

EL MODELO GESTAMP AUTOMOCIÓN EN LA INDUSTRIA AUXILIAR DEL AUTOMÓVIL

MARÍA ÁNGELES MONTORO SÁNCHEZ

Departamento de Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales
Universidad Complutense de Madrid

Corporación Gestamp es una multinacional líder en el sector del acero, componentes de automoción, almacenaje y logística. Compuesto por tres grandes divisiones industriales: Gonvarri, Gestamp Automoción y Esmena, el *holding* está presente en catorce países y cuenta con una fuerte implantación en la Unión Europea, Mercosur y México. En el año 2004,

la facturación de Corporación Gestamp superó los 2.400 millones de euros (de los cuales, más del 35% se alcanzaron en el exterior) y cuenta con una plantilla de más de 11.000 personas (4.500 fuera de España).

Corporación Gestamp opera básicamente en tres sectores de actividad: a) la transformación y distribución de productos siderúrgicos (Gonvarri), que constituye el origen del grupo y está implantada en cinco países, con una clara globalización en el área de aprovisionamiento; b) sistemas de almacenamiento metálico (Esmena), con plantas en España y Brasil, y c) componentes para el sector de automoción (Gestamp Automoción), presente en doce países, que apuesta por la globalización. Los gráficos 1 y 2 y el mapa 1 recogen los principales datos relativos a la actividad de Gestamp Automoción en términos de facturación, empleados y presencia internacional.

El grupo tiene su origen en 1958, unido a un empresario, Francisco Riberas Pampliega, y a una empresa

por él fundada, Gonvarri (un pequeño taller para la comercialización de chapa), que pasados los años, con sus plantas en Burgos (1966) y Asturias (Hiasa, 1968), se transforma en una empresa dedicada a la laminación, corte y chapado, a la creación de valor añadido en torno al acero. La historia de Corporación Gestamp comenzó en 1958, cuando Francisco Riberas Pampliega creó Gonvarri, junto con otros tres socios y un capital de veinte mil pesetas. La empresa, que recibió el nombre de la suma de los apellidos de los fundadores, se dedicaba a la comercialización de chapa.

En 1965, el último socio de Riberas abandona el proyecto y el empresario, nacido en el pueblo burgalés de Rabé de las Calzadas, se pone en solitario al frente. Riberas, que comenzó a trabajar cuando sólo tenía trece años, en un taller de cerámica, apostó entonces por dirigir su negocio del acero hacia la industria del automóvil. El plan era arriesgado, porque nadie lo hacía entonces, pero sencillo: co-

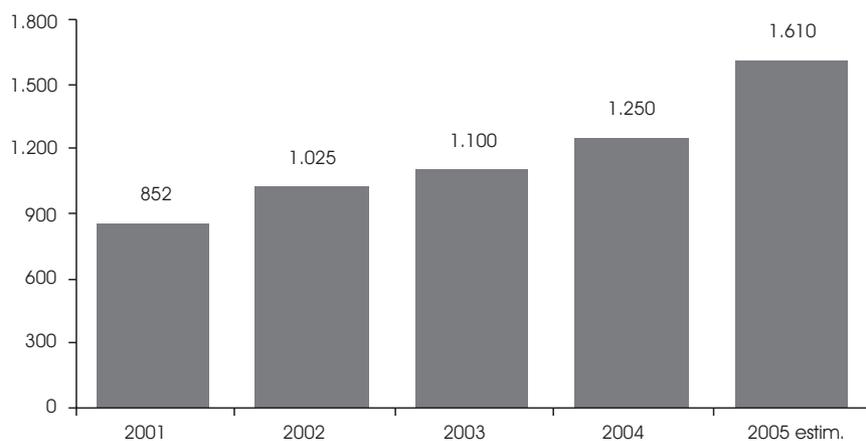


GRÁFICO 1
CIFRAS DE NEGOCIO
EN MILLONES DE EUROS
DE GESTAMP AUTOMOCIÓN

FUENTE:
 Gestamp Automoción.

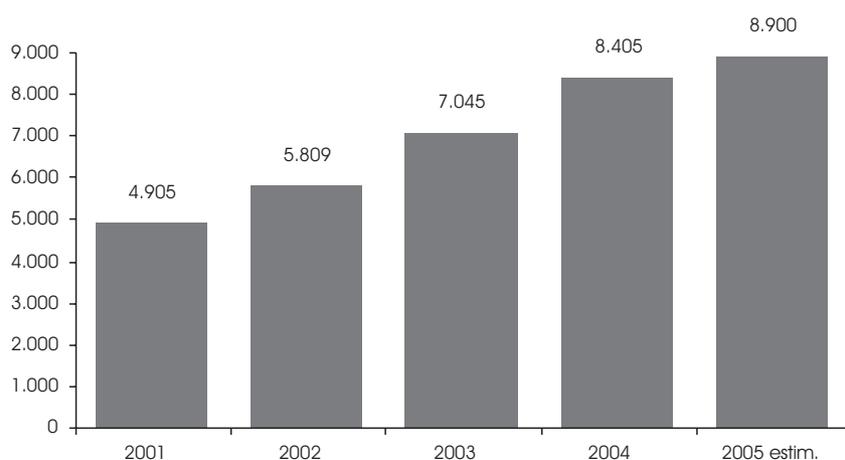


GRÁFICO 2
EMPLEADOS DE GESTAMP
AUTOMOCIÓN

FUENTE:
 Gestamp Automoción.

ger el acero que vendía Gonvarri y transformarlo en piezas enteras para los fabricantes de coches, que se ahorran de esta manera tiempo y dinero en el proceso.

