

EL SECTOR AUTOMOVILÍSTICO CHINO: OPORTUNIDADES Y NEGOCIOS

YINGYING ZHANG ZHANG

Colegio Universitario de Estudios Financieros
(CUNEF)

Según datos oficiales de la Asociación China de Fabricantes de Automóviles (CAAM), las ventas de automóviles alcanzaron 13,64 millones de unidades en 2009. Estos datos demostraron que, por primera vez, China ha superado a EE.UU. (10,43 millones de unidades) en las ventas de automóviles y es actualmente la primera a nivel internacional. Aunque había

dudas sobre si China iba a superar a EE.UU. convirtiéndose en el número uno en el mercado automovilístico (1), el potencial y la sostenibilidad del mercado chino se veía venir.

Desde 2006, China ya había sobrepasado a Japón como segundo mercado más grande de vehículos a nivel mundial. Durante la época de la crisis global, China ha sido uno de los pocos países que ha mantenido un crecimiento positivo en su mercado automovilístico. Independientemente de qué posición ocupa China en el ranking mundial en 2010 y los años próximos, estas cifras son alentadoras. Las ventas mensuales en enero de 2010 continúan mostrando una fuerte tendencia alcista de la demanda en el mercado chino: tanto la producción como la venta superó la cantidad de 1,6 millones de unidades. Ambas han renovado el record histórico. Además, el volumen de ventas es significativamente superior al de producción. En concreto, la producción de automóviles alcanzó

las 1,61 millones unidades, representando un aumento de 1,4 veces en comparación con enero de 2009; la venta llegó a las 1,66 millones unidades, 1,2 veces mayor que la de enero del 2009.

Un breve análisis puede llevar a la conclusión semejante de que las ventas de enero de 2010 son resultado de varios factores externos: Primero, la creciente economía china ha mejorado la calidad de vida de los ciudadanos chinos; por lo tanto, aumenta el poder de adquisición y la demanda de vehículos en el mercado. Segundo, varias políticas de estimulación del gobierno chino han reactivado la demanda en el mercado automovilístico; aunque la ventaja del impuesto aplicado a la compra de automóviles ha disminuido este año, la continuidad de unas series de políticas de promoción para el sector automovilístico empuja el consumo de vehículos. Tercero, la robusta demanda del 2009 prolongada; muchos pedidos de enero de 2010 son transferidos de 2009 y los clientes que no

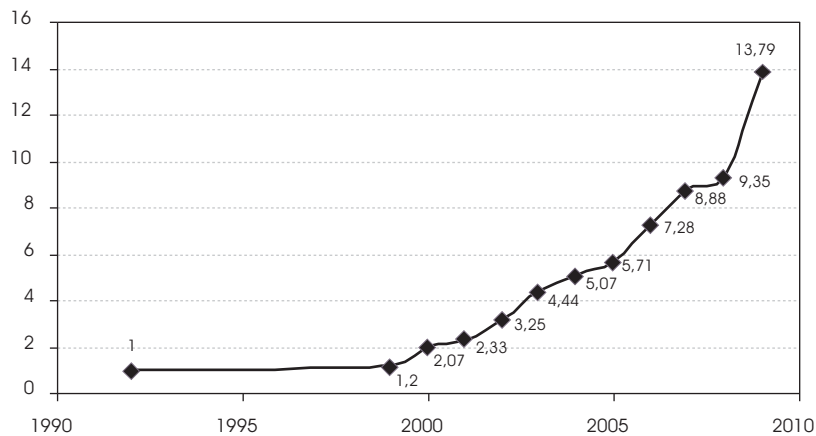


GRÁFICO 1

EVOLUCIÓN DE
LA PRODUCCIÓN DE
VEHÍCULOS EN CHINA
1992-2009
EN MILLONES DE UNIDADES

FUENTE:
Elaboración propia basada en datos de la Asociación China
de Fabricantes de Automóviles.

podían conseguir ciertos modelos de vehículos han quedado satisfechos en enero de 2010 (CAAM, 2010).

Dada su importancia e influencia en el panorama actual del mercado global, parece relevante y muy oportuno repasar la historia de la evolución del sector del automóvil en China, para explorar las perspectivas futuras y las posibles implicaciones para las empresas españolas en términos de oportunidades de negocios.

LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR AUTOMOVILÍSTICO EN CHINA †

Según el Anuario del Sector Automovilístico Chino, la producción y la venta de vehículos alcanzaron los 9,345 y 9,381 millones de unidades, respectivamente, en el año 2008, en un momento difícil cuando la mayoría de los países occidentales han tenido decrecimiento en las ventas automovilísticas. Estas cifras corresponden a un crecimiento de 5,2% y 6,7%, respectivamente, respecto al año anterior. En el gráfico 1 se puede observar la evolución de la producción de vehículos en China desde 1992 a 2009. El mercado chino es cada vez más competitivo, y las empresas automovilísticas prestan cada vez más atención a la I+D para poder desarrollar nuevos modelos más avanzados y a la innovación del mercado para adaptarse a la fuerte competencia. Aspectos como la seguridad, la ecología y el ahorro energético son considerados críticos en los procesos de I+D. A la vez, el desarrollo de marcas propias también ha sido un objetivo estratégico del sector del automóvil chino.

La historia de la fabricación de automóviles en China comienza hacia 1931, cuando Xueliang Zhang, un general joven de la región de Manchuria, construyó el primer vehículo chino. El proceso de producción

empezó en mayo de 1929 y duró dos años. Sin embargo, el primer vehículo chino en la industria moderna se produjo con la creación de la fábrica *China's First Automotive Works* (FAW, o YiQi) en el 1953. China FAW comenzó su primera producción en julio de 1956 y fabricó el primer camión chino moderno el 13 de julio de 1957 con la marca JieFang (2). Un año después, FAW diseñó y fabricó el primer vehículo de pasajeros con la marca DongFeng (3), precedente de HongQi (4), la cual estaba designada exclusivamente para uso oficial de los políticos de alto cargo. Un año más tarde, se fabricó en marzo de 1958 el primer camión con una capacidad de carga de 2,2 toneladas que recibió el nombre de YueJin (5) por el primer Ministerio de Maquinaria Industrial.

