

La carrera por el liderazgo automovilístico pasa por China

La industria automovilística mundial está cambiando rápidamente con la entrada en juego de países como China. Los fabricantes y proveedores asiáticos saben cómo aprovechar las nuevas tecnologías y las *joint ventures* con empresas de países desarrollados para posicionarse en el mercado global.



11 de marzo de 2014

La demanda de automóviles en Asia no aminora la marcha. Los fabricantes y proveedores de los países desarrollados lo tienen muy presente y los países asiáticos, entre ellos China, se han convertido en preciados aliados estratégicos. Paralelamente, el avance de las nuevas tecnologías está creando oportunidades únicas para el sector.

En su artículo de investigación "[Corporate Strategies of Automotive Firms: How to Become Global Leaders](#)" (Estrategias corporativas de empresas automovilísticas: cómo convertirse en líderes globales), publicado en *Competitiveness Review*, el profesor del IESE [Pedro Nuevo](#) y Rosa Caiazza, de la Universidad Parthenope de Nápoles, analizan las estrategias de las empresas asiáticas para liderar el mercado global.

Más demanda e inversión pública

La demanda de vehículos nuevos y de segunda mano crece en China a medida que aumentan los ingresos de sus ciudadanos. El Gobierno planea convertir el país en **uno de los principales productores de vehículos eléctricos e híbridos** y a los fabricantes de coches chinos en un actor principal de la industria mundial.

La gran inversión en este sector ya ha situado el país a la cabeza del desarrollo de automóviles de bajo coste, lo cual ha incrementado las ventas. Además, se generan **ventajas competitivas que se pueden exportar** a mercados más maduros.

Las *joint ventures*, fusiones y adquisiciones de proveedores y fabricantes han sido las herramientas utilizadas por las compañías chinas para reducir costes de forma innovadora en los mercados en desarrollo y alcanzar rápidamente presencia global.

Los nuevos activos también les permiten mejorar su reputación, facilitándoles más recursos y el acceso a nuevos mercados, así como el desarrollo de habilidades y competencias que les pueden brindar una **ventaja competitiva a nivel global**.

Fuerzas dinámicas excepcionales

Si bien las *joint ventures*, fusiones y adquisiciones son prácticas comunes en muchos sectores, la dinámica de la industria automovilística presenta algunos matices.

Los avances tecnológicos en sistemas de transmisión alternativos o en vehículos eléctricos e híbridos, por ejemplo, impulsan la convergencia del sector y dan sentido a las **alianzas entre las empresas tecnológicas y las automovilísticas**.

Gracias al apoyo del Gobierno, muchas empresas chinas están aprovechando esta convergencia y sellando alianzas para obtener y controlar activos estratégicos, algo bastante excepcional entre las economías emergentes.

De producir baterías a fabricar coches

Los autores han examinado casos específicos en el sector de la automoción para identificar **qué factores son relevantes** para el éxito de las fusiones y adquisiciones.

En particular, han analizado el caso de la empresa china BYD, que dio sus primeros pasos en 1995 en el mercado de la electrónica y cuya metamorfosis llamó la atención de los expertos de la industria.

BYD se posicionó en los noventa como uno de los mayores fabricantes de baterías gracias al auge de la telefonía móvil y, en 2003, se lanzó a la producción de coches.

Desde entonces, la compañía se ha convertido en el único fabricante de automóviles integrado verticalmente que produce sus propias baterías.

En 2009, la convicción generalizada era que en 2020 la mayoría de coches serían eléctricos. Todas las empresas de automoción se apresuraron a diseñar sus prototipos, pero fue BYD la que demostró un mayor compromiso y avanzó más en sus prototipos eléctricos e híbridos.

La compra del 10% de la compañía por parte del inversor Warren Buffett contribuyó a despertar el **interés por el coche eléctrico**. Además, **muchos Gobiernos lo apoyaron** desplegando estaciones de recarga, estableciendo ayudas directas a la compra o aumentando la inversión en I+D.

Diversificación e internacionalización

En 2013, BYD Auto y Daimler AG crearon una *joint venture* al 50% para producir en China el modelo Denza, un coche completamente eléctrico.

El próximo paso para BYD es la conquista del mercado internacional. El éxito de tal empresa dependerá de su capacidad para arrancar una estrategia de expansión global que hasta la fecha no ha desarrollado.

La automovilística es una de las industrias en las que **las economías emergentes han reforzado su papel de líderes mundiales**. El caso de BYD demuestra que la estrategia de

diversificarse e internacionalizarse puede servir a las empresas automovilísticas asiáticas para competir en el mercado global.

www.iese.edu/es/insight