

Gestamp: 17 Años mirando hacia el exterior

MIGUEL LÓPEZ-QUESADA
Gestamp

Fecha de recepción: 2/02/14
Fecha de aceptación: 18/04/14

RESUMEN

Gestamp es una empresa global, dedicada al diseño, desarrollo y fabricación de componentes y conjuntos metálicos para el automóvil. Desde su nacimiento, en 1997, la **internacionalización** ha sido una de sus estrategias clave de su negocio, acompañando a sus **clientes** en su proceso de **expansión**. Gestamp está presente actualmente en los principales núcleos de fabricación de automóviles a nivel mundial, con un total de 96 centros productivos, repartidos en 20 países.

Gestamp ha desarrollado durante años una relación estrecha con sus principales clientes (OEMs) y, por tanto, ha sido capaz de gestionar su negocio para evolucionar acorde con las tendencias globales en esta industria y cumplir con la demanda de estos OEMs.

PALABRAS CLAVE

Internacionalización, Expansión, Clientes, Exportaciones.

ABSTRACT

Gestamp is a global company dedicated to the design, development and manufacture of metal components and assemblies for the automobile. Since its birth in 1997, internationalization has been one of

its key strategies of its business, accompanying clients in their expansion. Gestamp is currently present in the main car manufacturing centers worldwide, with a total of 96 production centers in 20 countries.

Gestamp has developed over the years a close relationship with its major customers (OEMs) and therefore has been able to manage its business to evolve in line with global trends in the industry and meet the demand for these OEMs.

KEYWORDS

Internationalization, Expansion, Clients, Export.

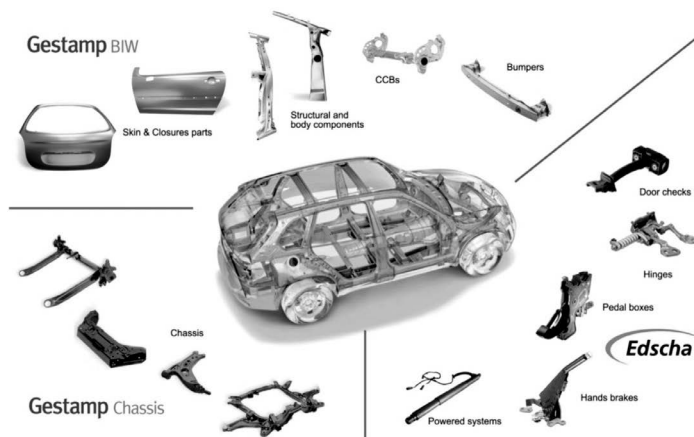
1. Introducción compañía: qué es Gestamp, breve historia

Gestamp es una empresa global, dedicada al diseño, desarrollo y fabricación de componentes y conjuntos metálicos para el automóvil, para su posterior venta a diversos fabricantes de equipo original (en adelante, OEMs).

Fabrica una amplia gama de productos, fundamentalmente a partir de acero, que se integran en la carrocería del vehículo, definiendo su estructura. Lo que define la actividad de Gestamp es, precisamente, que integra todos los procesos de la fabricación de los componentes. Esto, junto con la capacidad de desarrollo de la compañía, le convierte en un partner estratégico para los fabricantes de automóviles, desde la fase de diseño hasta la fabricación de matrices y troqueles, para llegar a la fase final, la manufactura.

Las grandes líneas de negocio de Gestamp son los componentes metálicos para carrocerías (la estructura esencial del vehículo se crea soldando piezas metálicas estampadas); los chasis, que forman la parte inferior de la estructura del cuerpo del vehículo y son esenciales para el rendimiento global del coche, para su consistencia y seguridad; y los mecanismos, como bisagras para puertas, capós y portones, o sistemas eléctricos que permiten abrir y cerrar las puertas del automóvil por control remoto.

