

Universidad Nacional de La Plata
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Instituto de Relaciones Internacionales
Especialización en Estudios Chinos

Go Global automotriz.

La expansión internacional de las compañías automotrices chinas
a través de la inversión extranjera directa (IED)
(2001-2020).

Estudiante: José María Resiale Viano

Año de ingreso: 2018

Director: Gustavo E. Santillán

Co-Directora: Laura Bogado Bordázar

Marzo de 2021

Índice

Listado de términos y siglas	3
Listado de compañías automotrices mencionadas y su distribución geográfica	5
Introducción.....	6
Capítulo 1: Antecedentes y algunas consideraciones teóricas.....	8
Capítulo 2: La evolución y el desarrollo de la industria automotriz china entre 1978 y 2001 como contexto del <i>go global</i> automovilístico	13
Capítulo 3: Las inversiones de las compañías automotrices chinas en el exterior (2001-2020).....	25
Los primeros pasos en el exterior: etapa 2001-2008	28
El afianzamiento en el exterior: etapa 2009-2020	32
Consideraciones finales	59
Fuentes y Bibliografía	63

Listado de términos y siglas

- **Automóviles/ vehículos para el transporte de pasajeros:** vehículos Sedan y SUV.
- **Vehículos comerciales:** colectivos y vehículos para el transporte de mercancías.
- **AMC:** American Motors.
- **BAIC:** Beijing Automotive Industry Corp.
- **CCCPCh:** Comité Central del Partido Comunista de China (*Central Committee of the Communist Party of China*).
- **CKD:** En la industria automotriz, Kit que contiene diferentes partes de un vehículo completo para ser ensamblado en otro lugar (*Completely Knock Down*).
- **DFM:** Dongfeng Motors.
- **EPE:** Empresa de Propiedad Estatal.
- **EXIM Bank:** Banco de Exportación e Importación de China.
- **FAW:** First Auto Works.
- **GAIC:** Guangzhou Automotive Industry Corp.
- **GM:** General Motors.
- **GWM:** Great Wall Motors.
- **JAC:** Anhui Jianghuai Automobile Group.
- **JV:** Empresa compartida por dos o más socios (*Joint Ventures*).
- **NAC:** Nanjing Automobile.
- **NEVs:** Vehículos de nuevas energías (*New Energy Vehicle*), incluye eléctricos e híbridos.
- **OMC:** Organización Mundial de Comercio.
- **PIA 1994:** Política de la Industria Automotriz publicada en 1994.
- **PDIA 2004:** Política de Desarrollo de la Industria Automotriz publicada en 2004.
- **PSA:** Grupo PSA (Peugeot-Citröen).
- **RPC:** República Popular China.
- **SAIC:** Shanghai Automotive Industry Corp.
- **SAW:** Second Auto Works. A partir de 1992 denominada Dongfeng.
- **SCPRC:** Consejo de Estado de la República Popular China (*State Council of the People's Republic of China*).

- **URSS:** Unión de Repúblicas Socialistas Soviética.
- **SKD:** En la industria automotriz, Kit que contiene diferentes partes de un vehículo para ser ensamblado en otro lugar, pero requiere de algunos componentes locales para completar el vehículo (*Semi Knocked Down*).
- **SUV:** Vehículo Utilitario Deportivo (*Sport Utility Vehicle*).

Listado de compañías automotrices mencionadas y su distribución geográfica

Empresa	Año de fundación	Tipo de Propiedad	Sede central
Anhui Jianghuai Automobile Group (JAC)	1964	Estatal	Hefei (Anhui)
Beijing Automotive Industry Corp (BAIC)	1958	Estatal	Beijing
Brilliance	1992	Estatal	Shenyang (Liaoning)
BYD	2003 ¹	Privada	Shenzhen (Guangdong)
Chang'An	1959 ²	Estatal	Chongqing
Chery	1997	Estatal	Wuhu (Anhui)
Dongfeng ³	1969	Estatal	Shiyan (Hubei)
First Auto Works (FAW)	1953	Estatal	Changchun (Jilin)
Geely	1997 ⁴	Privada	Hangzhou (Zhejiang)
Great Wall Motors (GWM)	1990	Privada	Baoding (Hebei)
Lifan	1992	Privada	Chongqing
Shanghai Automotive Industry Corp (SAIC)	1950 ⁵	Estatal	Shanghai

Elaboración propia. Fuentes: sitios web de las compañías.

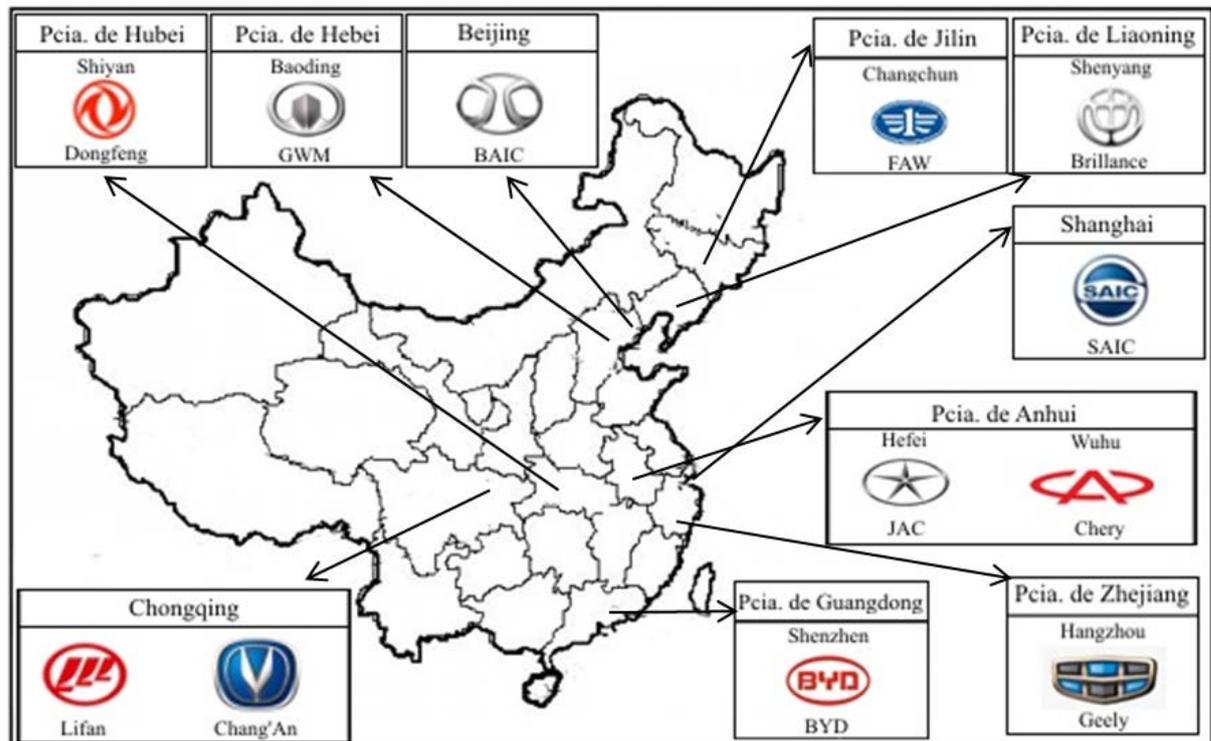
1-Fundada en 1995, pero ingresó a la industria automotriz en 2003 luego de adquirir Xi'an Tsinchuan Auto.

2-Fundada en 1862, pero ingresó a la industria automotriz en 1959.

3-Fundada como Second Auto Works (SAW), y desde 1992 se denomina Dongfeng.

4-Fundada en 1984, pero ingresó a la industria automotriz en 1997.

5-Fundada en la década de 1950, pero no tenemos precisión sobre el año.



Introducción

En la primera década del siglo XXI, la República Popular China (RPC) inició un proceso de expansión económica hacia el exterior instrumentado a través de la *Go Global Strategy*. En un primer momento, dicha política consistía en alentar a un selecto grupo de empresas estatales para que desarrollaran actividades en el extranjero con el fin de asegurar recursos estratégicos en el largo plazo, ganar competitividad y adquirir conocimientos sobre otros mercados. Fue en este contexto en el que tuvo lugar la internacionalización de las automotrices chinas.¹

En este trabajo, nuestro objetivo consiste en explicar la expansión internacional de las compañías automotrices chinas a través de la inversión extranjera directa (IED) entre 2001 y 2020. Al respecto, surgen algunos interrogantes que intentaremos responder: ¿Qué factores políticos y/o económicos impulsaron el *go out* de las automotrices chinas? ¿Qué modalidades adquirieron las inversiones en el exterior? ¿Hacia qué países se han dirigido las inversiones y por qué? ¿Han existido diferencias entre las automotrices estatales y privadas en cuanto a los factores que impulsaron su internacionalización y destino de las inversiones?

El período abordado inicia en 2001, a partir del ingreso de China a la Organización Mundial de Comercio (OMC). Si bien la incorporación al organismo internacional impactó en toda la industria china, en el sector automotriz en particular implicó la adopción de una nueva estrategia de desarrollo por parte del gobierno central, que sería plasmada en los sucesivos planes quinquenales a partir del décimo (2001-2005), y en la formulación de la *Automotive Industry Development Policy* de 2004. Nuestro estudio se extenderá hasta el primer cuatrimestre de 2020, en función de la disponibilidad de fuentes para trabajar.

El proceso de expansión hacia el exterior de las automotrices chinas a través de la IED es un fenómeno que no ha sido suficientemente estudiado, los trabajos realizados se encuentran dispersos, y la existencia de estudios latinoamericanos sobre el tema es muy limitada. Por lo tanto, creemos que es indispensable indagar sobre ese proceso con la

¹ La *Go Global Strategy* fue anunciada en 2001 por Jiang Zemin, y ha sido continuada en el tiempo por los diferentes líderes que se han sucedido durante el siglo XXI –Hu Jintao (2003-2013) y Xi Jinping (2013-presente)-. Esta estrategia ha sido desarrollada a través de diferentes etapas; en este sentido, se pueden identificar cuatro fases: *Go Global 1.0.*, cuyo objetivo consistía en establecer redes de ventas en el extranjero; *Go Global 2.0.*, en el cual se pretendía que las empresas estatales chinas comenzaran a invertir en sectores estratégicos, como el petrolífero y el gasífero, y en proyectos de infraestructura; *Go Global 3.0.*, cuando las empresas privadas se sumaron a la dinámica de “ir al exterior”, participando, principalmente, en el sector secundario de la economía; y *Go Global 4.0.*, que tiene como propósito reforzar la participación de las empresas privadas en diferentes sectores y mejorar sus posiciones en las cadenas globales de valor (SCPRC, 2016).

pretensión, por una parte, de contribuir al conocimiento general del desarrollo económico reciente de la República Popular China, cuyo peso específico en el escenario mundial ha crecido de manera notable. Por otra parte, esperamos que este estudio pueda constituirse en un aporte a la hora de pensar la política industrial para el sector automotriz en Argentina a mediano y largo plazo.

A fin de cumplimentar nuestros objetivos, el trabajo se ha estructurado de la siguiente manera: en un primer capítulo repasaremos el estado de situación de los estudios realizados sobre el tema, contemplando tanto los intentos realizados para conceptualizar la internacionalización de las compañías chinas en general, como la expansión internacional de las compañías automotrices chinas en particular. En el segundo capítulo consideraremos los antecedentes y desarrollos de la industria automotriz² china en el pasado inmediato y durante el mismo proceso de internacionalización, considerando los factores políticos y económicos intervinientes en ese proceso de expansión internacional. Analizaremos en un tercer capítulo el proceso de internacionalización de las automotrices chinas a través de las inversiones, considerando la cantidad, el valor, el tipo y los motivos de las operaciones realizadas, así como la propiedad de la empresa que realiza la transacción. Finalmente, esgrimiremos algunas consideraciones finales.

² A lo largo de este trabajo se utilizará la categoría de “industria automotriz” para referirse a la producción de vehículos -comerciales y de pasajeros-, excluyendo al sector autopartista. Pretendemos de este modo restringir el campo de estudio de la industria automotriz, de manera que permita ser abordado en los límites del presente trabajo.

Capítulo 1: Antecedentes y algunas consideraciones teóricas

La internacionalización de las empresas es un fenómeno sumamente estudiado por la ciencia económica desde la década de 1970, y aún hoy continúa incitando el desarrollo de nuevas investigaciones a la luz de la reciente dinámica económica. Estos estudios, de acuerdo al enfoque utilizado, se podrían clasificar en dos vertientes: por una parte, están aquellos trabajos realizados desde la perspectiva del proceso; es decir, los que intentan describir cómo y por qué las empresas nacionales llegan a ser internacionales, y que indican cuándo las compañías están preparadas para dar los diferentes pasos que las conducirán a un grado más alto de internacionalización. Por otro lado se encuentran los estudios realizados desde una perspectiva basada en los costos y las ventajas económicas de las compañías, que pretenden explicar los motivos por los cuales estas firmas pueden expandirse internacionalmente, y las razones bajo las cuales las mismas firmas determinan la localización óptima para sus inversiones (Cardozo *et. al.*, 2007).

En el marco del primer enfoque se encuentra, entre otros, el Modelo Uppsala – también denominado Escuela Nórdica-. Este modelo sostiene que las empresas atraviesan gradualmente por diferentes etapas en su proceso de internacionalización y, además, supone que las primeras actividades en el exterior comienzan en países cercanos psicológicamente.³ Sin embargo, en sentido contrario al Modelo Uppsala, Ramamurti y Hillemann (2017, pp. 36-38) han constatado que las compañías chinas iniciaron su expansión externa en una etapa temprana, sin atravesar por todos los estadios configurados por la Escuela Nórdica; además, se han caracterizado por utilizar métodos de ingreso de alto compromiso, como fusiones y adquisiciones, y han invertido rápidamente en mercados distantes psicológicamente. Estos dos últimos aspectos también habían sido reconocidos con anterioridad por otros autores; respecto al modo de ingreso, Peng (2012, pp. 100-101) advirtió que las adquisiciones constituían claramente la primera forma de ingreso de las inversiones chinas en el exterior, y Quer *et. al.* (2012, pp. 1093-1098) sostuvieron que la distancia cultural no ha sido un factor disuasivo para las inversiones chinas en el extranjero.

Respecto al otro enfoque, que está basado en los costos y las ventajas económicas de las compañías, está prevaleciendo en los estudios actuales la aplicación del Paradigma

³ Esta escuela entiende por “distancia psicológica” o “distancia cultural” a las diferencias lingüísticas, culturales, políticas, educativas, etc. existentes entre diferentes países; estas distancias pueden afectar las relaciones laborales y la integración de la empresa en un nuevo país y la adaptación de sus productos a un nuevo mercado, entre otras dificultades.

Ecléctico –o Modelo OLI- planteado por John Dunning. El autor considera que las empresas deciden invertir en el exterior con el fin de explotar algún tipo de ventaja; estas ventajas son clasificadas en tres tipos: ventaja de propiedad (*Ownership advantage*), ventaja de localización (*Location advantage*) y ventaja de internalización (*Internalization advantage*).⁴ Además de considerar las tres “ventajas” para explicar la internacionalización de las empresas, Dunning también especificó cuatro tipos de motivaciones que impulsan a las empresas a operar en el extranjero: la búsqueda de recursos (*Resource seeking*), la búsqueda de mercados (*Market seeking*), la búsqueda de eficiencia (*Efficiency seeking*), y la búsqueda de activos estratégicos (*Strategic Asset Seeking*) (Dunning, 1988, p. 13; Dunning y Lundan, 2008, pp. 68-73).⁵

El Modelo OLI ha sido diseñado a partir de la experiencia de internacionalización de las compañías occidentales de países industrializados, y si bien también contribuye a explicar la IED china, sólo lo hace en parte, siendo insuficiente para esclarecer satisfactoriamente la internacionalización de las empresas de la RPC.

En este sentido, el trabajo de Buckley *et. al.* estuvo entre los primeros en reconocer la necesidad de incorporar los “factores institucionales” a la hora de analizar la IED realizada por las compañías chinas.⁶ Continuando con la línea iniciada por Buckley, Ramamurti y Hillemann (2017, pp. 43-44) afirmaron que la característica china específica que distingue la internacionalización de las empresas del país oriental respecto a la de otros países son las ventajas creadas por el gobierno (*Government- created advantage*).⁷ De este modo, el marco

⁴ La “ventaja de propiedad” se corresponde con ventajas propias -materiales e inmateriales- que la empresa inversora debe tener sobre las compañías locales del país que recibe la inversión. La “ventaja de localización” refiere a la dotación de recursos del país de destino –recursos naturales y creados, y tamaño del mercado-, que motivan a una empresa a tomar la decisión de realizar la inversión. La “ventaja de internalización” se refiere a la medida en que la empresa percibe que le conviene agregar valor a sus ventajas de propiedad en lugar de venderlas en el mercado, y a que es más beneficioso desarrollar una actividad en el extranjero que contratar a terceros para que la realicen (Dunning, 1988; 2001; Dunning y Lundan, 2008).

⁵ “*Resource Seeking*” implica la obtención de recursos particulares y específicos -recursos físicos, mano de obra no calificada o semi-calificada y/o capacidad tecnológica y experiencia en gestión- de mayor calidad a un costo más bajo; “*Market Seeking*” tiene como finalidad abastecer el mercado en donde se realiza la IED; “*Efficiency Seeking*” se realiza con el fin de racionalizar la estructura de las inversiones establecidas basadas en la búsqueda de recursos y/o mercados; y “*Strategic Asset Seeking*”, tiene como objetivo la adquisición de activos de corporaciones extranjeras en sintonía con los objetivos estratégicos de la empresa inversora a largo plazo (Dunning y Lundan, 2008, pp. 74-76).

⁶ Los autores definen como “factores institucionales” al tejido institucional de la economía desde la cual fluye la IED hacia el exterior, considerando que ese tejido puede determinar la capacidad y la voluntad de las empresas nacionales a invertir en el exterior; en este sentido, el factor institucional puede alentar o desalentar las inversiones en el extranjero (Buckley, *et. al.*, 2007).

⁷ En este sentido, los autores consideran que el gobierno de la RPC intervino en la internacionalización de las firmas nacionales de manera directa –otorgando permisos selectivos para invertir en el exterior, facilitando créditos estatales, etc.- e indirecta –agresiva política de inversión en activos institucionales, humanos y físicos- (Ramamurti y Hillemann, 2017, pp. 40-41).

institucional dentro del cual operan las firmas chinas debería ser tenido en consideración para complementar el modelo de Dunning.

Las consideraciones “especiales” para analizar la internacionalización de las firmas chinas no se redujeron a los planteos mencionados anteriormente, sino que, siguiendo los lineamientos del Paradigma ecléctico y el análisis de la internacionalización de las empresas privadas de China, Zhao Wei formuló otra manera de explicar las inversiones en el exterior; en este caso, Zhao no propuso considerar el ambiente institucional, sino que se concentró en la economía de escala. Para el autor, la economía de escala es el elemento más importante en el que las compañías privadas de la RPC pueden confiar a la hora de expandir mundialmente sus actividades, constituyéndose así en una clara ventaja respecto a sus competidoras extranjeras. En este sentido, Zhao presentó una adaptación del Modelo OLI que definió como Modelo SLI, en donde mantiene las ventajas de localización (L) y ventajas de internalización (I)- del paradigma ecléctico, pero reemplaza la “ventaja de propiedad” por la “ventaja de economía de escala” -Scale economies (S)- (Zhao, 2011).

Todas estas categorías formuladas para explicar la internacionalización de las compañías chinas deberán ser tenidas en cuenta a la hora de estudiar, particularmente, el proceso de inversión en el extranjero de las automotrices chinas; sin embargo, debemos aclarar aquí que la apelación a estas formulaciones teóricas a lo largo del trabajo será meramente funcional en la medida que permitan explicar la experiencia automotriz, y no es objetivo de este trabajo demostrar la validez de una u otra teoría, ni formular un nuevo marco conceptual.

En cuanto a los antecedentes respecto al estudio específico de la expansión internacional de las compañías automotrices chinas, los trabajos sobre el tema recién comenzaron a desarrollarse a partir del año 2009, cuando las firmas automotrices chinas intensificaron sus actividades en el exterior a través de adquisiciones de empresas y conformación de *Joint Ventures* (JV) con firmas occidentales. Entre estos estudios pioneros, podemos mencionar los trabajos de Russo *et. al.* (2009), Shaker (2010), Kasperk *et. al.* (2011) y Amighini (2012). Esos primeros trabajos se caracterizaron por enfocar de manera amplia la internacionalización de las automotrices chinas; mientras algunos abordaron el estudio de las exportaciones de vehículos y las inversiones en el exterior, otros se concentraron en sólo uno de esos aspectos. En general, por su carácter de estudios exploratorios y con formato de

artículo de revista, estos trabajos carecen de profundidad en el análisis; y, debido a la cercanía temporal con el objeto de estudio, han tenido dificultades en el acceso a la información.⁸

A esos desarrollos tempranos se fueron añadiendo otras investigaciones que enfocaron el tema desde diferentes perspectivas. Una de las maneras de perfilar el estudio ha sido analizar la trayectoria de una empresa determinada y/o una operación internacional de alguna firma en particular. En este sentido, la adquisición por parte de Geely de la sección autos de Volvo -que pertenecía a Ford- en 2010, y las exportaciones crecientes de Chery hacia muy diversos destinos, estimularon el desarrollo de estudios centrados, especialmente, en la internacionalización de estas dos compañías (Shi y He, 2012; Zhao Yiyi, 2017; Yakov *et. al.*, 2018 –Geely-; Neves *et. al.*, 2013; Zhang y Filippov, 2014; Zhanga *et. al.*, 2017 –Chery-). Como veremos en el siguiente apartado de este trabajo, estas compañías surgieron en un momento singular del desarrollo automotriz de China hacia finales del siglo XX, y conforman un sector particular de la industria automotriz constituido por firmas independientes;⁹ de este modo, a diferencia de los trabajos anteriores, se aborda el análisis desde una perspectiva de estudio de casos; sin embargo, estos autores generalizan la evidencia y llegan a las mismas conclusiones que los investigadores anteriores respecto a los motivos que impulsaron a las empresas a internacionalizarse y a las dificultades que atraviesa la industria automotriz china. Si bien estos trabajos son importantes por el exhaustivo análisis de casos particulares, carecen de una mirada integral del proceso de internacionalización de las compañías chinas, en tanto reducen la explicación de la expansión internacional de una empresa en especial recurriendo sólo al criterio de racionalidad económica propio de la firma; de esta manera, esa expansión de la compañía carece de contexto.

