



Facultad de Ciencias económicas y empresariales, ICADE

# **DESARROLLO DE LA PRESENCIA GLOBAL DE GESTAMP. ESTUDIO DEL CASO.**

Clave: 201916094

Autor: Pedro Herrera García

Director: Javier Morales Mediano

Nº de palabras: 16.944

MADRID | Abril, 2021

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b> .....	<b>2</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>3</b>
<b>0. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
0.1 RESUMEN .....	4
0.2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	6
0.3 OBJETIVOS .....	6
0.4 METODOLOGÍA. ....	7
0.5 ESTRUCTURA .....	8
<b>1. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
1.1 LA INDUSTRIA AUXILIAR DEL AUTOMOVIL .....	9
1.2 GESTAMP (como empresa) .....	17
1.3 TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	24
<b>2. ESTUDIO DEL CASO</b> .....	<b>33</b>
2.1 Crecimiento de Gestamp y relación que guarda con la internacionalización.....	33
2.2 Motivos de la internacionalización de Gestamp.....	38
2.3 Modos de entrada y fuentes de financiación para la expansión de Gestamp.....	41
2.4 Resumen de resultados.....	47
<b>3. ANALISIS Y CONCLUSIONES</b> .....	<b>52</b>
<b>4. CONTRIBUCIONES</b> .....	<b>54</b>
<b>5. LIMITACIONES</b> .....	<b>55</b>
<b>6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>56</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>57</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de la producción de vehículos.....	10
Figura 2: Componentes de la carcasa del automóvil.....	11
Figura 3: 5 fuerzas de Porter aplicadas a Gestamp.....	14
Figura 4: Ingresos históricos Gestamp .....	17
Figura 5: Crecimiento de ingresos Gestamp vs Mercado 2019 por áreas.....	18
Figura 6: Análisis DAFO Gestamp.....	20
Figura 7: Riesgos de la internacionalización.....	25
Figura 8: Fases del modelo plan de marketing internacional.....	27
Figura 9: Posibles modos de entrada en un nuevo mercado.....	29
Figura 10: Factores que afectan a la estrategia de Precios y su implementación.....	31
Figura 11: Gestión del capital social Gestamp. ....	42
Figura 12: Deuda emitida por Gestamp.....	43

## 0. INTRODUCCIÓN

### 0.1 RESUMEN

Este TFG analiza el proceso de internacionalización que ha desarrollado Gestamp, teniendo en cuenta el tipo de empresa que es y su actividad empresarial. Se revisará dónde y cómo se ha expandido, y cuáles son los motivos y objetivos que han llevado a Gestamp a abrir nuevos mercados en el extranjero. Este proceso de internacionalización ha hecho que Gestamp se haya convertido en pocos años en una empresa líder dentro del sector auxiliar del automóvil, con presencia en todo el mundo.

Para lograr este objetivo se hace un estudio literario exhaustivo de Gestamp, de la industria proveedora de piezas de automóvil a nivel mundial y por último del proceso de internacionalización. A continuación, se realiza un estudio del caso sobre la empresa analizando la relación que existe entre la internacionalización y su crecimiento. Cuenta con entrevistas a dos ejecutivos que darán su opinión acerca del tema.

Se concluye que Gestamp es una empresa cuya actividad empresarial debe realizarse a nivel mundial, ya que atiende a una clientela de ámbito global y le favorecen las economías de escala. Por otro lado, es un sector con mucha competitividad, por lo que tener presencia en todo el mundo es crucial para no perder cuota de mercado.

Este trabajo corrobora la buena labor que ha desempeñado el grupo Gestamp en su plan de crecimiento a nivel mundial y proporciona información relevante para tener en cuenta en el proceso de internacionalización de cualquier compañía.

#### **Palabras clave**

Gestamp, expansión, sector automoción, cobertura global, efectos internacionalización

## ABSTRACT

This study analyzes the process undertaken by Gestamp to expand internationally, taking into account the type of company it is and its business activity. It will review where and how it has expanded, as well as what are the reasons and objectives that have led Gestamp to open new markets abroad. This internationalization process has allowed Gestamp to become in just a few years a leading company in the automotive auxiliary sector with presence all over the world.

To achieve this objective, the theoretical framework of the question is analyzed, which involves an exhaustive study of Gestamp, of the automotive parts supplier industry worldwide and finally a deep study of internationalization theories. In addition, a case study on the company is carried out, analyzing the correlation between internationalization and its successful growth. Furthermore, it provides the opinion of two executive directors from the company, who will give their point of view on the subject.

It is therefore concluded that Gestamp is a company whose business activity must be carried out at a global level, since it gives support to an international customer base and can thus benefit from economies of scale. On the other hand, it is a very competitive sector, and therefore business growth and having presence all over the world is crucial, in order not to lose market share.

This essay aims to evidence the good outcome that Gestamp has achieved with its growth plan, as far as business performance is concerned. Moreover, it provides relevant information that may be taken into consideration in the internationalization process of any company.

### **Key Words**

Gestamp, Expansion, Automotive sector, Global coverage, Internationalization effects, Internationalization drivers.

## 0.2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El tema de este TFG ha sido elegido por una serie de motivos que se presentan a continuación:

En primer lugar, estudiar la empresa y su modelo de negocio. Gestamp es una empresa industrial española con un modelo de negocio claro y una estructura definida que permite extraer conclusiones acertadas acerca del tema en cuestión.

Otro motivo es estudiar la relación que guarda el gran crecimiento que ha tenido Gestamp con su proceso de expansión a otros países. El crecimiento de Gestamp queda reflejado en el aumento de su capitalización bursátil y crecimiento de sus ventas en los últimos 20 años “desde el 1998 hasta 2018 su beneficio se ha visto multiplicado x21, que es incluso superior al crecimiento del beneficio de Inditex” (José Asumendi, 2017). Además, ha pasado de suministrar piezas de automóvil a Seat en España a hacerlo globalmente en todos los continentes.

## 0.3 OBJETIVOS

Los objetivos que atiende este TFG son:

Conocer e investigar la industria auxiliar del automóvil, principalmente los fabricantes de piezas. Con esto me refiero a: principales competidores, como funciona y su evolución.

Además, se pretende dar a conocer la empresa de Gestamp: historia, modelo de negocio, presencia a nivel mundial, evolución de la empresa, clientes, accionistas, ingresos y rentabilidades. Se exponen también las teorías de internacionalización (los motivos que la fomentan, el proceso que se sigue, los distintos modos de entrada en otros mercados internacionales, el impacto que tiene, etc).

Por último, conocer los resultados de una investigación primaria y secundaria llevada a cabo analizando el crecimiento de Gestamp y la relación que guarda con la expansión a nivel mundial. Se mostrará cómo ha crecido Gestamp y los principales agentes que han propiciado este crecimiento. Además, se expondrán los motivos de la expansión de Gestamp y la forma en la que han entrado en los nuevos mercados.

## 0.4 METODOLOGÍA.

Este TFG consta en primer lugar de una revisión literaria acerca del grupo en cuestión, su industria y las teorías de internacionalización. Para recabar información literaria se utilizan artículos académicos de Google Scholar y otros obtenidos de internet, informes publicados por la propia empresa y artículos periodísticos en su mayor parte.

En segundo lugar, se lleva a cabo una investigación primaria y secundaria acerca de Gestamp y la relación existente entre su crecimiento y su expansión a otros países durante los últimos 22 años. También se analizan los motivos determinantes de su expansión a cada área demográfica y el modo de entrada en términos de *partners* y los medios económicos empleados. El estudio analiza textos literarios y académicos sobre el tema tratado y técnicas cualitativas como entrevistas realizadas a 2 empleados.

Habiendo realizado la investigación literaria y las entrevistas, se analizará la información y se extraerán conclusiones mediante el razonamiento deductivo que es “la actividad de la mente que permite inferir necesariamente una conclusión a partir de una serie de premisas. Esto quiere decir que, partiendo de lo general, se llega a lo particular”. (Ana Gardey, 2013).

Para tener una visión profunda sobre el tema tratado e información relevante que no aparezcan en los fuentes leídas y consultadas se han realizado entrevistas a Ángel Torres, directivo de Gestamp y Francisco Riberas, consejero delegado del grupo. Las entrevistas concedidas han sido telefónicas con una duración estimada de entre 22 y 30 minutos. Las entrevistas realizadas han tenido una estructura semiestructurada, ya que “se trata de una conversación guiada entre investigadores y entrevistados” (question pro). Son flexibles y al mismo tiempo mantienen las directrices de la investigación. Con este tipo de entrevistas recabamos información y opiniones diferentes y “el objetivo es adentrarse en su intimidad y comprender la individualidad de cada uno”. (Eduardo Robles, 2011).

Las entrevistas se han llevado a cabo a finales de enero 2021 y se ha accedido a los entrevistados a través de amigos cercanos a ellos. Las preguntas realizadas están relacionadas con: su visión de la industria en la que están inmersos en términos generales y perspectivas de futuro. También han sido preguntados sobre la evolución de Gestamp y factores relevantes y diferenciales de su desarrollo. Además, hemos preguntado por los modos de entrada a una nueva área geográfica que utilizan y por último la importancia e impacto de la internalización para Gestamp.