La suerte acompañó al proyecto de Riberas porque las empresas de automóviles empezaron a construir fábricas en España aprovechando las habilidades de su mano de obra y sus menores costes laborales. Nació entonces Gestamp Automoción, que ha sido el motor del crecimiento del grupo en los últimos años. En la actualidad, los dos hijos del fundador, Francisco y Jon, dirigen los negocios de Corporación Gestamp, mientras Francisco Riberas Pampliega, presidente de todo el grupo familiar, sigue involucrado en la actividad de Gonvarri.

La crisis del negocio siderúrgico a principios de los noventa se superó con la participación de Sollac (1992), perteneciente al grupo francés Usinor, y de Aceralia (1993) en Gonvarri. La llegada de estos socios facilitó a Gestamp hacer frente a la reestructuración del sector. La fusión de Usinor y Aceralia con Arbed a finales de 2001, para crear Arcelor, implica que esta última controla actualmente el 30% de Corporación

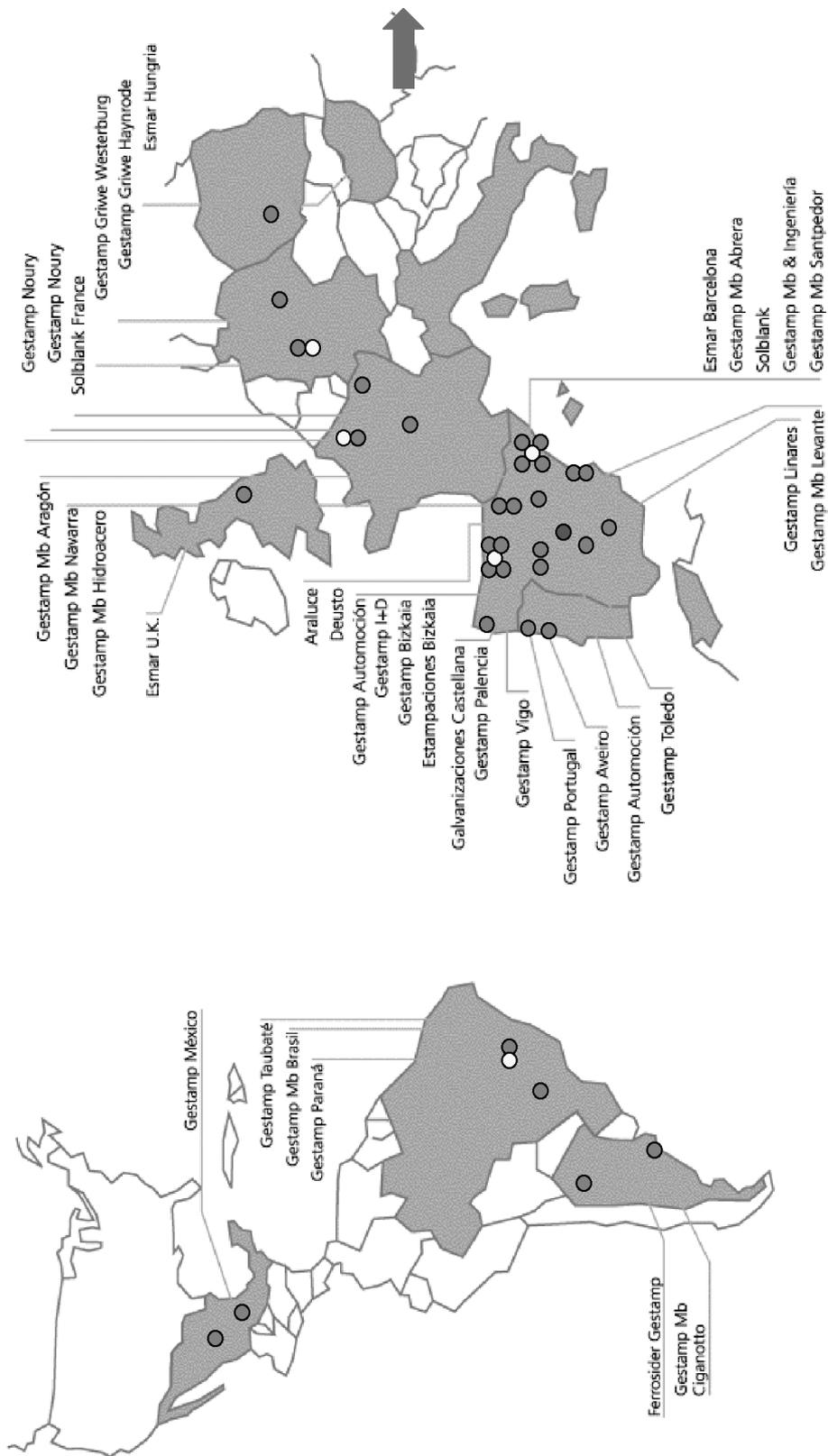
Gestamp Automoción. El control de la gestión está en manos de la familia Riberas.