En junio de 1958, *Nanjing Automobile Works* (NJAW) fue constituida a partir de una unidad que prestaba servicios a los vehículos del Ejército. Entre los años cincuenta y sesenta, se crearon varias fábricas de automóviles en Nanjing, Shanghai, Jinan y Beijing. Posteriormente, evolucionaron y se convirtieron respectivamente en *Nanjing Automobile Corporation* (NJAC), *Shanghai Automotive Industry Corporation* (SAIC), *China National Heavy Duty Truck Group* y *Beijing Automotive Industry Holding Corporation* (BJAC). En 1968, se constituyó otra fábrica en Shanghai, *The Second Automobile Works* (SAW), que posteriormente pasó a denominarse *DongFeng Motor Corporation* (DFMC).

Durante esta primera etapa, los diseños de los vehículos eran principalmente de inspiración soviética. De forma diferente a Rusia y a la mayoría del resto de países del bloque comunista, que tenían un sector del automóvil bien establecido antes de la II Guerra Mundial, puede considerarse que la etapa posterior a los años cincuenta es el periodo de fundación del sector automovilístico en China.

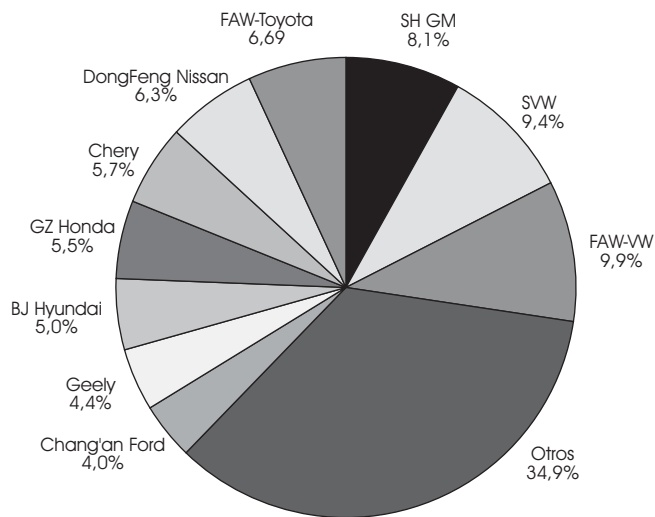


GRÁFICO 2

CUOTA DEL MERCADO CHINO
DE LOS PRIMEROS DIEZ
FABRICANTES DE
AUTOMÓVILES EN 2008

FUENTE:

Adaptado de Zhao, 2009: 17.

La siguiente etapa, que está más relacionada con el actual desarrollo del sector, empezó en los años ochenta, cuando se firmó un acuerdo de colaboración entre Volkswagen y SAIC en 1984. En realidad se fundaron seis empresas conjuntas (*joint-venture*) en este mismo periodo: SAIC, con Volkswagen, para la producción del Santana, coche de tamaño medio y compacto; FAW, con Volkswagen (VW), en la producción del Volkswagen Jetta, coche compacto; DFMC, con Citroën, en la producción del Citroën Fukang, coche compacto; BJAC, con Hyundai, en la producción del DaimlerChrysler y del Jeep Cherokee; Guangzhou Automotive Industry Group (GZAG), con Peugeot, en la producción del Peugeot 504 (6); y Tianjin Automotive Industry (TJAI), con Daihatsu, en la producción del Daihatsu Charade.

Esta segunda etapa de la evolución es un periodo de inspiración europea. Entre los fabricantes, dos de los principales proceden de Europa: SWW, con el Santana, el modelo Passat y FAW-VW, con el Jetta y el Audi 100, conocido como Hongqi CA7200. Ambos fabricantes dominaron más de la mitad del mercado durante muchos años. Incluso, el Audi 100 ha sido el principal coche oficial del Gobierno en esta época. El éxito de Volkswagen en China durante los últimos veinticinco años ha sido un fenómeno popular. Los verdaderos perdedores en este periodo fueron los japoneses. Tan solo con la presencia mínima de Honda y un coche hecho localmente de Daihatsu, el peso de los fabricantes japoneses era muy pequeño. Sin embargo, a finales de los ochenta y principio de los noventa, su presencia empezó a ser más notable, pero el éxito de VW y Audi, con la creación de exitosas *joint-venture*, ha conseguido ventajas de *first mover* y les ha cerrado muchas puertas.

A partir de 1990, China comenzó a diseñar e implantar ingeniería de estilo propio. Esta tercera etapa de la evolución sectorial es post-1990. Varias empresas de origen chino han entrado al sector del automóvil desde 1994. Algunas de ellas proceden del sector de defensa, como Chang'an, Changhe Hafei Motor, mientras que otras tienen su origen en empresas de propiedad estatal, como Brilliance China Auto, BYD Auto, Chery Automobile y Changfeng Automobile. Otras son empresas privadas, como Geely Automobile y Great Wall Motors.