Desde su fundación, en 1997, Gestamp basa su estrategia en dos pilares fundamentales. Por un lado, la incorporación de nuevas tecnologías en sus procesos de fabricación y el desarrollo de las tecnologías tradicionales. Así, ha experimentado una fuerte evolución, pasando de ser una compañía basada exclusivamente en la estampación en frío para pequeñas piezas a una empresa multitecnológica.



Por otro lado, la internacionalización, acompañando a sus clientes en su proceso de expansión. Gestamp está presente actualmente en los principales núcleos de fabricación de automóviles a nivel mundial, con un total de 96 centros productivos, repartidos en 20 países.

La compañía ha obtenido unos ingresos, en 2012, de 5.757 millones de euros (lo que supone un crecimiento del 183% en los últimos tres años).

2. Estrategia de internacionalización

2.1. Relaciones con los OEM

Durante los últimos 20 años, el sector de la automoción ha experimentado una gran evolución en diversos aspectos. En este proceso, el elemento más destacado es la clara tendencia hacia el posicionamiento en un contexto internacional.

Dentro de la industria de la automoción, el sector de los componentes ha ido adquiriendo cada vez más importancia en el proceso de producción de automóviles, dado su desarrollo de I+D+i y la cada vez mayor necesidad de coordinación entre proveedores de componentes y fabricantes, que Gestamp ha logrado convertir en una verdadera relación estratégica que cubre el proceso de fabricación completo.

El tipo de negocio de Gestamp hace necesario contar con una proximidad con sus clientes. Por ello, desde su fundación, la internacionalización ha sido el objetivo que ha guiado su política de expansión, tanto mediante el establecimiento de nuevas plantas como con las adquisiciones realizadas.

En la actualidad, la compañía está presente en los principales núcleos de fabricación de automóviles, convirtiéndose en uno de los pocos proveedores realmente globales para los OEMs, dentro de su gama de producto, lo cual aporta a la organización un valor diferencial frente a muchos de sus competidores. Gestamp ha desarrollado durante años una relación estrecha con sus principales clientes y, por tanto, ha sido capaz de gestionar su negocio para evolucionar acorde con las tendencias globales en esta industria y cumplir con la demanda de estos OEMs.

El éxito y estabilidad financiera y operacional que ha cosechado Gestamp durante su historia –y que sigue en evolución– ha sido y sigue siendo consecuencia de una expansión geográfica estratégica y centrada en el cliente, así como de la diversificación de los flujos de ingresos. Por supuesto, también ha tenido un papel fundamental su experiencia en la fabricación, procesos, diseño y tecnología. Todos estos factores han permitido a la compañía, a lo largo de sus 17 años de trayectoria, convertirse en aquello para lo que fue creada: un proveedor global de perfil tecnológico dentro del sector de la automoción.

2.2. Histórico de penetración en diferentes países

Actualmente, Gestamp posee un total de 96 centros productivos, repartidos en 20 países (España, Suecia, Polonia, Hungría, Reino Unido, Alemania, Francia, Rusia, Portugal, Turquía, Argentina, Brasil, Estados Unidos, México, Corea, China, India, Tailandia, Eslovaquia y República Checa). La mayor parte de los centros –61– están localizados en Europa y concretamente 20 de ellos, en España; América del Norte cuenta con 10 plantas y América del Sur con 9. Finalmente, poseemos 16 centros en Asia.

Además, cuenta con 12 centros de I+D+i en Europa (2 de ellos situados en España), Asia y América Latina.

Aunque la internacionalización ha estado presente en la trayectoria de Gestamp desde sus inicios, ésta se ha ido produciendo de forma escalonada. En el período 1997-2001 se incorporaron diversas compañías en Francia, Portugal o Brasil. A principios de la pasada década, Gestamp entra en mercados estratégicos para el automóvil como el alemán o el estadounidense y refuerza su presencia en Europa occidental.

Posteriormente, en el período 2005-2009 se produce la expansión en mercados emergentes, lo que conlleva una mejora del posicionamiento global, un footprint orientado a los mercados en crecimiento, la consolidación como proveedor estratégico y el mantenimiento de la estabilidad financiera.

