (2012) "Como un adicto: las empresas de automóviles chinas dependen altamente a las empresas conjuntas" en *163Net*, disponible en <http://auto.163.com/12/1022/09/8EDLT7SQ00084TV6.html>(Último acceso el 10/12/2013)
- Yu Yongwen (2001) *Estudio sobre el Caso de Wanxiang*. University of International Business and Economics of Beijing. Disponible en <http://wenku.baidu.com/view/fd572bd7195f312b3169a548.html>(Último acceso el 10/12/2013)
- Zamzam spring (2012), "Establishment and Inauguration of Vehicle Manufacturing Site in Iraq"; en *ZSCO* Disponible en http://www.zamzamspring.com/?page_id=17(Último acceso el 10/12/2013)
- Zhang Wenjun(2012) "Entrevista con el director comercial de Geely"; en *Canal Auto 163*. Disponible en <http://www.autohome.com.cn/culture/201202/299081.html>(Último acceso el 10/12/2013)
- Zhang Yaoyao (2011) "La revelación sobre la financiación para la compra de Volvo"; en *Sina Finance*. Disponible en <http://finance.sina.com.cn/chanjing/gsnews/20100305/01227503152.shtml> (Último acceso el 10/12/2013)
- Zhao Huan (2008) "Geely da mayor paso en Rusia"; en *Sina Auto*. Disponible en <http://auto.sina.com.cn/news/2008-01-11/1003341031.shtml>(Último acceso el 10/12/2013)
- Zhou Xinyu (2013) *El Concepto de Países Emergentes y las Teorías Relacionadas*. Central Compilation & Translation Bureau. Disponible en http://www.cctb.net/llyj/llyj/llwz/201307/t20130715_291219.htm(Último acceso el 10/12/2013)

Zhu Yao (2010) "Zhaoyuan International y la Adquisición de Volvo" en *People Finance*.
Disponible en <http://finance.people.com.cn/GB/11417419.html> (Último acceso el 10/12/2013)

Zhu Yi (2011) *Estudios de los Mercados de Moto de Turquía y de Unión Europea*, Centro de Investigación de Tecnología Automovilística de China. Disponible en
http://tbt.cqis.cn/TBTWEB/images%5CupFile%5C2012718%5Cupfile_53769.pdf (Último acceso el 10/12/2013)

Zoominfo (2012) Curriculum de Prescott Sheldon Bush, Jr. Disponible en
<http://www.zoominfo.com/p/Prescott-Bush/61021291> (Último acceso el 10/12/2013)