Después de varios altibajos en la entrada del sector automovilístico en China, el ranking de venta de los coches de pasajeros del mes de enero de 2010 muestra que los primeros diez productores en este mercado son: Shanghai GM, FAW-VW, Shanghai VW (SWW), BYD Auto, Beijing Hyundai, DongFeng Nissan, Chery Automobile, Geely Automobile, Chang'an Ford y DongFeng Peugeot Citroën Automobile Company Ltd (ShenLong). El número de unidades vendidas de estos diez fabricantes para dicho mes es de 5,80 millones, alcanzando un 62% de las ventas totales de coches de pasajeros. En comparación con la cuota de mercado que han conseguido los primeros diez fabricantes (un 75% de las ventas totales) en 2008 (ver el gráfico 2), podemos observar varias variaciones con la salida de FAW-Toyota y Guangzhou Honda y la entrada de BYD Auto y DongFeng Peugeot Citroën, aunque siguen liderando los primeros tres puestos Shanghai GM, FAW-VW y SWW.

Actualmente podemos considerar que el sector se encuentra en su cuarta etapa de evolución. Es ahora cuando China empieza a ser uno de los jugadores principales en el mercado global automovilístico.

tico, como predijo Ray (2002). De cara al futuro, el sector automovilístico es de vital importancia para el gobierno chino. Se considera como uno de los cinco pilares, junto con los sectores electrónico, petroquímico, fabricación de maquinaria y construcción. Se espera que todos estos sectores den una rápida respuesta en aspectos como aumentar volumen de producción y ventas, acelerar las economías de escala y crecer con gran potencial. Aunque eso no quiere decir que el camino del desarrollo sectorial del automóvil en China sea fácil. Entre mediados y finales de los ochenta, se establecieron unos 120 fabricantes de automóviles. La producción de vehículos de todo tipo creció de medio millón de unidades a 1,57 millones en 1997, hasta la actual 13,79 millones en 2009, y se estima que esta cifra sobrepasará los 16 millones en 2010. Mientras que el volumen de ventas también aumenta, eso no descarta una feroz competencia en el mercado. Sin embargo, con la necesidad de inversión en I+D para los modelos de baja emisión, la cuota de mercado se concentrará en unos pocos grandes fabricantes, quienes a la vez pueden ser jugadores principales en el mercado global.

Algunas empresas chinas ya han hecho varios intentos por entrar al mercado global y tratar de ser jugadores importantes, incluyendo acciones de ventas directas en el mercado internacional y adquisición de las empresas y marcas globales. Recientemente, Beijing Autos estuvo en el proceso de compra de Opel, aunque no fue considerado finalista por General Motors (GM) por cuestión de propiedad intelectual en cinco modelos. Poco después, Beijing Autos se apuntó a la alianza con el sueco Koenigsegg Group AB para la adquisición de la unidad de GM en Suecia: Saab Automobile AB. Finalmente consiguió llegar a un acuerdo tentativo en diciembre de 2009 de adquirir ciertos activos de la unidad Saab de General Motors, la cual incluye la propiedad intelectual de dos modelos y los equipos para la producción de estos vehículos. De esta forma, Beijing Autos indirectamente avanza en su expansión internacional, obteniendo las tecnologías avanzadas de GM.

Sin embargo, Beijing Autos no es la única empresa con esta ambición de internacionalización. Entre otras, Geely Holdings Group Co. está trabajando en la adquisición de la unidad Volvo de Ford Motor, y Sichuan Tengzhong Heavy Industrial Machinery Co. lo está intentando con el Hummer de GM. De momento se ha llegado a un acuerdo entre Geely y Ford sobre la mayoría de las cláusulas importantes de la adquisición de Volvo y está pendiente de la aprobación de ambos gobiernos. Los sindicatos de Volvo visitaron la sede central de Geely en Hangzhou el final de enero de 2010, y expresaron sus apoyos aunque esperaron que Geely pudiera cumplir el compromiso en la cultura corpora-

tiva, el equipo directivo, la estructura financiera y el capital de inversión.

En el caso de la adquisición de Hummer, General Motors anunció, el 24 de febrero de 2010, que Sichuan Tengzhong Heavy Industrial Machines Co., Ltd. no podía llevar a cabo la adquisición de Hummer. Como resultado, GM empezará a reducir las operaciones de esta marca de forma gradual y ordenada (GM, 2010). Según la mayoría de fuentes mediáticas populares, la adquisición sin éxito de Hummer por parte de Sichuan Tengzhong estuvo motivada por la desaprobarción del gobierno chino, aunque el Ministerio de Comercio chino declaró que no había recibido una solicitud oficial de la adquisición de Hummer por parte de Sichuan Tengzhong hasta la fecha (Anyang News Net, 2010). A continuación, analizaremos las perspectivas de la globalización de las empresas chinas para el futuro del sector.

PERSPECTIVAS DEL SECTOR AUTOMOVILÍSTICO CHINO

Sin duda, el mercado del automóvil y la economía de China son una de las esperanzas para el sector automovilístico y para la economía mundial en general debido al alto crecimiento económico sostenido durante varias décadas y a las perspectivas de que va a continuar por lo menos unas décadas más. El hecho de que China haya crecido un 8,7% del PIB en 2009 es un factor importante para la recuperación de la economía mundial. La actual crisis financiera global también ha supuesto un gran reto para el desarrollo económico de China, incluido el sector automovilístico.

Sin embargo, varias medidas que han sido impulsadas y adoptadas por el gobierno chino (por ejemplo, conceder más créditos bancarios e invertir en la construcción de infraestructuras) han tenido resultados positivos. Como consecuencia, el PIB alcanzó más de 30 billones de Yuan (7) en 2008, un aumento del 9% en comparación con 2007. El hecho de que el crecimiento del PIB se mantenga en 2009, alcanzando un nivel del 8,7%, es una prueba de la sostenibilidad de la economía china en medio de la crisis global. Se prevé que registrará un aumento interanual de PIB de casi un 10% en 2010. Este crecimiento sostenible de la economía es el soporte fundamental para el desarrollo del sector del automóvil en China, especialmente bajo esta crisis de contexto global.