La actual Gestamp poco tiene que ver con la que los Riberas prevén para 2010. «Tenemos que ser globales porque lo exigen nuestros fabricantes de coches, para que les sigamos donde tienen fábricas». Los Riberas han elaborado un plan estratégico hasta 2008 que prevé invertir cerca de mil millones de euros. El motor del crecimiento, como en los últimos años, será Gestamp Automoción, que absorberá setecientos millones de euros. La mayor parte del dinero se destinará a entrar en dos nuevos mercados: Asia y Estados Unidos. Gestamp ya ha abierto una planta en el sur de este último país, donde están localizados los fabricantes de coches europeos y japoneses, principales clientes del grupo.

Además, Gestamp Automoción planea abrir nuevas plantas en Europa del Este, donde ya tiene una fábrica en Hungría y otra en Polonia. Los Riberas, además, tienen pensado invertir otros trescientos millones de euros en Gonvarri. La actividad que dio origen al grupo puede aprovechar las oportunidades de crecimiento de los mercados emergentes del acero,

MAPA 1

PRESENCIA INTERNACIONAL DE GESTAMP AUTOMOCIÓN



FUENTE:
Gestamp Automoción.

como Brasil. Gonvarri, que facturó 1.400 millones de euros en 2004, tiene plantas en Brasil, Italia, Marruecos, Portugal y Polonia.

LA ACTIVIDAD DE GESTAMP AUTOMOCIÓN ¶

A continuación, en este apartado, se describen las principales actividades de la cadena de valor que realiza Gestamp Automoción.

I + D. Uno de los pilares fundamentales en los que se asienta la estrategia del grupo es la actividad de investigación y desarrollo. En los centros de I+D de Abadiano y Santpedor se llevan a cabo diversas actividades de desarrollo de producto y proceso en estrecha colaboración con nuestros clientes. Los centros de I+D de Gestamp Automoción tienen el cometido fundamental de soportar las actividades de las diferentes unidades de negocio del grupo en estrecha colaboración con los ingenieros residentes en las plantas productivas. Así mismo, los ingenieros de la empresa trabajan en ingeniería simultánea con los clientes en el desarrollo de nuevos proyectos, que van desde la integración de nuevas tecnologías y la introducción de nuevos materiales para reducir el peso de los automóviles, el consumo de carburante y la contaminación medioambiental, hasta el desarrollo de sistemas y módulos, simplificando y abaratando los procesos de producción.

Matricería. La división de matricería de Gestamp Automoción supone la integración del proceso de fabricación de utillajes para ofrecer a los clientes *know-how* en el diseño del proceso de estampación con las mejores garantías de calidad. Las instalaciones en España, con Araluce y Deusto, y en Brasil, con Gestamp Paraná, trabajan en estrecha colaboración con el cliente.

Blanking. Gestamp Automoción proporciona servicio a sus clientes en todas sus necesidades y calidades. Ofreciendo soluciones globales, lleva a cabo el corte de la banda para su posterior embutición, dándole la forma deseada.

Formatos soldados. Las plantas de Solblank Barcelona, Solblank Francia, Gestamp Taubate, Gestamp Paraná y Gestamp México se dedican a la fabricación de formatos soldados mediante las tecnologías rodana y, más recientemente, láser desarrolladas por Sollac. Gestamp cuenta con líneas completamente automatizadas, con una monitorización constante de los parámetros de soldadura, que aseguran altos niveles de eficiencia y calidad.

Estampación. Las capacidades de I+D unidas al *know-how* en matricería se traducen en unas formidables capacidades de estampación dirigidas al suministro de componentes de piel y paneles interiores, estructura de carrocería y diversos componentes

complementarios. Gestamp cuenta con líneas tándem para la estampación de grandes piezas de piel, como aletas, capós, techos, laterales, puertas y paneles interiores como pasarruedas, pisos, refuerzos del capó, y con los medios productivos más avanzados tanto en prensas de embutición como en automatización robótica, asumiendo las últimas innovaciones tecnológicas y manteniendo un programa de mejora continua, consecuencia de su empeño en adaptar las capacidades a las necesidades de los clientes.

Hidroformado. La tecnología más reciente incorporada por Gestamp Automoción es la de conformación de piezas en frío por alargamiento, compresión y expansión de tubos o componentes estructurales huecos mediante la inyección de agua en el interior de los mismos a una elevada presión. Esta técnica mejora la funcionalidad y prestaciones de los componentes. El desarrollo de I+D en este campo se concreta en las instalaciones de Metalbages Hidroacero ubicadas en el parque de proveedores de VW Landaben, que cuenta con cuatro líneas completamente automatizadas que fabrican componentes estructurales.