Otra manera de enfocar el estudio ha sido a partir de la selección de determinados espacios geográficos que actuaron como receptores de las inversiones chinas; en este sentido, los recortes se realizaron a nivel regional/continental (Amighini y Goldstein, 2014; Regalado-

⁸ Un dato importante a considerar es que prácticamente no hubo interrelación entre estos primeros trabajos -a excepción del artículo de Shaker que reconoce como antecedentes al trabajo de Russo *et. al.*-, haciendo evidente la emergencia de un nuevo objeto de estudio y los intentos aislados por analizarlo. A pesar de estas circunstancias, estos investigadores llegaron a conclusiones similares: la industria automotriz china carecía de tecnología y marcas, y una manera de acelerar el desarrollo era crecer de manera inorgánica a través de la adquisición de activos en el exterior; en ese sentido, las inversiones se canalizaron hacia países de altos ingresos con tradición en el sector automotriz. De otro modo, los autores también expresaron que las inversiones realizadas en países de ingresos medios y bajos tenían por finalidad acceder a los mercados locales. Algunos trabajos posteriores, si bien contaron con un mayor caudal de información, se alinearon en la misma perspectiva (Drauz, 2013; McCaleb, 2015; Resiale Viano, 2019).

⁹Se entiende como “compañías independientes” a aquellas automotrices chinas que no conformaron JV con firmas extranjeras y, por lo tanto, en su desarrollo nunca dependieron para su evolución de la asistencia (capitales, transferencia de tecnología, etc.) de compañías foráneas.

Pezúa y Zapata, 2019) y nacional (Vieira, 2010; Barroso y Ribeiro Andrade, 2012; Sanfilippo, 2014; Ganchús y Montes, 2020). De igual modo que los trabajos mencionados anteriormente, estas investigaciones también se convirtieron en estudios de casos. Estos trabajos comparten el modo de delimitar la investigación, recurriendo al aspecto geográfico, pero la manera de llevar adelante los estudios ha sido muy diversa, aproximándose a la internacionalización de las automotrices chinas desde diferentes perspectivas; por ejemplo, se han estudiado las formas de ingreso de las empresas orientales en diversos países, la trayectoria de diferentes compañías en economías particulares, y las nuevas oportunidades y desafíos que se presentan para la nación receptora de la inversión, entre otros modos de abordaje.

En base a los antecedentes expuestos hasta aquí, nuestro estudio pretende contribuir al conocimiento del proceso de internacionalización de las automotrices chinas sólo a partir de la fase de inversión en el exterior, sin considerar la etapa de exportación de vehículos.

En este sentido, se pretende avanzar en la sistematización y análisis de las inversiones de estas compañías en el mundo. Además, en nuestro examen consideraremos la influencia del marco político, económico y cultural de la RPC en ese proceso de internacionalización que, como constatamos en la revisión de los antecedentes, fueron aspectos descuidados por algunos trabajos previos que pretendieron explicar el *go global* de las automotrices chinas.

Capítulo 2: La evolución y el desarrollo de la industria automotriz china como contexto del *go global* automovilístico.

En el capítulo anterior hicimos referencia a la importancia que algunos especialistas le otorgan al sistema institucional de China para explicar la internacionalización de las compañías de ese país, apelando a ello a través de diferentes conceptualizaciones -factores instituciones para Buckley, ventajas creadas por el gobierno en Ramamurti y Hillemann-. En términos generales, podríamos decir que la idea común que subyace en esos postulados es la necesidad de considerar el papel del estado en el proceso de internacionalización de las firmas chinas. De este modo, surgen los siguientes interrogantes: ¿Qué factores políticos y/o culturales impulsaron el *go out* de las automotrices chinas? ¿Qué rol ha jugado el estado en ese proceso?

En este sentido, la expansión internacional de las automotrices chinas a través de las inversiones en el exterior sólo puede comprenderse en toda su dimensión si consideramos el desarrollo de la industria automotriz de la RPC en perspectiva histórica, en tanto que la internacionalización de las mencionadas compañías no se puede entender sin conocer el anclaje de estas firmas en la respectiva economía nacional, y sin tener en cuenta que esta economía nacional es una economía socialista de mercado que cuenta con la planificación a mediano y largo plazo por parte del estado. De esta evolución histórica del sector automotriz nos ocuparemos en el presente apartado.

El desarrollo de la industria automotriz en la RPC, siguiendo a Anderson (2012), se podría dividir en tres grandes fases: 1949-1978, desde la fundación de la República hasta el lanzamiento de la Reforma y Apertura; 1978-2001, abarcando las primeras dos décadas de reformas hasta el ingreso de China en la OMC; y una tercera etapa, que va desde 2001 hasta el presente. De acuerdo a los objetivos de nuestro trabajo, repasaremos someramente la primera etapa y nos explayaremos en los últimos dos períodos.

Luego de la fundación de la RPC en octubre de 1949, la industria automotriz comenzó a gestarse, por una parte, sobre la base de las plantas industriales que habían instalado los japoneses en Manchuria y que habían abandonado tras su retiro de la región en 1945; por otro lado, a partir de la transferencia de diseños realizada por la

Unión Soviética (URSS) desde 1950.¹⁰ Sobre estos pilares, en 1953 China fundó su primera firma automotriz, First Auto Works (FAW), en Changchun -capital de la provincia de Jilin-, y comenzó a fabricar camiones comerciales y jeep todoterrenos de diseño soviético (Chu, 2011a, p. 67; Anderson, 2012, pp. 52-54). Durante 1949-1978 la producción estaba centrada en los grandes camiones comerciales descuidando la fabricación de vehículos de pasajeros, situación que es comprensible si consideramos que la demanda de automóviles era prácticamente inexistente -en tanto sólo existía mercado para alimentos y vestido-; hasta el comienzo de las reformas, la posesión de un auto particular era considerada un fenómeno burgués. No obstante, una excepción a ese escenario general era la producción de la limousine Hongi que se elaboraba para los líderes del Estado y, a partir de 1958, la fabricación de algunos sedan Phoenix en una planta de Shanghai (Anderson, 2012, p. 54). En esta etapa, la industria automotriz se caracterizaba por estar muy fragmentada y tener una capacidad de producción sumamente pequeña -sólo cuatro fábricas llegaron a producir más de 1000 unidades anuales- (Álvarez Medina y Sepúlveda, 2006, p. 92). La fragmentación de la industria se intensificó aún más cuando a partir de 1964 Mao Zedong inicio la campaña de industrialización del Tercer Frente, dispersando y trasladando las industrias desde la zona costera hacia el interior de China y las regiones montañosas; en este contexto, puede explicarse que la segunda empresa automotriz creada en 1969 por el estado chino, Second Automobile Works (SAW-Dongfeng), se haya instalado en Shiyan, provincia de Hubei.¹¹

A partir de 1980, tras el inicio de la Reforma y Apertura, la industria automotriz comenzó a experimentar importantes transformaciones, a pesar de que en el 6º y 7º Plan Quinquenal -1981/1985 y 1986/1990, respectivamente- no se realizó ninguna mención particular sobre el sector.

La primera transformación ocurrida fue la apertura del sector a la inversión extranjera a partir de la conformación de JV entre firmas locales y foráneas, con la finalidad de obtener capitales y tecnología.¹² En este sentido, en 1983 se creó Beijing

¹⁰ Sin embargo, el apoyo del Kremlin sólo duró hasta la ruptura de las relaciones sino-soviéticas a finales de los años 50' y principios de los 60'; el golpe final se produjo en julio de 1960, cuando regresaron a la URSS los técnicos soviéticos que habían sido enviados a China para asesorar a la naciente República en cuestiones de desarrollo industrial.

¹¹ Desde septiembre de 1992 SAW se denomina oficialmente Dongfeng.

¹² Hasta ese momento, la totalidad de las automotrices eran propiedad del estado, ya sea a nivel central, provincial o municipal, y la única manera que tenían las compañías extranjeras de acceder al mercado chino era a partir de la constitución de empresas conjuntas con firmas locales; además, la parte extranjera nunca podía tener una participación superior al 50 por ciento de la JV.

Jeep, la primera JV entre Beijing Automotive (BAIC) y American Motors (AMC);¹³ posteriormente, se sumaron Shanghai-Volkswagen en 1984 –entre Shanghai Automotive (SAIC) y Volkswagen-, y Guangzhou-PSA en 1985 –entre Guangzhou Automotive (GAIC) y Peugeot-Citroën-.

El segundo cambio producido fue la autorización otorgada al consumo privado de automóviles en 1985. A diferencia de la apertura al capital extranjero, que era una política concebida para ser aplicada en la industria en general, esta medida se destaca porque permite advertir que el liderazgo chino está pensando específicamente en el desarrollo automotriz. De este modo, esta apertura al consumo privado de vehículos podría entenderse como una medida inicial tendiente a construir un mercado más amplio para el sector que permita cumplir con la economía de escala que necesitan las automotrices para ser rentables. No obstante, es revelador considerar que a pesar de esa apertura, para mediados de la década de 1990 la mitad de la demanda de automóviles aún provenía del uso oficial, y estaba centrada en el segmento de vehículos medianos (Chu, 2011a, p. 69).

La tercera acción de relieve para la industria automotriz fue la definición de la misma como un pilar de la economía, en 1987. Esta definición como “pilar” no se correspondía solo con una etiqueta, sino que implicaba que el sector gozaría de mayor asistencia y fondos por parte del estado; por ejemplo, facilidades para el acceso a capitales y prioridad para aprobar la formación de JV y la construcción de centros de I+D. (Lee, 2003, p. 26). De este modo, se esperaba que el sector automotriz, por las características propias de su proceso productivo, traccionara el desarrollo de otras industrias como la del acero, el caucho y las maquinarias (McCaleb, 2015, p. 164).

En cuarto lugar, con la finalidad de consolidar a la industria y reducir la fragmentación, pero también para asegurar la economía de escala, en 1988 se reafirmó la imposibilidad de abrir nuevas firmas automotrices que se sumen a las ya existentes, y se comenzó a trabajar para la construcción de un oligopolio automotriz bajo el lema “*Big Three, Small Three*” (三大, 三小). En este sentido, se trataba de consolidar a seis compañías, tres “grandes” –FAW, Dongfeng y SAIC-, y tres “pequeñas” JV –Beijing-Jeep, Guangzhou-Peugeot, y Tianjin Auto-. Finalmente, la definición de la industria automotriz como pilar y la prohibición del ingreso de nuevos jugadores al mercado, fueron incorporadas en el 8° Plan Quinquenal (1991-1994).

¹³ AMC fue adquirida por Chrysler a finales de la década de 1980.

La preponderancia que fue adquiriendo la industria automotriz para el liderazgo chino se plasmó en 1994 con la promulgación de la Política de la Industria Automotriz (PIA 1994) por parte de la Comisión de Planificación del Estado.¹⁴ La PIA 1994 establecía que los objetivos para el sector automotriz consistían en promover la concentración de la industria y resolver los problemas de fragmentación, de aprobación indiscreta de proyectos y de inversión redundante, entre otros (Chu, 2011b, p. 1250). Además, la PIA 1994 publicó los criterios cuantitativos que las empresas deberían cumplir para recibir apoyo estatal, los cuales estaban ligados a la capacidad de producción y no a la demanda del mercado, advirtiéndose de este modo la permanencia de una mentalidad de economía planificada a pesar de la Apertura (Anderson, 2012, p. 65)

La constitución del oligopolio automotriz fue acompañada por una fuerte política proteccionista: barreras comerciales -altas tarifas aduaneras y restricciones en las licencias y cuotas de importación-, regulación de las JV -eran beneficiadas con exenciones de impuestos y un cobro mínimo por el uso del suelo-, imposición de límites al ingreso de inversiones para la conformación de JV -con el fin de formar una economía de escala, como mencionamos anteriormente-, y reglas sobre el contenido local -las automotrices locales que conformaron JV abandonaron sus marcas y fusionaron sus plantas para producir suministros para las empresas conjuntas con el fin de cumplir con el objetivo de contenido local en los vehículos (Luo *et al.*, 2006, pp. 50-52). El mercado protegido permitió que los precios de venta de los vehículos estuvieran alejados de los costos de producción, repercutiendo en un altísimo índice de rentabilidad; por ejemplo, en 1993 el modelo Santana se vendía por 200.000 Renminbí, cuando el costo de producción era de 85.000 (Álvarez Medina y Sepúlveda, 2006, pp. 96-97).

Al desarrollar sus actividades en el marco de un fuerte proteccionismo y un mercado cautivo, las compañías extranjeras tenían las ganancias aseguradas a través de sus JV; por lo tanto, sólo transferían tecnología que ya había sido superada por nuevos desarrollos, y no actualizaban sus diseños. Como afirma Thun, el gobierno central había asegurado un mercado protegido, otorgado créditos subsidiados y confeccionado políticas preferenciales para para el sector; sin embargo, no había podido proporcionar

¹⁴ De acuerdo con Anderson, la PIA 1994 no sólo fue la primera declaración de política oficial dirigida a la industria automotriz, sino también la primera política industrial moderna de China para cualquier industria (Anderson, 2012, p. 64).

nueva tecnología y capacidad de diseño independiente (Thun, 2004, p. 474). En esta línea, la necesidad de contar con tecnología, capacidad de diseño y marcas nacionales serán deudas que cobrarán relevancia en el marco de las negociaciones de China por ingresar a la OMC y, por lo tanto, se constituirán en desafíos que moldearán el desarrollo de la política automotriz china desde los últimos años del siglo XX hasta el presente.

La falta de competitividad de la industria automotriz cobró mayor visibilidad, como expresamos arriba, en los años previos a la inserción de China en la OMC, en tanto que el sector debería adecuarse a las reglas de juego exigidas por el organismo internacional y perdería el manto protector bajo el cual se había desarrollado. En este sentido, el ingreso a la OMC implicaba el compromiso de China de eliminar los impuestos aduaneros para la importación de autopartes, reducir gradualmente los aranceles para la importación de autos hasta alcanzar el 25 por ciento en 2006, eliminar las licencias y cuotas de importación para 2005, permitir a las empresas extranjeras distribuir o vender vehículos importados,¹⁵ y eliminar las exigencias de contenido local (Lee, 2003, p. 63).¹⁶ Estas reclamaciones constituían una amenaza para numerosas fábricas pequeñas e ineficientes que habían proliferado por todo el país y que solo producían unos cientos de vehículos al año -a pesar de los intentos del gobierno central por evitar la fragmentación-, y que ante la imposibilidad de competir con la producción extranjera se verían obligadas a cerrar sus puertas, conllevando con ello una importante pérdida de empleos. En este marco, un estudio realizado por funcionarios chinos en 1998 estimaba que la industria automotriz local necesitaría nueve años para poder ser competitiva bajo las reglas de la OMC (Harwit, 2001, p. 662).

En este contexto, la primera respuesta del gobierno central fue habilitar nuevamente el ingreso de capitales extranjeros al sector para la conformación de JV; sin embargo, a diferencia de la primera apertura realizada a principios de los 80', ahora el objetivo no era atraer capitales, sino tecnología. De este modo, se esperaba que la mejora tecnológica, sumada a la presión sobre el sector que ejercería la apertura al comercio internacional, resultara en una industria automotriz más competitiva. En este camino, el sector se abrió a la inversión extranjera mientras seguía vigente la

¹⁵ Hasta ese momento, las firmas extranjeras tenían prohibido distribuir y/o vender vehículos que no hubieran sido producidos por ellas.

¹⁶ Para ese momento, tanto el comercio interior como exterior de China estaban regulados por la Ley de Comercio Exterior de la República Popular de China sancionada en 1994, la cual, entre otras cosas, permitía la restricción de las importaciones si estas representaban una amenaza para la producción local (Sevares, 2016).

prohibición para el ingreso de nuevas firmas locales (Chu, 2011b, p. 1252). A partir de allí ingresaron al mercado chino las compañías estadounidenses –GM, Ford-, al mismo tiempo que se incrementó el número de automotrices asiáticas –Honda, Toyota, Hyundai y Kia se sumaron a Nissan y Susuki-.¹⁷

La adaptación de la industria automotriz china al nuevo escenario abierto por el ingreso a la OMC se puede advertir en el diseño del 10° Plan Quinquenal (2001-2005) y en el reemplazo de la PIA 1994 por la Política de Desarrollo de la Industria Automotriz de 2004 (PDIA 2004).

El 10° Plan Quinquenal insistía en la necesidad de consolidar la industria a través de la eliminación de las pequeñas empresas no rentables, pero también marcó el inicio de una industria automotriz china proyectada globalmente. Por una parte, establecía el propósito de constituir dos o tres empresas automotrices capaces de competir a nivel internacional; por otro lado, fijaba como objetivo la construcción de 5 a 10 grandes grupos de empresas autopartistas que fueran capaces no sólo de abastecer el mercado chino, sino también insertarse en las cadenas de valor global. Esta última cuestión es reveladora de cómo el liderazgo chino se adaptó a los cambios que exigía la inserción a la OMC: si debían eliminar las exigencias de contenido local y los aranceles a las autopartes, medidas que ocasionarían un fuerte golpe al sector autopartista, ahora serían las fábricas chinas las que abastecerían no solo al mercado local, sino al mundial.

A diferencia del 10° Plan Quinquenal, la PDIA 2004 se confeccionó cuando China ya contaba con la evidencia sobre el impacto que el ingreso a la OMC había ocasionado en la industria automotriz.¹⁸ En este sentido, el primer dato relevante era el incremento notorio en la producción de vehículos ocurrido entre 2001 y 2003, período

¹⁷GM conformó Shanghai-GM junto a SAIC en 1997 y Shanghai-GM-Wuling con SAIC y Liuzhou Wuling en 2002; Ford estableció Chang’An-Ford junto a Chang’An en 2001; Honda formó Guangqi-Honda junto a GAIC en 1998 y Dongfeng-Honda junto a Dongfeng en 2003; Toyota constituyó Tianjin FAW-Toyota junto a FAW en 2000, y Guangqi-Toyota junto a GAIC en 2004; Hyundai conformó Beijing-Hyundai junto a BAIC en 2002; y KIA formó Dongfeng Yueda-KIA junto a Dongfeng y Yueda en 2002 (Anderson, 2012, p. 268).

¹⁸ Los objetivos PDIA 2004 consistieron en: mejorar la economía de escala y la concentración de la industria; fomentar el desarrollo de marcas locales, con la pretensión de darles fama y construir grupos automotrices que se ubiquen entre los primeros a nivel mundial antes de 2010; convertir a la RPC en uno de los principales países productores de automóviles a nivel mundial y exportar en grandes volúmenes; estimular el desarrollo de proveedores locales y la participación de la competencia global; fomentar la adquisición o fusión internacional; impulsar el crédito para la compra de vehículos; y promover el consumo privado de automóviles (Luo, *et. al.*, 2006, pp.108-109).

que ha sido definido por algunos autores como el “boom automotriz” de China (Luo, *et al.*, 2006; Shaker, 2010; Chu, 2011a).¹⁹

Sin embargo, a pesar del incremento en la producción de vehículos, el 50 por ciento de las ganancias generadas por las ventas de autos en China le correspondía al socio extranjero de la JV y, por lo tanto, la mitad del lucro generado salía fuera del país (Anderson, 2012, p. 79).

Con relación a esta situación, la segunda lección obtenida fue la necesidad de desarrollar marcas propias. En este punto, comenzarán a ser relevantes nuevas firmas de propiedad estatal –a nivel provincial y municipal- y privada que siempre habían estado al margen de los diseños de política automotriz trazados por el gobierno central, en el marco de sus intentos por concentrar a la industria. Estas compañías, si bien eran pequeñas comparadas con las JV, contaban con una marca propia, mientras que las grandes firmas estatales que había conformado empresas conjuntas con socios foráneos habían abandonado su marca y producían bajo la etiqueta de la compañía internacional.

En este contexto, la apertura de la industria automotriz hacia el sector privado de la economía, de algún modo, también constituye una evidencia de la preponderancia asignada a la iniciativa privada para el desarrollo de China durante el liderazgo de Jiang Zemin, aspecto que luego se verá reflejado en la teoría de la Triple Representatividad.²⁰

Estas nuevas compañías –tanto privadas como estatales- autorizadas a ingresar al sistema, al no estar ligadas a socios extranjeros, constituyeron el segmento de las automotrices independientes.²¹ Ellas también fueron conocidas como los “tigres jóvenes”, y comenzaron a producir automóviles hacia finales de la década de 1990 y, en la mayoría de los casos, sin el permiso para operar que otorgaba el gobierno central; por ejemplo, después de años de prohibición, recién en 2001 consiguieron la autorización de

¹⁹ La curva ascendente en la cantidad de vehículos producidos se ha extendido hasta el presente, y ha establecido a China como el principal productor mundial de vehículos desde 2009. Este ascenso de China como productor de vehículos se ha producido en el marco de la emergencia de Asia como centro mundial de la producción automotriz; en este sentido, para el año 2018, entre los principales seis productores mundiales de vehículos, cuatro eran asiáticos: China, Corea del Sur, India y Japón (Resiale Viano, 2019, p. 165)

²⁰ En este sentido, es revelador considerar que entre 1978 y 2001 la participación de las empresas estatales en la producción industrial de China se redujo del 78 por ciento al 26 por ciento, en tanto que entre 1978 y 2012 el empleo en el sector privado pasó de representar el 0,2 por ciento al 35,6 por ciento (Gallagher, 2016, p. 37).