En concreto, es a partir de 2007 cuando entra en mercados como Rusia, India y China. En este período se lleva a cabo la adquisición de Kartek (Corea del Sur) y una *joint venture* en Turquía.

En los siguientes años (2010-2011), la evolución de la actividad de Gestamp se centra en la ampliación de su cartera de producto, con la adquisición de Edscha en 2011, un grupo alemán líder en sistemas de cierre para automóviles, con lo cual se integran en Gestamp 14 plantas y 2 centros de I+D distribuidos en 9 países.

Esta línea de crecimiento orientada al producto continúa en 2011 con la adquisición de la división de componentes metálicos de ThyssenKrupp, (TK-MF), sumando 17 plantas y 2 centros de I+D a su ya extensa red de centros productivos. Gestamp consigue así consolidar su liderazgo en Europa Occidental, incrementar su presencia en China y crecer en el negocio de chasis.

Los dos últimos años, la estrategia de internacionalización ha estado centrada fundamentalmente en la expansión en Asia, con la apertura de 4 greenfields en China (Chonqing, Shenyang, Dongguan, Edscha Kunshan) y la alianza con Mitsui, basada en el potencial para mejorar el posicionamiento de Gestamp frente a los clientes japoneses.

2.3. Cercanía a los OEMs

Gestamp es consciente de que, para avanzar, es preciso estar cerca de sus clientes, es decir, tener presencia en los principales núcleos de fabricación de automóviles. Esta es la base sobre la que, desde sus orígenes, se sustenta la política de internacionalización de su producción.

Según datos extraídos de The International Organization of Motor Vehicle (OICA) para el primer semestre 2013, actualmente, la fabricación de vehículos a nivel mundial se concentra en Asia, con casi un 53% de la producción, siendo China el principal productor, seguido de Japón, Corea del Sur e India, todos ellos países en los que Gestamp tiene presencia, mediante centros productivos y oficinas comerciales.

Europa, donde Gestamp cuenta con 60 centros productivos, ostenta la segunda posición en cuanto a fabricación de vehículos, con un 23.4%.

Otras áreas de importancia en la fabricación –y en las que la compañía opera– son Norteamérica –con el 16.9% de la producción– y Sudamérica, donde los mercados de Brasil y Argentina alcanzan el 5,25%.

Mientras que la producción de vehículos en economías globales ha fluctuado en los últimos años –especialmente en la cumbre de la crisis en 2008 y 2009– la demanda en las economías emergentes ha seguido aumentando. La industria prevé que en los próximos años –hasta 2020– habrá un

mayor CAGR de ventas en Brasil, Rusia, India y China y en otras economías emergentes que el que habrá en economías maduras, como las de Europa Occidental. Por ello, los OEMs continúan desarrollando su presencia en estos mercados y, por tanto, aumenta su necesidad de establecer redes con proveedores situados en un área próxima.

El incremento de la demanda del volumen de producción en estos mercados está en línea con una evolución de los estándares regulatorios e industriales que ya experimentaron anteriormente economías más maduras. Esta tendencia ofrece a los proveedores del sector de automoción, como Gestamp, una oportunidad de ampliar el negocio, pero es también una muestra de la primacía del acero frente a otros materiales más caros en la fabricación de Body-in-White, chasis y mecanismos.

Gestamp mantiene relaciones estratégicas y de larga duración con sus principales clientes (OEMs), relaciones que se basan en la confianza y un entendimiento mutuos cultivados durante los años de colaboración. Hay muy pocos proveedores que, como Gestamp, cuenten con unas relaciones tan duraderas con los OEMs y hay incluso menos proveedores que sean capaces de ofrecer soluciones a proyectos complejos, que sean realmente globales y que aporten un trabajo sólido y de alta calidad en toda su gama de producto.