A pesar de todas estas óptimas cifras y la evolución positiva del sector automovilístico en China y su globalización, la tasa de crecimiento de la exportación se ha reducido significativamente en 2008 y en 2009, tanto en unidades de vehículos como en los accesorios. En 2008, se registraron exportaciones de

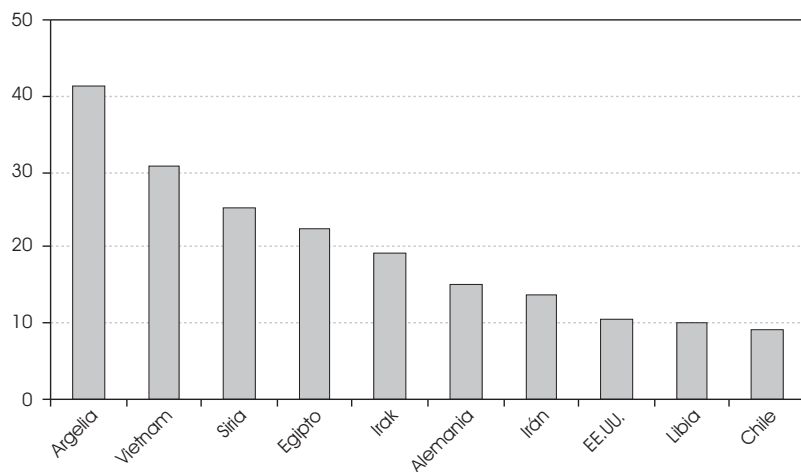


GRÁFICO 3

**RANKING DE PAÍSES POR
VOLUMEN DE IMPORTACIÓN DE
VEHÍCULOS EN 2009**

MILES DE UNIDADES

FUENTE:

Elaboración propia basada en datos de la Asociación China de Fabricantes de Automóviles.

681.000 unidades de vehículos, con un crecimiento del 10,8%, y 31.630 millones de USD en la exportación de los accesorios, con un crecimiento del 10,3%. En 2009, se exportaron tan sólo 369,600 unidades de vehículos con un decrecimiento del 45,7% y 28.600 millones de USD en la exportación de los accesorios (un decrecimiento de 18,4%).

Respecto a las exportaciones, podemos observar en el gráfico 3 que el ranking de los diez primeros países de destino de los vehículos en 2009 fueron: Argelia, Vietnam, Siria, Egipto, Irak, Alemania, Irán, EE.UU., Libia, y Chile. En comparación con la exportación de 2008, ha bajado mucho la exportación a los países Federación de Rusia y Ucrania, y Argelia ha subido mucho su posición en este ranking. La exportación total de vehículos en estos diez países suma el 54% de la exportación de vehículos en 2009. Mientras tanto, la importación de vehículos procede de países distintos, como se muestra en el gráfico 4 (en página siguiente); Japón, Alemania, EE.UU., Corea, y Reino Unido. La importación de vehículos de estos cinco países suma el 87% de todas las importaciones de vehículos en 2009.

Actualmente, las ventajas competitivas de las empresas chinas están ubicadas en su conocimiento del mercado interno: la forma de manejar el negocio en este país y la capacidad de adaptarse a las preferencias de sus clientes. Cuando la competencia se ha intensificado, el aprendizaje de la gestión interna y de la tecnología han sido la base para poder desarrollar su propia innovación adaptada a la necesidad del mercado. Para conseguir este objetivo, las empresas chinas tienen que enfrentarse a la reestructuración del sector, vía fusiones y adquisiciones internas, y acuerdos de cooperación; por otro lado, la colaboración con empresas extranjeras sigue siendo una estrategia clave para obtener mayor conocimiento de gestión empresarial y tecnología.

Sin embargo, este avance en el propio desarrollo tecnológico aun les deja muy atrás en la competición internacional de automóviles. Por eso, sus exportaciones se centran principalmente en los mercados con los que tradicionalmente China ha tenido una estrecha relación, y, desde luego, en los mercados emergentes que buscan un equilibrio entre calidad y precio con una fuerte inclinación hacia la competitividad del precio. Por el mismo motivo, hasta ahora no ha sido raro ver una ausencia significativa de automóviles chinos en mercados competitivos como Europa Occidental y EE.UU.. No obstante, la presencia en mercados competitivos es imprescindible para que las empresas chinas se conviertan en un jugador global de este sector. Como resultado, varias empresas chinas ya están llevando a cabo intentos de adquisición de marcas internacionales, aprovechando las oportunidades que genera la crisis.

Algunas claves del sector automovilístico chino para mantener el crecimiento ante esta situación de crisis financiera global son: promover la demanda interna, optimizar la estructura del sector y potenciar la competitividad de las empresas chinas aprovechando recursos de varias fuentes como fusión y adquisición, y colaboración e inversión con capitales extranjeros. Sin embargo, a pesar de dichas medidas, el macrocontrol del gobierno chino y la influencia de la crisis global han reducido el margen de beneficio de las empresas del sector en China. La tasa de rentabilidad del sector ha sido del 6,7% en 2008, un 0,5% menos que en 2007, aunque la contribución del impuesto de sociedades y el beneficio total han aumentado, respectivamente, unos 10,3% y 9,2%.