## 0.5 ESTRUCTURA

Este TFG cuenta con 3 partes diferenciadas que son:

En primer lugar, se realiza una introducción sobre el tema escogido que contextualizara sobre qué trata esta investigación y sus objetivos principales. Se incluyen los motivos por los que se ha escogido este tema y la estructura y metodología que sigue el TFG.

En segundo lugar, se realiza una revisión literaria sobre Gestamp y la industria auxiliar del automóvil. Del mismo modo, se exponen distintas teorías sobre la internacionalización. A continuación, se realiza un estudio del caso que cuenta con entrevistas 2 directivos de la compañía e investigación llevada al cabo acerca del tema.

De la revisión literaria y el estudio del caso se extraen resultados y se lleva a cabo un análisis de donde se extraen conclusiones. Además, se incluyen apartados de las contribuciones del TFG, las limitaciones y futuras líneas de investigación.

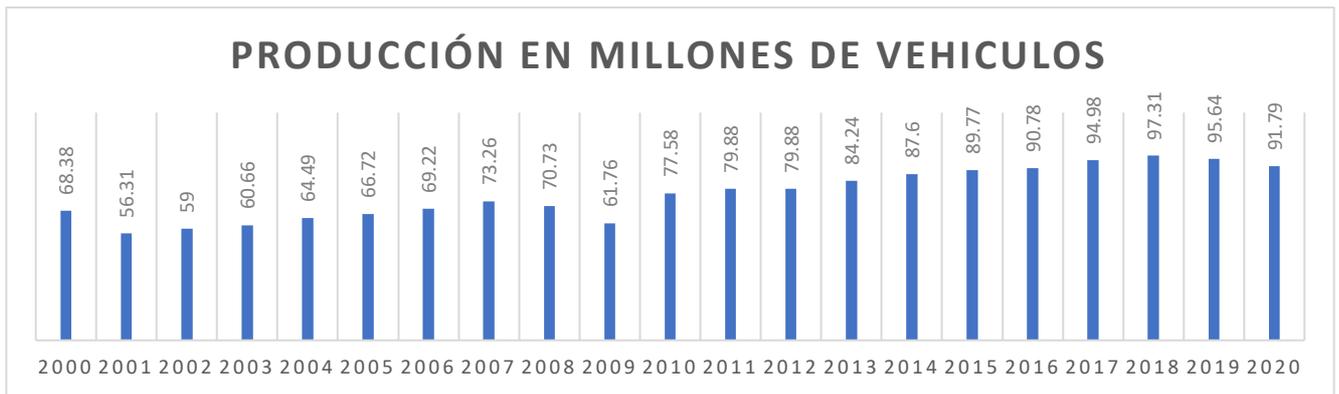
# 1. MARCO TEÓRICO.

## 1.1 LA INDUSTRIA AUXILIAR DEL AUTOMÓVIL

La industria auxiliar del automóvil está compuesta por empresas que suministran productos o dan servicio a las casas de automoción. Se caracteriza por ser muy competitiva e innovadora, ya que el éxito empresarial dentro del sector depende directamente del precio y la tecnología de los productos ofertados. Los consumidores finales son las casas de automoción y su demanda está basada en la disponibilidad, la cercanía, utilidad y calidad de los productos y servicio. Por esta razón, los principales competidores invierten grandes sumas en centros de innovación, ya que no es suficiente con la reputación, experiencia y saber hacer para mantenerse entre los líderes de esta industria según explica un informe de CCOO Industria.

Dentro de la industria, hay proveedores de distintas piezas del automóvil, tanto exteriores como interiores. Con piezas exteriores me refiero a la fabricación del “esqueleto del coche” con los chasis y carrocerías y con piezas interiores del automóvil me refiero a componentes de interior, como volantes, espejos, palanca de cambios, llantas, discos de freno o asientos. Entre los proveedores existen formas de trabajar parecidas y clientes en común pero no todos compiten entre sí. Gestamp está especializado en fabricar el “esqueleto del coche” y sus principales competidores a nivel nacional son Cie Automotive y Fagor Ederlan, mientras que en el ámbito internacional están Tata Motors, Magna International, Hyundai Mobis y Daimler. Por otro lado, en España dentro de la industria auxiliar automotriz de piezas interiores existen proveedores como Antolín, Ficosa o Lingotes Especiales.

Todas estas empresas luchan por ser líderes y hacerse con la máxima cuota de mercado en un sector, que ha tenido un gran auge en los últimos 20 años, ya que la demanda de automóviles ha crecido enormemente. Los competidores son de ámbito nacional y global, ya que es una industria instaurada a nivel mundial. “El sector automovilístico vive una fuerte globalización, segmentación de la demanda, sobrecapacidad, reestructuración de su cadena de valor y elevada competencia internacional”. (KPMG, 2011).



**Figura 1:** Evolución de la producción de vehículos **Fuente:** Statista (2020)

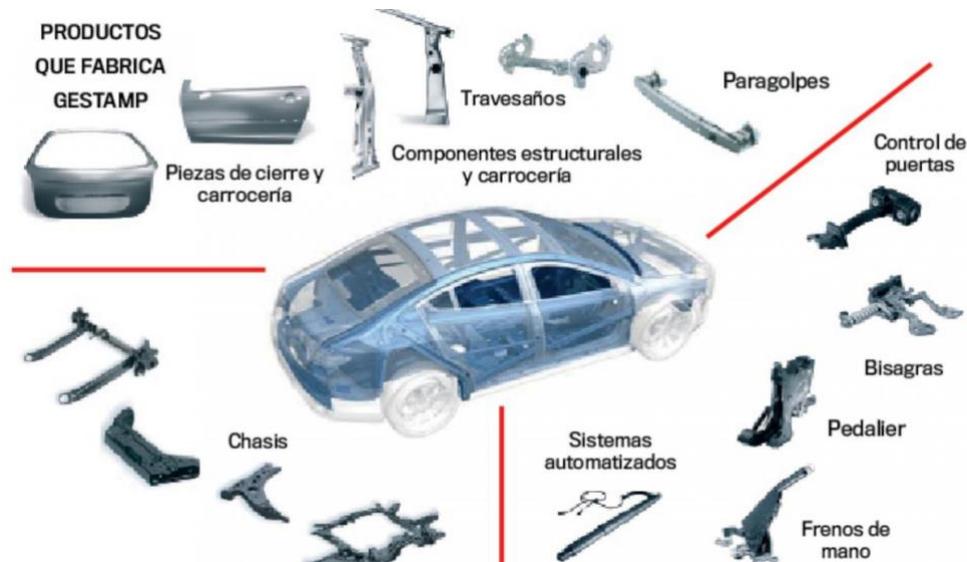
Como explica un artículo sobre *Perspectivas del sector automoción*, dentro del sector y, más concretamente, dentro del área de componentes que integran la carrocería del vehículo y componen su estructura, se comercializa una amplia gama de productos que constituyen la carcasa del vehículo y tienen procesos específicos para su fabricación. Para la fabricación de productos se “deben tener en cuenta los estándares de desarrollo que establecen los fabricantes: más seguridad (no sólo el coche tiene que ser más seguro y deformable, sino que también tiene que ser capaz de no dañar mucho a un tercero), reducción de pesos y todo ello con costes competitivos”. (Gabriel Jiménez, 2020).

Una de las principales características dentro de esta industria es que los competidores de gran tamaño se benefician de las economías de escalas, ya que producen grandes volúmenes, aprovechando maquinaria común y obteniendo por lo tanto una reducción en costes. Mientras que fabricantes de menor tamaño tienen costes más altos y por lo tanto sus márgenes de beneficio son más reducidos.

La actividad de los proveedores de piezas de automóviles engloba la fabricación de los componentes: desde su diseño hasta la fabricación y acabado del producto. Según el director general de I+D de carrocería del automóvil de Gestamp “Los fabricantes de automóviles externalizan cada vez más la producción de los distintos componentes para que ellos puedan centrarse en las tendencias CASE [coche Conectado, conducción Autónoma, coche Compartido y Electrificación], y confían en nosotros por nuestra experiencia”. (Ignacio Martín, 2020). Los productos comercializados en esta categoría por los competidores van desde la carrocería, que es la estructura del vehículo e incluye desde puertas, capo y techo, hasta los chasis, sistemas de pedales y frenos de mano. Además, comercializan una amplia gama de mecanismos como: bisagras, topes de puerta, sistemas eléctricos y dispositivos de control remoto. También prensas, troqueles, portones de maletero y cierres.

Las principales piezas fabricadas y comercializadas se explican a continuación. En primer lugar, la carrocería que constituye la estructura del coche y soporta y protege al vehículo. Los fabricantes tratan de dar la máxima seguridad al mismo tiempo que aligerar las piezas. La carrocería está compuesta de piezas, como puertas, capo, techo, guardabarros y ensamblajes, con los que se crea el revestimiento exterior del vehículo. La carrocería contiene también piezas estructurales, como los suelos o los pasos de las ruedas. En segundo lugar, fabrican el chasis de los coches, que es la parte inferior del vehículo y da soporte a la estructura, además de conectar la carrocería y la transmisión del vehículo.