La capacidad de la compañía para desarrollar soluciones diferenciadas para OEMs a escala global es fundamental para el éxito en el negocio y para aportar un valor añadido en comparación con otros fabricantes de componentes de automoción, tanto a nivel local como internacional. Esta capacidad está basada en el desarrollo de los mejores procesos de fabricación y la innovación en tecnología de producto, el crecimiento centrado en el consumidor y la diversificación de la presencia global, al mismo tiempo que se mantiene la excelencia operacional en todos los niveles y regiones.

2.3.1. DIVERSIFICACIÓN DE NEGOCIO POR REGIONES

En los últimos cinco años, Gestamp ha abierto 18 centros de producción en mercados en crecimiento –India, Brasil, Rusia, Turquía, República Checa, Corea y Argentina (a los que se suman otros centros en construcción). Gestamp es líder en ingresos en la mayoría de los mercados emergentes, lo que supone una ventaja competitiva frente a otros fabricantes que aún tienen que establecerse en estos mercados. La estrategia de expansión de Gestamp está ligada a los planes de crecimiento de los clientes y se toma la decisión de cuándo y dónde se desarrolla la compañía coordinando sus planes con los de sus clientes.

Esta diversificación geográfica permite aprovechar las oportunidades de crecimiento global y ha atenuado el impacto de las fluctuaciones de la demanda regional en el negocio durante los períodos de crisis económica.

En línea con la estrategia de internacionalización, la distribución de las ventas ha de estar alineada con la producción de vehículos ligeros a nivel global. Europa Occidental aún tiene un gran peso en las ventas (el 56% de las ventas de Gestamp en 2012 se realizaron en esta región). La importancia del negocio en España se ha visto reducida, suponiendo algo menos de un 15%, mientras que se han incrementado las cifras para la región Asia-Pacífico, que actualmente suponen un 8% (460,6 millones de euros en 2012).

Los gráficos 1 y 2 reflejan la evolución de la diversificación de Gestamp entre el año 2007 y 2012, según los ingresos:

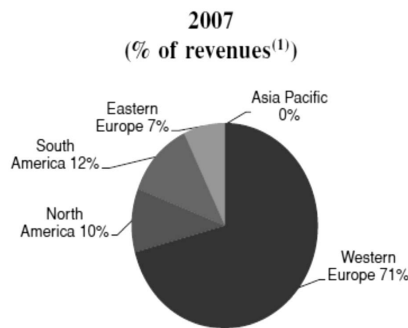


Gráfico 1. % de ventas por regiones, 2007.

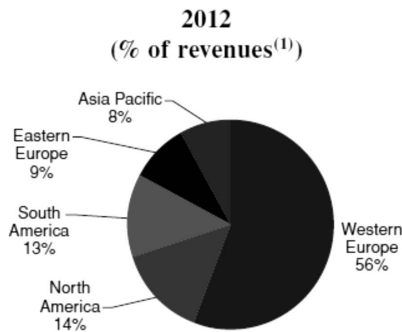


Gráfico 2. % de ventas por regiones, 2012.

Del mismo modo, Gestamp, en su proceso de entrada a nuevos mercados, trabaja de forma continua con partners estratégicos a nivel local con el fin de limitar los riesgos iniciales y beneficiarse del conocimiento de estos partners de los requisitos específicos a nivel local y de las necesidades concretas del cliente. Dos ejemplos de estas *joint ventures* son las opera-

ciones en Turquía, con Beyçelik, y en Rusia, con Severstal. Además, Gestamp cuenta con partners financieros en algunas *joint ventures* con el fin de mitigar los costes financieros derivados de la entrada en nuevos mercados.

En línea con esta estrategia, Gestamp ha anunciado recientemente una *joint venture* con Mitsui que se espera suponga beneficios tanto financieros como estratégicos. Si surgen nuevas oportunidades en el futuro, se evaluarán los acuerdos más apropiados desde un punto de vista de cliente, tecnológico, geográfico y financiero.