La globalización del sector va a obligar a las empresas chinas a internacionalizarse para ser más competitivas en este mercado global. Chang'an y Chery son algunos ejemplos pioneros que se enfrentaron a este

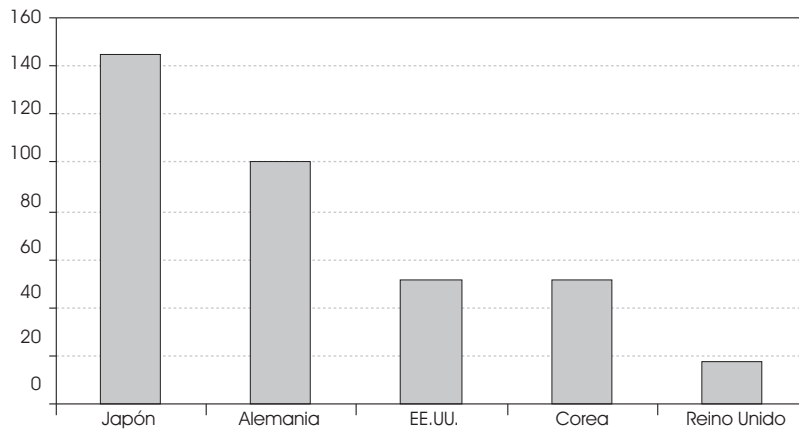


GRÁFICO 4
RANKING DE PAÍSES POR
VOLUMEN DE IMPORTACIÓN
DE VEHÍCULOS A CHINA
EN 2009
MILES DE UNIDADES

FUENTE:
 Elaboración propia basada en datos de la Asociación China
 de Fabricantes de Automóviles.

reto y establecieron fabricas fuera de China en 2008. Geely, Beijing Autos, Sichuan Tengzhong y BYD son otras que se han esforzado durante 2009 y algunas de ellas ya están obteniendo algunos frutos. Los motivos para la internacionalización son varios, pero destaca la creciente competencia en el mercado local por la entrada de más competidores internacionales y la intención de aumentar la presencia en el mercado fuera de China. Por ejemplo, la estrategia de internacionalización de Chang'an se denomina «plan estratégico ultramar 8882»; esto significa desarrollar 8 nuevos modelos de coches, formar 8 mercados principales, construir 8 bases de producción y alcanzar el objetivo de ventas de 200.000 unidades acumuladas en el mercado internacional hasta 2010.

A pesar del éxito que han obtenido la mayoría de las empresas chinas en su propio mercado interno puede ser un gran obstáculo en su proceso de internacionalización, ya que probablemente su experiencia de éxito en China no pueda transferirse al mercado global. Cegadas por su éxito, las empresas chinas pueden tomar decisiones estratégicas inapropiadas para entrar al mercado internacional. Establecer una imagen positiva con un posicionamiento adecuado es una de las primeras barreras que las empresas chinas tienen que superar. Una alianza externa posiblemente ofrece una solución para las empresas chinas y también una oportunidad para el socio internacional.

Cooperación internacional y reestructuración sectorial

Para sostener su competitividad, mejorar la tecnología sigue siendo uno de los aspectos principales para el desarrollo de las empresas chinas. En 2008, se fir-

maron 12 proyectos de *joint-venture* internacionales y 15 de cooperación internacional, incluyendo ámbitos de producción de vehículos, de motores, de accesorios, de energía, de promoción de negocios electrónicos y de cooperación con universidades (Zhao, 2009), con el objetivo de mejorar la tecnología.

En cuanto a la inversión extranjera en el sector, los objetivos de ambos socios son bien claros. La empresa china pretende aprovechar las ventajas de su socio internacional para establecer o desarrollar su propia marca, o para conseguir exportación de gran volumen. La parte internacional intenta conseguir su cuota de mercado internacional bajando costes de producción y reforzar su presencia en el mercado chino con esta alianza. En cuanto a la localización de las inversiones extranjeras, la costa sureste sigue siendo la favorita de los inversores: Shanghai, Hangzhou, Changzhou, Guangzhou e Yangcheng. Las *joint-ventures* no solo permiten aprovechar sinergias por ambas partes, sino que también son una oportunidad para generar nuevas ventajas competitivas. Muchas veces, una alianza adecuada permite conseguir mejoras en la tecnología, además de cierta cuota de mercado en el proceso actual de reestructuración del sector en China. En cuanto a la inversión en componentes, está aumentando la cooperación en los motores por Mitsubishi Motors en Harbin Dongan Automotive Engine Manufacturing Co. Ltd., Westport Innovations con Weichai Power, y Bosch con Huatai, Chery y Great Wall.

Por otro lado, los fabricantes chinos también buscan cooperación internacional en los mercados internacionales. Por ejemplo, actualmente BYD está negociando cooperación con diferentes socios potenciales para desarrollar el mercado de Australia conjuntamente. Como una de las empresas chinas con mayor crecimiento, BYD vendió un total de 450.000

vehículos en 2009. Aunque las estrategias de crecimiento y expansión han sido distintas para diferentes empresas, algún elemento que se puede detectar como común es la adquisición de activos estratégicos, como buenas marcas establecidas y tecnologías punteras, caso de Beijing Autos con Saab. Con estos dos factores clave, no sólo es posible una exploración del mercado internacional, sino que le favorece las ventas en el mercado doméstico. En el caso de Volvo, la adquisición puede ser significativa para la reestructuración sectorial, ya que Geely no solamente conseguirá una marca internacional, sino también podría obtener mayor venta con esta marca en el mercado chino por el hecho de que será entonces la primera marca automovilística de lujo que pertenece a una empresa china.

Mientras tanto, el factor ecológico, el contenido tecnológico y la complementariedad de ventajas son el énfasis de estas alianzas. Un ejemplo es el establecimiento del Centro de Investigación de Energía Automovilística en la Universidad Tsinghua, patrocinado por GM Auto y SAIC. Esta base no solamente hace investigación en el campo más pionero de energía automovilística, sino también da soporte decisivo al Gobierno en las estrategias de energía automovilística, en la elección de la dirección tecnológica, el sistema de gestión y políticas, etc. La mayoría de las empresas chinas ya han diseñado sus propios vehículos eléctricos e híbridos para lanzar al mercado.