²¹ En este punto, es importante aclarar que, de acuerdo a la propiedad de la firma, se pueden identificar tres tipos de empresas fabricantes de vehículos: estatales, privadas y JV; y que dentro de las compañías consideradas independientes –por no haber conformado JV con firmas extranjeras-, podemos encontrar tanto privadas –Geely, GWM, Lifan- como estatales –Chery-.

montaje cuatro nuevas compañías: Chery, Brilliance, Hafei y Geely (Chu, 2011b, p. 1254).²²

La mayoría de las nuevas firmas que se fueron incorporando a la producción de automóviles carecía de experiencia en el sector, y se convirtieron en fabricantes de autos luego de tener una trayectoria fabricando otros bienes, como motos, baterías y productos electrónicos. Al no contar con tecnología adecuada ni la experiencia suficiente en la producción de vehículos, estas firmas independientes comenzaron a fabricar automóviles a través de imitaciones y utilización de ingeniería inversa; por ejemplo, el modelo inicial del Chery QQ es considerado una imitación del modelo Spark de GM. Estos vehículos salían al mercado con un valor sensiblemente menor al resto, circunstancia que les permitió acaparar la creciente demanda de vehículos económicos, segmento en el cual se hicieron fuertes.²³

En este sentido, las marcas locales podían satisfacer a un sector de la demanda de automóviles conformado, principalmente, por consumidores urbanos de las provincias centrales de China que recurrían a la compra de un vehículo por su funcionalidad y que, por lo tanto, pretendían un auto económico y simple. Por el contrario, aún no estaban en condiciones de satisfacer la demanda generada por los consumidores urbanos de las provincias costeras y los “nuevos ricos”, que aspiraban a vehículos no sólo por su funcionalidad, sino también como símbolo de estatus y que, por lo tanto, pretendían un auto con mayores prestaciones y confort (Norcliffe, 2006, p. 5).

Además de representar una marca local, las nuevas compañías también demostraron rápida capacidad para exportar, y comenzaron a enviar kits para ensamblar vehículos en terceros países, como Irán, Egipto y Malasia; de este modo, las firmas emergentes han cubierto la mayor parte de las exportaciones chinas de vehículos, mientras que las JV se han enfocado en el mercado interno (Noble, *et. al.*, 2005, p. 18; Baker y Hyvonen, 2011, p. 25)²⁴

²² Geely fue la primera automotriz privada autorizada a producir automóviles; posteriormente, también serán habilitadas otras firmas privadas como BYD (2003) y Great Wall (2007).

²³ Estos vehículos eran vendidos a precios un tercio más económicos que los de la marca líder (Chu, 2011a, p.69-74) y, en esta línea, el factor precio ha sido el arma competitiva más poderosa de estas compañías.

²⁴ Aquí debemos destacar la velocidad con la cual las firmas independientes comenzaron a exportar; en este sentido, a modo comparativo, puede considerarse los casos de Toyota y Hyundai; mientras que la compañía japonesa tardó 19 años desde su creación para completar la primera exportación en 1956, la firma coreana nacida en 1946 recién pudo exportar en 1980 (Russo, *et. al.*, 2009, p. 5)

Una vez que las compañías independientes demostraron ser funcionales a los intereses del gobierno central, comenzaron a recibir apoyo estatal. En este sentido, en 2005 el Banco de Exportación e Importación de China (EXIM Bank) otorgó créditos de exportación por 600 millones de dólares para que las firmas se expandan por el extranjero, mientras que el Banco de Desarrollo otorgó préstamos por 300 millones de dólares para ampliar capacidades de I+D (Noble, *et. al.*, 2005, p. 19). Además, muchas compañías también han recibido apoyo de los gobiernos provinciales; por ejemplo, la privada Geely contó con facilidades otorgadas por el gobierno de Zhejiang para obtener un terreno sobre el cual establecer una base de producción de autos (Chu, 2011b, p. 1255).²⁵

El 11º Plan Quinquenal (2006-2010) establecía para la industria automotriz, por una parte, la ya conocida estrategia de consolidación de la industria y reducción de la fragmentación; en este sentido, el gobierno central ejerció presiones para que empresas pequeñas y medianas se fusionaran o fueran absorbidas por empresas de mayor magnitud (Chu, 2011b, p. 1261). El ejemplo más claro de estos intentos por consolidar la industria lo constituyen las adquisiciones de Nanjing Automotive por parte de SAIC en 2007, y de Hafei Automobile Industry por parte de Chang'An en 2009.²⁶

Por otro lado, el nuevo plan introdujo una nueva manera de evaluar el desempeño de las automotrices; en esta línea, ya no serían juzgadas simplemente por su tamaño o por la cantidad de autos producidos, sino por su contribución para romper la dependencia de las firmas extranjeras para acceder a tecnología. De este modo, se ponía énfasis en el desarrollo independiente a través de la construcción de marcas, y en el

²⁵ El rol de los estados provinciales en el desarrollo automotriz de China ha sido particular y, en muchas ocasiones, las disposiciones provinciales no han seguido los lineamientos planteados por el gobierno central. En este sentido, muchas empresas pequeñas, en el marco de la política de consolidación impulsada por el gobierno central, pudieron sobrevivir por el apoyo de los gobiernos locales (Anderson, 2012, pp. 35-36). En esta línea, el éxito de las empresas es interpretado también como el éxito del gobierno provincial en donde está radicada la compañía; de este modo, tanto los líderes del partido como del gobierno a nivel regional/municipal buscan trascender a través de la fama que otorgan las firmas locales. Además de la promoción por parte de los líderes locales del partido, las empresas generan empleo, lo cual contribuye a mantener la estabilidad social. Un ejemplo de esta situación es el caso de Chery, que fue iniciada por el secretario del Partido de la ciudad de Wuhu, y que comenzó a fabricar cuando todavía no tenía la habilitación del gobierno central para hacerlo. (Chu, 2011b, p. 1254; Anderson, 2012, p. 30)

²⁶En el marco de consolidación de la industria, se adoptó un nuevo lema: “*Big four, Small four*” (四大, 四小), que emulaba el adoptado durante la década de 1980 -*Big three, Small Three*-; en este caso, se trataba de cuatro grandes empresas que debían conducir las fusiones a nivel nacional: FAW, Dongfeng, SAIC y Chang'An, y cuatro compañías más pequeñas que debían liderar las fusiones a nivel regional: BAIC, GAIC, Chery y Sinotruck. Además de estas 8 firmas, se consideraba la existencia de algunas privadas, como BYD, Geely y GWM, y algunas estatales menores como JAC y Brilliance (Anderson, 2012, pp. 88-89).

desarrollo sostenible mediante el diseño y construcción de vehículos más amigables con el ambiente (Anderson, 2012, pp. 81-82).

En este punto, del mismo modo en que anteriormente pudimos advertir la latencia de la perspectiva teórica de Jiang Zemin durante la emergencia de las firmas privadas, en los planes trazados para la industria automotriz en el 11° Plan Quinquenal también podemos notar la presencia de los lineamientos teóricos de Hu Jintao condensados en la idea de la Aproximación Científica al Desarrollo; en este sentido, el énfasis puesto en el desarrollo de “vehículos verdes” está en consonancia con la necesidad de lograr un crecimiento económico más equilibrado, que no solo esté pendiente de las grandes cifras –en comparación a los años de Jiang Zemin-, sino también de los factores ambientales y tecnológicos.

En el marco del 11° Plan, en marzo del año 2009 se lanzó un nuevo documento que adecuaba la PDIA 2004 al contexto de crisis mundial. En este sentido se formuló el Plan de Reajuste y Revitalización de la Industria Automotriz, el cual se extendería por tres años (2009-2011). El Plan pretendía reafirmar algunas ideas tales como el fortalecimiento del mercado interno estimulando la demanda con incentivos financieros e impositivos;²⁷ avanzar en la reestructuración de la industria automotriz concentrando la producción y venta del 90 por ciento de los vehículos en menos de 10 empresas; ampliar la venta de vehículos de marcas originales; lograr la independencia en la tecnología de piezas y componentes clave (motores, sistemas de dirección, frenos, transmisión, suspensión) y alcanzar el nivel tecnológico internacional en la construcción de automóviles que funcionan con energías nuevas (China International Auto Products Expo, 2016).

El 12° Plan Quinquenal (2011-2015), en tanto, hizo especial énfasis en la industria automotriz como medio para revitalizar el corazón industrial del noreste de China, siendo nuevamente considerado el sector como la “locomotora” del desarrollo industrial. En este sentido, en 2015 la Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma catalogó como “restringidas” a las inversiones extranjeras destinadas a la producción de vehículos, dificultando así el ingreso de nuevas empresas foráneas que aún no operaban

²⁷En este sentido, en el año 2008 se lanzó un programa de renovación de vehículos que consistía en cambiar aquellos antiguos o que no cumplieran con las normas de emisión por una suma de dinero que iba entre los 3.000 y 6.000 Renminbí; además, se redujeron a la mitad los impuestos a las ventas de vehículos pequeños –con motores iguales o menores a 1,6 litros-, y se subsidió la compra rural de camionetas y minivans (Baker y Hyvonen, 2011). De este modo, las compañías independientes fueron las principales favorecidas por este estímulo al consumo, en tanto eran las que tenían mayor participación en el segmento de los vehículos beneficiados por la nueva política.

en China; como contrapartida, definió como “alentadas” a las inversiones destinadas a producir nuevos vehículos eléctricos e híbridos (NEVs, *New Energy Vehicles*) (McCaleb, 2015). En el mismo sentido, el desarrollo de NEVs fue incluido dentro de las siete industrias estratégicas, de las cuales se esperaba que constituyeran el 8 por ciento del PBI (Anderson, 2012, p. 90). El énfasis puesto en el desarrollo de los NEVs se hizo todavía más evidente en abril de 2012, cuando se lanzó el *Energy-Saving and New-Energy Auto Industry Plan, 2012-2020*. Este plan establecía que para 2020 deberían existir 5 millones de NEVs –entre eléctricos e híbridos- en funcionamiento; además, estipulaba la oferta de incentivos para la compra de este tipo de vehículos y el apoyo para programas de investigación y desarrollo, planificaba construir instalaciones de carga de vehículos eléctricos y desarrollar un plan para reciclar baterías (Tang, 2012, pp. 21-23; McCaleb, 2015, p. 167).

En este punto del desarrollo automotriz chino, las firmas independientes se han constituido en el pilar para el desarrollo de NEVs en China; si en un principio comenzaron a contar con el apoyo del gobierno central por poseer una marca propia, capacidad para exportar y para abastecer el segmento de autos económicos en el mercado chino, ahora su fortaleza está en su capacidad para situarse a la vanguardia del desarrollo tecnológico relacionado con las NEVs, coincidiendo con los objetivos generales del gobierno central respecto al desarrollo de innovación y tecnología y a la protección del ambiente. En este sentido, por una parte, en el marco de la nueva normalidad, el liderazgo chino pretende que el elemento impulsor del desarrollo económico deje de ser la expansión a gran escala de la capacidad de producción, asentada en el uso intensivo de los factores y en la inversión, y que se avance en una mejora en la eficiencia. En esta línea, Xi Jinping expresó:

¿Dónde está el nuevo camino? Se basa en la innovación científica y tecnológica, y en la transición acelerada de un crecimiento impulsado por factores e inversiones a un crecimiento impulsado por la innovación. (Xi, 2018, pp. 132-133)²⁸

Además, por otro lado, el presidente señalaba en 2013 que era necesario llevar adelante un modelo de crecimiento amistoso con el ambiente “para completar la construcción de una sociedad moderadamente próspera en todos los aspectos y realizar

²⁸ De aquí en adelante, la traducción es nuestra.

el sueño chino de rejuvenecimiento nacional” (Xi, 2018, p. 229). De este modo, queda claro que la construcción de una “sociedad moderadamente próspera” no pasa sólo por una mejora en la calidad de vida de las personas ligada a las condiciones materiales, sino también a una mejora general de las condiciones ambientales en el marco del cual se desarrolla la vida. En este sentido, el 13° Plan Quinquenal (2016-2020) proyectaba promover el consumo de calidad de la población china incentivando el gasto en viviendas y automóviles (CCCPC, 2016). De este modo, además de proyectar un incremento en la demanda de automóviles, la mención a “consumo de calidad” es un disparo por elevación a la producción y consumo de NEVs.

De este modo, se advierte claramente el camino trazado por el liderazgo chino para el desarrollo de la industria automotriz en los próximos años, centrado en el desarrollo de vehículos de nuevas energías que le permitan no sólo estar a la vanguardia de los desarrollos en el sector, sino también cumplir con la meta de mejorar la calidad del ambiente mediante la reducción de la polución. De esta manera, con una industria automotriz que crece en producción y genera empleo –aportando así a la conformación del PBI y a generar estabilidad social-, que está pensada como fuente de reactivación de la actividad industrial en algunas regiones –contribuyendo a reducir la desigualdad en el desarrollo económico interregional-, que se sitúa en la primera plana de los desarrollos tecnológicos e innovación a través de los NEVs –en concordancia con las nuevas bases de desarrollo económico-, y que contribuye a la conformación de un ambiente sano y confortable mediante la reducción de la contaminación, podemos decir que el sector automotriz se encuentra completamente articulado con las dos ideas centenarias²⁹ proclamadas por Xi y, por lo tanto, es un elemento clave para el desarrollo futuro de China.

²⁹Las dos ideas centenarias se encuentran desarrolladas en el marco del Sueño Chino de Rejuvenecimiento Nacional propuesto por Xi Jinping en 2012. Estas dos ideas consisten en: primero, la construcción de una sociedad moderadamente acomodada para el año 2021, cuando se cumpla el centenario de la fundación del Partido Comunista de China (PCCh) -aquí el patrón puesto para la verificación de este objetivo es la duplicación del PBI y del ingreso per cápita de los residentes urbanos y rurales para 2020-; y, en segundo lugar, la construcción de China como un país socialista moderno que sea próspero, fuerte, democrático, culturalmente avanzado y armonioso para el año 2049, cuando se cumpla el centenario de la fundación de la RPC.

Capítulo 3: Las inversiones de las compañías automotrices chinas en el exterior (2001-2020)

El punto de partida para analizar las inversiones de las automotrices chinas en el exterior ha sido el rastreo, registro y sistematización de esas inversiones. En este sentido, por una parte, hemos recurrido a la información proporcionada por la American Enterprise Institute (AEI) a través de la publicación en línea de *China Global Investment Tracker (CGIT)*. Este sitio web nos permitió obtener información sobre las inversiones realizadas entre 2009 y el primer cuatrimestre de 2020, siempre que los valores de esas inversiones fueran iguales o superiores a 100 millones de dólares. Debido a que nuestra fuente principal no procede de un organismo gubernamental y/u organismo multilateral internacional, cada una de las operaciones registradas en el CGIT fueron contrastadas con publicaciones de las compañías automotrices, artículos de prensa y bibliografía, confirmando o eliminando transacciones según fuera el caso.³⁰ Además de ello, por otro lado, para registrar las inversiones que alcanzaron sumas menores a los 100 millones de dólares o que se encontraban fuera del período cubierto por el CGIT, realizamos un trabajo de rastreo de las mismas a partir de publicaciones de las empresas automotrices, de artículos de prensa y de revisión de bibliografía.³¹ El resultado final se puede observar en la tabla siguiente (Tabla 1).

³⁰ En este sentido, la mayoría de las transacciones registradas fueron confirmadas. Sólo una de las operaciones registradas fue eliminada por tratarse sólo de un anuncio de inversión que nunca llegó a concretarse: se trata de un anuncio de inversión de Chery por 170 millones de dólares para construir una planta de ensamblaje en Argentina en 2011, la cual nunca llegó a efectivizarse.

³¹ Es preciso aclarar que sólo se han registrado inversiones concretadas, y no se han considerado los anuncios o proyectos de inversión.

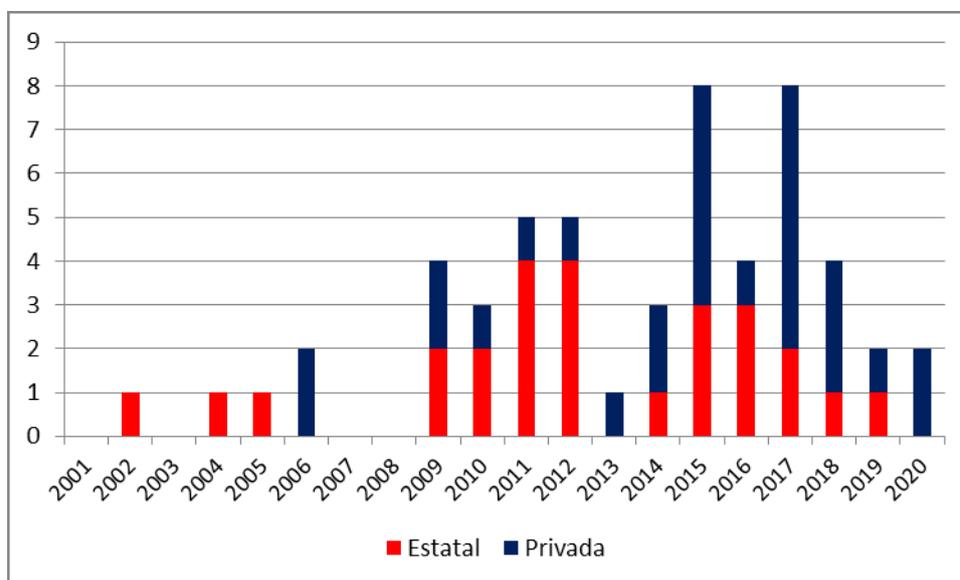
Tabla 1: Inversiones en el exterior de las compañías automotrices chinas, 2001-2020

Año	Empresa	Valor (mill. \$US)	Particip. (%)	Contraparte interviniente en la transacción	Sector	País
2002	SAIC ^a	59,7	10	GM Daewoo A&T		Corea del Sur
2004	SAIC ^b	500	51	Ssangyong		Corea del Sur
2005	SAIC ^c	*86	100	MG Rover		Gran Bretaña
2006	Geely ^d	*69	23	Manganese Bronze		Gran Bretaña
	GWM ^e	60				Rusia
2009	Geely ^f	40		Divetrain System International		Australia
	GWM	120		Litex Motors		Bulgaria
	BAIC	200		Saab US		Estados U.
	SAIC	350	50	GM India		India
2010	Chery	400				Brasil
	Geely	2700		Volvo		Suecia
	SAIC	500	1	GM		Estados U.
2011	Chery	200	100			Venezuela
	BAIC	270	100	Inalfa Roof Systems		Holanda
	Chery	530				Brasil
	JAC	100	20	SHC		Brasil
	Geely	130	40	BelAz	Transp.	Bielorrusia
2012	FAW ^g	*80				Sudáfrica
	Chery	120				Turquía
	BAIC	300				Brasil
	Lifan ^h	55				Uruguay
	SAIC	150	51	Charoen Pokphand Group		Tailandia
2013	Geely	150	100	Manganese Bronze		Gran Bretaña
2014	Dongfeng	1100	14	Pugeot		Francia
	Geely	200	100	Emerald Automotive		Gran Bretaña
	Lifan	290	100			Rusia
2015	SAIC	390	56			Indonesia
	Geely	370	100			Gran Bretaña
	SAIC	280	49	Weststar Maxus		Malasia
	Geely	500	100			Estados U.
	GWM	510				Rusia
	Geely	110	33%	BELGEE Plant		Bielorrusia
	BAIC	480		Borgward		Alemania
BYD	100			Energía	Brasil	
2016	BAIC	300	100			India
	BAIC	770				Sudáfrica
	BAIC	520	65	Industrial Development Co	Transp.	Sudáfrica
	BYD ⁱ	23*				Hungría
2017	JAC	110		Giant Motors		México
	Geely	390	26	Saxo	Finanzas	Dinamarca
	BYD	100	100			Argentina
	Geely	110	50	Proton	Transp.	Malasia
	Geely	600				Estados U.
	SAIC ^j	1*				Tailandia
	Geely	340	22	Saxo Bank	Finanzas	Dinamarca
BYD ^k	12*				Francia	
2018	Geely	3270	8	Volvo Trucks		Suecia
	Geely	9030	10	Daimler		Alemania
	BAIC	710		Borgward		Alemania
	BYD	100	50	Generate Capital	Transp.	Estados U.
2019	Geely	280	50			Francia
	BAIC	2750	5	Daimler		Alemania
2020	GWM	290		General Motors		India
	GWM	200		General Motors		Tailandia

Elaboración Propia. Fuentes: AEI (2020), China Global Investment Tracker. ^aReinoso, J. (2002). "SAIC buys 10% stake in GM Daewoo", *China Daily*, 11-10-2002. "SAIC takes on Ssangyong Motors", *China Daily*, 29-10-2004. ^b Song, J. (2004). Cho, C. (2010). "La adquisición inicial de Rover fue realizada por Nanjing Auto, pero posteriormente esta última empresa se transformó en una subsidiaria de SAIC: "Empresa china compra MG Rover", *BBC*, 23-07-2005. "Nanjing Automotive compra MG Rover tras superar la oferta de SAIC", *El País*, 22-07-2005. "La empresa China Nanjing compró el grupo MG Rover", *Infobae*, 25-07-2005. ^dBlackden, R. (2006); Jones, R. (2013) ^eLi, F. (2007). ^f"Our History", *Geely Global*. "China's Geely to pay up to \$40 mln in DSI purchase", *Reuters*, 28-03-2009. ^g"FAW Starts up Construction Project in South Africa", *FAW*. "FAW open truck plant in South Africa", *Automotive News*, 18-07-2014 ^h"Lifan en Uruguay", *Lifan Motors*. Bittencourt, G. y Reig, N. (2014, pp. 259-260). ⁱ"About BYD Hungary", *BYD Europe*. Bo, L. (2017).^j Maikaew, P. (2017). "SAIC Motors establishes new plant un Thailand", *SAIC Motors*, 13-10-2017. ^k"BYD open electric bus plant in France", *Automotive News*, 20-12-2018. "New BYD France plant makes good progress After Beauvais, deliveries made to Dunkirk and Orléans", *BYD*, 24-12-2018. *Valor aproximado.