2.3.2. ACUERDO DE INVERSIÓN CON MITSUI

En enero de 2013 Gestamp firmó un acuerdo de inversión con Mitsui. Según éste, Mitsui adquiriría una participación minoritaria del 30% en las operaciones de Gestamp en Norteamérica y Sudamérica, mediante una inversión de 297.0 millones de euros en la últimas participaciones emitidas por Gestamp North America, Inc., Gestamp 2015, S.L., Gestamp 2016, S.L., y Gestamp Brasil Industria de Autopeças, S.A. (“Holdcos”), compañías subsidiarias en EEUU, México, Argentina y Brasil respectivamente (“Inversión Mitsui”).

La alianza con Mitsui, uno de los mayores grupos financieros e industriales de Japón representa un respaldo a la estrategia de la compañía. Esta alianza no solo reforzará la presencia de Gestamp en importantes mercados como Norteamérica y Sudamérica, sino que mejorará en gran medida las relaciones con los fabricantes japoneses. Además Mitsui cuenta con una fuerte presencia en sectores como la logística, el acero y otros materiales, así como en el ámbito financiero, lo que supone una contribución positiva para el crecimiento y consolidación del negocio en América.

3. Retos consecuencia de la internacionalización

3.1. Incremento en el número de empleados

La política de crecimiento de Gestamp, basada la compra de importantes sociedades, la construcción de nuevos centros productivos o el desarrollo de áreas estratégicas como las de I+D+i o Calidad, ha supuesto un aumento de los recursos humanos de la compañía, hasta llegar a los más de 30.000 empleados actuales. Esta evolución ha supuesto un incremento de un 116% en los últimos 3 años, consolidando una plantilla joven (el 57% de los empleados están entre 26 y 45 años) y de carácter internacional (en las plantas de la compañía se hablan 15 lenguas).

En el Gráfico 3 se puede apreciar la distribución de empleados a nivel geográfico.

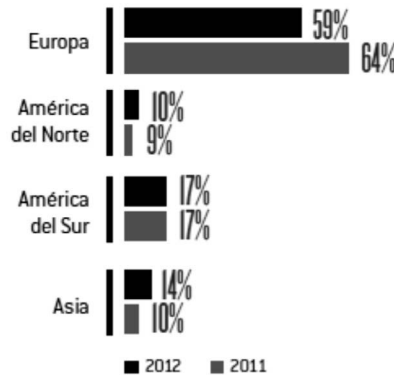


Gráfico 3. Distribución plantilla Gestamp 2012 vs 2011.

3.2. Formación de recursos locales para arranque nuevos proyectos

Cuando Gestamp entra en un nuevo mercado o realiza nuevas inversiones en un país en el que ya está implantado, apuesta por el fomento de la contratación de empleados locales. Cuando no es posible encontrar perfiles profesionales en un determinado lugar, la compañía recurre a equipos de apoyo que durante un período de tiempo forman al personal local.

Gestamp entiende que la verdadera contribución al desarrollo de las personas que viven en las comunidades donde la compañía opera es, precisamente, la generación de empleo. Por eso, al iniciar un nuevo centro, Gestamp se convierte en un instrumento para el desarrollo de ese territorio o país.

Se produce así una contribución económica en términos de generación de empleo directo e indirecto, así como en el ámbito de la formación y la capacitación. Ésta se realiza en dos ámbitos: a nivel interno para las nuevas contrataciones en la fase de lanzamiento del proyecto y a nivel externo a determinados colectivos en las comunidades donde Gestamp opera.

La fuerte vocación de servicio al cliente ha hecho de Gestamp un aliado de valor, capaz de cubrir las necesidades de cada cliente allá donde lo necesite, manteniendo los mismos niveles de exigencia y calidad de los productos.

Para mantener estos niveles de respuesta y calidad, Gestamp dispone de un personal de alta cualificación que se traslada a los diferentes países donde se inicia un nuevo proyecto con el objetivo de formar a los empleados locales y colaborar en el arranque del proyecto. De esta forma se garantiza, no sólo el éxito en plazos y la calidad del producto, sino también la implantación de la cultura y políticas corporativas.