Subconjuntos. La participación de Gestamp en la cadena de valor culmina con la soldadura y ensamblaje de subconjuntos, asumiendo el premontaje de componentes estructurales de máxima seguridad como largueros, pilares, taloneras, subchasis, pedaleras, soportes columna dirección, capó ensamblado y engatillado que se suministran *just in time* a los clientes. Para ello cuenta con células completamente robotizadas de soldadura por arco y por puntos, engomado, engrapado de puertas y capós. Las plantas de Gestamp Vigo, MB Abrera, MB Levante y Gestamp Linares, entre otras, situadas estratégicamente junto a las líneas de montaje de sus clientes, funcionan en total coordinación con las cadenas de montaje de vehículos con los mínimos *stocks* de seguridad requeridos.

Protección. La galvanización es el proceso que va a servir de protección al acero contra los agentes agresivos procedentes del medio ambiente y de atmósferas enrarecidas. Consiste en recubrir el acero con una capa de zinc, proporcionándole una defensa óptima para preservar sus cualidades y alargar su vida útil aun en las condiciones más adversas.

También Gestamp Automoción dispone de varias líneas de pintura por cataforesis en diferentes plantas en España, Portugal y Brasil.

EL ENTORNO DONDE OPERA GESTAMP AUTOMOCIÓN ¶

La industria auxiliar del automóvil nace del *outsourcing* de los fabricantes (OEM). Las razones del creciente ritmo del *outsourcing* de los OEM (hoy superior al 75%

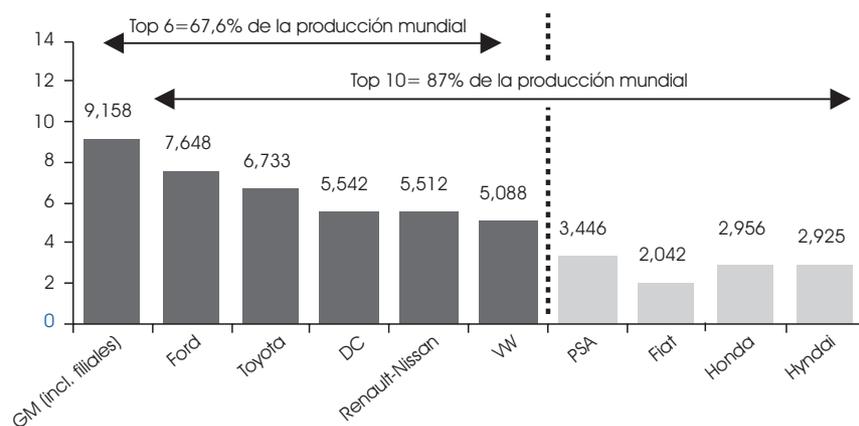


GRÁFICO 3
CONCENTRACIÓN EN EL SECTOR DE AUTOMOCIÓN

FUENTE:
J.D. Power. Producción 2003.

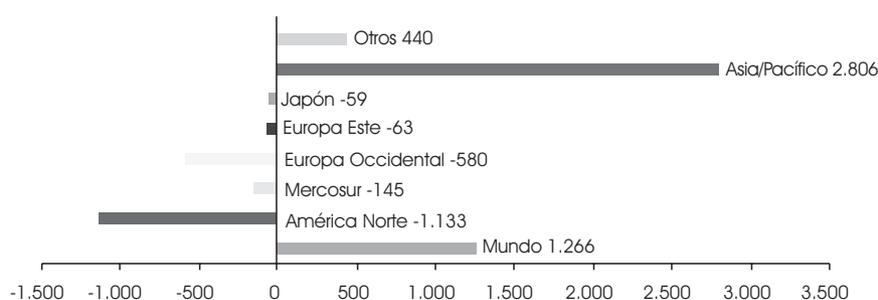


GRÁFICO 4
CRECIMIENTO EN LA FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS (2000-2003)
En miles de unidades

FUENTE:
J.D. Power.

del valor añadido) son: la especialización, especialmente en lo que se refiere a la aportación tecnológica; los mejores costes; la conversión de gasto fijo en variable, lo que implica incurrir en un menor riesgo, y la mejora de la rentabilidad sobre capital empleado.

Los crecientes requerimientos del sector automoción han llevado a una estratificación de la industria auxiliar del automóvil en empresas del primer nivel (interlocutor directo con OEM) y empresas del segundo y tercer nivel. De manera que el desarrollo adecuado de la industria auxiliar del automóvil es clave para el desarrollo regional de los OEM.

De este modo, el éxito de las empresas de la industria de componentes de automoción reside en ser capaces de identificar y reaccionar ante los cambios de estrategia de los OEM. En este sentido, en la actualidad, la industria de componentes se enfrenta a la concentración de los fabricantes de vehículos, la globalización del mercado y el desarrollo del producto, con mayores requerimientos tecnológicos.