Según datos de la Asociación China de Fabricantes de Automóviles se han establecido también ocho empresas de capital totalmente extranjero en 2008 dentro del sector automovilístico. En este caso, la mayoría se focaliza en aumentar la cuota de mercado en China. Esta modalidad empresarial cubre varios ámbitos, aunque cada uno con productos muy especializados. Estos incluyen la producción de vehículos, componentes y motores, un centro de logística con sistema avanzado y un centro de tecnología automovilística. Por ejemplo, la empresa sueca Grupo SKF estableció su cuarta empresa en China en 2008 con esta última modalidad empresarial. Esta nueva empresa es un centro tecnológico. Sus principales funciones incluyen pruebas de rendimientos y características de productos, I+D de nuevos productos y sus aplicaciones, y satisfacer diferentes necesidades de los clientes locales.

Uno de los contratiempos en el sector automovilístico es el problema con los productores de componentes. En los sesenta, Mao diseñó una estrategia para proteger la industria china del ataque extranjero: se trasladaron las plantas de montaje de vehículos y fabricantes de componentes al interior de China. Esto produjo una gran ineficiencia, por la falta de economías de escala, y obstaculizó la trans-

ferencia de tecnología (Gasgoo Auto Industry Institute, 2008). Como consecuencia, la producción doméstica de componentes era incapaz de satisfacer los requerimientos de la demanda en los ochenta. El legado de esta situación aún continúa y tardará tiempo en desaparecer.

IMPLICACIÓN PARA LAS EMPRESAS AUTOMOVILÍSTICAS ESPAÑOLAS ↓

La actual crisis ha impactado considerablemente en el sector global del automóvil. Dos de las tres grandes empresas estadounidenses (General Motors, Chrysler y Ford) buscan protección ante el riesgo de quiebra; Toyota Motor, una referencia del sector global, está sufriendo pérdidas por primera vez en 70 años. Casi todos los fabricantes principales a nivel global tienen pérdidas en la cuenta de resultados o reducción de beneficios. Y las empresas proveedoras también están teniendo frecuentes quiebras o fusiones y adquisiciones ante este contexto.

Después de repasar la visión global del sector automovilístico en China y su rol en el mercado global, nos preguntamos cuál puede ser la implicación para las empresas españolas. Estas implicaciones pueden ser positivas y negativas. Por un lado, el crecimiento del mercado chino representa una oportunidad para todas las empresas que estén dentro del sector; por el otro, la posible subcontratación de los componentes y accesorios en China en un futuro cercano por su competencia en precio puede perjudicar a las empresas actuales ya establecidas en la cadena de valor del sector. A continuación, se presentan dos posibles oportunidades estratégicas para que los visionarios españoles del sector se posicionen para conseguir ventajas competitivas en el futuro.

Inversión en China para aprovechar el crecimiento de este mercado ↓

Esta oportunidad es interesante para las empresas de vanguardia dentro del sector que pueden aprovechar sus competencias en tecnología avanzada y sistema de gestión experimentado para conseguir y liderar un segmento o un nicho en este creciente mercado potencial. Las alternativas estratégicas son varias en el momento de la elección de la modalidad de entrada. Exportación, acuerdos de distribución, cooperación, alianza estratégica, *joint-venture* y subsidiaria con inversión propia son algunas de las opciones que las empresas pueden elegir para desarrollar su plan en el mercado chino dependiendo su tamaño, producto y capacidades. Aunque el coste de aduanas y el impuesto de importación para los

productos automovilísticos ha bajado y el precio final sea más competitivo para el mercado; en términos generales la opción más óptima para potenciar la presencia y cuota de mercado es tener una empresa establecida en China.

Desde la perspectiva de la cadena de valor, tener una empresa cercana al mercado puede facilitar la comunicación con los clientes para entender mejor sus necesidades y satisfacerlas con los servicios; además, el *lead-time* de la cadena logística puede ser mucho más corto; posiblemente la producción en China puede reducir el coste unitario del producto para que sea más competitivo en este mercado de dura competencia.

Estratégicamente hablando, el establecimiento de una empresa fabricante en China ofrece varias oportunidades a medio y largo plazo. Por un lado, esta opción permitirá que la empresa crezca junto con el mercado y establezca una marca con fuerte imagen; por el otro, a largo plazo, aprovechando el coste competitivo y la enorme capacidad de producción en este mercado, se puede volver al mercado global para ser más competitivo aun cuando las empresas chinas entren al mercado global y consigan una cuota significativa.

Algunas cuestiones emergen cuando se decide invertir en China. Esto se relaciona con diferentes aspectos, incluyendo la elección de la forma de entrada, la selección de la localidad y socios (si es el caso), la extensión de transferencia del conocimiento y la solución de conflictos diarios; muchos, por las diferencias culturales.

La toma de decisión sobre la forma de entrada puede basarse en la filosofía directiva, la capacidad de la empresa inversora o en función de diferentes fases de inversión. Por ejemplo, algunas empresas de pequeño y mediano tamaño prefieren tener socios locales cuando se van a llevar a cabo un proceso de internacionalización. Creen que por su tamaño y limitación en recursos, tanto financieros como humanos, es mejor trabajar con algunos socios locales para explorar el mercado de destino. De esta forma, se pueden aprovechar al máximo las capacidades de ambas: el conocimiento tecnológico y de gestión de la empresa internacional y el conocimiento del mercado y funcionamiento local. Sin embargo, esto no siempre funciona debido a varios motivos: que no se compartan los mismos valores, que existan diferencias en la visión empresarial y que no se supere el periodo de fricción cultural. Como resultado, se crea desconfianza por ambas partes y el acuerdo no sigue adelante. En otras ocasiones, si la empresa no ha conseguido encontrar socios locales adecuados en el momento oportuno, opta por la inversión totalmente propia.