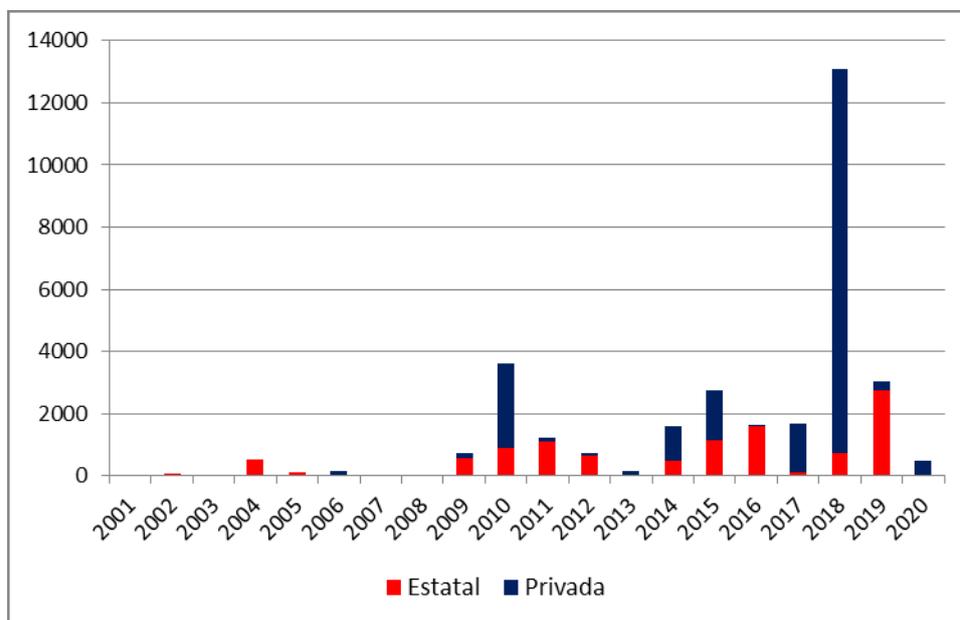
En base a la cantidad de operaciones realizadas y los montos alcanzados por las inversiones, podemos identificar dos grandes etapas en el proceso de internacionalización mediante inversiones de las automotrices chinas: la primera abarca el período 2001-2008, y la segunda inicia en 2009 y se extiende hasta el presente (Gráficos 1 y 2).

Gráfico 1: Operaciones de inversión realizadas por las automotrices chinas en el exterior, por año y por propiedad de la empresa. 2001-2020



Elaboración propia en base a la Tabla 1

Gráfico 2: Valor de las inversiones de las automotrices chinas en el exterior (mill. de US\$), por año y por propiedad de la empresa. 2001-2020³²



Elaboración propia en base a la Tabla 1

Los primeros pasos en el exterior: etapa 2001-2008

Durante la primera etapa las transacciones realizadas fueron limitadas - contabilizando 5 en 7 años- y el valor de esas inversiones -774, 7 millones de dólares- fue muy reducido en relación a la etapa siguiente. En este primer período fueron las empresas de propiedad estatal las que iniciaron el proceso de expansión hacia el exterior y las que efectuaron las inversiones de mayor valor -645,7 millones de dólares-, mientras que las privadas se incorporaron recién en 2006 con un monto significativamente menor -129 millones de dólares-.

La primera inversión realizada por una automotriz china en el exterior se produjo en 2002, luego del lanzamiento de la *Go Global Strategy* y del ingreso de China a la OMC en 2001. Esta primera operación fue realizada por SAIC, que adquirió el 10 por ciento de GM Daewoo Automotive & Technology. Esta última compañía había nacido poco tiempo antes, cuando GM adquirió el control de la coreana Daewoo Motor

³² Es para destacar que los picos alcanzados en 2010 y 2018 se deben a la influencia de una sola empresa privada, Geely; la suma de 2015 se explica por la acumulación de las operaciones realizadas por diversas firmas; mientras que el valor alcanzado en 2019 también se encuentra relacionado con los negocios de una sola compañía estatal, BAIC.

Company. En este sentido, la incursión de SAIC en Corea del Sur estuvo relacionada con el vínculo que la empresa tenía con GM desde hacía ya 7 años. En este punto, vale recordar que en 1995 GM se convirtió en la segunda gran compañía automotriz extranjera en establecer una JV con SAIC en China –Shanghai/General Motors (SGM)-, tras la conformación de la primera empresa conjunta de la firma china con Volkswagen en 1984 –Shanghai/Volkswagen (SVW)-. De esta manera, podemos decir que la participación de SAIC en Daewoo puede explicarse por los negocios de la compañía oriental con GM en China más que con un plan estratégico de inversiones en el exterior. En este sentido, en 2004 SAIC, GM y SGM continuaron absorbiendo activos de manera conjunta en territorio chino; en este caso, se trató de la adquisición de una antigua fábrica de motores de Daewoo en Yantai (Shandong) -que había quedado en poder del gobierno provincial-, y de otra fábrica de automóviles en Shenyang (Liaoning) (Gong, 2004). De este modo, podemos notar que los pasos seguidos por la empresa estadounidense y la china se realizaron en función de potenciar sus negocios en el mercado de la RPC.

SAIC se aventuró nuevamente en Corea del Sur en 2004 -esta vez en solitario-, cuando adquirió el 51 por ciento de Ssangyong; no obstante, el negocio terminaría siendo un fracaso. La automotriz coreana, de reconocida trayectoria en aquel país, se había visto seriamente afectada por la crisis asiática desatada en 1997, y la deuda adquirida por la compañía superaba su capitalización de mercado (China Daily, 29 de octubre de 2004). En este marco, Ssangyong estaba en manos de sus acreedores –siendo el Chohung Bank (CHB Bank) el más importante-, y fue puesta a la venta en 1999 (Song, 2004). SAIC tomó el control de la empresa en crisis; sin embargo, no logró hacerla lucrativa. La propuesta de la automotriz china consistía en reducir los costos de producción para recuperar la rentabilidad de Ssangyong; no obstante, esta política generó un enfrentamiento con el sindicato que nucleaba a los trabajadores de la compañía coreana. Una alternativa consistía en financiar el nuevo negocio a partir de la inyección de algunos millones de dólares, pero SAIC no estaba dispuesto a desembolsar el dinero necesario (Russo, *et. al.* 2009, p. 6). A estos problemas, en 2009 se sumó el impacto de la crisis financiera global (Anderson, 2012, p. 197). En vista de lo expuesto, la automotriz coreana estuvo a punto de desaparecer, hasta que la compañía india Mahindra & Mahindra anunció la adquisición del 70 por ciento de Ssangyong en 2010 y concretó la operación en 2011, mientras que SAIC dejaba así su participación en la firma (Economic Times, 23 de noviembre de 2010; Cinco Días, 21 de marzo de 2011).

Esta inversión de SAIC en Corea, a diferencia del caso anterior, evidencia la intención de la empresa china de abrirse camino en el mercado de manera independiente, tratando de reducir su dependencia de las grandes automotrices como GM y Volkswagen; en este sentido, la adquisición de Ssangyong permitía acceder a tecnología y *know how* –evitando esperar la transferencia desde sus socias occidentales en las JV- y adquirir una marca con prestigio en la región, lo que le permitiría a SAIC vender autos en China bajo una marca de su propiedad, Ssangyong, en consonancia con los lineamientos del 10º Plan Quinquenal y la PDIA 2004 sobre la necesidad de construir marcas propias. No obstante, el fracaso de la operación también mostró la débil experiencia en gestión que tenía la empresa estatal.

En 2005 se registró la tercera incursión de una automotriz china en el exterior, y esta operación fue bastante confusa. En 2004 MG Rover Group (MGRG) –poseedora de las marcas Austin Healy, MG y Rover- se había declarado en bancarrota y estaba recibiendo soporte económico del gobierno británico para pagar salarios y evitar despidos (BBC, 23 de julio de 2005); en esta línea, la propietaria de MGRG, Phoenix Corporation, decidió vender la compañía. Entre los posibles compradores, SAIC había tomado ventaja, y parecía estar cerrado el acuerdo de compra; no obstante, la administración de MGRG anunció que la oferta más importante había sido presentada por Nanjing Automobile Corporation (NAC). Esto generó desconcierto en SAIC, pues ya tenía el acuerdo prácticamente cerrado luego del desembolso de 67 millones de libras esterlinas y, al final de cuentas, no estaba claro qué empresa china había comprado la firma británica. Finalmente, se esclareció que NAC se había hecho con la propiedad de la planta que MGRG tenía en Longbridge (Birmingham), y SAIC con los diseños – particularmente de los modelos Rover 75 y Rover 25-. Posteriormente, cuando Nanjing se transformó en una subsidiaria de SAIC –en el marco de las política de consolidación de la industria-, esta última también adquirió la parte de MGRG que pertenecía a NAC (Anderson, 2012, pp. 198-202)³³.

A partir de la adquisición de los diseños Rover, SAIC sacó al mercado el modelo Roewe 75 –basado en el Rover 75-, el primer vehículo lanzado bajo marca propia, ya que hasta ese momento SAIC sólo producía vehículos con la marca de la JV. (Amighini, 2012, p. 355). De esta manera, la adquisición de Rover por parte de SAIC constituye

³³ De acuerdo a Anderson (2012, p. 202), fue el Gobierno Central quién exigió la fusión de ambas empresas, a pesar de que la operación no era del agrado de los directivos de SAIC; de esta manera, por una parte, se pretendía evitar la competencia entre ellas; por otro lado se salvaba a NAC, que estaba próxima a la bancarrota.

una doble evidencia: por una parte, se constata la incapacidad para producir diseños propios, y de allí la necesidad de adquirirlos en el exterior; por otro lado, refuerza lo señalado anteriormente respecto a la intención de abrirse camino en el mercado interno de manera independiente construyendo su propia marca. En este sentido, el nombre elegido para el nuevo modelo es significativo: •Roewe• se pronuncia Róng W•i (荣威) en chino, y se podría traducir como “glorificar”, “florecer”, y “potente”, “poderoso”, respectivamente. De esta manera, la compañía intentaba conquistar al consumidor chino presentando la adquisición de su vehículo como una manera de obtener prestigio social; en este punto, como mencionamos en el capítulo anterior, el diseño de este tipo de vehículos de gama alta para el mercado chino estaba destinado a un segmento determinado de la demanda, que al comprar un automóvil no aspiraba sólo a conseguir un medio de transporte, sino también a obtener una fuente de prestigio social.

Las automotrices chinas de propiedad privada iniciaron su experiencia internacional unos años después que las estatales; no obstante, hay que tener en cuenta que hasta 2003 las inversiones en el exterior de las compañías chinas privadas estaban prohibidas (Ramamurti y Hillemann, 2017). Luego de la apertura, fueron Geely y GWM quienes tomaron la delantera.

En 2006 Geely adquirió el 26 por ciento de Manganese Bronze, la empresa que fabricaba el icónico taxi británico de color negro. El acuerdo logrado entre ambas compañías también contemplaba la creación de una JV con base en Shanghai –Geely tiene el 52 por ciento de esta nueva empresa conjunta- para fabricar las partes de los vehículos y exportarlos hacia Gran Bretaña en forma de SKDs para ser ensamblados allí; de este modo, el objetivo de Manganese era reducir costos de producción, elaborando los kits SKD en China y transformando la fábrica situada en Coventry sólo en una planta ensambladora (Anderson, 2012, p. 145; Jones, 2013).³⁴ De este modo, Geely comenzó a aventurarse gradualmente más allá de sus fronteras, hasta que en 2013 terminó por adquirir el 100 por ciento de la compañía británica. Así, Manganese se convertía en una puerta de acceso al mercado europeo para Geely; en este sentido, Daniel Li, presidente de Geely UK, expresaba que la adquisición de la firma británica favorecía el ingreso de Geely a Europa no solo por la ubicación geográfica de

³⁴ En 1973, Manganese Bronze había adquirido BSA (Birmingham Small Arm Company). A su vez, BSA había comprado London Taxi Company (también llamada Carbodies) en 1954. De allí que, cuando Geely adquirió participación en Manganese, accediera también a London Taxi Co. Esta última, a partir de 2017, se denomina London EV Company (LEVC).

Manganese, sino porque también accedía a su red de distribuidores (Waldmeir y Murray Brown, 2013).

A diferencia de los casos anteriores, el movimiento de GWM en Rusia estuvo ligado al aprovechamiento de las oportunidades. En este sentido, desde 2003 las automotrices chinas vendían vehículos al mercado ruso, y el volumen de estas ventas se estaba incrementando año a año. En este contexto, en 2005 el Kremlin decidió otorgar beneficios para las empresas extranjeras que invirtieran en plantas ensambladoras en Rusia, imponiendo sólo un arancel de entre 0 a 3 por ciento a la importación de autopartes, mientras que la carga ascendía a 23 por ciento y entre 10 y 15 por ciento para la importación de vehículos de pasajeros y comerciales terminados, respectivamente (Li, 2007). De este modo, la internacionalización de GWM estuvo en consonancia con la posibilidad de tener un mejor acceso al mercado ruso de automóviles, al que ya venía abasteciendo a través de la exportación de vehículos terminados desde China. El caso de GWM es un ejemplo de cómo las firmas independientes surgidas a finales de los 90' y principios del siglo XXI pudieron exportar muy rápidamente y ganar mercado en el segmento de autos económicos de terceros países.

En esta primera etapa (2001-2008), podemos notar que las automotrices chinas comenzaron a operar en mercados distantes psicológicamente como Gran Bretaña o Rusia de manera temprana, y esta acción fue emprendida tanto por firmas de propiedad estatal como privada. De esta manera, el comportamiento inicial de las automotrices chinas a la hora de operar en el exterior vendría a reforzar la idea expuesta por Quer *et al.* de que la distancia cultural no ha sido un factor disuasivo para las inversiones chinas en el extranjero (2012, pp. 1093-1098). En cuanto a los motivos que impulsaron la internacionalización, podemos advertir que son diversos, desde la necesidad de tener acceso a tecnología hasta la obtención de marcas y mercado.

El afianzamiento en el exterior: etapa 2009-2020

A partir el año 2009 se abrió una nueva etapa en la internacionalización de las automotrices chinas que, teniendo en cuenta el nivel de actividad, valor de las inversiones y tipo de propiedad de la empresa, podemos dividir en tres subperíodos de

cuatro años: 2009-2012, 2013-2016, y 2017-2020 (Tablas 2 y 3). Cada una de estas etapas presenta características particulares, que revisaremos a continuación.

Tabla 2: Operaciones de inversión de las automotrices chinas en el exterior, por períodos. 2001-2020

Etapas	Período	Propiedad		Total
		Estatas	Privada	
Primera	2001-2008	3	2	5
	2009-2012	12	5	17
Segunda	2013-2016	7	9	16
	2017-2020*	4	12	16

Elaboración propia en base a la Tabla 1. *Sólo incluye el primer cuatrimestre de 2020

Tabla 3: Valores de las inversiones de las automotrices chinas en el exterior, por períodos. 2001-2020 (en mill. de dólares).

Etapas	Período	Propiedad		Total
		Estatas	Privada	
Primera	2001-2008	645,7	129	774,7
	2009-2012	3.200	3.045	6.245
Segunda	2013-2016	3.230	2.863	6.093
	2017-2020*	3.571	14.722	18.293

Elaboración propia en base a la Tabla 1. *Sólo incluye el primer cuatrimestre de 2020

En el período 2009-2012 se produjo un incremento significativo en la cantidad de operaciones de inversión respecto a los siete años anteriores -2002/2008-, y se observó una fuerte injerencia de las empresas de propiedad estatal, las cuales ejecutaron el 71 por ciento de las inversiones realizadas. Si consideramos el valor de las operaciones, podemos observar que en 2009-2012 se experimentó un incremento del 700 por ciento con respecto al período 2001-2008.

Esta etapa se desarrolló en el marco de la crisis *subprime* de 2008 que afectó al sector automotriz a nivel global, pero especialmente a las firmas de Estados Unidos.³⁵

³⁵ La crisis automotriz de finales de 2008 en Estados Unidos se produjo a partir de la crisis *Subprime*, aunque la industria automotriz norteamericana acumulaba ya algunos años de pérdidas tras la retracción

En este marco, las compañías chinas aprovecharon las dificultades financieras que estaban atravesando algunas empresas para hacerse con ellas o con algunos activos que éstas poseían. En esta línea, conviene mencionar y revisar los casos de BAIC, que adquirió Saab -propiedad de GM- en 2009 e Inalfa Roof Systems (IRS) en 2011; de SAIC, que adquirió participación en GM India; y los movimientos de Geely, que adquirió DSI y Volvo –propiedad de Ford- en 2009 y 2010, respectivamente.

En el marco de la crisis que enfrentaba GM a finales de la primera década del siglo XXI, la empresa decidió desprenderse de algunos activos, entre los cuales se encontraba la compañía sueca Saab Automobile. En este sentido, BAIC compró algunos activos de Saab, como la propiedad intelectual sobre la tecnología de los motores y de las herramientas necesarias para producir los modelos 9-3 y 9-5 de Saab (El País, 14 de octubre de 2009), pero no se hizo con la compañía, la cual fue adquirida por la firma holandesa Spyker.³⁶ De esta manera, la compañía china adquirió tecnología que, según expresaba la misma empresa, sería aplicada en la producción de vehículos bajo su propia marca (Li y Leyton Espinoza, 2009).

Dos años después BAIC volvió a la carga a nivel internacional cuando adquirió IRS, que también había sido golpeada por la crisis financiera. IRS es una autopartista neerlandesa con sede en la ciudad de Venray, que se especializa en la fabricación de techos replegables para automóviles. El acuerdo permitía que IRS continuara con el trabajo de gestión e ingeniería en los Países Bajos, al mismo tiempo que aseguraba la continuidad de las operaciones de la fábrica y el centro de desarrollo que la firma holandesa tenía en el noreste de China y en Shanghai, respectivamente. De acuerdo a lo expresado por Marcel Schabos, quien fuera presidente de la junta directiva de IRS entre 2009 y 2013, BAIC consideraba a IRS como un puente hacia Europa, al mismo tiempo que la compañía autopartista pretendía acrecentar sus negocios en China (Van der Steen, 2011).

de la demanda de automóviles; de esta manera, la crisis financiera incrementó seriamente las dificultades económicas de las tres empresas de mayor tamaño de aquel país: Chrysler, GM y Ford. En este sentido, las tres firmas comenzaron un proceso de reestructuración: Chrysler inició las negociaciones para fusionarse con Fiat - la compañía italiana adquirió un 20 por ciento de Chrysler en 2009, y terminaría por adquirir el 100 por ciento en 2014-; GM solicitó la quiebra y sobrevivió luego del aporte económico realizado por el gobierno y de la venta de algunos activos –por ejemplo, las marcas Saab, Saturn, Pontiac y Hummer-; y Ford, entre otras acciones, también comenzó a vender las firmas que poseía en el segmento de autos de lujo -Aston Martin, Jaguar, Land Rover y Volvo-. (Arenas Rosales, *et. al.*, 2010, pp. 103-110; EFE, 30 de mayo de 2019; Fiat Chrysler Automobiles, 2020).

³⁶ Los CEOs de Spyker definían como una “buena noticia” la venta de ciertos activos a BAIC, porque consideraban que se correspondía con tecnología anticuada (Fang y Klamann, 2009).

Estas inversiones de BAIC pueden entenderse como claros movimientos en busca de tecnología que le permitan seguir un desarrollo autónomo –separado de las JV conformadas con firmas occidentales- e inorgánico –avanzando en la escala tecnológica a través de adquisiciones-, construyendo su propia marca de vehículos para conquistar con ella parte del mercado chino.

Luego de las diversas experiencias de SAIC en la primera etapa, la compañía estatal volvió a operar en el exterior en 2009. En esta ocasión se trató de la formación de General Motors SAIC Investment Limited (GMSI), una empresa conjunta entre la firma china y GM. La JV se haría cargo de los activos indios de GM y pretendía producir minivans, camiones y autos pequeños para aprovechar la demanda de vehículos de bajo costo en la India (China Daily, 17 de octubre de 2009 y 4 de diciembre de 2009) Además de ello, Nick Reilly, Vicepresidente Ejecutivo y Presidente de Operaciones Internacionales de GM, señalaba que ambas compañías sintieron que era el momento adecuado para profundizar la cooperación más allá de las fronteras de China, en orden a mejorar la asociación como parte de las estrategias de crecimiento a largo plazo de cada compañía individual (GM, 6 de diciembre de 2009).

De esta manera, podemos advertir nuevamente que la extensión de las inversiones de SAIC hacia el exterior se encuentra íntimamente ligada con los negocios que la compañía china ya tiene en conjunto con la empresa estadounidense; en este sentido, esta operación se podría alinear con la ya mencionada adquisición de GM Daewoo en 2002.

Entre las compañías privadas, nuevamente Geely lideró el proceso de inversiones en el exterior. La primera operación en esta segunda etapa consistió en la adquisición en 2009 de DSI, una empresa australiana especializada en la fabricación de sistemas de transmisión para vehículos que estaba atravesando una delicada situación económica debido a la crisis que experimentaba su principal cliente, la automotriz coreana Ssangyong.