Respecto a la concentración, en la actualidad seis grupos representan aproximadamente el 70% de la producción mundial (gráfico 3). El objetivo de estos procesos de integración empresarial es la búsqueda de masa crítica, lo que permite un mejor nivel de costes en aspectos logísticos, de desarrollo, etc. y una mayor capacidad de negociación, ya que esta concentración da lugar a centros de decisión con

gran fuerza ante los proveedores, lo que supone un cambio en la política de compras.

Las estrategias actuales de los OEM vienen impulsadas por dos fuerzas. Por un lado, el acceso a nuevos mercados con potenciales de ventas —globalización—, y por otro, la búsqueda de costes inferiores de fabricación y distribución —deslocalización—. De esta forma, se prevé que el volumen de ventas que, en 2003, sumando NAFTA, la Europa de los 15 y Japón, reunía el 70% de las ventas globales, pase a ser del 64% en 2008. Por tanto, la globalización va a implicar mayor potencial de ventas y mayor crecimiento de la producción en terceros países con economías emergentes, como son los países del Este, que en 2004 forman la Europa de los 25, y China, entre otros.

El gráfico 4 recoge las cifras de crecimiento de vehículos ligeros de 2000-2003, en comparación con las previsiones para el período de 2003-2008 que se muestran en los gráficos 5 y 6. De estos datos conviene destacar que en Europa sólo Francia presentó un crecimiento positivo en el período 2000-2003 (150.000 vehículos) y que de la zona Asia/Pacífico, China es el país con un mayor crecimiento (1.783.000 vehículos en 2000-2003; 2.623.000 estimados para 2003-2008), seguida por India (de 118.000 en 2000-2003 a 364.000 vehículos en 2003-2008), Corea (de 345.000 en 2000-2003 a 676.000 vehículos en 2003-2008) y Tailandia (de 356.000 en 2000-2003 a 427.000 vehículos en 2003-2008).

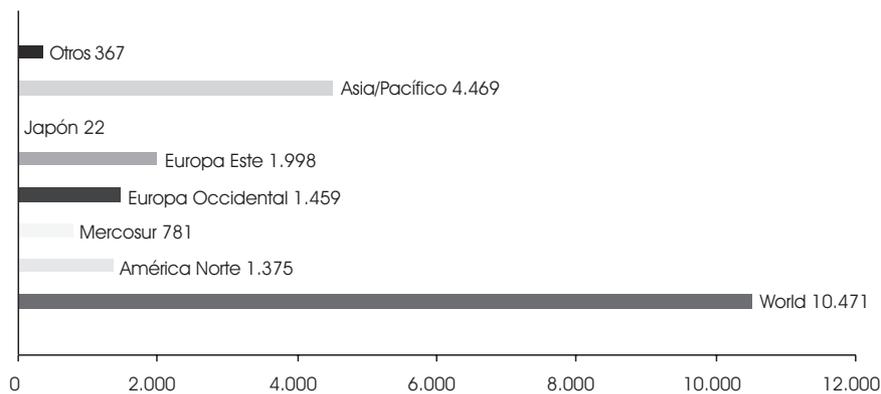


GRÁFICO 5

CRECIMIENTO MUNDIAL EN LA FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS (2003-2008)

En miles de unidades

FUENTE:
J.D. Power.

Y finalmente, respecto al producto-proceso se ha producido una revolución cuyo efecto implica un incremento en los costes fijos del vehículo, ya que han surgido nuevos segmentos de vehículos, hay mayor diversidad de modelos, menor vida útil de los modelos, una reducción de tiempos de desarrollo de vehículos, continua incorporación de avances tecnológicos y mayores requerimientos de seguridad y medio ambiente. Por tanto, mayor orientación al mercado, que implica ofrecer más por menos y antes que nadie, lo que ha producido un incremento de la competencia.

VARIABLES ESTRATÉGICAS DEL DESARROLLO DE GESTAMP AUTOMOCIÓN ↓

A lo largo del presente apartado se tratará de presentar la evolución estratégica que ha seguido Gestamp Automoción en los últimos años como respuesta a los cambios en el sector de automoción, especialmente condicionados por la globalización y el seguimiento de los OEM.

En 1998 Gestamp Automoción contaba con un tamaño grande comparado con sus competidores españoles, pero muy pequeño en relación con sus competidores a nivel mundial. Para poder mantener contacto directo con los OEM necesitaba incrementar el tamaño, lo que le permitiría, por un lado, una interlocución mayor, y por otro, la absorción de los costes, que implicaba la globalización y el empleo de una financiación adecuada. En este contexto, las alternativas al crecimiento podían ser: el posicionamiento hacia los proveedores de segundo nivel; la integración en grupos de mayor tamaño, y la especialización, buscando un producto-nicho con alto contenido tecnológico, pero que también requería inversión.