Una vez que los empleados locales han adquirido los conocimientos suficientes y son capaces de mantener la actividad de la planta dando respuesta a los requerimientos de los clientes, los equipos de apoyo se retiran dejando la planta gestionada, en su totalidad o en su mayor parte, por personas del lugar.

Si se da una escasez de determinados perfiles profesionales en un país o región existe la posibilidad de enviar expatriados y desplazados que suplen estas carencias. Los expatriados se trasladan por un período de tiempo largo, entre 2 y 5 años aproximadamente, y los desplazados por períodos de varios meses. En 2012 China y Rusia han sido los lugares donde más trasladados ha habido, debido a que el crecimiento es alto y el número de nuevos centros es mayor.

En ocasiones, ante la escasez de profesionales en el entorno, Gestamp también colabora con agentes locales para capacitar a personas en habilidades técnicas y funcionales propias del sector de la automoción.

Esta actividad no sólo beneficia a Gestamp sino que también contribuye a despertar el interés por la actividad industrial en la región fomentando la especialización de profesionales y ser referente para otras empresas del sector en la zona.

Para Gestamp, la formación y capacitación de sus empleados es clave en su estrategia de expansión. Por este motivo, Gestamp junto con la Universidad Pontificia Comillas (ICAI-ICADE) ha puesto en marcha el Máster en Dirección Internacional de Proyectos Industriales. Con él se pretende desarrollar la figura de Jefe de Proyectos Internacional y crear una cantera de profesionales cualificados, competitivos y capaces de interactuar en el complejo escenario global empresarial actual.

El Máster prepara a los participantes para la dirección integral de proyectos industriales en entornos globalizados, a través de un enfoque muy operativo, en el que los fundamentos de la dirección de proyectos se complementan con la gestión real de proyectos industriales en el sector automoción, a través de un período de prácticas remuneradas en las plantas de Gestamp en el mundo.

4. Futuro

4.1. Países emergentes

Durante los últimos años, la industria de la automoción ha experimentado fuertes cambios, produciéndose un gran desarrollo de mercados emergentes y una crisis en los mercados maduros, al mismo tiempo que han surgido nuevos retos tecnológicos y regulatorios.

Los fabricantes están colaborando cada vez más con los proveedores, para diseñar modelos de automóviles en torno a las plataformas comunes. Al mismo tiempo, buscan consolidar su base de proveedores prestando mayor atención a proveedores internacionales, con fortaleza técnica y financiera, capaces de producir productos compatibles y de alta calidad a precios competitivos. En este escenario, los grandes proveedores están en mejores condiciones para continuar creciendo.

Gestamp tiene muy en cuenta esta evolución del mercado para definir su plan estratégico para los próximos años, que, al mismo tiempo, ha de estar en consonancia con el de sus clientes, los grandes fabricantes de equipamiento original.

Actualmente, el enfoque, tanto por parte de Gestamp como de los OEMs está puesto en los mercados en crecimiento donde hay oportunidad de sacar el máximo partido a una demanda creciente a largo plazo relacionada con la de las economías maduras. Por ejemplo, Gestamp cuenta con un buen posicionamiento para sacar partido del crecimiento de China, como resultado de la presencia actual de plantas de fabricación en el país. Algunas de las plantas que están actualmente en construcción están ubicadas en China para cubrir las necesidades a nivel local de OEMs que no son de procedencia china. Hay una demanda importante de los productos de Gestamp en mercados en crecimiento que podrían necesitar nuevas plantas y, por tanto, el objetivo es aprovechar esta demanda mediante inversiones selectivas.