Al año siguiente, Geely concretó la operación que acaparó el interés del mundo occidental y condujo todas las miradas hacia la industria automotriz china: completó la compra de la división automóviles de Volvo que estaba en manos de Ford, recibiendo así todos los activos físicos e intangibles, incluyendo plantas de fabricación y centros de I+D y más de 10.000 patentes (Zhan, 2018, p. 6). La compra de Volvo se convirtió por ende en un paso más para el fortalecimiento de la empresa china, tal como lo expresaba el presidente de la compañía, Li Shufu: “hemos cumplido nuestro sueño de adquirir

Volvo, pero ese no es el final de nuestro plan; es solo el punto de partida” (Fang y Leung, 2010). En este camino, y ante la escasa experiencia internacional, Geely contrató como presidente y director ejecutivo de Volvo a Stefan Jacoby, quien había sido jefe de Volkswagen en Estados Unidos (Volkswagen of America) desde el año 2007 (Nicholson, 2010). A ello se debe agregar la no menos importante creación de China Euro Vehicle Technology (CEVT) en 2013, un centro de investigación y desarrollo subsidiario de Geely, ubicado en Gotemburgo. La financiación para el desarrollo de CEVT provenía de Geely –que poseía los derechos de propiedad intelectual-, pero los conocimientos eran aportados por la experiencia de Volvo en tecnología y seguridad; además, la propia localización de la planta tiene sus ventajas, ya que cuenta con la histórica presencia de Volvo en la ciudad, estrecha relación con activos industriales como Volvo Technology, Volvo Informations Technology y con las universidades de Goteburg y Chalmers (Yakov *et al.*, 2019, p. 65). A lo señalado, debemos añadir que CEVT China envía a su personal a trabajar durante tres meses a dos años en CEVT Suecia, para que mejoren su formación y ganen experiencia que luego deberán trasladar a la planta china. De este modo, podemos notar cómo la estrategia de Geely está alineada con los intereses del gobierno central respecto a que las empresas inviertan en desarrollo de actividades I+D; por lo tanto, no sería extraño encontrar apoyo estatal en la consecución de los planes estratégicos de Geely, en tanto que el gobierno no apoya sólo a una empresa, sino a una estrategia de desarrollo común que va más allá del nombre de la compañía.

La compra de Volvo por parte de Geely es paradigmática de la necesidad que tienen las empresas chinas de invertir en el exterior para adquirir tecnología y *know how*, pero además, a diferencia de la compra de DSI, la adquisición de la firma sueca no solo proporcionaba tecnología, sino también una marca de prestigio en el mercado mundial; de este modo, penetrar en mercados como el europeo a través de la venta de vehículos Volvo no era lo mismo que hacerlo mediante la venta de productos Geely. Además, estas adquisiciones de Geely en el exterior deben ser consideradas en el marco de un plan estratégico de la propia firma que, a partir del año 2007, decidió transformar su estrategia inicial de fabricar autos baratos para concentrarse en mejorar la calidad y la tecnología de sus productos, iniciando así la etapa 2.0 de su plan estratégico de

desarrollo. En este sentido, la clave era pasar gradualmente de una estrategia guiada por los bajos costos a una estrategia de diferenciación de sus productos (Zhan, 2018, p. 6).³⁷

En este período, además de salir al exterior a través de adquisiciones, las automotrices chinas también comenzaron a invertir para expandir su capacidad de producción mediante la instalación de nuevas plantas de ensamblaje en diferentes lugares del mundo.³⁸ En esta línea, podemos considerar las inversiones de GWM en Bulgaria -2009-, de Chery en Brasil -2009 y 2011- y Venezuela -2011-, de JAC también en Brasil -2011- de Geely en Bielorrusia -2011-, de FAW en Sudáfrica -2012-, Lifan en Uruguay -2012- y SAIC en Tailandia -2012-. Muchas de estas plantas se establecieron junto a socios locales que conocen el mercado y que disponen de una red de distribución.

Un ejemplo de estas inversiones efectuadas para expandir el ensamblado de vehículos en el exterior lo constituye el acuerdo firmado entre GWM y la empresa búlgara Litex Motors, quienes habían acordado la construcción una planta de ensamblaje de automóviles en Bahovitsa, a 150 kilómetros de Sofía. El plan consistía en que Litex ensamblara en Bulgaria autos de la marca GWM a partir del envío de los componentes desde China, vendiendo luego los vehículos terminados dentro del propio país, y en el resto de Europa. La planta fue oficialmente inaugurada en 2012, constituyéndose en la primera fábrica automotriz china construida en Europa (Aldama, 2012). Sin embargo, en 2017 Litex inició el procedimiento de liquidación de la compañía, y con ello el proyecto de GWM de ensamblar autos chinos usando a Bulgaria como plataforma de exportación hacia el mercado europeo terminó fracasando.³⁹

Otro ejemplo que puede mencionarse está relacionado con la inversión de 400 millones de dólares ejecutada por Chery en Brasil para construir una fábrica en Jacaréí. La planta comenzó a funcionar en 2014, pero en 2017 la empresa china vendió el 50 por ciento a la firma local Grupo Ccoa, alcanzando así ambas compañías un acuerdo de

³⁷ En este sentido, Geely comenzó a construir tres sub-marcas: Emgrand, Global Hawk y Shanghai Yinglun.

³⁸ Las inversiones para fabricar vehículos chinos en diferentes mercados del mundo se han desarrollado de dos maneras; una de ellas ha sido invertir en la construcción de una nueva planta propia en el exterior; la otra forma -y la más extendida- ha sido conformar JV con firmas locales para comenzar a ensamblar en conjunto los vehículos de la marca china.

³⁹ El fracaso de la alianza con Litex puede explicarse, por una parte, porque el mercado búlgaro es pequeño -aproximadamente 30.000 autos son comprados y vendidos por año, siendo en su mayoría de segunda mano-; por otro lado, porque el mercado automotriz europeo es altamente competitivo y, por lo tanto, los nuevos vehículos no lograron ganarse un espacio en el mismo (Subev, 2017).

cooperación que conformó Caoa-Chery.⁴⁰ De acuerdo a lo expresado por Luis Curi, vicepresidente de Chery Brasil, la firma china pretendía ya desde la apertura de la fábrica relacionarse con un socio local fuerte en el área de distribución y que conociera el mercado (O Globo, 2017). Este caso de Chery ejemplifica una estrategia común de muchas compañías chinas que invierten en el exterior con el fin de acceder a mercados; como en la mayoría de los casos esas inversiones se realizan en economías distantes y desconocidas, las automotrices chinas suelen invertir de manera conjunta con un socio local que conoce el mercado.

De lo expuesto, se puede evidenciar un patrón de inversión que, si bien trataremos más adelante, conviene señalarlo aquí también: las inversiones en nuevas plantas se han dirigido principalmente hacia economías con un menor grado de industrialización, especialmente hacia Europa Oriental, América Latina, África y el sudeste de Asia; mientras que las inversiones para adquirir empresas –y con ello marcas, *know how*, diseños, etc.- se han direccionado hacia países con un mayor grado de industrialización, principalmente Europa Occidental y América del Norte. Además, en este primer sub-período de la segunda etapa también podemos constatar que las inversiones en el exterior en forma de adquisiciones estuvieron concentradas en dos empresas estatales -BAIC y SAIC-, y una compañía privada –Geely-, mientras que las inversiones en plantas de ensamblado presentan mayor diversidad de actores -SAIC, BAIC, FAW, Chery, GWM, JAC, Lifan-, advirtiéndose una mayoría de firmas independientes.

En los sub-períodos siguientes, 2013-2016 y 2017-2020, la cantidad de operaciones se mantuvo en el mismo nivel que durante 2009-2012, pero asistimos a un cambio respecto al tipo de empresa que se encuentra más activa en el exterior; mientras que desde el año 2002 notamos una preeminencia de las compañías de propiedad estatal, en los dos últimos períodos se observa un predominio de las empresas privadas y una reducción de las transacciones efectuadas por las estatales (Tabla 2). No obstante, entre 2013-2016 el valor de las inversiones realizadas por las compañías estatales continúa siendo superior al de las privadas, a pesar de realizar un menor número de operaciones respecto a 2009-2012.

La etapa 2013-2016 alberga la mayor cantidad de inversiones en el exterior orientadas a la construcción de plantas de ensamblado, y es también este período el

⁴⁰ Caoa fue fundada en 1979 y tiene una larga tradición en el mercado automotriz brasilero, principalmente como distribuidora de vehículos a través de su red de concesionarias.

único momento en el que el valor de este tipo de inversiones superó a aquellas orientadas a la adquisición de empresas. En este sentido, las compañías intervinientes fueron diversas –BAIC, BYD, Geely, GWM, Lifan, SAIC-, y en el destino geográfico de esas inversiones podemos mencionar a países de cuatro continentes: Rusia, Bielorrusia, Indonesia, India, Brasil, Estados Unidos e Inglaterra. Las inversiones en estos dos últimos países parecen contradecir la idea expresada anteriormente, que los países más industrializados reciben preferentemente inversiones para adquirir tecnología, *know how* y marcas, pero no para establecer plantas; en este sentido, conviene detenerse a considerar estas operaciones.

Por una parte, la inversión en Gran Bretaña (2015) fue realizada por Geely para la construcción de una nueva planta para el funcionamiento de London Taxi en Coventry (LEVC, 2015);⁴¹ en este sentido, esta inversión se ejecutó en relación a los negocios previos iniciados por la compañía china cuando había adquirido Manganese Bronze. En esta línea, a través de la construcción de la nueva planta se planeaba desarrollar y ensamblar taxis eléctricos y de emisiones reducidas (Monaghan, 2015). Por otro lado, la inversión ejecutada en Estados Unidos también fue emprendida por Geely, aunque en este caso la negociación fue conducida por Volvo; la operación consistió en la construcción de una planta de ensamblado en Charleston (Carolina del Sur); la compañía contó con incentivos gubernamentales para decidir instalar una nueva planta allí pero, además, la calidad de puerto marítimo de la ciudad también jugó un papel importante (Kessler, 2015).⁴² De acuerdo a lo expuesto, podemos advertir que las inversiones en Inglaterra y Estados Unidos no se ejecutaron para fabricar y/o ensamblar vehículos bajo la marca Geely, sino para hacerlo con las marcas London Taxi y Volvo, respectivamente, tratándose de este modo de la extensión de los negocios de dos firmas con larga tradición en producción y ventas en los respectivos países; de este modo, creemos que estas inversiones realizadas por Geely pero bajo el manto de sus subsidiarias, no contradice el marco general que sostiene que las inversiones en plantas ensambladores para producir vehículos chinos se dirigen mayoritariamente hacia países menos industrializados.

⁴¹ Previamente, Geely ya había invertido también en Gran Bretaña en relación a London Taxi; en ese caso, se trató de la adquisición de la *startup* Emerald Automotive en 2014, con el fin aplicar la tecnología desarrollada por esta empresa respecto a vehículos eléctricos y reducción de emisiones en la fabricación de los nuevos Taxi (ZGHG, 2014)

⁴² Al mismo tiempo que expandía sus operaciones en Estados Unidos, Volvo se convirtió en sponsor del prestigioso y tradicional torneo de tenis sólo para mujeres que tiene lugar cada año en Charleston; en este sentido, desde 2016 se comenzó a disputar el Volvo Cars Open como una continuidad de la *Family Circle Cup*.

En cuanto a las operaciones ejecutadas con el fin de adquirir empresas, podemos considerar que, de igual modo al período 2009-2012, hay poca diversidad de empresas chinas intervinientes; en esta línea, se advierte la preeminencia de las firmas estatales – BAIC, SAIC, Dongfeng-, y sólo la privada Geely se cuela entre éstas.

En este sentido, BAIC continuó en el camino iniciado en la etapa anterior, tratando de construir sus propias marcas. En esta senda, adquirió Borgward en 2015 a través de su subsidiaria Foton Motors. La firma alemana se había retirado del mercado en 1961, luego de que el último cupé Isabella saliera de la línea de producción y la compañía entrara en bancarrota; no obstante, en 2015 Christian Borgward, nieto del creador de la marca, anunció el renacimiento de la compañía en la 85° edición del Salón de Ginebra. De esta manera, con la adquisición de la marca alemana BAIC pretendía ganar espacio en el mercado chino en el segmento de vehículos Sedan de lujo, en tanto que carecía de marca propia y que Foton se especializaba en vehículos de carga (Li, 2017). En esta línea, el primer modelo lanzado fue el SUV BX7, que llegó al mercado en 2016. Al mismo tiempo, la firma planeaba vender el mismo modelo en su versión eléctrica desde 2019, para lo cual había anunciado la construcción de una nueva planta en Bremen (Xinhua, 26 de junio de 2018). Además, como ejemplo del énfasis puesto en la recuperación de la empresa, también puede considerarse la contratación del experimentado diseñador Anders Warming -con pasado en la sección Mini de BMW- a principios de 2017 (Borgward Group, 1 de agosto de 2016). Sin embargo, las ventas del BX7 en China no alcanzaron la cifra esperada, y el mismo camino siguió el modelo BX5. De esta manera, los magros resultados cosechados durante 2016 y 2017 debilitaron el nuevo negocio, que terminó siendo un fracaso. En esta línea, a principios de 2019 Foton decidió vender dos tercios de sus acciones en Borgward a Ucar, un proveedor chino de servicios de transporte y alquiler de vehículos (Gerster, 2020).

El intento de BAIC por revivir una marca es nuevamente otro claro ejemplo de la necesidad que tienen las empresas estatales que conformaron JV de tener marcas propias; en este sentido, vale recordar que la constitución de marcas es uno de los objetivos que los sucesivos planes quinquenales, desde el décimo en adelante, vienen imponiendo para la industria automotriz.

Hasta 2013, como hemos visto, SAIC y BAIC eran las principales empresas estatales que invertían en el exterior con el objetivo de adquirir activos estratégicos, pero en 2014 asistimos a la salida al exterior de Dongfeng, por el mismo motivo. Concretamente, la firma china invirtió 1.100 millones de dólares en la adquisición del

14 por ciento de PSA. La automotriz francesa estaba atravesando complicaciones económicas como resultado del impacto de la crisis de 2008, y de negocios fracasados con GM para obtener financiación (Schechner, *et. al.*, 2014); por lo tanto, en 2014 la familia Peugeot perdió el control total de la automotriz al aceptar el ingreso de la empresa china y del Estado francés como accionistas, cada parte con un 14 por ciento. De esta manera, PSA adquirió la financiación necesaria para continuar trabajando, y Dongfeng accedió a tecnología que le permitía potenciar su propia marca. Además, en esta línea, ambas compañías acordaron la creación de un centro de desarrollo común en China y, al año siguiente, ambos lados se habían comprometido a desarrollar una plataforma modular común que cubra los segmentos B y C (Cinco Días, 19 de febrero de 2014; China Daily, 21 de abril de 2015).⁴³ A la firma del acuerdo entre la familia Peugeot, el estado francés y Dongfeng asistieron el presidente François Hollande y su par chino, Xi Jinping. Con posterioridad a la compra, PSA y DFM firmaron en Beijing un acuerdo de cooperación que involucraba a diferentes campos; por ejemplo, el establecimiento de una empresa de exportación para estimular las ventas de la empresa conjunta -DPCA- en Asia Pacífico, integrar juntos los centros tecnológicos existentes de PSA en Asia-Pacífico, establecer un nuevo centro de I+D en China que contemple la cadena de valor completa del producto –estudio preliminar, modelado, comercialización, etc.-, y coordinar el sistema de compra de suministros para reducir costos (DFM, 27 y 28 de marzo de 2014). De esta manera, podemos notar cómo Dongfeng adquiere tecnología y, a través de la participación conjunta en centros de I+D, también genera un enorme potencial de cara al futuro, alineándose con la intención del estado chino de innovar y producir bienes de mejor calidad y mayor valor agregado; además, la presencia de Xi en la firma del acuerdo también puede interpretarse como una manera de mostrar el camino a seguir para las otras compañías chinas.

Un aspecto diferencial de esta etapa es la aparición de BYD como empresa inversora en el extranjero; BYD se diferencia del resto de las automotrices chinas por la centralidad que ha otorgado al diseño y producción de vehículos eléctricos, y porque sus inversiones no siempre se han dirigido a la división automotriz, sino también hacia otros sectores que, no obstante, tienen relación con sus productos y estrategias de negocios. En este sentido, podemos mencionar la inversión de BYD en una fábrica de paneles solares en Campinas –San Pablo, Brasil- en 2015. Vale considerar que en el mismo

⁴³ Dongfeng y PSA eran viejos conocidos, en tanto ambos habían conformado Dongfeng Peugeot-Citroën Automobile (DPCA), una JV establecida en China en 1992.

predio en donde se encuentra la fábrica mencionada, la firma china también produce colectivos eléctricos (Apex-Brasil, s/d). En este punto, es válido recordar que antes de incorporar el rubro automotriz a sus actividades, BYD se dedicaba a la fabricación de baterías; en este sentido, la firma china no ha concentrado sus actividades sólo en la producción de vehículos eléctricos, sino que cubre una amplia gama de funciones ligadas al desarrollo de energías alternativas. De esta manera, BYD no sólo invirtió pensando en fabricar y vender vehículos eléctricos en el mercado brasileiro, sino que su estrategia contempla todas las actividades ligadas al desarrollo y utilización de energías alternativas. Respecto a esta última inversión, también es necesario añadir que la misma fue anunciada en el marco de la visita de estado que el presidente Xi Jinping realizó a su par de Brasil, Dilma Rousseff, en 2014 (Apex-Brasil, 2014); de esta manera, podemos advertir que las compañías privadas chinas, cuando planifican objetivos a largo plazo que coinciden con los intereses del Gobierno Central, cuentan con el apoyo gubernamental en su expansión más allá del tipo de propiedad del que se trate.⁴⁴

En la etapa 2017-2020 asistimos a la preeminencia de las automotrices privadas, tanto en cantidad de operaciones realizadas en el exterior como en el valor alcanzado por esas transacciones; en este sentido, este último indicador asciende de manera explosiva, incrementándose por encima del 400 por ciento respecto al período anterior (Tabla 3). Durante esta etapa se destaca la participación de Geely, no sólo por ser la compañía más activa en el exterior y la que más cantidad de dólares ha invertido, sino también porque el destino de esas inversiones no estuvo siempre ligado al desarrollo automotriz, sino que se canalizó hacia el sector de las finanzas; en este sentido nos referimos a la incursión de Geely en Dinamarca en 2017, cuando sumó participación en Saxo Bank.

La compañía danesa es una *fintech* que ofrece una plataforma online a sus clientes a través de la cual se accede al mercado de múltiples activos, y a un conjunto de herramientas para diseñar y administrar inversiones. Geely posee el 50,89 por ciento de Saxo a través de una subsidiaria - Geely Financials Denmark-, mientras que el resto de las acciones se encuentran en poder del fundador y director ejecutivo de Saxo, Kim Fournais (27,53 por ciento), la compañía finlandesa Sampo Plc (19,43 por ciento) y accionistas menores (Saxo Bank, 2018; 2020). De acuerdo a un vocero de la firma

⁴⁴ BYD ha recibido apoyo gubernamental a diferentes niveles, desde financiación a través del Banco de China –bajo injerencia del Gobierno Central- hasta facilidades otorgadas por el gobierno de Shenzhen para adquirir tierras a muy bajo costo para instalar sus plantas (Anderson, 2012, pp. 154-158).

china, esta inversión era “atractiva para Geely porque el banco, como empresa *FinTech* -que aplica las nuevas tecnologías a las finanzas- y *RegTech* -que utiliza las nuevas tecnologías como soluciones para una rápida adaptación a las regulaciones de cada sector-, siempre ha tenido su enfoque principal en la tecnología" (Jensen, 2017). En este sentido, podríamos decir que la inversión no tiene como objetivo adquirir tecnología para el desarrollo de vehículos, sino para el fortalecimiento de las actividades de gestión de la empresa.

Además de estas operaciones en Dinamarca, en 2017 Geely adquirió la *startup* estadounidense Terrafugia, fundada por egresados del Instituto de Tecnología de Massachusetts en 2006 y dedicada al desarrollo de autos voladores (Terrafugia, 2017). En 2018 Geely pagó, primero, 3.270 millones de dólares por el 8,2 por ciento de AB Volvo- que estaba en manos de la firma de inversión sueca Cevian Capital-, adquiriendo así participación en el segundo fabricante de camiones a nivel mundial; y, después, 9.030 millones de dólares aplicados para adquirir el 10 por ciento de Daimler.⁴⁵ De esta manera, Geely continuó incrementando su cartera de inversiones en empresas con tradición en la industria automotriz de las cuales puede obtener activos estratégicos; pero la participación en Daimler no está asentada sólo en lograr conocimientos y tecnologías para la inmediatez, sino que también se orienta hacia el futuro de corto y mediano plazo. En esta línea, la compañía alemana anunció la formación de una empresa conjunta con Geely con el objetivo de desarrollar un nuevo modelo de vehículos *Smart* eléctricos, que se fabricarían en China para salir al mercado en 2022 (Daimler, s/d).⁴⁶

Los movimientos de las automotrices chinas en los mercados de los países industrializados no se explican solamente por la necesidad de adquirir activos estratégicos, sino que algunas empresas que están a la vanguardia en el desarrollo de vehículos eléctricos también pretenden ganar mercado y establecer sus propias marcas en el exterior. En este sentido, en el segmento de autos eléctricos es en donde las compañías chinas pueden y pretenden competir en condiciones similares con las automotrices tradicionales, dando por perdida la batalla por alcanzar a estas últimas en

⁴⁵ Esta operación encendió las alarmas en Alemania, en tanto su ministra de economía declaró que el país germano estaba abierto a las inversiones provenientes del exterior, pero que su país no debería ser utilizado para favorecer los intereses de las políticas industriales de otros países (BBC, 28 de febrero de 2018).

⁴⁶ Esta asociación entre Geely y Daimler para el desarrollo de autos eléctricos también se produce con el fin de fortalecerse frente a la avanzada de Uber y Google en ese sector de la industria (Taylor y Shirouzu, 2019).

el nivel y calidad de los automóviles convencionales.⁴⁷ Un ejemplo de esto fue la formación de una empresa conjunta entre BYD y la estadounidense Generate Capital, en 2018. El objetivo de BYD consistía en construir un programa de leasing de autobuses eléctricos -proporcionados por la propia firma china- para clientes privados, municipalidades y universidades de Estados Unidos (BYD, 11 de julio de 2018). Esta es una de las estrategias elegidas por BYD para afianzar su marca en el exterior: ingresar al mercado a través del transporte público y, de esta manera, llegar masivamente a potenciales consumidores para así romper con los preconceptos negativos que cargan los vehículos chinos.