Respecto al producto, Gestamp Automoción era un mero industrializador de piezas sin desarrollo de producto-proyecto y muy centrado en la optimización de procesos productivos. En las circunstancias del mercado, el *outsourcing* de producción competitivo no era suficiente, ya que España iba a de-

jar de ser un país barato en el nuevo entorno europeo. Los OEM tendían a comprar componentes más complejos y cada vez más se requerían mayores aportaciones técnicas y desarrollo de producto. Asimismo, optar por un mayor número de lanzamientos de producto exigía una gran flexibilidad de producción, equipos muy fuertes para el desarrollo de proyectos y un exhaustivo control de gastos y arranque de proyectos.

En cuanto a la estructura financiera, las crecientes oportunidades de negocio por *outsourcing*, la globalización, las inversiones en I+D y recursos humanos, y la mayor inversión en activos específicos plantea una situación en la que es necesaria una mayor financiación, centrada básicamente en los fondos propios.

Asimismo, la actual organización por sociedades, ante la demanda creciente de profesionales con amplia preparación, también requiere la necesidad de adaptar la estructura organizativa y los recursos humanos a través de una organización matricial que permita la especialización tecnológica, el enfoque por áreas geográficas y los servicios de grupo comunes. Hasta ese momento, la estrategia de implantación geográfica de Gestamp se había basado en los OEM de origen francés.

Teniendo en cuenta el estado de la empresa en 1998 y tras el análisis de las tendencias de los OEM, Gestamp Automoción elabora su plan estratégico para 2003, cuyos ejes fundamentales se centran en el crecimiento, el producto, la organización-recursos humanos, el área financiera, la calidad y la globalización. En cuanto a esta última, se plantea en una doble vertiente de defensa y futura viabilidad de las implantaciones actuales, especialmente en la Península Ibérica, y en el crecimiento a través de la búsqueda de nuevas oportunidades. Ante ello, un paso fundamental era valorar previamente tanto el riesgo de la deslocalización de los OEM y el impacto en las plantas de Gestamp como las posibles ventajas y desventajas de trasladar-abrir nuevas plantas.

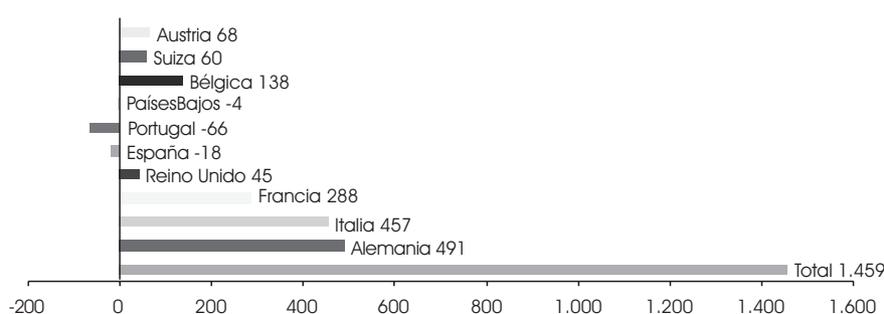


GRÁFICO 6
CRECIMIENTO EN LA FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS (2003-2008) EN EUROPA
 En miles de unidades

FUENTE: J.D. Power.

En ese momento, las decisiones de deslocalización o nuevas plantas de los OEM dependen de los siguientes factores: la inversión en una nueva planta es muy costosa, los costes derivados del cierre de fábricas también son muy altos (económicos y sociales), los gastos de transporte y distribución de vehículos son un factor clave en la competitividad, el tamaño de la serie condiciona las decisiones, la estabilidad político-económica de los países, y el país de origen del OEM influye sustancialmente en las decisiones. En este sentido, la tendencia de los OEM era mantener las plantas existentes, principalmente en los países de origen; el crecimiento en otras áreas con plantas locales, si el volumen era suficiente; y la exportación, sólo si se hace desde los países donde está la matriz y hay competitividad regional.

En el caso de España, los principales grupos mundiales de OEM (salvo los japoneses y coreanos) ya estaban implantados. A pesar de la periferia geográfica europea, España exporta aproximadamente el 80% de los vehículos producidos e importa alrededor del 50% de las ventas domésticas. En España se producen principalmente vehículos de gama media-baja y comerciales ligeros. Otras características adicionales son la total ausencia de decisión, la importancia del capital en el sector industrial español y una industria auxiliar del automóvil competitiva en el entorno de la Europa de los 15.