La meta de Gestamp es incrementar la cuota de mercado gracias a la obtención de nuevo negocio en todo el mundo. Una de las principales áreas de interés para el crecimiento futuro es profundizar las relaciones con los OEMs japoneses fuera de Japón (las ventas de Gestamp a fabricantes de automóviles japoneses representan aproximadamente el 5% de los ingresos –2012– mientras que su cuota de producción de vehículos ligeros a nivel global en el mismo año fue de un 22,4%). Los OEMs japoneses están mostrando una tendencia a distribuir una mayor parte de su producción fuera de Japón para estar más presentes en mercados con una demanda creciente de vehículos. En este proceso, estos fabricantes están más abiertos a trabajar con proveedores extranjeros. El acuerdo de Gestamp con Mitsui & Co. Ltd.

a través de la *joint venture* en Norte América y Sudamérica mejorará las relaciones con los fabricantes japoneses en general. Además, la compañía busca crecer con otros fabricantes asiáticos fuera de sus mercados de origen.

4.2. Planes estratégicos a medio plazo

Los planes estratégicos de Gestamp para los próximos años tienen cinco objetivos principales: convertirse en un proveedor con suficiente masa crítica, global, con diversificación tanto de clientes como de productos, con variedad de tecnologías y capacidad de desarrollo de producto y con solvencia financiera.

La estrategia ha de estar dirigida, por un lado, hacia los mercados maduros –en consolidación y reestructuración– y, por otro, al gran crecimiento de los mercados emergentes, especialmente Asia, donde los proveedores europeos no cuentan con demasiada representación.

En los nuevos mercados, los fabricantes de equipamiento original están dirigiendo sus inversiones hacia sus tareas principales, mientras que los proveedores de equipamiento original están desarrollando nuevas tecnologías. Gestamp puede aprovechar esta tendencia gracias a su capacidad de desarrollo de producto y su proximidad a las plantas de los clientes.

Por otro lado, la industria tiende hacia la globalización de plataformas. Los fabricantes de automóviles están, cada vez más, diseñando modelos sobre una plataforma común, pensando en las economías de escala, con flexibilidad para adaptar los modelos a los mercados locales. Esta globalización de plataformas requiere proveedores potentes. Gestamp está apostando precisamente por la estandarización de plataformas.

En cuanto al aspecto tecnológico, el sector está enfocado en la seguridad activa y pasiva. El uso del acero de alta resistencia puede mejorar la capacidad de resistencia ante los impactos. Y, en este aspecto, es fundamental la apuesta en I+D por parte del proveedor de equipamiento. Por ello, Gestamp se implica en la cadena de desarrollo del vehículo completo. La estampación en caliente, una de las tecnologías utilizadas por Gestamp, cumple con los requisitos de ligereza y seguridad de los vehículos y su uso se está incrementando para definir una nueva estructura del vehículo.

Durante los últimos 5 años, los requisitos necesarios para llegar a ser un proveedor de relevancia en la industria de la automoción han ido aumentando (a la competitividad de los precios y calidad se unen las capacidades en I+D, la estabilidad financiera o la presencia global, entre otros).

Con el fin de cumplir con estos requisitos, el plan estratégico de Gestamp para el período 2013-2017 se centra en seis objetivos:

- Una tasa de crecimiento anual del 10%.
- Conseguir que más del 55% de las ventas provengan de fuera de Europa Occidental, liderando mercados como Brasil o Rusia y con nueva presencia en países asiáticos.
- Un incremento del 5% en el mercado de fabricantes de equipamiento original en Japón.
- Ser una compañía líder en estampación en caliente y chasis.
- Solvencia financiera basada en el apalancamiento, los vencimientos y la diversificación.
- Mantenimiento de la excelencia en las operaciones y en la gestión.

En este escenario, Gestamp ha de tener siempre en mente su vocación de internacionalización, como ha hecho desde siempre, una estrategia que le permitirá aumentar su presencia en diferentes partes del mundo y mantener una evolución constante en el desarrollo de su negocio.

Referencias bibliográficas

<http://sustainabilityreport.gestamp.com/Default.aspx>

<http://www.gestamp.com/sobre-nosotros>

<http://www.gestamp.com/que-hacemos>