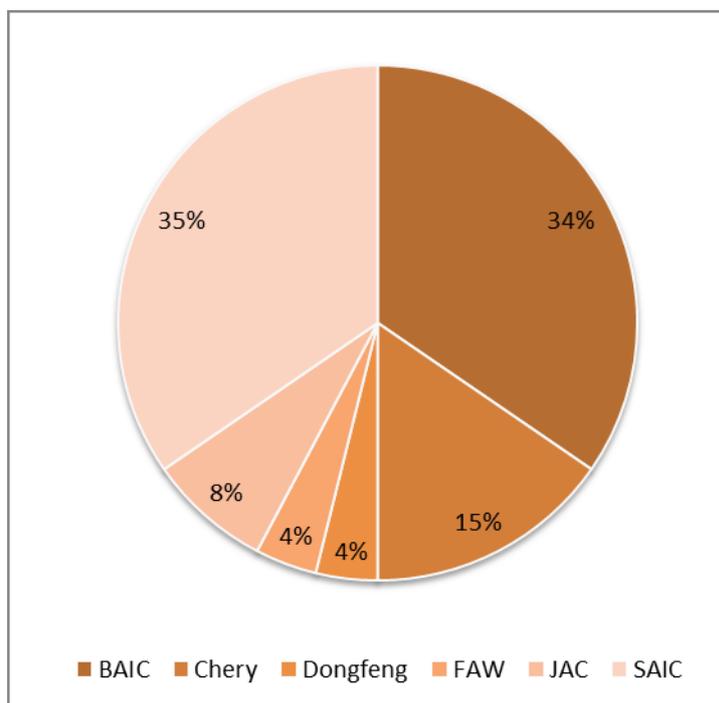
En esta última etapa, también se han registrado inversiones destinadas a la construcción de plantas de ensamblado, pero la cantidad de operaciones, así como el monto de las mismas, fue menor en comparación al período anterior. No obstante, en esta línea, es interesante destacar la expansión internacional de GWM a través de la adquisición de dos plantas que poseía GM en India y Tailandia, además de la puesta en funcionamiento en 2019 de la planta construida en Tula –inversión registrada en 2015-.

En este sentido, GWM adquirió la planta que la compañía estadounidense poseía en Rayong –Tailandia- y en Talegaon -India-. A través de la compra de esta última, la compañía china pretende reforzar el plan de ganar mercado en la India, mercado que está considerado como con un enorme potencial de crecimiento en los años venideros (Haval Argentina, 2020). Vale recordar que GM ya había vendido parte de sus activos en la India a BAIC en 2009, y que el relativo éxito de la compañía estatal china habría estimulado a GWM para ingresar también en ese mercado (Shah, 2020). En vista de estas últimas operaciones, el vicepresidente de estrategia global de GWM, Liu Xiangshang, expresaba que “Great Wall ha acelerado el ritmo de su despliegue estratégico global” (Xinhua, 17 de febrero de 2020), por lo que podríamos considerar que estas inversiones en el exterior –en mercados relativamente cercanos- sólo constituyen la punta de lanza de la estrategia global de la compañía; no obstante, debemos señalar que la salida de GWM hacia el exterior está centrada principalmente en la obtención mercados y, particularmente, en el segmento de autos económicos; por lo tanto, su principal estrategia de venta continúa siendo el factor precio. Además, podríamos agregar que el espacio que deja la paulatina retirada de GM de los países que componen la ASEAN está siendo ocupado por diferentes compañías chinas.

⁴⁷ Además, como ya hemos señalado, el desarrollo de vehículos menos contaminantes está en consonancia con los intereses del Gobierno Central para reducir la contaminación en China.

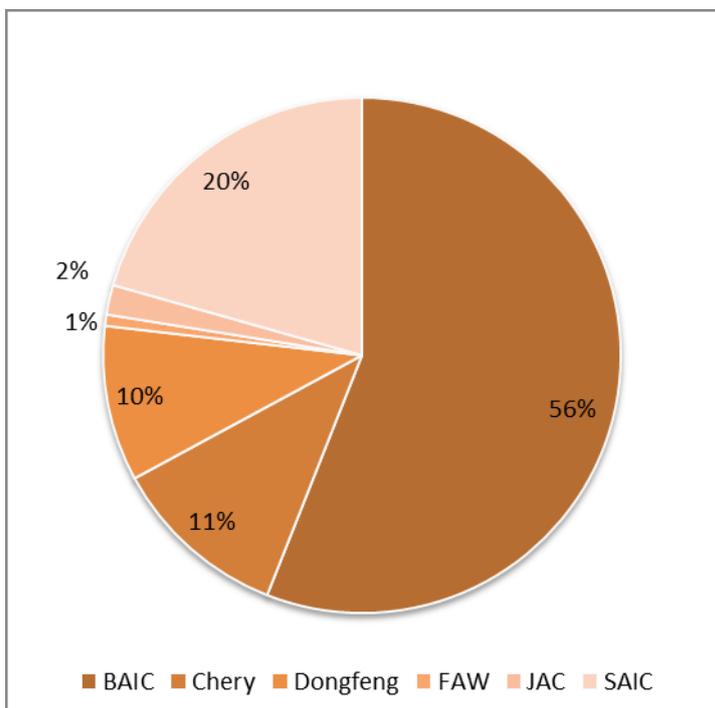
A modo de balance sobre las operaciones de inversión realizadas y los montos desembolsados durante el período 2001-2020, podríamos decir que las empresas estatales más activas en el exterior han sido BAIC y SAIC, con 9 transacciones cada una, mientras que en el sector privado se destacan las operaciones de ultramar de Geely, superando claramente al resto de las automotrices privadas chinas. Si analizamos la actividad particular de las compañías estatales, podemos notar que sólo tres firmas llevaron a cabo el 84 por ciento de las operaciones de inversión en el exterior –SAIC, 35 por ciento; BAIC, 34 por ciento; Chery, 15 por ciento- (Gráfico 3); sin embargo, al revisar el monto de las inversiones, podemos observar que una sola empresa abarca más de la mitad –BAIC, 56 por ciento-, mientras que el 44 por ciento restante se encuentra repartido, principalmente, entre tres compañías –SAIC, 20 por ciento; Chery, 11 por ciento; Dongfeng, 10 por ciento- (Gráfico 4).

Gráfico 3: Distribución de las inversiones de las automotrices chinas de propiedad estatal, por empresa y cantidad de operaciones de inversión. Período 2001-2020.



Elaboración propia en base a la Tabla 1

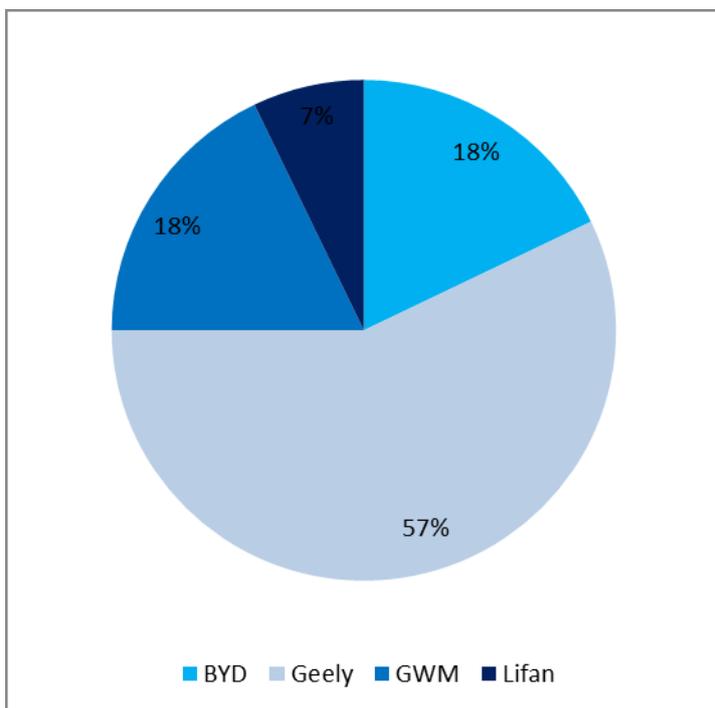
Gráfico 4: Distribución de las inversiones de las automotrices chinas de propiedad estatal, por empresa y por monto de la inversión. Período 2001-2020.



Elaboración propia en base a la Tabla 1

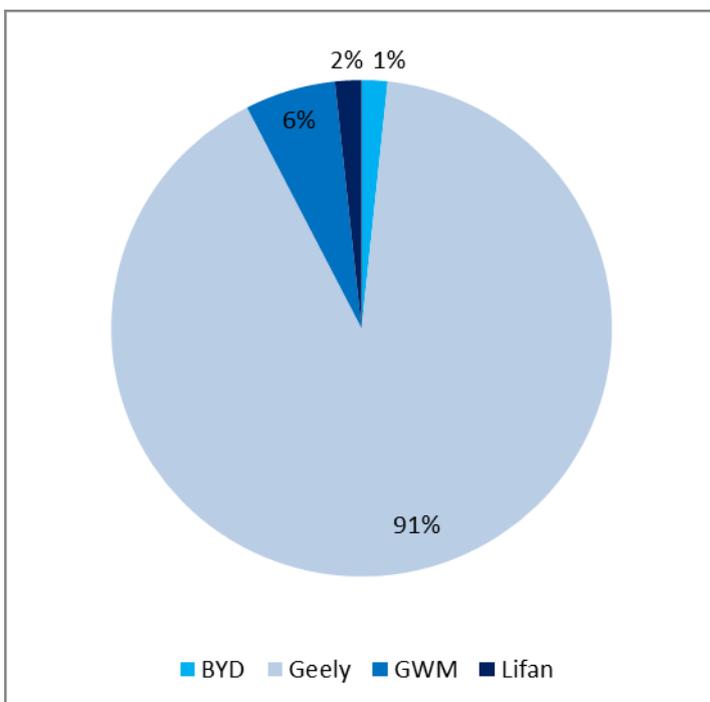
En el sector privado puede observarse, por una parte, que una sola compañía - Geely, 53 por ciento- lidera la cantidad de operaciones, seguida por otras dos firmas - GWM y BYD, 18 por ciento cada una- (Gráfico 5); por otra parte, al revisar el valor de las inversiones, se advierte que también hay una sola empresa que sobresale de las restantes pero, a diferencia de las estatales, en este caso hay una única compañía que concentra el 91 por ciento del monto invertido por las empresas privadas en el exterior (Gráfico 6).

Gráfico 5: Distribución de las inversiones de las automotrices chinas de propiedad privada, por empresa y cantidad de operaciones de inversión. Período 2001-2020.



Elaboración propia en base a la Tabla 1

Gráfico 6: Distribución de las inversiones de las automotrices chinas de propiedad privada, por empresa y por monto de la inversión. Período 2001-2020.



Elaboración propia en base a la Tabla 1

Respecto a los factores que impulsaron las inversiones en el exterior de las empresas estatales, por una parte, puede notarse que las grandes compañías ligadas a firmas extranjeras a través de JV, especialmente las consideradas dentro del *Big Four*, *Small Four* por el gobierno central, salieron en búsqueda de marcas para ganar independencia frente a la socia foránea; además, en este sentido, las inversiones en tecnología siempre tenían como norte el fortalecimiento de la marca propia para competir en el mercado chino. Por otro lado, las escasas inversiones realizadas por las estatales en pos de obtener mercado se han concentrado, principalmente, en las estatales independientes que ya poseen su propia marca.

En cuanto a las privadas, algunas como Lifan y GWM se han expandido en búsqueda de mercado, concentrándose en el segmento de vehículos económicos; otras, como BYD, han intentado obtener tecnología y también ganar mercado, pero en el segmento de NEVs; finalmente está el caso de Geely, que no sólo salió al exterior a buscar tecnología de manera agresiva, sino también marcas que le permitan acceder a diferentes mercados en el segmento de vehículos de alta gama, un sector de la demanda en la cual la compañías chinas aún no pueden competir con las reconocidas automotrices trasnacionales -instalar la propia marca en ese segmento puede llevar muchos años-; además, Geely también se caracteriza porque sus inversiones trascendieron a la industria automotriz y se dirigieron hacia las finanzas, un sector que no tenía ningún tipo de vínculo con la actividad que desempeña la empresa ni con su historia.

La incidencia de cada firma en las inversiones totales realizadas en el exterior por las compañías del sector automotriz chino, así como los motivos que estimularon esas inversiones, se pueden sintetizar de manera gráfica en la siguiente tabla:

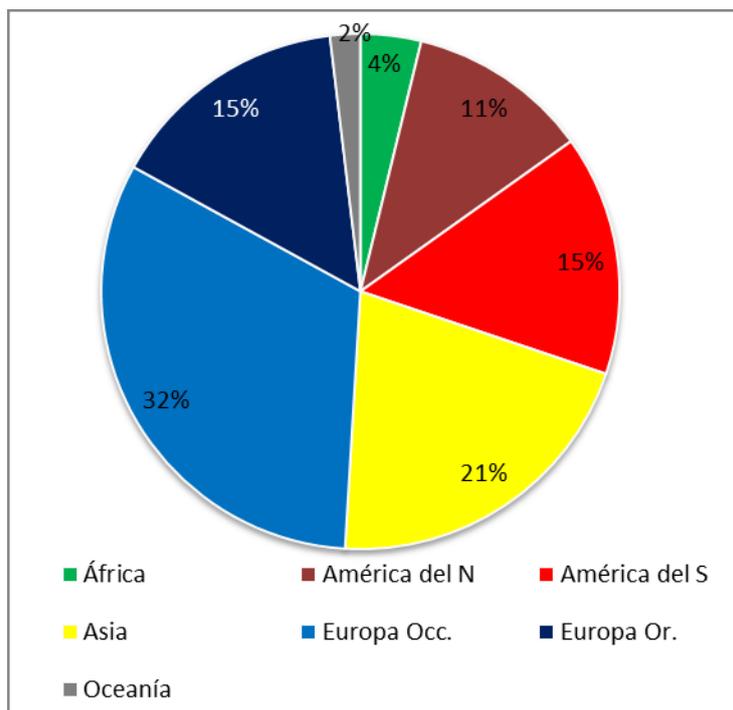
Tabla 4: Inversiones de las automotrices chinas en el exterior: cantidad de operaciones, valores alcanzados y forma de ingreso, por empresa. 2002-2020

	Cant. operaciones	%	Valor	%	Objetivos	Forma de ingreso privilegiada
Total	54	100	31.406,7	100		
Estatales	26	48,15	11.257,7	35,84		
BAIC	9	34,62	6.300	55,96	Marca, Tecno.	Fusión/Adquisición
Chery	4	15,38	1.250	11,10	Mercado	<i>Greenfield</i>
Dongfeng	1	3,85	1.100	9,77	Tecnología	Fusión/Adquisición
FAW	1	3,85	80	0,71	Mercado	<i>Greenfield</i>
JAC	2	7,69	210	1,87	Mercado	<i>Greenfield/Adquis.</i>
SAIC	9	34,62	2.317,7	20,59	Marca, Tecno.	<i>Greenfield/Adquis.</i>
Privadas	28	51,85	20.149	64,16		
BYD	5	17,86	335	1,66	Mercado, Tecno.	<i>Greenfield/Adquis.</i>
Geely	16	57,14	18.289	90,77	Tecno., Marca, Finanzas	Fusión/Adquisición
GWM	5	17,86	1.180	5,86	Mercado	<i>Greenfield/Adquis.</i>
Lifan	2	7,14	345	1,71	Mercado	<i>Greenfield</i>

Elaboración propia en base a la Tabla 1.

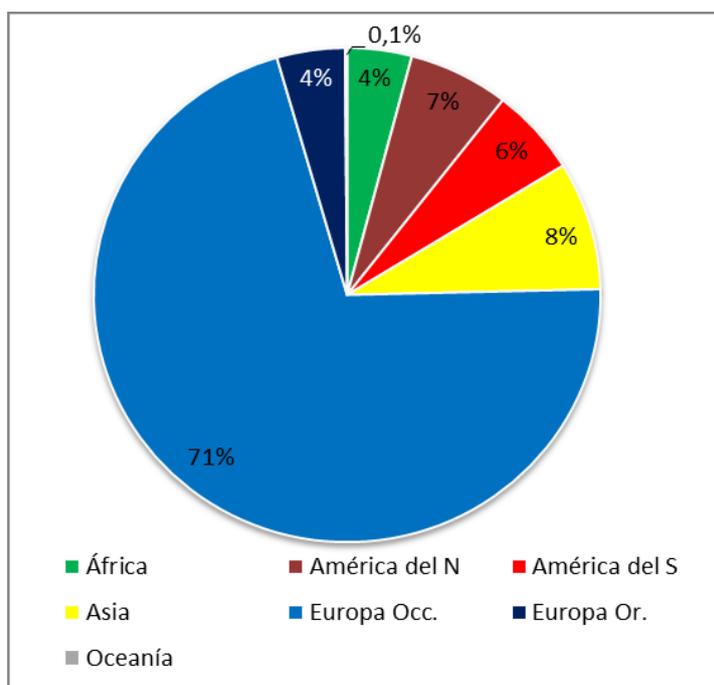
Si ahora consideramos el destino de las inversiones, podemos notar que la distribución continental de las operaciones de inversión muestra un relativo equilibrio entre los diferentes destinos; es decir, las empresas chinas han estado activas en prácticamente todas las regiones, en mayor o menor grado (Gráfico 7). Sin embargo, cuando consideramos los montos invertidos, podemos constatar que Europa Occidental acapara el 71 por ciento de la cantidad invertida, seguido desde muy lejos por Asia -8 por ciento-, América del Norte -7 por ciento- y América del Sur -6 por ciento- (Gráfico 8). Esta preeminencia de Europa Occidental como receptora de los capitales chinos puede explicarse porque allí se concentran los centros de desarrollo automotriz más importantes a nivel mundial, es cuna de grandes empresas transnacionales y, en este sentido, los ingresos de capitales chinos se realizan a través de fusiones y/o adquisiciones para la obtención de ciertos activos estratégicos cuyo valor es superior al implicado en una inversión *greenfield* para construir una planta de ensamblaje; esta situación se puede ejemplificar con los casos de Chery y Dongfeng: mientras que la única inversión registrada por esta última alcanzó la suma de 1.100 millones de dólares, Chery invirtió un monto aproximado (1.250 millones de dólares) divididos en cuatro operaciones (Tabla 4).

Gráfico 7: Distribución geográfica de las inversiones en el exterior de las automotrices chinas, por cantidad de operaciones de inversión realizadas. Período 2001-2020.



Elaboración propia en base a la Tabla 1

Gráfico 8: Distribución geográfica de las inversiones en el exterior de las automotrices chinas, por monto de la inversión. Período 2001-2020.

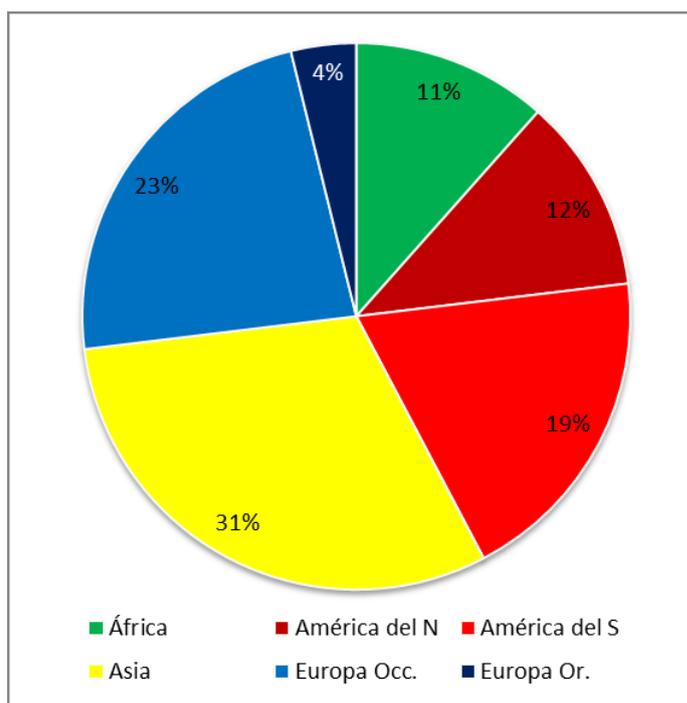


Elaboración propia en base a la Tabla 1

Este análisis de la distribución geográfica de las inversiones de las automotrices chinas puede profundizarse si discrimináramos según el tipo de propiedad de la compañía.

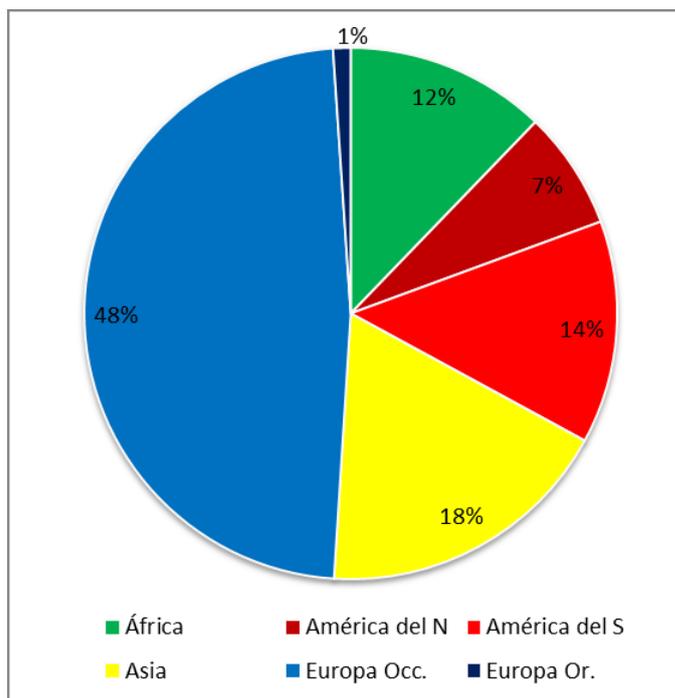
En este sentido, se observa que las compañías estatales reproducen el patrón general: las operaciones se han distribuido en prácticamente todas las regiones a excepción de Oceanía (Gráfico 9), y el mayor monto se concentra en Europa Occidental -48 por ciento-, seguido de Asia -18 por ciento-. No obstante, a diferencia de los casos totales acumulados, aparecen América del Sur y África como la tercera y cuarta región que más volumen de inversiones han recibido -14 y 12 por ciento, respectivamente- (Gráfico 10).