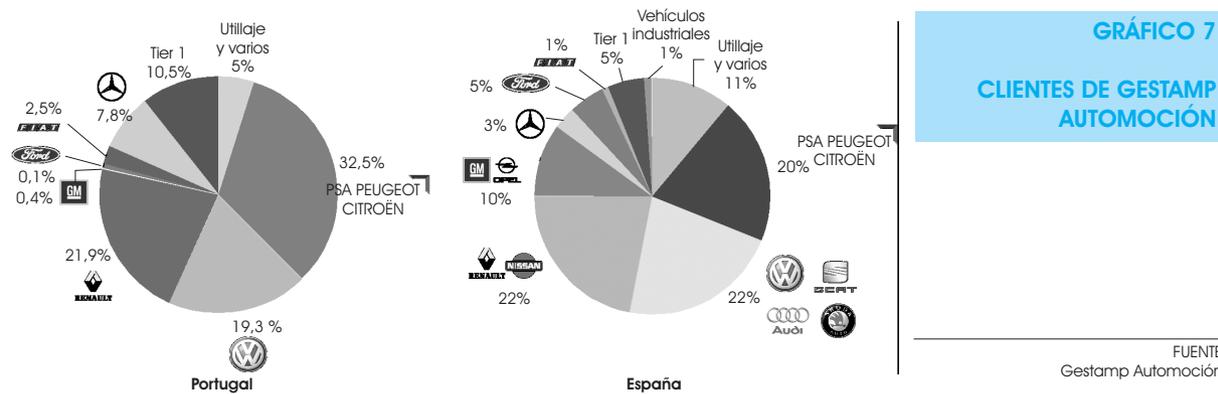
Ante esta situación, la tendencia de los OEM es no implantar nuevas plantas en España, ya que cada nuevo modelo equivale a una disputa entre países, debido al estancamiento leve, pero constante, y a la reducción del número de vehículos fabricados en España. Los principales factores que condicionan la actuación de los OEM respecto a España es que, por un lado, y como aspectos positivos, las plantas existentes son rentables y se han realizado inversiones elevadas y la industria auxiliar es competitiva. Sin embargo, por otro lado, se plantea la competencia de la Europa del Este en términos de mano de obra, logística y potencial de mercado, y el hecho de que los centros de decisión se encuentran en Francia y Alemania. Por tanto, las claves para el futuro vienen determinadas por la competitividad vía costes internos de los OEM y aprovisionamientos y la reconversión

hacia otra gama de vehículos donde no se compita en bajo coste.

La respuesta de Gestamp Automoción se pone de manifiesto a través de su plan estratégico cuyo objetivo es el crecimiento rentable a largo plazo. El crecimiento busca la satisfacción de los clientes, lo que implica el acompañamiento en sus decisiones estratégicas y unos mejores servicios tanto en tecnología-calidad-servicio como en competitividad. La rentabilidad se refiere al uso adecuado de los recursos, lo que está relacionado con la competitividad y la maximización de los ingresos. Y finalmente, el mantenimiento a largo plazo implica controlar y reducir los riesgos a través de una diversificación de clientes, diversificación de zonas geográficas y el control del endeudamiento. Por tanto, los tres ejes de análisis específico son: el acompañamiento, la competitividad y los riesgos.

Respecto al acompañamiento estratégico de los OEM, la implantación de nuevas plantas de los OEM en el exterior y el más fácil *outsourcing* en las nuevas plantas fuerzan la internacionalización de la industria auxiliar del automóvil. En este sentido, las sociedades que no quieren o no pueden asumir el reto suponen una pérdida de valor estratégico para los OEM. Así, el acompañamiento a la globalización de los clientes permite el crecimiento y consolidar negocios en los mercados de origen, pero con el serio riesgo de posible rentabilidad a corto plazo. Así, la decisión de Gestamp Automoción es acompañar a sus clientes en su globalización.

En cuanto a la competitividad, conviene señalar los siguientes aspectos. Primero, asumiendo la dificultad de obtener nivel de calidad y la posibilidad de centralizar la I+D, es clave identificar cómo influyen en la competitividad y el servicio las decisiones de la implantación geográfica. Normalmente, la tasa de servicio es mejor cuando la industria auxiliar del automóvil está próxima a la planta OEM. De este modo, la competitividad está en función del análisis de diferentes conceptos de coste: la importancia del coste del transporte, el coste de la mano de obra, el coste de las materias primas y otros insumos, la intensidad de la inversión y el entorno financiero y otros



costes como subvenciones, fiscalidad... Todo ello dependiendo del tipo de producto y servicio.

Respecto a los costes, el de transporte es elevado en relación con el coste de fabricación, mientras que el coste medio de la mano de obra es menor del 25% del coste total del producto y las materias primas e insumos representan aproximadamente el 50% del valor. Además, muchos productos requieren altas inversiones y amortización. Por tanto, en la mayoría de sus productos (más del 90%) las plantas españolas de Gestamp Automoción pueden mantener su rentabilidad si los OEM permanecen en España y se mejora la competitividad frente a los competidores regionales. Sin embargo, existen riesgos derivados de la posibilidad de plataformas comunes, los vehículos en los nichos-derivados y la dificultad creciente en la exportación, especialmente hacia Francia y Alemania.

Respecto al control y reducción de riesgos, tener la base en España implica una cultura multicliente que permite la reducción del riesgo cliente-modelo y más posibilidades en proyectos de globalización. Además, aunque la globalización de actividades posibilita la compensación de ciclos económicos entre regiones puede poner en riesgo la rentabilidad por la dificultad de gestión y las diferencias de cambio. Finalmente, se hace necesario modular el ritmo de la globalización considerando las inversiones en nuevos proyectos, las inversiones de mantenimiento y la rentabilidad de los negocios.