También hay empresas que eligen este último formato creyendo que tienen suficientes capacidades para llevar el proceso adelante solas, siempre que no existan restricciones legales a una inversión totalmente extranjera. A menudo, también tienen miedo de que las empresas chinas se aprovechen de su conocimiento y después rompan el acuerdo de cooperación, de forma que la alianza cree competidores futuros. Este tipo de caso existe no solamente en China sino en diferentes sectores de diferentes países. Por ejemplo, Toshiba perdió la guerra del chip contra su entonces socio de memoria flash: Samsung. Cuando se forma una *joint-venture*, se inicia un proceso de aprendizajes mutuos. Si ambas partes aprenden una de la otra y evolucionan, entonces se mantiene el equilibrio y la estabilidad de la empresa conjunta. Si uno de los socios se comporta con arrogancia y deja de aprender, se corre el peligro de perder esta situación provechosa de cooperación y competencia al mismo tiempo.

Para las empresas españolas en particular, esto último constituye una lección importante ya que las que han tenido experiencia de internacionalización en países emergentes pueden estar muy acostumbradas a una relación más desequilibrada, en el sentido de que la parte española tiene mucha más fuerza en las decisiones, como en el caso de los países latinoamericanos. En cambio, en un país como China, el aprendizaje es una parte de la rutina cotidiana según la filosofía confuciana. Por lo tanto, dejar de aprender, evolucionar y crecer como persona, como organización, es una forma de empezar a dejar el control de la empresa conjunta al socio chino.

Ficosa es una de las empresas españolas del sector de componentes que ha tenido una intensa experiencia en el mercado chino. Siendo un proveedor global de primer nivel, Ficosa fue invitada por sus clientes, como Volkswagen, a entrar al mercado chino porque los proveedores chinos no podían alcanzar el nivel de calidad que exigen las marcas internacionales. Después de empezar su andadura en China, Ficosa concretó una alianza en 2002 con la empresa Shanghai Benyuan vía acuerdo de licencia, contando con la opción de compra de futuro. En 2004, Ficosa se expandió en China con la creación de Ficosa Internacional (Shanghai) Automotive Components Co. Ltd. Después de varios años de noviazgo, la relación no funcionó como esperaba y la dirección española prefirió consolidar la presencia en China con una subsidiaria propia en 2006, contando además con el apoyo de un centro de ingeniería para el desarrollo de proyectos (Ficosa, 2008).

Hoy en día, Ficosa sigue expandiendo su negocio en el mercado chino, renovando y ampliando su laboratorio del centro técnico de Shanghai. Lo que podemos aprender de su cambio estratégico en la

entrada al mercado chino está relacionado con la parte cultural. En España, tradicionalmente han existido fuertes barreras psicológicas en relación con China. La distancia cultural es una de ellas. Ciertamente los conflictos culturales pueden ser relativamente fáciles de solucionar si se contrata a personas de enlace, con conocimiento profundo de ambas culturas; además, ayuda mucho si los directivos españoles mantienen una actitud abierta, dispuestos a aprender y conocer las características de otra cultura. Las situaciones se pueden complicar cuando se juntan las dificultades culturales con las decisiones estratégicas de la transferencia de conocimiento, incluido el tecnológico. A menudo, la parte más difícil de la toma de decisiones en la transferencia tecnológica está determinada por el nivel de confianza que se haya establecido para definir hasta qué grado se transfiere el conocimiento a China (socio chino) en esta inversión estratégica. Este planteamiento también se relaciona con el hecho de valorar si la posición estratégica en China está o no en el mapa estratégico de la empresa.

Socio estratégico para empresas chinas en el mercado europeo y global ↓

Teniendo en cuenta el potencial que pueden tener la economía y las empresas chinas, una alianza estratégica con ellas puede ser una opción estratégica para el sector automovilístico español. Esta alianza es en sentido amplio. No se trata solamente de la inversión en el mercado chino y del suministro de productos a los fabricantes en China, tanto fabricantes internacionales como locales; sino también de ser el socio estratégico de las empresas chinas en su proceso de internacionalización.

El caso de la compra de Opel por Magna demuestra la posibilidad de que un proveedor pueda convertirse en un fabricante de automóviles. Aunque en este caso, General Motors cambió su idea y finalmente Magna no pudo cumplir su sueño, este modelo puede ser llevado a cabo de forma análoga por cualquier otro proveedor global y ambicioso como Magna. La adquisición de una marca global y las tecnologías pertinentes permiten un futuro desarrollo basado en ellas. Aprovechando la inquietud para internacionalizarse de las empresas chinas y los varios fracasos que han sufrido en sus intentos de adquisición sin la ayuda de un socio extranjero, una alianza podría aumentar la probabilidad de éxito.

Las ventajas de formar una alianza con una de las empresas fuertes chinas incluyen: entrar al mercado chino y asiático de influencia china y garantizar parte de las ventas de la producción. Además, las empresas chinas actualmente tienen bastante liqui-

dez financiera y China tiene gran potencial para el desarrollo tecnológico, ya que puede aprovechar la cantidad de ingenieros que se gradúan cada año. El éxito del centro de investigación de Microsoft en China es un buen ejemplo.

Esta forma de alianza es mucho más complicada que la opción anterior. Se necesita mucha confianza y aprendizaje continuo. El cambio de posicionamiento de proveedor a fabricante de automóviles conlleva mucho riesgo. Estos riesgos no consisten solamente en que los clientes actuales probablemente no van a colaborar más para proteger mejor sus tecnologías y su *know-how* comerciales; sino también en que la gestión de un negocio de suministro al sector automovilístico es muy distinta que gestionar una fábrica de automóviles; además la comunicación con los clientes es totalmente diferente. Por lo tanto, muchos conocimientos actuales podrían no valer en este nuevo contexto. Y a eso, si se añaden las dificultades de gestionar las relaciones con el socio estratégico, como se ha mencionado en la opción previa, hacen esta operación casi imposible.