Fabrican también los mecanismos, que son piezas que forman parte del “esqueleto” del automóvil y que incluyen las bisagras, los sistemas eléctricos de cierre y los topes de puertas. Estos mecanismos tienen como principal función dar comodidad al usuario. Las bisagras se utilizan para el cierre de puertas, maletero o el capo. También fabrican sistemas de pedales y frenos de mano. Por último, llevan a cabo la fabricación de troqueles y el prensado, desde su diseño hasta la construcción y revisión.



**Figura 2:** Componentes carcasa del automóvil

**Fuente:** Memoria Gestamp (2018)

Para la fabricación de los componentes de la carcasa del automóvil, los fabricantes utilizan procesos de fabricación muy específicos que van evolucionando con el objetivo de reducir el peso y optimizar su calidad y dureza. Estos procesos se detallan a continuación:

El proceso más importante dentro del sector es la estampación en caliente, que se aplica a la fabricación de los troqueles y las líneas de prensas y se focalizan en reducir el peso progresivamente. Por otro lado, utilizan la estampación en frío, que es una tecnología con la que se fabrican múltiples variedades de piezas, que van desde pequeñas piezas de apoyo hasta las grandes piezas de la carrocería. La estampación en frío permite trabajar en el estampado de piezas con alta resistencia. Otro proceso cada vez más demandado es la estampación de aceros de alta resistencia. Esta tecnología es cada vez más demandada, a medida que toma más importancia la resistencia del coche ante un impacto.

Otro proceso utilizado para la fabricación de componentes en esta industria es el perfilado. Con él se cortan, se separan y se perforan las piezas con una tecnología de soldadura láser, que permite la unión de piezas metálicas y la creación de compuestos de distintos metales cada vez más ligeros y fiables. Además de la soldadura láser llevan a cabo el ensamblado de piezas complejas. Una de las técnicas más utilizadas es la soldadura por resistencia, que produce ensamblados de alta calidad, gracias a la utilización de robots.

Por último, utilizan la tecnología del hidroformado para la fabricación de piezas con un alto grado de complejidad; las piezas que requieren de cavidades no se podrían producir mediante la estampación, sin la aplicación de esta tecnología de hidroformado.

Para dar una mejor visión del sector, se desarrolla un análisis de Porter (figura 3), que tiene como principal objetivo entender las fuerzas del mercado y llevar a cabo una reflexión estratégica para evaluar la rentabilidad del sector a largo plazo. A través de este modelo, no sólo se estudia la competencia de Gestamp, sino que también se analizan factores como el estado de la industria y si hay oportunidades para nuevos competidores o, por el contrario, los existentes están muy bien posicionados. Algunos de estos factores son: el poder de negociación de clientes y proveedores y la amenaza de nuevos productos sustitutivos y de nuevos competidores. Estos factores están integrados en el análisis de Porter y se desarrollan a continuación.

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** en la industria auxiliar automotriz existen unas altas barreras de entrada, debido principalmente a la gran inversión inicial requerida. Además, las empresas del sector son pocas, pero de gran tamaño, y utilizan las economías de escala, para producir grandes cantidades a costes reducidos, en comparación con los nuevos competidores. Es un mercado maduro que hoy en día está muy desarrollado y los líderes cuentan con una diferenciación de producto, experiencia, base de clientes y canales de distribución muy desarrollados. Por último, cuentan con una sólida reputación y una fuerte identificación de marca por parte de los consumidores. Tienen aliados estratégicos a nivel global, que les proporcionan experiencia en nuevas áreas y les aportan clientes. La amenaza de que entren nuevos competidores es baja y en el largo plazo parece que se mantendrá estable.

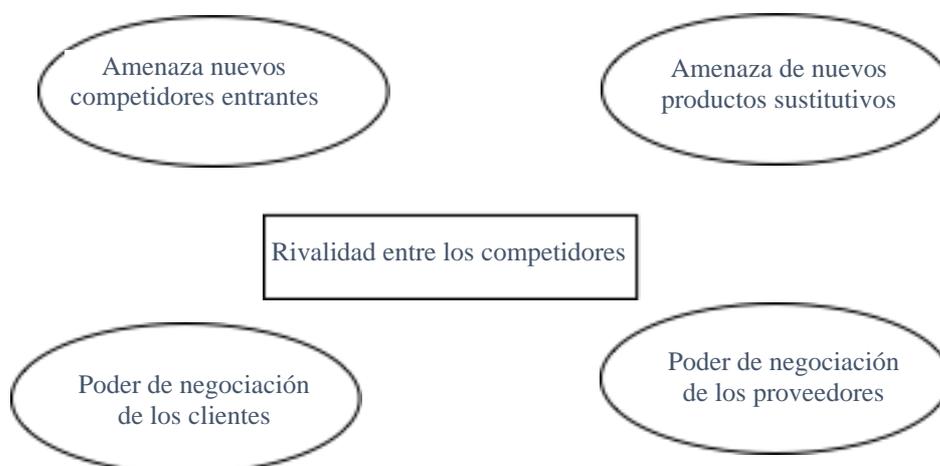
- **Amenaza de nuevos productos sustitutivos:** un mercado es menos atractivo si hay productos sustitutivos, o bien más avanzados en tecnología o con precios más bajos. En el caso de la industria auxiliar del automóvil, fabrican directamente las piezas principales del coche y sacan partido de las economías de escalas, con lo que reducen costes y, con ello, abaratan los precios finales. Por otra parte, invierten grandes sumas en innovación de procesos y productos, por lo que es complicado que emerjan competidores con nuevos productos. El riesgo de que aparezcan nuevos productos sustitutivos es medio-bajo.

- **Poder de negociación de los clientes:** “cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios”. (Porter, 2012). En esta situación, los márgenes del beneficio se reducen y, con ellos, el atractivo de la industria. Esto se produce cuando el cliente tiene más de un proveedor para elegir. Para combatir esta situación, los integrantes de esta industria deben proporcionar un valor añadido a sus productos y trabajar en la mejora de la calidad. Deben construir relaciones cercanas con sus clientes, con los que trabajar mano a mano para satisfacer sus necesidades e innovar. El poder de negociación de los clientes por lo general es medio, y aunque puedan negociar precio y exigir más calidad, los productos están estandarizados y los precios están muy ajustados debido a la optimización de costes de esta industria.

- **Poder de negociación de los proveedores:** según apunta Porter, “cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo.” En la industria en cuestión, los proveedores atienden órdenes de gran tamaño de acero, con precios ajustados y tienen recursos relevantes. En el caso del sector que nos ocupa, los proveedores no tienen un gran poder de negociación, ya que son muchos los proveedores que existen dentro de esta industria con múltiples localizaciones geográficas, por lo que los fabricantes eligen el que más se ajuste en términos de calidad y precio.

Además, existen alianzas a largo plazo con los proveedores. Cabe a destacar la alianza de Gestamp con ArcelorMittal, que se remonta a 1998, como proveedor de piezas de metal y con una participación en el capital social de Gestamp.

- **Rivalidad entre los competidores:** según Porter “este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado.” El sector en cuestión está desarrollado y tiene múltiples competidores muy asentados y posicionados, con estructuras organizativas bien definidas. Cada uno tiene sus propias estrategias con las que tratan de destacar. Cuanta más rivalidad hay, menos atractivo es el mercado. En este caso, es un mercado con mucha rivalidad, donde priman las estrategias de innovación para absorber clientes. Mantienen una continua revisión y actualización del producto, con lo que tratan de mejorar la experiencia del usuario y abaratar costes.



**Figura 3:** 5 fuerzas Porter. **Fuente:** Porter 1979

Del análisis Porter llevado a cabo, se concluye que es difícil acceder a esta industria y que los actuales líderes del mercado están muy bien posicionados. El riesgo de que entren nuevos competidores en esta industria es mínimo, ya que se requiere mucho capital para empezar. Las empresas del sector invierten mucho en innovación y desarrollo para liderar el mercado y trabajan juntamente con las casas de automoción para identificar y satisfacer sus necesidades. Por último, tienen amplias bases de proveedores, lo que les otorga un gran poder de negociación y clientes altamente fidelizados, con los que tienen relaciones longevas y asentadas. De esta manera, se deben preocupar por la competencia que son grandes multinacionales cuyo objetivo es crecer y ganar cuota de mercado. La apuesta en I+D y operaciones de fusiones y adquisiciones son la mejor manera de combatir con la competencia.

A continuación, se comenta el estado de la industria auxiliar automotriz a raíz de la crisis del COVID y se hace una proyección a futuro de la industria, basado en informes y en la opinión de expertos del sector.

El sector automoción ha tenido una evolución ascendente de sus ventas “El sector mantiene ocho años consecutivos de evolución positiva en la producción de vehículos, tras la debacle de 2009, y se espera que continúe en los más inmediatos”. (CCOO industria, 2018). Pero 2020 ha sido un año en el que se han dejado de cumplir las expectativas de crecimiento ya que se ha producido una crisis económica provocada por el COVID y que afecta de una manera extraordinaria al sector de automoción. Según prevé Deloitte en su estudio 'Electric vehicles: setting a course for 2030' “las ventas totales anuales de automóviles no alcanzarán las cifras anteriores a la pandemia hasta 2024 y estima que el 57% de los españoles se plantea mantener su vehículo actual más tiempo de lo previsto.” Las ventas del sector automoción son un indicador económico muy preciso y "la situación actual está afectando a las finanzas de los compradores, por lo que reconsideran realizar grandes inversiones". (Jordi Llado, 2020).