Gráfico 9: Distribución geográfica de las inversiones en el exterior de las automotrices estatales de China, por cantidad de operaciones de inversión realizadas. Período 2001-2020.



Elaboración propia en base a la Tabla 1

Gráfico 10: Distribución geográfica de las inversiones en el exterior de las automotrices estatales de China, por monto de la inversión. Período 2001-2020.



Elaboración propia en base a la Tabla 1

Dentro de las empresas de propiedad estatal, también podemos encontrar diferentes destinos para las inversiones de acuerdo a la relación de las EPE con compañías extranjeras. En este sentido, puede advertirse que los capitales de aquellas EPE que conformaron empresas conjuntas y abandonaron su propia marca, por una parte, se han canalizado mayoritariamente hacia Europa Occidental, justamente para obtener los activos necesarios para construir una marca y fortalecerla a través del desarrollo tecnológico; por otro lado, también han estado activas de diferentes maneras en Asia. De modo contrario, las inversiones de las firmas independientes se han dirigido hacia la obtención de mercado en regiones en donde sus vehículos económicos pueden llegar a competir; han privilegiado de este modo las inversiones en América del Sur y Europa Oriental, mientras que la única inversión radicada en América del Norte se ha dirigido a México (Tabla 5). Además, a diferencia de algunas compañías independientes privadas como Geely y BYD, las independientes estatales no han salido al exterior en busca de tecnología.

Tabla 5: Distribución geográfica de las inversiones en el exterior de las automotrices estatales de China, según relaciones establecidas con firmas extranjeras. Período 2001-2020

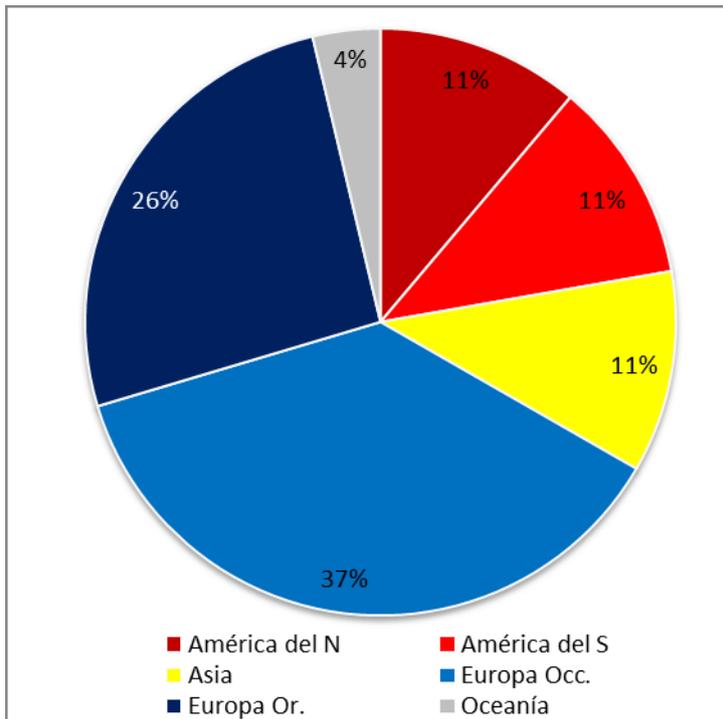
Región	Empresas Estatales			
	Con JV		Independientes	
	Cant. de operaciones	Valor (\$US)	Cant. de operaciones	Valor (\$US)
Total	20	9348	8	1815
África	3	1370	-	-
América del N	2	700	1	110
América del S	1	300	5	1295
Asia	8	1581,7	-	-
Europa Occ.	6	5396	-	-
Europa Or.	-	-	2	410

Elaboración propia en base a la Tabla 1.

Las empresas privadas, a diferencia de las EPE, no registran operaciones en África, pero sí lo hacen en Oceanía; además, han estado activas principalmente en Europa, región que acumula más del 60 por ciento de las operaciones -37 por ciento en la zona occidental y 26 por ciento en la oriental-, mientras que Asia, América del Sur y del Norte sólo alcanzan el 11 por ciento cada una (Gráfico 11). A pesar de esta diversificación de las operaciones, las inversiones más valiosas se han concentrado casi en exclusividad en Europa Occidental, que alcanza el 84 por ciento del monto invertido, seguido lejanamente por América del Norte y Europa Oriental, que recibieron un 6 por ciento cada una (Gráfico 12). Las razones que explican la concentración de los capitales en Europa Occidental son las mismas que para el caso de las estatales; es decir, la búsqueda de activos estratégicos -principalmente tecnología-. Sin embargo, se debe advertir que la dinámica en el exterior de Geely tiene un fuerte impacto sobre las estadísticas generales que reflejan las inversiones en el exterior de las firmas privadas y, por lo tanto, convendría segmentar la evidencia.

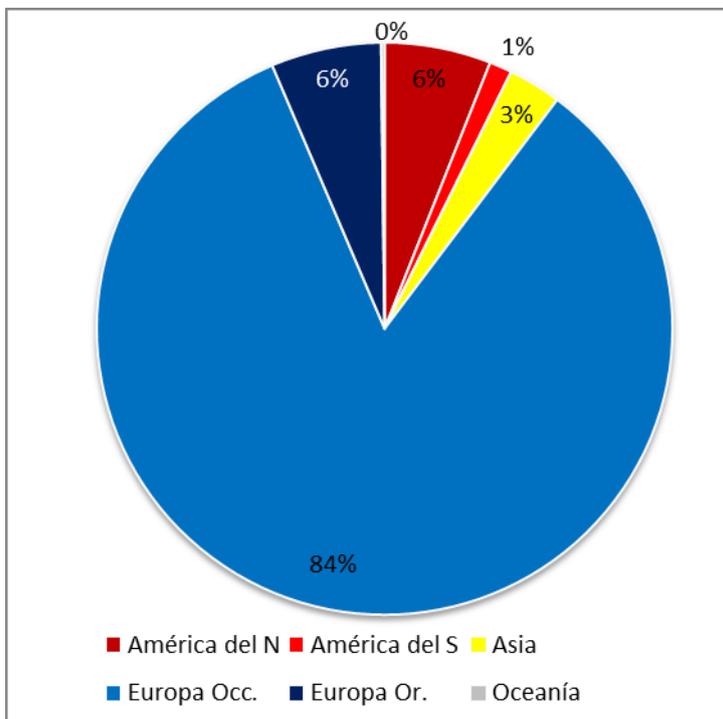
En este sentido, las operaciones en el exterior de las compañías privadas muestran dos facetas: por un lado se encuentran Geely y BYD, dos compañías que invierten fuerte en tecnología, están a la vanguardia del desarrollo de NEVs y vehículos inteligentes, y pretenden convertirse en marcas globales. Por otro lado, están las firmas como GWM y Lifan que están más orientadas a la fabricación de vehículos económicos, su arma competitiva son los bajos precios de sus productos, y sus inversiones en el exterior se realizan para ganar mercado.

Gráfico 11: Distribución geográfica de las inversiones en el exterior de las automotrices privadas de China, por cantidad de operaciones de inversión realizadas. Período 2001-2020.



Elaboración propia en base a la Tabla 1

Gráfico 12: Distribución geográfica de las inversiones en el exterior de las automotrices privadas de China, por monto de la inversión. Período 2001-2020.



Elaboración propia en base a la Tabla 1

A modo de síntesis general, podemos decir que las inversiones realizadas en Europa Occidental y América del Norte se han enfocado en la adquisición de marcas, tecnología y *know how*. Esta afirmación es todavía más clara si revisamos dónde las automotrices chinas cuentan con centros de I+D (Tabla 6). De este modo, podemos advertir que, en general, esos centros se encuentran instalados en países industrializados que también han concentrado a las grandes automotrices trasnacionales.

Tabla 6: Centros de I+D y diseño de automotrices chinas establecidos en el exterior.⁴⁸

Año	Empresa	Nombre de centro	Lugar
2006	JAC	JAC Japan R&D Center	Japón (Tokio)
2013	Geely	China Euro Vehicle Technology R&D Centre	Suecia (Gotemburgo)
2015	JAC	JAC Italy Design and R&D Center	Italia (Torino)
2015	SAIC	SAIC California Innovation Center	Estados Unidos (Silicon Valley)
2016	GWM	Great Wall Technology R & D Center	Japón
2016	GWM	GWM India R&D Center	India (Bengaluru)
2017	SAIC	SAIC Israel Innovation	Israel (Tel Aviv)
2018	Chery	Chery Europe GmbH	Alemania (Raunheim)
2018	SAIC	SAIC Desing	Inglaterra (Marylebone)
2018	GWM	Austria Research and Development Company	Austria (Kottingbrunn)
2019	Geely	Geely Auto Technical Deutschland	Alemania (Raunheim)
S/d	GWM	Great Wall Motor Europe Technical Center GmbH	Alemania (Dietzenbach)

Elaboración propia. Fuentes: Sitios web de las empresas. Drauz, R., 2013. Sanfilippo, M., 2014.

La tabla anterior no sólo constituye evidencia sobre los motivos que tienen las automotrices chinas a la hora de invertir en las regiones mencionadas, sino que también muestra una correlación entre los lineamientos generales para el crecimiento económico de China trazados por el gobierno central, y las acciones seguidas por las compañías automotrices chinas. En este sentido, el establecimiento de centros de I+D automotriz en el exterior creció de manera vertiginosa a partir de la segunda década del siglo XXI⁴⁹ y coincidiendo con el lanzamiento de la política de la Nueva Normalidad, en el marco de la cual se estableció la necesidad de mejorar la capacidad tecnológica de China a partir del desarrollo, la investigación y la innovación local, dejando en un segundo plano a la transferencia de tecnología; sobre este punto, Xi Jinping expresó que:

⁴⁸ Algunas de estas inversiones materializadas en los centros de I+D no están registradas en el listado inicial de inversiones en el exterior de las automotrices chinas porque no hemos podido acceder al año y monto de la inversión.

⁴⁹ Aquí sólo consideramos los establecimientos de I+D que las automotrices chinas poseen en el exterior, pero también se ha incrementado el número de centros de investigación en la propia China.

No siempre podemos decorar nuestro mañana con el ayer de los demás. No siempre podemos confiar en los logros científicos y tecnológicos de otros para nuestro propio progreso. Además, no siempre podemos seguir a otros. No tenemos más elección que innovar de manera independiente (Xi, 2018, p.135)

Por lo expuesto, está claro que la finalidad de obtener marcas, tecnologías, y *know how* es la de ganar en competitividad a partir del crecimiento inorgánico de la firma; sin embargo, esto no debe llevarnos a pensar los objetivos de las automotrices chinas de manera homogénea. En este sentido, para el corto y mediano plazo, las compañías estatales parecen estar más preocupadas por mejorar su posición en el mercado interno chino que por dominar el mercado mundial compitiendo lejos de sus fronteras. No obstante, las empresas privadas parecen estar lanzadas en ambos frentes, el local y el internacional, con una decidida estrategia *leapsfrog*, inclinándose decididamente hacia el desarrollo de NEVs en lugar de perseguir desde atrás el desarrollo de vehículos tradicionales que lideran las grandes automotrices mundiales.

A diferencia del lugar en donde las automotrices instalan centros de I+D, las plantas ensambladoras de vehículos chinos⁵⁰ se ubican, en su mayoría, en países de África, Asia, América Latina y en México. Además, estas inversiones, como mencionamos anteriormente, suelen efectuarse a través de la asociación con alguna firma local. En muchos casos, no se pretende sólo abastecer al mercado local, sino también acceder a mercados vecinos aprovechando la ventaja que tiene el país en donde se ensambla para ingresar a esos otros mercados -por ejemplo, la ventaja que otorga ensamblar en Kazajistán para ingresar al mercado ruso, o en México para intentar ingresar al mercado estadounidense-. Una particularidad también de este tipo de inversiones consiste en que el segmento de mercado que se pretende penetrar es el de autos baratos, compitiendo mediante el precio relativamente bajo de sus vehículos. La excepción a esta distribución es la actuación de BYD en Estados Unidos; no obstante, se trata aquí del desarrollo de NEVs, no de vehículos tradicionales (Tabla 6).

⁵⁰ Plantas ensambladoras que son propiedad de las automotrices chinas o de terceros.

Tabla 7: Plantas de ensamblaje CKD en el exterior propiedad de automotrices chinas.⁵¹

Empresa	Socio local	País
BAIC	s/d	México
BYD	s/d	India
	s/d	Estados Unidos
Chery	Moridan Vehicle Manufact. (MVM)	Irán
	s/d	Egipto
GWM	Ciauto	Ecuador
	s/d	Malasia
	s/d	Túnez
JAC	ALLUR Group	Kazajistán
	s/d	Egipto
	s/d	Etiopía
	s/d	Marruecos

Elaboración propia. Fuente: Sitios web de las empresas.

A modo de cierre, y para contextualizar el desarrollo automotriz chino en el marco del desarrollo industrial del país, podríamos decir que las inversiones en el exterior realizadas para obtener activos estratégicos no es una característica exclusiva del sector automotriz, sino que otras ramas del sector secundario de la economía china también han invertido en el exterior para acceder a tecnología de manera inorgánica, en tanto que, siguiendo a Wu, necesitarían inversiones millonarias durante dos o tres décadas para crecer tecnológicamente de manera orgánica (Wu, 2005, p. 11).⁵² En esta línea, también podemos acordar con *Buckley et. al.* cuando, luego de analizar la internacionalización general de las firmas chinas, afirmaban que estas compañías no se han conducido hacia el exterior sólo en el afán de maximizar la ganancia, como presupone la teoría general de la internacionalización, sino que la dirección se ha alineado a los imperativos nacionales y al diseño de los planes quinquenales (*Buckley, et. al.*, 2007, p. 29). En este sentido, es clara la decisión del gobierno chino a partir de la nueva normalidad de modificar el modelo de desarrollo económico, pasando de uno asentado en el sector secundario hacia otro apoyado en el sector terciario y el desarrollo

⁵¹ Algunas de estas inversiones concretadas en plantas de ensamblaje no están registradas en el listado inicial de inversiones en el exterior de las automotrices chinas, porque no hemos podido acceder al año y monto de la inversión.

⁵² De acuerdo con *Holweg et. al.*, la industria automotriz china ha atravesado por cuatro modos diferentes para adquirir tecnología: la dependencia completa del socio extranjero –a través de la transferencia que podría efectuarse mediante la JV-; el aprendizaje a partir de la fabricación de modelos extranjeros y luego fabricar los mismos modelos por cuenta propia –en el caso de las empresas estatales que conformaron JV-; el proceso de ingeniería inversa (o *Learning-by-doing*) –como los casos de Geely o Chery-; y la compra de capacidades (*Holweg, et. al.*, 2005, p. 45).

de la innovación. De esta manera, las inversiones de las automotrices en el exterior en busca de activos estratégicos, así como las inversiones para la apertura de nuevos centros I+D, no se desarrollan de manera aislada, sino bajo el paraguas del gobierno central.⁵³

⁵³ La preocupación del gobierno chino por avanzar en el desarrollo de actividades de I+D es entendible cuando se consideran algunos datos obtenidos cuando el 12º Plan quinquenal estaba en ejecución: para 2014, sólo el 14,8 por ciento de las grandes empresas industriales estaban comprometidas en actividades de I+D, y el gasto correspondiente representaba aproximadamente el 0,8 por ciento de los ingresos de su negocio primario; por el contrario, el promedio de las inversiones en I+D de las compañías extranjeras superaba el 3 por ciento en la década de 1980, y generalmente alcanzaba el 5 por ciento en el caso de las compañías multinacionales (Wang, 2017, p. 210).

Consideraciones finales

En este estudio nos propusimos analizar la internacionalización de las automotrices chinas mediante la IED. A este fin, en un primer momento realizamos un repaso por la bibliografía que ya había intentado explicar la internacionalización de las compañías chinas en general, y de las automotrices en particular, identificando al mismo tiempo algunas categorías teóricas que serían funcionales para nuestro trabajo. A través de esa revisión pudimos notar que las investigaciones sobre el tema comenzaron a emerger desde 2009, coincidiendo con el año que nosotros consideramos como el inicio de la segunda etapa en la expansión internacional de las automotrices chinas mediante IED. Además, advertimos que la dinámica de dos compañías particulares, Chery y Geely, captaron la atención de los investigadores, desarrollándose variados estudios de casos sobre la industria automotriz china, muchos de los cuales estaban justamente relacionados con las dos compañías mencionadas. Finalmente, señalamos que esos trabajos previos, en general, carecían de una mirada integral del proceso de internacionalización de las automotrices, y descuidaban el análisis del marco institucional dentro del cual la compañía se desenvuelve. Esta observación nos encaminó a nuestro siguiente apartado.

En este sentido, en el segundo capítulo intentamos responder: ¿Qué factores políticos y/o económicos impulsaron el *go out* de las automotrices chinas?, o de otra manera: ¿Cuál fue el rol del estado en la expansión internacional de las automotrices chinas? Entonces, comenzamos por revisar la historia del desarrollo de la industria automotriz china a partir de la implementación de la Reforma y Apertura. Allí pudimos advertir que el rol del estado, en sus diferentes niveles, ha sido esencial para el desarrollo de las diferentes compañías, ya fueran privadas o estatales. En este sentido, el gobierno central intentó asegurar desde el principio una economía de escala para la industria automotriz y, entre otras medidas, brindó diferentes incentivos para el consumo de vehículos chinos y estimuló la expansión internacional facilitando el acceso a créditos otorgados por los bancos estatales. Estas acciones se sumaron a las adoptadas por los gobiernos locales, que actuaron principalmente a través de la política impositiva, facilitando el acceso al suelo y protegiendo la subsistencia de empresas menores cuando desde el gobierno central se insistía en la consolidación de la industria.

De este modo, en primer lugar, pudimos advertir que, ante la falta de ventajas de propiedad construidas autónomamente por las empresas automotrices, el gobierno chino

había contribuido en la generación de otras fortalezas en esas compañías, propiciando así lo que Ramamurti y Hillemann definieron como “ventajas creadas por el gobierno”. No obstante, también señalamos que, siendo este un estudio que no contrasta la evidencia del caso chino con otros casos, no estamos en condiciones de afirmar que el rol del estado en la internacionalización de las automotrices constituya una especificidad propia del caso chino, tal como afirman otros autores; en este sentido, el soporte económico otorgado por Washington a GM en el marco de la crisis de 2008, así como la incorporación del estado francés como accionista de PSA en 2014, constituyen algunos indicios que conducen a pensar lo contrario.

En segundo lugar, también observamos que la apertura del sector a partir del ingreso de China a la OMC siempre estuvo controlada por el gobierno, que demostró pragmatismo y capacidad de adaptación al nuevo escenario económico habilitando el ingreso al sector de nuevas compañías –las empresas independientes-. Al mismo tiempo, el gobierno central ha conducido, a través de la legislación y de una política de estímulos –tanto sobre la oferta como sobre la demanda-, al desarrollo de los NEVs, circunstancia que está permitiendo a la industria automotriz china generar un salto (*Leapfrogging*) en el desarrollo de vehículos, abandonando su pretensión de igualar a las grandes empresas transnacionales en el desarrollo de automóviles convencionales para situarse a la vanguardia de los NEVs y vehículos inteligentes.

En el tercer capítulo nos abocamos a responder los interrogantes restantes: ¿Qué modalidades adquirieron las inversiones en el exterior? ¿Hacia qué países se han dirigido las inversiones, y por qué? ¿Han existido diferencias entre las automotrices estatales y privadas en cuanto a los factores que impulsaron su internacionalización y el destino de las inversiones? En esta línea, establecimos dos etapas para analizar la internacionalización mediante la IED de las automotrices chinas: 2001-2008, y 2009-2020.

En cuanto al primer período, observamos que la internacionalización fue liderada por las EPE que habían establecido JV con socias extranjeras, y que las firmas privadas se sumaron a esta dinámica en 2006, luego de que el gobierno central las autorizara a invertir en el exterior en 2003. Además, constatamos que las automotrices comenzaron a operar en mercados distantes psicológicamente de manera temprana, contradiciendo al Modelo Uppsala sobre la internacionalización de las empresas, y coincidiendo con los estudios realizados por Quer, *et. al.* para compañías chinas de diferentes sectores. Respecto a la segunda etapa, señalamos la necesidad de fragmentarla a su vez en tres sub-períodos: 2009-2012; 2013-2016, y 2017-2020, de

acuerdo a la cantidad y el valor de las operaciones de inversión en el extranjero, así como el tipo de empresa que estaba más activa en el exterior. En este sentido, constatamos que a partir del período 2013-2016 las empresas privadas ejecutaron una mayor cantidad de operaciones en el exterior que las EPE; no obstante, al considerar el valor de las inversiones, también advertimos que la preeminencia de las firmas privadas sobre las estatales recién se produjo en el período 2017-2020.

Los factores que impulsaron el *go out*, en ambas etapas fueron diversos, y se pueden explicar teniendo en consideración la historia del desarrollo automotriz tratado en el segundo capítulo. En este sentido, concluimos que las EPE ligadas a compañías extranjeras a través de JV salieron al exterior en procura de marcas y tecnología para aplicar a su propia marca (búsqueda de activos estratégicos); en esta línea, también señalamos que estas firmas están más centradas en abastecer al mercado chino con vehículos de su propia marca que en ganar mercado en el extranjero. Las EPE independientes, por su parte, dirigieron sus capitales hacia la construcción de nuevas plantas o adquisición de las instalaciones fabriles de otras compañías (búsqueda de mercado). Mientras, entre las empresas privadas la situación es heterogénea: por una parte, algunas firmas siguieron la misma estrategia de las EPE independientes, tratando de asegurar mercados en el segmento de autos económicos; por otro lado, asistimos a la realidad de dos empresas paradigmáticas de china: Geely y BYD.