CONCLUSIÓN †

En resumen, el crecimiento del mercado automovilístico en China en este momento de crisis global es mucho más interesante y atractivo que nunca. El interés de los posibles socios extranjeros en el sector automovilístico chino se puede deber a dos cuestiones; por un lado, se trata de un mercado con un creciente volumen de negocios y basado en una economía sostenida; por otro, es la ambición de las empresas automovilísticas chinas por participar en el mercado global. Estos intereses se traducen en dos posibles oportunidades para las empresas españolas: una, entrar al mercado chino y concurrir en este fenómeno de desarrollo económico; otra, es cooperar con las empresas chinas en su proceso de internacionalización, sobre todo en un mercado competitivo como es el europeo.

España, dentro del mercado desarrollado de Europa Occidental, ocupa el séptimo lugar del ranking de países productores de automóviles en Europa (BMI, 2009). Según el último informe del sector automovilístico del Business Monitor International, aunque el mercado español de automóviles ha tenido uno de los peores resultados en comparación con otros países de Europa Occidental, la evaluación del mercado automovilístico español en conjunto ha mejorado en este último trimestre de 2009. En los ochenta, España fue uno de los mercados más competitivos en términos de producción. Aunque esta competitividad se ha ido perdiendo por el bajo coste en

mano de obra de Europa del Este, el conjunto del sector automovilístico español tiene una gran capacidad en producción y desarrollo en el contexto de un país estable y regulado con bajo factor de riesgo.

Como indicó el ex-embajador español en China, Eugenio Bregolat (2007) en su libro sobre la «Segunda Revolución China», a España no le conviene ignorar a China y China ha de formar parte del plan estratégico de España. Entre otros, el aspecto económico es de mayor importancia. Una estrecha relación en los negocios es cada vez más imprescindible para que las empresas españolas puedan posicionarse estratégicamente en el mapa mundial del sector en el que se ubiquen. En el mercado global del automóvil se están produciendo cambios, transformaciones y reestructuraciones. Dado el interés de ambos países en este sector, una alianza estratégica entre empresas de ambas partes puede aportar nuevas ventajas competitivas para ellas. Las opciones propuestas en este trabajo como oportunidades de negocio en este momento crítico de reestructuración sectorial son algunas posibilidades viables. Si se aprovecha este momento de crisis, se puede llegar a crear una oportunidad. Entonces, estratégicamente ya se tiene medio camino hecho para un futuro éxito. Al contrario, si no se actúa y se deja pasar el tiempo, se corre el riesgo de quedar excluido en un futuro no tan lejano.

NOTAS

- [1] Schmitt (2009), comenta que se ha de esperar para observar si el auge de las ventas superiores en el mercado chino será una tendencia consolidada, ya que se está produciendo un rebrote de compras en el mercado americano después del plan de estímulo del gobierno.
- [2] JieFang literalmente significa Liberación. Tiene connotaciones del comunismo ya que fue el primer vehículo desde la fundación de la República Popular de China (PRC).
- [3] DongFeng, literalmente significa Viento Oriental, fue el primer vehículo de pasajeros desde la fundación de la República Popular de China (PRC).
- [4] HongQi literalmente significa Bandera Roja, otro nombre con fuerte connotación ideológica.

- [5] YueJin literalmente significa Salto Adelante. Representa el salto cualitativo de la tecnología en este campo para China, que corresponde al gran salto adelante de la China maísta de los años 50.
- [6] En los años noventa, Honda sustituyó a Peugeot como socio de GZAG y fabricaron el Accord y el Fit con gran éxito. En 2006, Toyota comenzó a fabricar el Camry, también con gran éxito. La provincia de Guangdong se convirtió en el centro de fabricación del coche japonés en China.
- [7] Yuan, es la moneda china, que también se llama Renminbi (RMB). 1 Euro = 9,7884 Yuan a 31 de diciembre de 2009, según el precio medio del mercado de www.xe.com.

REFERENCIAS

- ANYANG NEWS NET (2010): Desaprobación por el gobierno chino, fracaso de la adquisición de Hummer por Tengzhong, acceso en el 26 de febrero de 2010, disponible en <http://cif.mof.com.gov.cn/site/html/henan/html/44904/2010/2/25/1267070041897.html>
- BMI (2009): *Germany Autos Report Q4 2009*, London: Business Monitor International.
- BREGOLAT, E. (2007): *La Segunda Revolución China*. Madrid: Destino.
- CAAM (2009), Statistics, disponible en www.caam.org.cn, (acceso en el 3 de agosto de 2009).
- CAAM (2010): Ronda de prensa de la producción y ventas de automóviles de enero de 2010 e información económica. Disponible en <http://www.caam.org.cn>, (acceso en el 15 de febrero de 2010).
- FICOSA (2008): Historia. Disponible en <http://www.ficosa.com>, (acceso en el 15 de febrero de 2010).
- GASGOO AUTO INDUSTRY INSTITUTE (2008): A Report on the Development Trend of China's Auto-parts Industry, *Gasgoo.com*, May 05, (acceso en el 3 de Agosto de 2009).
- GM (2010): Hummer sale to Tengzhong cannot be completed, acceso en el 25 de febrero de 2010, disponible en http://media.gm.com/content/media/us/en/news/news_detail.print.GMCOM.html/content/Pages/news/us/en/2010/Feb/0224_hummer.
- RAY, K. (2002): *The Chinese Car Industry, China in Focus Magazine*, available at <http://www.sacu.org/motoring.html> (acceso en el 3 de Agosto de 2009).
- SCHMITT, B. (2009): USA challenges China for world's largest car market, *Gasgoo.com*, August 03, 2009.
- ZHAO, H. (ed.) (2009): *China Auto Industry Development Annual Report*, China Auto Technology Research Center & China Association of Automobile Manufacturers, Tianjin.