El socio responsable de la industria de Automoción y Fabricación de Deloitte, Jordi Llidó afirmó que "El coronavirus ha provocado que probablemente no volvamos a ver niveles de ventas como los alcanzados hasta la fecha de los modelos de gasolina y diésel". Esto viene también refrendado por las numerosas normativas emitidas por el ministerio de medioambiente; la más reciente es el protocolo WLTP (Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure), procedimiento que determina las emisiones de CO<sub>2</sub> y el consumo de combustible de los coches. El último protocolo de WLTP incrementará los impuestos de matriculación de los coches de gasolina y diésel de un 4,75% a un 9,75%. Esta subida de impuestos de matriculación tiene como principal objetivo reducir la venta de coches con combustibles, reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> e incrementará el atractivo de los coches eléctricos.

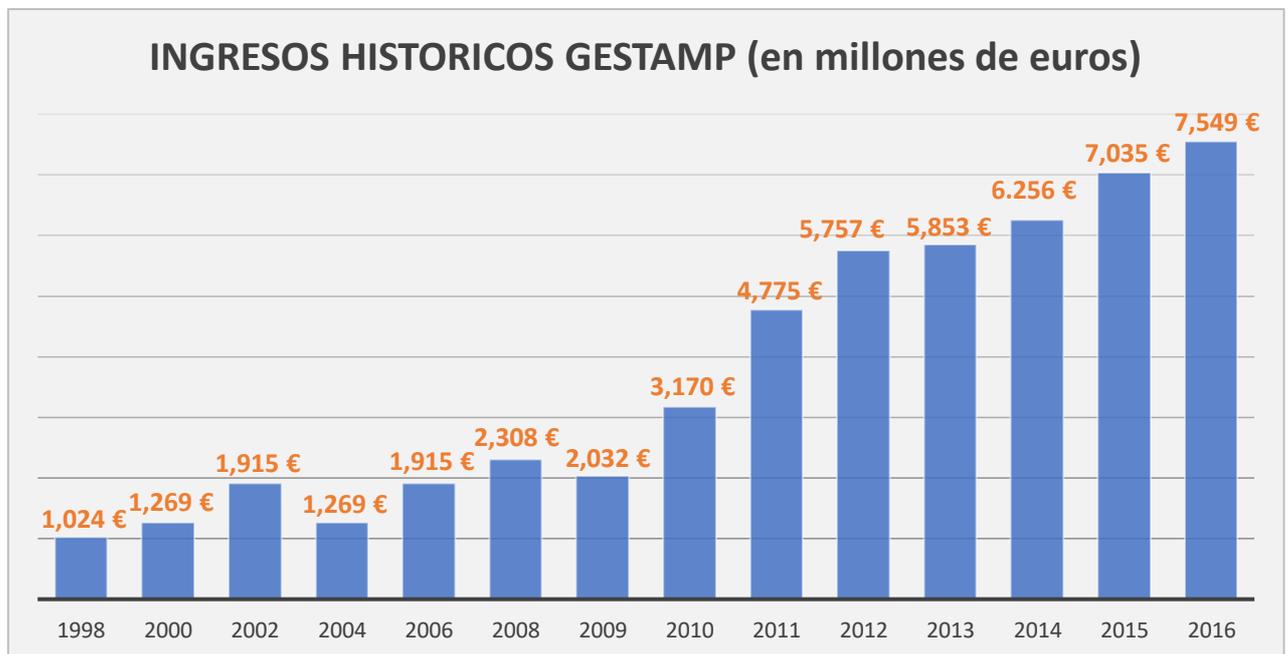
El informe del estudio realizado por Deloitte considera que el sector de los coches eléctricos incrementará su crecimiento en los próximos años, a diferencia de los coches de combustión. Prevé que "Las ventas anuales girarán en torno a los 11,2 millones de automóviles en 2025, mientras que, en 2030, dicha cifra se elevará hasta los 31,1 millones". Estas estimaciones se basan en factores como: el cambio de percepción y cultura de los consumidores, incentivos fiscales, abaratamiento de costes y evolución tecnológica. Para adaptarse a esta tendencia de mercado, Gestamp y sus competidores están adaptando los componentes de la carrocería y chasis a las baterías y nuevas formas de transmisión que trae consigo el coche eléctrico y la nueva estructura. Esta nueva estructura requiere una reducción del peso para los coches eléctricos que tienen menos potencia de motor. La clave para el éxito de estos modelos reside en "superar las inquietudes de los usuarios respecto a la autonomía de los vehículos y las infraestructuras de recarga". (Jordi Llado, 2020).

## 1.2 GESTAMP (como empresa)

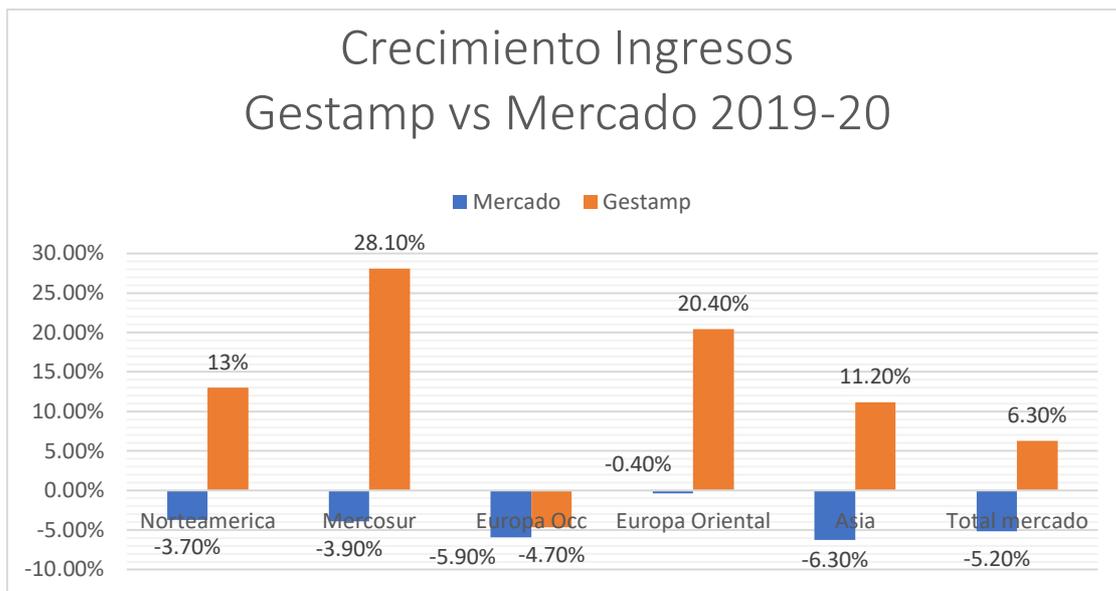
Gestamp es una compañía industrial española dedicada a proveer componentes de automóvil a las principales casas de coches de todo el mundo. Su principal actividad es diseñar y fabricar componentes metálicos para automóviles. Actualmente, se encuentra presente en 22 países distribuidos en Europa, América y Asia y tiene más de 100 plantas de producción y 13 centros de innovación según aparece reflejado en su web corporativa.

Gestamp fue fundada por Francisco José Riberas en 1997 y desde entonces ha ido creciendo y evolucionando hasta alcanzar en la actualidad “una plantilla de más de 43.000 empleados y registrar una facturación en el último ejercicio de 8.548 millones de euros; es uno de los máximos proveedores de piezas automovilísticas a nivel mundial” según apunta (Francisco Riberas, 2017).

### Evolución de ingresos Gestamp



**Figura 4:** Ingresos históricos. **Fuente:** Web corporativa de la empresa (2017)



**Figura 5:** Crecim ingresos Gestamp vs Mercado 2019 por áreas. **Fuente:** Web corporativa (2020)

Gestamp Vigo inicia su actividad en 1966 y en un principio se dedica a la construcción de herramientas de corte, destinadas a la estampación de formatos metálicos para el sector del automóvil. Con el desarrollo de la industria del automóvil en toda España finales del siglo XX, aprovecharon el momento para diversificar su actividad; comienzan entonces a fabricar piezas metálicas de pequeñas dimensiones según apuntan desde el propio grupo. Gestamp Vigo es adquirida por el Grupo Gestamp en 1989, con el propósito de garantizar su desarrollo industrial y su continuidad en el mercado del automóvil, que era cada vez más exigente y competitivo.

CCOO industria explica como después de su fundación, el grupo Gestamp adquiere el grupo Hardtech, Edscha y ThyssenKrupp Metal Forming entre el 2004 y 2011; estas adquisiciones le permiten ampliar su presencia en otros países y aumentar sus competencias tecnológicas, diversificar sus líneas de negocio, ampliar su oferta a nuevas compañías y fortalecerse a nivel empresa. Además, durante estos años fueron creciendo orgánicamente con la construcción continua de centros de producción y de I+D.