Geely, la empresa fundada por Li Shufu, al que algunos denominan “el Henry Ford chino”, se ha constituido como el emblema de la empresa privada china: la compañía comenzó produciendo refrigeradores, luego mutó hacia la fabricación de motocicletas y, finalmente, se dedicó a la fabricación de automóviles a principios del siglo XXI. A partir de allí, la firma tuvo un crecimiento explosivo, siendo la automotriz china que más operaciones ha concretado en el exterior; en este sentido, sus capitales se han dirigido hacia la obtención de tecnología, marcas -para penetrar en el segmento de vehículos de lujo-, y recursos financieros -para mejorar la calidad de la gestión-. Además, a diferencia de otras firmas, Geely no está enfocada sólo en el mercado chino, sino que está pensada como una empresa de alcance mundial.

BYD, fundada por Wang Chuanfu, también es una advenediza en la industria automotriz; sin embargo, su crecimiento -al igual que el de Geely- es tan vertiginoso que parece que se tratara en una empresa con larga historia. La particularidad de BYD es que se posiciona entre los líderes mundiales en el desarrollo de NEVs, un segmento de la industria en el que el gobierno central de China está muy interesado en desarrollar;

por una parte, porque contribuye a lograr las metas de mejora en la calidad del ambiente; por otra parte, porque se encuentra en consonancia con el nuevo modelo de desarrollo económico asentado en la tecnología y en la innovación.

Respecto a los métodos de ingreso, pudimos constatar que la mayoría de los capitales que buscaban mercados lo hicieron mediante inversiones *greenfield*, con pocos casos de adquisiciones de instalaciones preexistentes –como los casos de GWM en India y Tailandia-; por el contrario, la mayoría de las inversiones que pretendían adquirir activos estratégicos se realizaron a través de adquisiciones y/o fusiones. En este sentido, no es llamativo que las adquisiciones alcancen sumas más altas que las inversiones *greenfield*; de este modo, la forma de ingreso de los capitales de las firmas automotrices en terceros países coincide con la manera general en que ingresa la IED de otras compañías multinacionales de China en el exterior, tal como lo afirmaba Peng (2012).

Finalmente, en cuanto al destino de las inversiones, señalamos que estaba definido en función de los objetivos que se perseguían; de esta manera, los capitales que buscaban tecnología, marcas y *know how* se dirigieron prioritariamente hacia Europa Occidental y Estados Unidos, mientras que las inversiones que pretendían ganar mercados se orientaron hacia América del Sur, México, África, Asia y Europa Oriental; además, conviene agregar que algunas inversiones en pos de obtener mercado no se realizan sólo con el fin de ganar espacio en el mercado local, sino con el de acceder al mercado de un país vecino –como el caso de las inversiones en Kazajistán para acceder al mercado ruso, entre otros-.

De cara al futuro, será importante seguir de cerca los próximos desarrollos de la industria automotriz china, no sólo aquellos ligados a los NEVs, sino también a los “vehículos inteligentes”. En este sentido, tanto BYD como Geely ya han alcanzado sendos acuerdos con Huawei para instalar en sus vehículos el sistema HiCar, diseñado por el gigante tecnológico; de este modo, a través de HiCar se puede conectar el *smartphone* al automóvil, ofreciendo además una serie de servicios como navegación por mapas y asistencia por voz; por ejemplo, el sistema ya ha sido instalado en el último modelo del Volvo S90. El horizonte de la industria automotriz china parece estar articulado al de los gigantes tecnológicos de aquel país y, de acuerdo a las palabras de Xu Zhijun (Ma, 2020), presidente rotativo de Huawei, en la conducción autónoma de los vehículos.

Fuentes y Bibliografía

-Borgward car brand relaunched in Germany (26 de junio de 2018). *Xinhua*. En: http://www.xinhuanet.com/english/2018-06/26/c_137280289.htm (acceso último el 10/08/2019)

-Caoa investirá R\$ 6 bilhões para tornar Chery conhecida no Brasil (2 de noviembre de 2017). *O Globo*. En: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/11/caoa-investira-r-6-bilhoes-para-tomar-chery-conhecida-no-brasil.html> (acceso último el 10/08/2019).

-Dongfeng, PSA Peugeot Citroen to deepen cooperation (21 de abril de 2015), *China Daily*. En: http://www.chinadaily.com.cn/business/motoring/2015-04/21/content_20491855.htm (acceso último el 2-07-2020)

-Fabricante chino de automóviles Great Wall comprará planta de GM en Tailandia (17 de febrero de 2020), *Xinhua*. En: http://spanish.xinhuanet.com/2020-02/17/c_138791709.htm (acceso último el 28-07-2020)

-GM cumple 10 años de la quiebra y reestructuración que sanearon la empresa (30 de mayo de 2019), *EFE*. En: <https://www.efc.com/efe/usa/economia/gm-cumple-10-anos-de-la-quebra-y-reestructuracion-que-sanearon-empresa/50000106-3989082> (acceso último el 2-07-2020)

-La india Mahindra & Mahindra completa la adquisición de la coreana SsangYong (21 de marzo de 2011), *Cinco Días*. En: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/03/21/empresas/1300877970_850215.html (acceso último el 18-08-2020)

-M&M to pay Rs 2,105 crore to acquire 70% in Ssangyong (23 de noviembre de 2010), *The Economic Times*. En: <https://economictimes.indiatimes.com/mmm-to-pay-rs-2105-crore-to-acquire-70-in-ssangyong/articleshow/6973570.cms> (acceso último el 18-8-2020)

-Peugeot da entrada a Dongfeng y el Estado francés en su capital” (19 de febrero de 2014), *Cinco Días*. En: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/02/19/empresas/1392798951_449149.html (acceso último el 18-08-2020)

-SAIC takes on Ssangyong Motors (29 de octubre de 2004), *China Daily*. En: http://www.chinadaily.com.cn/english/doc/2004-10/29/content_386768.htm (acceso último el 23-07-2020)

-Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) (2014). Brasil entra para o hall de países fabricantes de células de baterias. En: <https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/BRASIL-ENTRA-PARA-O-HALL-DE-PAISESFABRICANTES-DE-CELULAS-DE-BATERIAS/> (acceso último el 30-07-2020)

-Aldama, Z. (8 de marzo de 2012). La “revolución china” va sobre ruedas, *El País*. En: https://elpais.com/elpais/2012/03/08/motor/1331202080_896966.html (acceso último el 10-08-2019).

-Álvarez Medina, M. y Sepúlveda Reyes, E. (2006). Reformas económicas, inversión extranjera directa y cambios en la estructura de la industria automotriz china (1980-2004). *Contaduría y Administración*, 218, pp. 87-113.

- Chu, W. (2011a). Entrepreneurship and bureaucratic control: the Chinese automotive industry. *China Economic Journal*, 4 (1), pp. 65-80.
- Chu, W. (2011b). How the Chinese government promoted a global automotive industry. *Industrial and Corporate Change*, 20 (5), pp. 1235-1276.
- Daimler (s/d). Joint Venture with Geely. Daimler and Geely Holding form global joint venture to develop smart. En: <https://www.daimler.com/company/joint-venture-with-geely.html> (acceso último el 10-08-2019).
- Deng, P. (2009). Why do Chinese firms tend to acquire strategic assets in international expansion?, *Journal of World Business*, 44, pp. 74-84.
- Dongfeng Motors (DFM) (27 de marzo de 2014). DFG and PSA Officially Sign a Capital Increase and Equity Participation Agreement. En: <http://www.dongfeng-global.com/index.php/dongfeng/news/id/15.html> (acceso último el: 10-10-2020)
- DFM (28 de marzo de 2014). DFG and PSA Enter into a Global Strategic Partnership Agreement, News. En: <http://www.dongfeng-global.com/index.php/dongfeng/news/id/3.html> (acceso último el 10-10-2020)
- Drauz, R. (2013). In search of a Chinese internationalization theory, *Chinese Management Studies*, 7, pp. 281 - 309.
- Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm of international production: a restatement and some possible extensions, *Journal of International Business Studies*, 19 (1).
- Dunning, J. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future, *International Journal of the Economics of Business*, 8 (2), pp. 173-190.
- Dunning, J. y Lundan, S. (2008). Multinational enterprises and the global economy, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Fang, Y. y Klamann, E. (14 de diciembre de 2009). China's BAIC buys Saab assets; Spyker still in talks. *Reuters*. En: <https://www.reuters.com/article/us-saab-baic/chinas-baic-buys-saab-assets-spyker-stillin-talks-idUSTRE5BC0I220091214> (acceso último el 10-08-2019).
- Fang, Y. y Leung, A. (1 de agosto de 2010). China's Geely completes Volvo buy. *Reuters*. En: <https://www.reuters.com/article/us-geely/chinas-geely-completes-volvo-buyidUSTRE66S1TC20100802> (acceso último el 10-08-2019)
- Fiat Chrysler Automobiles (2020). Storia. En: <https://www.fcagroup.com/it-IT/group/history/pages/default.aspx> (acceso último el 21-09-2020).
- Gallagher, K. (2016). The China triangle. Latin America's China boom and the fate of the Washington Consensus, Nueva York: Oxford University Press.
- Ganchús, J. y Montes, M. (2020). La industria automotriz en México y China: Oportunidades de complementariedad, *Latin American Journal of Trade Policy*, 3(6), pp. 68 – 86.

- Geely, la empresa china que se acaba de convertir en el mayor accionista del gigante automotriz Mercedes-Benz (y que inquieta a Alemania) (28 de febrero de 2018). *BBC Mundo*. En: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43201312> (acceso último el 10-08-2019).
- General Motors (GM) (6 de diciembre de 2009). SAIC and GM announce expansion of cooperation in Asia. En: https://media.gm.com/media/th/en/chevrolet/news.detail.html/content/Pages/news/th/en/2009/1204_GM_and_SAIC_announcement.html (acceso último el 10-08-2019).
- Gerster, M. (23 de agosto de 2020). Iconic German brand Borgward's revival stumbles, *Automotive News Europe*. En: <https://europe.autonews.com/automakers/iconic-german-brand-borgwards-revival-stumbles> (acceso último el 07-10-2020)
- Gong, Z. (8 de marzo de 2004). GM, Shanghai company merge plants, *China Daily*. En: http://www.chinadaily.com.cn/english/doc/2004-03/08/content_312666.htm (acceso último el 8-9-2020)
- Harwit, E. (1995). *China's Automobile Industry: Policies, Problems, and Prospects*, Nueva York: Routledge.
- Harwit, E. (2001). The impact of WTO membership on the automobile industry in China. *The China Quarterly*, 167, pp. 655-670.
- Haval Argentina (11 de mayo de 2020). Great Wall Motors compra fábrica de General Motors en Talegaon, India. En: <https://haval.com.ar/2020/05/11/great-wall-motors-compra-fabrica-de-general-motors-en-talegaon-india/> (acceso último el 28-07-2020)
- Holweg, M. Luo, J. y Oliver, N. (2005). The past, present and future of China's automotive industry: a value chain perspective. *Working Paper*, Centre for competitiveness and innovation, Cambridge-MIT Institute.
- Jensen, T. (2 de octubre de 2017). China's Geely to take control of Denmark's Saxo Bank, *Reuters*. En: <https://www.reuters.com/article/us-saxobank-m-a-idUSKCN1C70RG> (acceso último el 28-07-2020)
- Kasperk, G., Drauz, R., Wilhelm, J. y Laeuppi, U. (2011). *Internationalization of Chinese Automobile Companies*, Aquisgrán: RWTH Aachen University y Center for International Automobile Management (CIAM).
- Kessler, A. (11 de mayo de 2015). Volvo selects South Carolina for \$500 million assembly plant, *New York Times*. En: <https://www.nytimes.com/2015/05/12/automobiles/volvo-selects-south-carolina-for-500-million-assembly-plant.html?searchResultPosition=2> (acceso último el 27-7-2020)
- La china SAIC se queda con motores de Saab. (14 de octubre de 2009). *El País*. En: https://elpais.com/economia/2009/12/14/actualidad/1260779576_850215.html (acceso último el 10-08-2019).
- Lee, M. (2003). *Changing dynamics of the Chinese automotive industry: the impact of foreign investment, technology transfer and WTO membership*. (Master of Science in Management of Technology), Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.

- Li, F. (6 de noviembre de 2017). Foton plans to put Borgward up for sale, *China Daily*. En: https://www.chinadaily.com.cn/business/motoring/201711/06/content_34177725.htm (acceso último el 07-10-2020)
- Li, F. y Leyton Espinoza, A. (15 de diciembre de 2009). BAIC buys Saab assets from GM. *China Daily*, En: http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2009-12/15/content_9179516.htm (acceso último el 10-08-2019).
- London Electric Vehicle Company (LEVC) (2015), Geely to invest £250m in new London Taxi site to develop next-generation green cab. En: <https://www.levc.com/corporate/news/geely-to-invest-250m-in-new-london-taxi-site-to-develop-next-generation-green-cab/> (acceso último el 9-10-2020)
- Luo, J., Roos, D. y Moavenzadeh, J. (2006). The Impact of Government Policies on Industrial Evolution: The Case of China's Automotive Industry. (Master Thesis in Technology and Policy), Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- Ma, S. (24 de septiembre de 2020). Huawei well set to jazz up connected vehicles, *China Daily*. En: <https://epaper.chinadaily.com.cn/a/202009/24/WS5f6be70ba31099a234350955.html> (último acceso el 13-11-2020)
- McCaleb, A. (2015). China automobile industry. Development, policies, internationalizations. *GdaDsk East Asian Studies*, 8, pp. 163-172.
- Monaghan, A. (26 de marzo de 2015). Taxis! Black cabs jobs boost for Coventry. *The Guardian*. En: <https://www.theguardian.com/business/2015/mar/26/taxis-black-cabs-jobs-boost-for-coventry> (último acceso el 27-7-2020)
- Neves, A., Dias, P. y Suarez, M. (2013). Made in China: um estudo sobre o “efeito país de origem” na Introdução da montadora Chery no Brasil, *Revista ADM-MADE*, 17 (3), pp. 149-168.
- Noble, G., Ravenhill, J. y Doner, F. (2005). Executioner or disciplinarian: WTO accession and the Chinese auto industry. *Business and Politics*, 7 (2), pp. 1-33.
- Norcliffe, M. (2006). China's automotive industry. *A business and investment review*, Londres: Global Market Briefings (GMB) Publishing.
- Peng, M. (2012). The global strategy of emerging multinationals from china, *Global Strategy Journal*, 2, pp. 97-107.
- Quer Ramón, D., Claver Cortés, E. y Rienda García, L. (2007). Multinacionales China. El nuevo reto del escenario global, *Boletín Económico de ICE*, 2925, pp. 11-24.
- Ramamurti, R. y Hillemann, J. (2017). What is “Chinese” about Chinese multinationals?, *Journal of International Business Studies*, 49 (1), pp. 34-48.
- Regalado-Pezúa, O. y Zapata, G. (2019). Estrategias de internacionalización de empresas chinas: casos de la industria automotriz en el mercado sudamericano, *Revista Academia & Negocios*, 4, pp. 115-130.

- Resiale Viano, J. (2019). La industria automotriz china en el nuevo siglo: consolidación local y expansión hacia nuevos mercados (2004-2019), en: Santillán, G. y Mina, F. (eds.). *Las relaciones exteriores de China: perspectivas históricas*, Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- Russo, B., Tse, E. y Ke, T. (2009). *The path to globalization of China's automotive industry*, Beijing: Booz & Company.
- SAIC, GM eye India market (17 de octubre de 2009) *China Daily*. En: http://www.chinadaily.com.cn/cndy/2009-10/17/content_8806293.htm (acceso último el 10-08-2019).
- SAIC, GM mull India JV (4 de diciembre de 2009). *China Daily* En: http://www.chinadaily.com.cn/cndy/2009-12/04/content_9114257.htm (acceso último el 10-08-2019).
- Sanfilippo, M. (2014) Chinese investments in Italy: facing risks and grasping opportunities, *Working Paper* 14/19, Istituto Affari Internazionali.
- Saxo Bank (2018); Annual Report 2018. En: <https://www.home.saxo/-/media/documents/annual-reports/saxo-bank-annual-report-2018.pdf?revision={508A703B-CC3A-4513-93D9-680CB1D97A5B}> (último acceso el 06-10-2020)
- Saxo Bank (2020), Ownership structure. En: <https://www.home.saxo/about-us> (último acceso el 6-10-2020)
- Schechner, S., Pearson, D. y Bisserbe, N. (18 de febrero de 2014). Peugeot Secures \$1.1 Billion Lifeline From China. *Wall Street Journal*. En: <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303491404579390390878401568> (último acceso el 28-07-2020)
- Sevares, J. (2016). Por qué y cómo China ingresó en la OMC. Contexto, condiciones y consecuencias. Ponencia presentada en el seminario “China en 2016: reforma política, programas de desarrollo e inserción económica internacional”, Grupo de Trabajo sobre China, Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI).
- Shah, A. (17 de enero de 2020). China's Great Wall agrees to buy General Motors' India plant. *Reuters*. En: <https://www.reuters.com/article/us-india-great-wall-motor-gm-idUSKBN1ZG0QB> (último acceso el: 28-07-2020)
- Shaker, N. (2010). Internationalization strategies of the Chinese automotive industry: Challenges and a plan for going global. (Master's thesis in International Business), Department of Economics and Informatics, University West, Trollhättan.
- Shi, J. y He, Z. (2012). Researching Overseas M&A of China's Automotive Industry-Based on Geely's Acquisition of Volvo, Second International Conference on Business Computing and Global Informatization. Shanghai, pp. 927-930.
- Song, J. (28 de octubre de 2004). SAIC to buy Ssangyong stake for \$500m. *Financial Times*. En: <https://www.ft.com/content/3bc546c0-2895-11d9-9308-00000e2511c8> (último acceso el: 24-07-2020)

- State Council of the People's Republic of China (SCPRC) (2016). Chinese enterprises enter 'Go Global' era 4.0. En: http://english.gov.cn/news/top_news/2016/04/11/content_281475325205328.htm (último acceso el: 25-04-2018)
- Subev, V. (4 de mayo de 2017). The fall of the "Great Wall of China" in Bulgaria – a lesson to foreign investors. *Radio Bulgaria*. En: <http://bnr.bg/en/post/100816551/the-fall-of-the-great-wall-of-china-inbulgaria-a-lesson-to-foreign-investors> (acceso último el 10-08-2019)
- Tang, R. (2012). China's auto sector development and policies: issues and implications, *US Congressional Research Service*.
- Taylor, E. y Shirouzu, N. (28 de marzo de 2019). Daimler to develop Smart brand together with Geely, Reuters. En: <https://www.reuters.com/article/us-daimler-geely-electric/daimler-to-develop-smartbrand-together-with-geely-idUSKCN1R90NG> (acceso último el 10/08/2019)
- Terrafugia (2017). Zhejiang Geely Holding Group completes acquisition of Terrafugia, Inc. En: <https://terrafugia.com/2017/11/13/zhejiang-geely-holding-group-completes-acquisition-of-terrafugia-inc/> (último acceso el 15-11-2019)
- Thun, E. (2004). Industrial Policy, Chinese-Style: FDI, Regulation, and Dreams of National Champions in the Auto Sector. *Journal of East Asian Studies*, 4 (3), pp. 453-489.
- Van der Steen, P. (27 de abril de 2011). Alle auto's in China straks met een open dak van Inalfa, *NRC Handelsblad*. En: <https://www.nrc.nl/nieuws/2011/04/27/alle-autos-in-china-straks-met-een-open-dak-van-inalfa-12012731-a426438> (acceso último el 21-09-2020)
- Vieira, V. (2010). A internalização da indústria automobilística chinesa: As consequências para o comportamento do consumidor brasileiro. (Tesis de Maestría), Universidade Católica de São Paulo, San Pablo.
- Waldmeir, P. y Murray Brown, J. (1 de febrero de 2013). Geely buys Manganese Bronze for £11m. *Financial Times*. En: <https://www.ft.com/content/a4fc2992-6c5c-11e2-b73a-00144feab49a> (último acceso el 10-08-2019)
- Wang Y. (2017). Strategic options for China's development under the New Normal, en: Zhang, Z. (Ed.); China's economic tendencies under the New Normal, Guangzhou: Guangdong Economic Press.
- Wu, F. (2005). The Globalization of Corporate China, *NBR Analysis*, 16 (3).
- Xi Jinping (2018), The governance of China I, Beijing: Foreign Languages Press.
- Yakob, R., Nakamura, H. y Ström, P. (2018). Chinese foreign acquisitions aimed for strategic asset-creation and innovation upgrading: The case of Geely and Volvo Cars, *Technovation*, 70/71, pp. 59-72.

- Yuan Chen, C., Lin Lawell, C. y Wang, Y. (2019). The chinese automobile industry and government policy. *Working Paper*, Cornell University.
- Zhan, J. (2018). Research on the development strategy of Geely Automobile Group, (Tesis de maestría en gestión empresarial), Capital University of Economics and Business, Beijing.
- Zhang, M., Rasiah, R. y Lee K., J. (2017). Navigating a highly protected market: China's Chery Automobile in Malaysia, *Journal of Contemporary Asia*, 47 (5), pp. 774-791.
- Zhang, Y. y Filippov, S. (2014) Internationalization of Chinese firms in Europe, *Working Paper Series*, United Nations University, Maastricht.
- Zhao, W. (2011). Emerging Paradigm of Internationalization of China's Private-Owned Enterprises: Theoretical analysis and case study, *Discussion Paper Series*, Research Institute of Economy, Trade and Industry, Tokio.
- Zhao, Y. (2017). Financial risk in cross-border M&A: The case of Geely Group-Volvo merger, 14th International Conference on Service Systems and Service Management, Dalian.
- Zhejiang Geely Holding Group (ZGHG) (28 de febrero de 2014). Emerald Automotive Acquired By Zhejiang Geely Holding Group. En: http://zgh.com/media-center/news/20140228_1/?lang=en (último acceso el 9-10-2020)