De este modo, los ejes de la estrategia de implantación geográfica de Gestamp desde 1998 han sido:

España y Portugal. La meta en estos mercados ha sido la consolidación. Así, en términos de tamaño se ha conseguido el liderazgo en el mercado ibérico (en España y Portugal se ha pasado de 6 plantas en 1998 a 24 en 2003), una diversificación de clientes (gráfico 7), especialmente por el posicionamiento en clientes alemanes, y una mayor competitividad por la orientación hacia el suministro de los OEM locales.

Unión Europea. En este caso, los objetivos están re-

lacionados, en primer lugar, con el acercamiento a los centros de decisión mediante la consolidación del posicionamiento en Francia y la implantación en Alemania. En segundo lugar, se busca la diversificación de la base de clientes mediante Gestamp Reino Unido con Nissan Sunderland. Y finalmente, la búsqueda de negocios en función del grado de intensidad del capital y el coste logístico.

Mercosur. En esta área se pretende el acompañamiento de los clientes europeos y las plataforma y vehículos comunes, la búsqueda del liderazgo en mercados con alto potencial de crecimiento, repetir el modelo español y manejar la inestabilidad económica y que sirva de contrapeso a los ciclos en Europa.

NAFTA. En primer lugar, se pretende el posicionamiento inicial en México, por la cultura y porque el 50% de la influencia la ejercen los OEM europeos. Posteriormente, se realizará una implantación selectiva en EEUU y Canadá, sin la búsqueda exclusiva del liderazgo, además de la diversificación de clientes.

Europa del Este. Se trata de un mercado con alto potencial de crecimiento tanto en lo que respecta a las ventas en sus propios mercados como a la creación de plataformas de producción europea (p. ej.: Hyundai, Toyota). Por ello, se plantea como plataforma correcta de exportación de componentes con alto porcentaje de mano de obra respecto a la antigua Europa de los 15 y se pretende el posicionamiento inicial en el primer cinturón constituido por Hungría y Polonia.

HACIA EL 2008 ↓

A finales del 2003 se aprobó el Plan Estratégico 2004-2008. Respecto a las directrices a seguir, en primer lugar, ya no es tan necesario el crecimiento con la idea de lograr masa crítica y la consolidación de proveedores en la antigua Europa de los 15. Los principales ejes del crecimiento están relacionados con: las nuevas tecnologías-productos estratégicos (defensa del margen), el aumento de la diversificación de clientes y la estrategia de localización geográfica

diferenciada en zonas de alto crecimiento y en zonas de crecimiento vegetativo.

Respecto a las zonas de alto crecimiento, esto es, Europa del Este, Asia (principalmente China) y Mercosur, la actuación de Gestamp Automoción pretende la búsqueda del liderazgo regional y la competitividad, el logro de sinergias con clientes globales y la gestión adecuada de aspectos como el entorno económico, los recursos humanos, etc.

En cuanto a las zonas de crecimiento vegetativo, en la Unión Europea (antigua UE15), incluida España, las líneas de actuación se dirigen hacia la no inversión en incremento de capacidad, el *outsourcing* de grandes conjuntos y contratos a largo plazo y el desarrollo de nuevos productos y tecnologías. Para Japón y NAFTA se pretende el posicionamiento principal en México y Centro-Sur de EEUU sin la búsqueda del liderazgo regional.

En este sentido, a finales del 2004 realizó dos importantes operaciones estratégicas:

- ✓ Apertura de una importante planta industrial en Alabama para dar servicio a la planta allí localizada de Mercedes, donde se producen los modelos de la Clase M y R.
- ✓ Adquisición del Grupo Hardtech, con plantas en Suecia y Estados Unidos, líder en la tecnología de la estampación en caliente, una de las claves futuras en relación con la necesidad de reducir el peso de los vehículos y aumentar su seguridad.

REFLEXIONES FINALES ¶

En general, y respecto a la situación del sector de componentes en España, el futuro estará condicionado por la permanencia de los OEM y los proveedores de primer nivel y por el mantenimiento del nivel de competitividad por tipo de productos y servicio.

Sin embargo, la evolución no será uniforme. Por un lado, los proveedores locales, de segundo y tercer nivel, son claves y deben mejorar la competitividad, teniendo en cuenta su valor estratégico. Y por otro, los proveedores de primer nivel son filiales multinacionales, por lo que es necesario la evaluación de la competitividad también frente a terceros países; y el capital nacional es clave, tanto en esfuerzo en I+D como por la globalización, lo que aporta valor estratégico.

Para Gestamp Automoción el riesgo de los productos es variable según su intensidad en mano de obra y los costes logísticos. Por ello, su idea es tanto internacionalizarse como permanecer con los OEM en España, aunque no ve claro el crecimiento a largo plazo, por la bajada de las exportaciones. Todo ello, con la necesidad de potenciar las actividades de I+D y equipos de proyecto.

A pesar de las incertidumbres que pesan sobre el sector en España, Gestamp Automoción ha mantenido su apuesta por el desarrollo y en línea con las directrices del nuevo Plan Estratégico 2008.