Gestamp alcanza máximos de crecimiento y registra sus mejores resultados en sus ejercicios posteriores a la crisis mundial de 2009. “En el año 2009, su facturación apenas era de 2.032 millones de euros y en 2014, superó los 6.250 millones de euros”. (Carlos Cancela, 2015). Lo mismo ocurre con su plantilla que, como menciona Carlos Cancela en un artículo del Confidencial “en el año 2009 contaba con 13.212 empleados y en 2014 superó los 32.000 trabajadores”. A finales de 2018 registra más de 43.000 empleados en su plantilla y ha tenido una facturación de 8.548 millones de euros.

Hay 2 aspectos destacables dentro de la empresa Gestamp. En primer lugar, su apuesta por invertir en investigación y desarrollo (I+D) dentro de su industria y en segundo lugar los elementos de sostenibilidad de la empresa. La constante innovación de sus productos y servicios es un factor clave y diferenciador frente a sus competidores. Este esfuerzo de invertir en I+D y por innovar se ve reconocido con un aumento de la demanda y de las ventas. Gestamp cuenta con 13 centros de innovación distribuidos por todo el mundo, con los que buscan ofrecer productos que cumplan con los requisitos de eficiencia, coste, calidad y seguridad, además de anticiparse a los avances tecnológicos. Según comunica Gestamp en su web, “entendemos la innovación como una vía esencial para mantenerse en una posición fuerte y destacada en el sector de la automoción”.

Para la fabricación y el diseño de productos, Gestamp mantiene un estrecho contacto con los fabricantes de coches, lo que les permite dar una respuesta rápida y eficaz a sus necesidades y desarrollar entre ambos nuevos conceptos y tecnologías para un futuro próximo.

Para Gestamp, la innovación es la base sobre la que se establece su estrategia de futuro y hoy en día está orientada al desarrollo del coche eléctrico. Hace relativamente poco han introducido el prensado en caliente, que favorece la reducción del peso de las piezas del coche y por lo tanto de las emisiones de CO<sub>2</sub>. “La reducción del peso del vehículo incrementa la eficiencia del combustible y reduce así las emisiones de CO<sub>2</sub>”. (Gestamp, 2019). De esta manera, con los centros de innovación, pretenden tener un impacto directo en la sostenibilidad del sector del automóvil, empleando nuevas tecnologías e introduciendo políticas medioambientales dentro de la empresa.

Gestamp trata de adaptarse a las necesidades del mercado y actualmente se están focalizando en el sector de los coches eléctricos y de las baterías, así como en el transporte compartido. De esta manera, se mantienen en una posición fuerte y de liderazgo en el sector de la automoción. Como bien explica Francisco Riberas en el marco de la COP 25 (2019) "hay que ir rápido hacia la electromovilidad, pero con una rapidez inteligente".

El segundo aspecto por destacar es la forma que tiene Gestamp de incorporar criterios de sostenibilidad en la empresa y en su actividad. De esta manera, utiliza las mejores técnicas disponibles para el diseño de sus instalaciones y son conscientes de que la destrucción del medio ambiente supone un freno a las actividades económicas según aparece en la memoria de sostenibilidad del grupo. Según su comité de sostenibilidad, tratan de “Minimizar el impacto ambiental de nuestra actividad, buscando el máximo nivel de eficiencia y la mejora continua de los procedimientos establecidos en los sistemas de gestión ambiental”.

Para analizar más a fondo la empresa, se desarrolla un análisis DAFO que se compone de dos partes. Por un lado, evalúa las características y la situación interna de Gestamp, estudiando sus debilidades y fortalezas. Las debilidades presentan los puntos débiles y limitaciones que impiden a la empresa optimizar su desarrollo empresarial. Las fortalezas marcan los puntos fuertes que proporcionan una ventaja competitiva para la empresa.

Por otro lado, analiza la situación externa con respecto a sus competidores, analizando las amenazas y oportunidades de su entorno. Las amenazas son posibles causas de riesgo que pueden afectar a la empresa. Las oportunidades surgen en el entorno empresarial y se deben tener en cuenta para analizarlas y aprovecharlas.

<p style="text-align: center;"><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a financiación por fondos propios limitado. Si dan acceso a nuevos accionistas la familia pierde el control de la empresa.</li> <li>- Apalancamiento alto. En caso de crisis pueden entrar en suspensión de pagos.</li> <li>- Presupuesto de marketing reducido.</li> <li>- Empresa con poco desarrollo de políticas ESG.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competidores de gran tamaño; industria en la que se producen fusiones y adquisiciones entre competidores para ganar cuota de mercado.</li> <li>- Dependiente de las ventas de automóviles a nivel mundial y del momento económico. (sector cíclico).</li> <li>- Inestabilidad económica, política y social en todo el mundo. (COVID)</li> <li>- Incremento de los costes del automóvil.</li> <li>- Disponibilidad de otro tipo de transporte más económico y medioambiental.</li> </ul>
---	--

<p><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sólida base de clientes.</li> <li>- Aprovechamiento de las economías de escala.</li> <li>- Calidad y diversificación de productos.</li> <li>- Presencia en todo el mundo (cobertura total de un mercado global).</li> <li>- <i>Partners</i> estratégicos en distintas zonas geográficas.</li> <li>- Integración horizontal: ofrecen una mayor variedad de productos.</li> <li>- Centros de I+D que permite estar actualizados.</li> <li>- Buenas valoraciones y reputación dependiente de la calidad de los productos y servicios ofertados.</li> <li>- Empresa de ámbito familiar: tiene una cultura de empresa determinada. Tiene una visión y objetivos sólidos y a largo plazo.</li> <li>- Al tener mayoría absoluta la familia Riberas, la alineación con los accionistas es más llevadera y los proyectos se realizan de manera rápida y dinámica.</li> <li>- Ubicaciones estratégicamente establecidas para oficinas, fábricas y centros de I+D.</li> </ul>	<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes potenciales en mercados de países emergentes.</li> <li>- Aumento de la demanda de la movilidad eléctrica.</li> <li>- Crecimiento de inversión en ESG.</li> <li>- Centros I+D y fábricas con la tecnología adecuada para ajustarse a las piezas del coche eléctrico.</li> <li>- Oportunidades de fusiones y adquisiciones a buen precio tras la crisis económica.</li> </ul>
---	--

***Figura 6:*** Análisis DAFO Gestamp

***Fuente:*** Web corporativa Gestamp y Situación y perspectivas en el sector del automóvil.

Tras llevar a cabo el análisis DAFO, se extraen las siguientes conclusiones:

Gestamp presenta una serie de debilidades que debe tratar de mejorar y poner atención para optimizar su rendimiento. A continuación, quedan explicadas según su importancia de mayor a menor. En primer lugar, tienen un apalancamiento alto que, ante una crisis, puede volverse en su contra, anulando parte de sus beneficios y llegando a ocasionar pérdidas. La segunda debilidad tiene que ver con programa de ESG del grupo que está poco desarrollado y deberían potenciarlo para atraer inversión de los accionistas en un futuro que apunta a ser sostenible. Por último, el marketing del grupo (tiene un impacto directo en las ventas) es reducido y deberían invertir más en marketing para aumentar su visibilidad ante los consumidores ya que tienen una cultura y valores de empresa muy atractivos.

Gestamp también tiene fortalezas que les distinguen del resto de competidores y les hace únicos que se expondrán según su importancia para seguir siendo líderes en el sector. En primer lugar, Gestamp tiene una sólida base de clientes que se han ganado a lo largo de su existencia y han sido atraídos por la calidad y actualización de sus productos y servicios. La segunda fortaleza que destacar es la presencia a nivel mundial del grupo con la que tienen una cobertura de mercado total y el apoyo y cooperación con *partners* estratégicos en todas las áreas geográficas con los que ganan clientes y optimizan costes. Otra fortaleza es la localización estratégica de sus oficinas, fábricas y centros de I+D de manera que satisfacen las necesidades empresariales al menor coste. Además, Gestamp cuenta con numerosos centros de I+D que les permite ser punteros en tecnología y estar muy actualizados. Otra fortaleza que remarcar es el carácter familiar que tiene la empresa al contar con la participación mayoritaria de una única familia, lo que les permite tomar decisiones acordes a su visión y objetivos. Como consecuencia de este control del capital, los proyectos y la toma de decisiones se ejecutan de manera rápida y eficiente. Por último, se aprovechan de las economías de escala, al producir en grandes cantidades para múltiples clientes en las mismas áreas geográficas.

Por otro lado, se analizan las amenazas existentes en esta industria, que tendrán que ser solventadas para la supervivencia de la empresa y aparecen explicadas según la probabilidad de que ocurran y el posible impacto. La primera amenaza es la dependencia empresarial que tiene Gestamp de la venta de automóviles que esta directamente relacionada con las políticas de medioambiente (cada vez más restrictivas) y con los ciclos económicos. La segunda amenaza más significativa que puede afectar muy negativamente al desarrollo de Gestamp es el incremento de otras opciones de transporte más económicas y respetuosas con el medioambiente en estos últimos años, que han contribuido a la reducción en la demanda de coches. Por último, es un sector en el que priman las fusiones para crecer y hacerse más fuerte, por lo que Gestamp debe de estar pendiente y aprovechar oportunidades que le puedan generar sinergias y no perder cuota de mercado.

Por último, se analizan las oportunidades que se le presentan en un futuro próximo y que Gestamp debería aprovechar y sacarles el máximo rendimiento. La primera oportunidad que destacar según las probabilidades de que ocurra y el posible impacto es la oportunidad de ganar cuota de mercado en países emergentes donde existen clientes con mucho potencial. Otra oportunidad que destacar es la posibilidad de ser pioneros en ajustar las piezas actuales a la movilidad eléctrica, que empieza a ser una realidad y tiene una gran proyección a futuro. Destaca asimismo el aumento de la inversión en ESG, que deben potenciar para atraer a potenciales inversores. Por último, no deberían desaprovechar las oportunidades de llevar a cabo fusiones y adquisiciones a buenos precios después de esta crisis económica.

A través de este análisis DAFO se dan a conocer características de Gestamp y la situación en la que se encuentra la empresa, para planificar mejor su estrategia de futuro. Se pueden llevar a cabo estudios para valorar proyectos de crecimiento ante oportunidades o proyectos defensivos ante amenazas.

Gestamp ha sacado el máximo partido posible a sus recursos en los últimos 20 años para llevar a cabo una expansión a nivel mundial en una industria de altos costes y controlada por un número reducido de competidores. Este análisis es muy útil a la hora de plantearse la expansión a nuevas áreas geográficas, ya que indica si la empresa tiene los recursos y fortalezas necesarios para acometer inversiones ante oportunidades en nuevos mercados. Se recurre a factores estratégicos derivados del análisis DAFO, como: situación política y social del área geográfica, cultura local, tecnología necesaria, aspectos comerciales...

Más adelante se investiga sobre la expansión del grupo, que ha sido escalonada y dinámica para entrar en todos los continentes, apoyándose en *partners* estratégicos en las nuevas áreas y oportunidades de mercado.

### 1.3 TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización empresarial es “una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo” (Villareal, 2005). Sin embargo, no es la única definición válida, ya que es un término amplio y con focos distintos. Una definición simple y con frecuente uso es la de Turnbull (1987), que dice que “la internacionalización es el movimiento de las operaciones internacionales de la empresa hacia el exterior”.

Según la tipología de una empresa, existen dos modelos de empresa desde el punto de vista de comenzar la internacionalización empresarial: las “*Born global firms*” y las “*Emerging country multinationals*”. Las “*born global*” “son un grupo de pequeñas y medianas empresas emprendedoras que presentan un proceso de internacionalización acelerado, es decir, inician sus actividades comerciales en el mercado mundial justo apenas nacen o en un periodo muy cercano a su nacimiento.” (TEC Empresarial, 2008). Por otro lado, las “*Emerging country multinationals*” son empresas con un modelo de negocio que crece poco a poco igual que su expansión. Un ejemplo, de empresas que nacen siendo internacionales son las tecnológicas, mientras que en el otro polo están las industrias tradicionales, que se expanden progresivamente.

La internacionalización está ligada a distintos motivos y ventajas competitivas dependiendo de la empresa, el sector y el área geográfica. Con su expansión a otro país, una empresa disminuye riesgos de desaparición, ya que diversifica su actividad y el riesgo. Los principales factores potenciadores de la expansión territorial están explicados a continuación y se agrupan en 4 grupos: de mercado, de costes, de competición y gubernamentales/legales. (Graham, 2015).

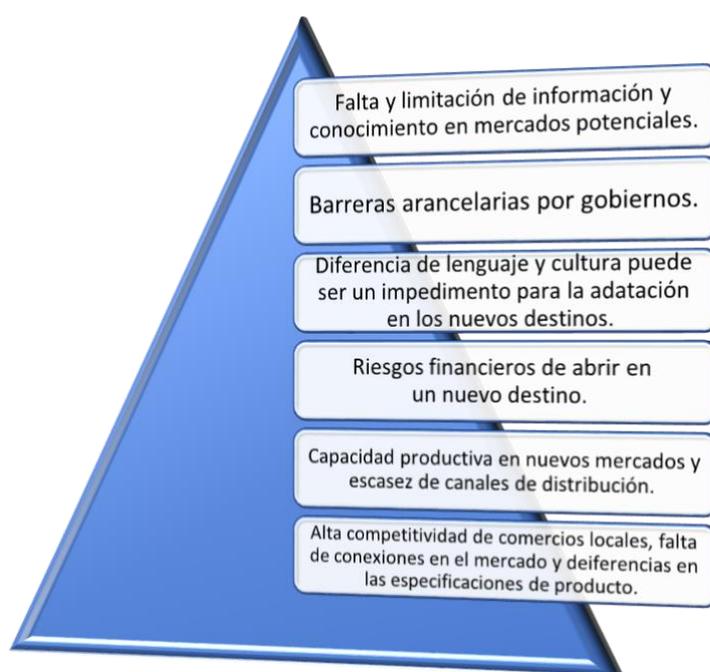
Existen una serie de factores que acompañan la internacionalización y a continuación enumeramos según su importancia. En primer lugar, motivos de mercado entre los que destacan la proximidad de clientes internacionales, el traslado de la producción a lugares con mano de obra más barata y con recursos materiales más económicos.

Por último, el aprovechamiento de las economías de escala que permite producir grandes cantidades a un menor precio.

En segundo lugar, existen motivos relacionados con los costes. Una empresa con presencia a nivel mundial gana resistencia ante ciclos económicos adversos y competitividad, mejorando su estructura de costes y su eficiencia en la cadena de valor de un producto. Por otro lado, aumentan las ventas y la empresa gana prestigio a nivel internacional. Además, la internacionalización puede estar también impulsada por motivos de crecimiento y desarrollo por parte de la directiva de una empresa, que tiene entusiasmo, ambición, deseo de crecer y de aprovechar las oportunidades existentes en mercados extranjeros.

Por último, existen factores legales, como son la reducción de impuestos en países de destino o políticas comerciales favorables que potencian la internacionalización. Existe una presión competitiva que es el detonante de la internacionalización en múltiples industrias.

Sin embargo, la internacionalización empresarial no solo tiene ventajas, sino que también conlleva incertidumbre y riesgos al acceder a nuevos mercados y áreas desconocidas. A continuación, se detallan una serie de riesgos que deben tratar de reducir y eliminar las empresas según (Hollensen, 2011).



***Figura 7:*** Riesgos de la internacionalización. ***Fuente:*** elaboración propia

Además de analizar los puntos positivos y negativos de la internacionalización, a la hora de plantear una estrategia de internacionalización es importante analizar el entorno macroeconómico del nuevo mercado. Para ello, se lleva a cabo un análisis PESTEL que es “una herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan a una organización” (Jorge Irigaray, 2020). El análisis PESTEL fue utilizado por primera vez en 1967 por Francisco Aguilar en su libro “Análisis del entorno empresarial” y tiene en consideración seis factores externos a la empresa, que tendrán un impacto en el desarrollo y actividad de esta y que son factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

- **Factores políticos:** están directamente relacionados con las decisiones políticas tomadas por los gobiernos de cada país y pueden afectar a la actividad empresarial de un área geográfica concreta. Su intervención tiene impacto en la sociedad y economía del país y por lo tanto en la estabilidad económica que afecta a las personas y al crecimiento de las empresas.

- **Factores económicos:** son datos económicos del momento y previsiones a largo plazo que dan una imagen del ciclo y momento económico que atraviesa un país. Influyen factores como la inflación, tipo de interés o el tipo de cambio. Permiten una visión del desarrollo empresarial en términos económicos.

- **Factores sociales:** son aquellos relacionados con los aspectos culturales y demográficos de un área geográfica. Comprenden aspectos como el idioma, la educación, la distribución geográfica, la religión, la tasa de crecimiento de la población o la edad media. Estos aspectos deben valorarse a la hora de introducir un negocio en un país, ya que tienen un impacto directo en el éxito empresarial.

- **Factores tecnológicos:** hoy en día la tecnología está integrada en cualquier empresa y es decisiva en el desarrollo empresarial. Cualquier avance en este momento tiene un impacto directo en el futuro. Es importante que las empresas inviertan en I+D para estar actualizadas en tecnología y tener oportunidades de desarrollo.

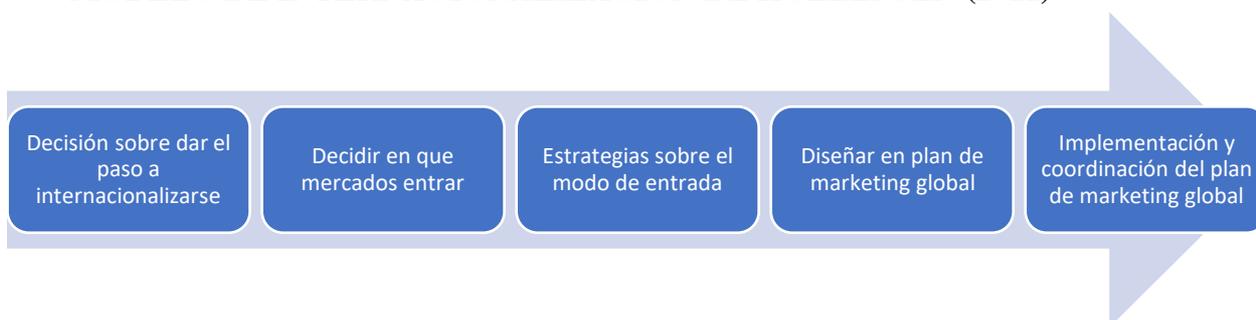
- **Factores ecológicos:** engloba normas de contaminación, reciclaje o consumos energéticos. Es importante estudiar las restricciones y normas de medioambiente vigentes en cada país, ya que pueden ser una barrera para el desarrollo de una empresa.

- **Factores legales:** están interrelacionados con los factores políticos. Conviene conocer de antemano las leyes de un país (leyes de protección al consumidor, de la industria...) además de las posibles trabas burocráticas a la hora de entrar en nuevo mercado (licencias y permisos para desarrollar una actividad económica).

El análisis PESTEL busca reducir al máximo los riesgos derivados de una expansión a un nuevo destino al estudiar el entorno macroeconómico del nuevo mercado y también busca sacar el máximo provecho a los mercados potenciales para ganar presencia en ellos.

Dentro de este apartado se desarrolla el modelo de internacionalización de Hollensen enfocado al marketing internacional, que está dividido en cinco fases expuestas a continuación.

### MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE HOLLENSSEN (2011)



**Figura 8:** Fases del modelo plan de marketing internacional. **Fuente:** Hollensen (2011)

El modelo de internacionalización propuesto por Hollensen es un plan de marketing que se fundamenta en una misión y la visión de una empresa. Este plan desarrolla las fases y a su vez las actividades a ejecutar dentro de cada fase. El desarrollo de un modelo de internacionalización consiste en un proceso sistemático que incluye la valoración de las oportunidades de mercado, combinándolas con los recursos internos, los objetivos de marketing y el plan de implementación del *marketing mix*. Por ello, el plan de internacionalización describe las actividades de marketing que debería poner en marcha una marca durante un periodo de tiempo necesario.

El principal objetivo de este plan de internacionalización con enfoque en el marketing empresarial es crear ventajas competitivas en los países de destino que sean sostenibles en el largo plazo. Por esta razón, Hollensen desarrolla un modelo dividido en cinco fases con un plan de marketing internacional que se expone a continuación.

## Fase 1: Decisión sobre dar el paso a internacionalizarse

Una decisión tan relevante como la internacionalización empresarial debe ser producto de una estrategia bien trazada y definida. Los directivos de una compañía se encargan de planificar y llevar a cabo una estrategia para triunfar en el largo plazo. Para tomar la decisión de internacionalización, Hollensen propone la utilización del modelo de las nueve ventanas estratégicas que fue planteado originalmente por Derej Abell “En los mercados, existen períodos limitados en el tiempo durante los cuales se produce un ajuste preciso entre los requisitos del mercado (los factores clave para el éxito) y las fortalezas o puntos fuertes de las empresas.” Lo que quiere decir es que la ventana de expansión internacional está “abierta” cuando el ajuste es el adecuado y viceversa. Por lo tanto, el mejor momento para que una institución invierta en su expansión a otros países se produce cuando está abierta una ventana estratégica.

Además, las empresas, a la hora de plantearse operaciones de expansión internacional deben tener clara su posición dentro del mercado en que compiten y una visión objetiva sobre sus competencias y sus capacidades a potenciar. Hollensen 2011 defiende que, para decidir si es factible llevar a cabo un plan de internacionalización, se debe realizar un análisis DAFO. Este comprende el análisis interno de las debilidades y fortalezas de una empresa, y el estudio externo de las amenazas y oportunidades existentes en el sector en que opera. El análisis DAFO registra las tendencias y factores externos que tienen un efecto positivo/negativo en la empresa, así como, los factores internos de la empresa, para valorar si es recomendable su expansión a un nuevo mercado.

## Fase 2: Decidir en qué mercados entrar

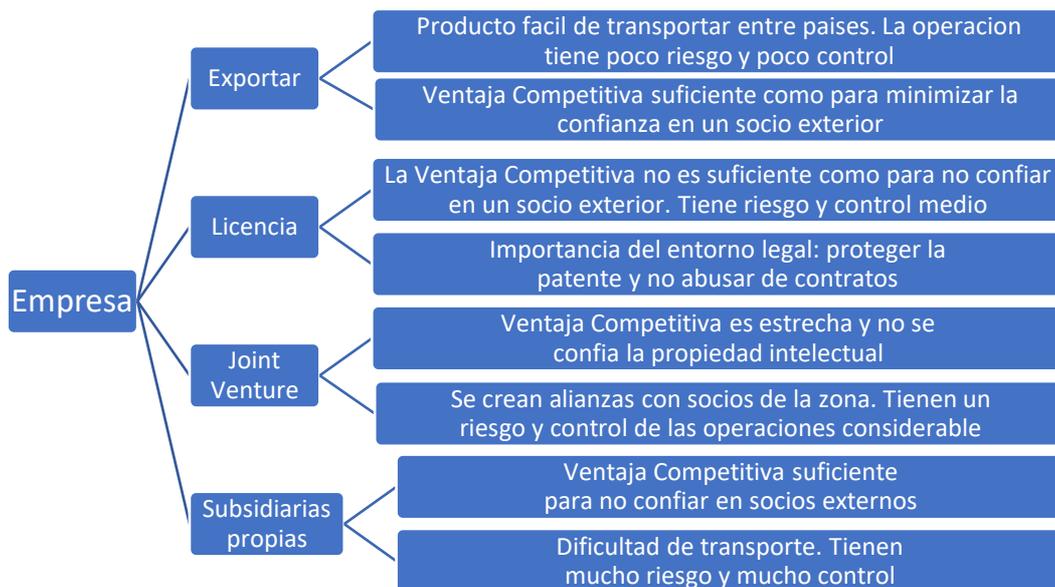
Para tomar una decisión acertada sobre a qué mercado expandirse es imprescindible llevar a cabo una apropiada segmentación de los mercados. La segmentación se basa en investigaciones y estudios tanto primarios como secundarios. Seleccionar un mercado adecuado tendrá mucho peso en el futuro desarrollo de la empresa y determinará también el tipo de marketing a llevar a cabo.

Para elegir el país adecuado se debe llevar a cabo un *global marketing research* que está directamente relacionado con la toma de la decisión final. Hay una serie de factores para tener en cuenta, por ejemplo: el potencial del mercado, la fortaleza de los competidores locales, los riesgos políticos, la cultura local y las barreras comerciales. Hollensen (2011). El factor principal es el tamaño y potencial de las distintas áreas geográficas y luego entran en vigor el resto de los factores que son más específicos, pero no menos importantes.

Antes de tomar la decisión de a qué país entrar, hay que realizar un “*marketing research*” lo que Hollensen entiende como “recoger, analizar y presentar información relacionada con una cuestión bien definida”. Es una herramienta que reduce el riesgo, la incertidumbre y la falta de conocimiento sobre mercados internacionales en la toma de decisión. Se asegura de que los directivos basen su decisión en sólidos argumentos y se centren en el pensamiento estratégico de las necesidades del mercado y no tanto en el producto.

Fase 3: Estrategias sobre el modo de entrada

Para que una empresa pueda acceder de forma exitosa a un nuevo mercado, deberá decidir cuál es el modo de entrada más adecuado y que mejor se adapte a la estructura y medios de la empresa, así como a las oportunidades del mercado. Petersen and Welch (2002) descubrió que una compañía frecuentemente combina varios medios que se complementan entre si para entrar y crecer en un nuevo mercado.



**Figura 9:** Posibles modos de entrada en un nuevo mercado. **Fuente:** Hollensen (2011)

La elección de un modo de entrada u otro a un mercado está influenciado por distintos factores y la decisión final debe ir enfocada a maximizar el beneficio. Estos factores se pueden clasificar en cuatro categorías:

- **Factores internos:** son los propios de la empresa e incluyen el tamaño de esta y por lo tanto sus recursos físicos y financieros. También su experiencia internacional y el producto o servicio que ofrecen, en comparación con la competencia.

- **Factores externos:** son aquellos ajenos a la empresa e incluyen la distancia sociocultural entre el país de origen y el nuevo. Cuanto más se parezcan es más beneficioso, ya que pueden tener prácticas empresariales, lenguajes y culturas similares. Además, influye el riesgo del país de entrada, la incertidumbre, las barreras comerciales y las fortalezas de la competencia. Por último, el tamaño y potencial del país de origen tendrá un impacto directo en las ventas.

- **Factores específicos de transacción:** estos factores específicos se refieren principalmente a la dificultad existente a la hora de traspasar el know-how al país de destino. Esto influye en el modo de entrada, ya que existen una serie de dificultades y costes resultantes de la transmisión del know-how según Hollensen (2011).

- **Características deseadas:** por último, la compañía elige entre un método de acceso u otro según las características óptimas para la empresa. Esto se refiere a tres factores: nivel deseado de aversión al riesgo, flexibilidad y control sobre la filial. En la figura 9 aparecen los 4 modos esquematizados que van desde la exportación de productos que es el método más flexible, con menor riesgo y control hasta la apertura de centros propios que supone un mayor riesgo y control, pero menor flexibilidad.

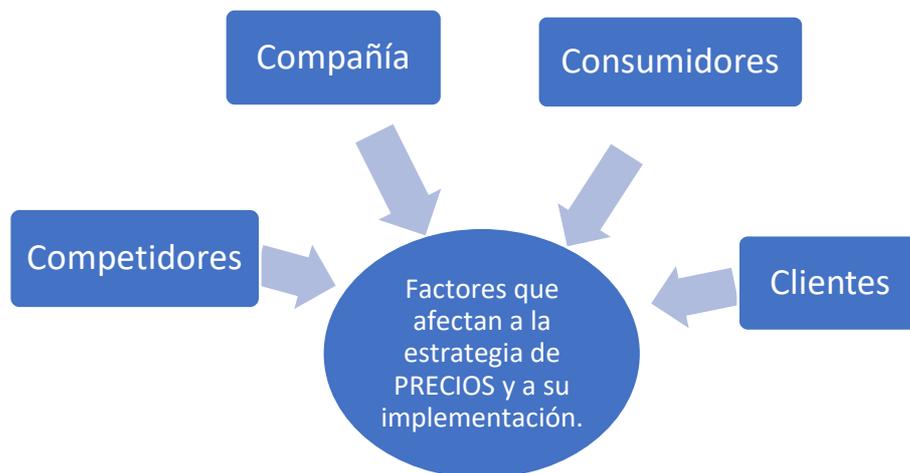
Existen distintas estrategias para elegir el modo de entrada a un nuevo mercado. Según Root (1994) existen tres reglas diferentes. En primer lugar, la regla “*Naïve*” en la que se usa el mismo modo de entrada en todos los mercados extranjeros, ignorando de esta manera las peculiaridades y características de cada mercado. También destaca la regla “*Pragmática*” en la que para cada mercado se utiliza un modo de entrada que sea viable por sus características. Se pone en funcionamiento aquella que parezca viable sin valorar el resto de las opciones y en el caso de que no de los resultados esperados se pueden realizar cambios.

Por último, Root (1994) destaca la regla “Estratégica”, en la que se comparan y se evalúan los distintos modos de entrada antes de tomar una decisión final basada principalmente en maximizar beneficios.

#### Fase 4: Diseñar el plan de marketing global

Una vez que la firma decide el país al que acceder, es momento de llevar a cabo un plan de marketing global. Hollensen (2011) desarrolla un plan de marketing, basándose en las 4P’s del *marketing mix*. Las 4 P’s se refieren al Producto, al Precio, a la Distribución y a la Promoción.

**El Producto** es aquello que está a disposición del cliente y hay que tener en cuenta unas condiciones como la calidad, la durabilidad, los costes, la funcionalidad, la fabricación, los segmentos atendidos o el ciclo de vida del producto. En segundo lugar, se debe tener en cuenta el **Precio**, que es un componente esencial para el posicionamiento de la compañía y su rendimiento financiero. El precio tiene un impacto directo en los ingresos y está relacionado con la percepción que tienen los consumidores a cerca de la marca. Hay una serie de factores domésticos dentro de cada país, que ayudan a elegir el precio como se muestra en la figura 10.



***Figura 10:*** Factores que afectan a la estrategia de fijación de Precios y su implementación.

***Fuente:*** Hollensen (2011)

En siguiente lugar, se encuentra la **distribución**, que es la variable que hace de conexión entre la producción y el cliente final. Debe efectuarse por la cantidad, en el momento y el lugar adecuados. Para ello, existen los canales de distribución a través de los cuales se hace llegar el producto. El canal de distribución varía según la cantidad, el valor y las características específicas de cada producto.

Por último, está la **promoción**, que es la forma de dar a conocer el producto. Este término hace referencia a todos los medios existentes de anunciarse, como redes sociales, medios de comunicación (radio, TV), publicidad, promoción de ventas o relaciones públicas. Según el público objetivo y el tipo de producto, la empresa elige los medios que mejor se adapten.

#### Fase 5: Implementación y coordinación del plan de marketing global

Esta es la quinta y última fase del modelo de Hollensen y consiste en la implementación y coordinación del plan de marketing global propuesto anteriormente. Según Hollensen (2011) es importante a la hora de implantar el plan de marketing en un nuevo país disponer de una sólida estructura organizativa, coordinación y organización de sistemas. En esta fase, se pone en funcionamiento el *marketing mix* y se desarrolla el plan de marketing internacional. Una decisión precipitada y no estudiada puede conducir a errores y perjudicar la puesta en marcha de la estrategia diseñada.

El modelo de Hollensen (2011) es un buen planteamiento en el que basar la internacionalización de una empresa. Desarrolla un análisis estructurado en 5 fases que analiza la empresa y su entorno exterior, para determinar si la expansión internacional es la estrategia adecuada. Mas adelante, se plantea los mercados potenciales y la forma de acceder a ellos, dependiendo de las necesidades y posibilidades de la firma. Por último, desarrolla un modelo de *marketing mix* que se pone en marcha en la última fase. El modelo Hollensen (2011) tiene como principal objetivo que el plan de expansión sea rentable y se adecue a la estructura de la empresa.

## 2 ESTUDIO DEL CASO.

### 2.1 Crecimiento de Gestamp y relación que guarda con la internacionalización.

Gestamp ha tenido un crecimiento remarcable entre el año 2009 y 2020. “El grupo Gestamp actual tiene muy poco que ver con el de 2008, cuando comenzó la crisis económica, ya que su crecimiento y expansión internacional ha sido espectacular y casi ha triplicado sus cifras”. (C. Larrakoetxea, 2015). Dicha evolución se aprecia en cómo ha pasado de ser una compañía de ámbito puramente nacional a estar presente en 23 países en Europa, Asia y América. Asimismo, dicho crecimiento se ha reflejado en el incremento en el número de clientes a los que da servicio; ha pasado de suministrar piezas de automóvil únicamente a SEAT a “trabajar junto a Bentley, Porsche, el Grupo Volkswagen, Peugeot y Citroën, Ford o Mercedes, y BMW, entre otros muchos productores chinos y japoneses”. (P. Gorospe, 2016). Según el director de comunicaciones del grupo “Gestamp es hoy en día una empresa española líder enfocada en el diseño, desarrollo y fabricación de componentes metálicos para el automóvil”. (M. López-Quesada, 2018). A continuación, se analiza en profundidad, detallando cada una de las decisiones estratégicas que ha ido tomando en este proceso. Para ello, se profundizará en su estrategia de internacionalización y se estudiará el porqué de sus decisiones expansivas.

Gestamp se funda en 1997 y, ante la inminente globalización de la economía mundial, reconocen la necesidad de adaptarse a sus clientes (las casas de automoción), que cada vez son más globales. “Por esta razón, deciden acometer una expansión empresarial inorgánica mediante fusiones y adquisiciones de empresas de la misma industria, pero localizadas en otros países. También optan por llevar a cabo un desarrollo orgánico mediante alianzas y la apertura de fábricas y centros de I+D con sus propios recursos”. (Francisco Riberas, 2021). Se distinguen 4 fases en el proceso de expansión de Gestamp, que se detallarán a continuación.

La primera fase comienza en 1999. Según explica Francisco Riberas en la entrevista concedida, en este momento la industria automovilística está en plena globalización y Gestamp debía posicionarse como un proveedor global, si quería crecer y no quedarse atrás. Por esta razón, para seguir satisfaciendo las necesidades de un cliente cada vez más global toma dos medidas. La primera es ajustar la gama de productos a las necesidades y gustos cada vez más exigentes de sus clientes y la segunda es la apertura de centros de producción en Francia y Alemania.

Prioriza estos países debido a su cercanía a España y a su gran potencial de mercado. Según enuncia el directivo de Gestamp Ángel Torres en la entrevista, el modo de entrada a estos nuevos destinos fue mediante la apertura de centros de producción propios, lo que supondría una reducción de costes gracias a las economías de escala y a una mejora logística; la cercanía a sus nuevos clientes les permitiría abaratar costes de transporte y mejorar la comunicación y transparencia con ellos. De esta forma, consiguió aumentar su clientela, dando soporte a marcas internacionales como Renault, Volkswagen o BMW, puesto que hasta el momento tan sólo eran proveedores de la marca española SEAT. “Gracias a su ventaja tecnológica consiguen atraer a nuevos clientes, aumentando su cuota de mercado”. (Julio G. Calzada, 2018).

Estos nuevos centros comienzan a producir y comercializar productos más variados e innovadores gracias a sus capacidades tecnológicas, además de los componentes de carrocería que ya se desarrollaban previamente. Además, mejoran los procesos de producción e incorporan el estampado en caliente, que sería posteriormente una ventaja competitiva y que es “una tecnología que permite reducir el peso de los componentes y así ahorrar gasolina e incrementar la seguridad”. (Julio G. Calzada, 2018).

Tras el éxito de su expansión en Europa que se vio reflejado en sus ventas, Gestamp empieza a poner su atención en nuevos mercados para así reforzar su posición como proveedor de piezas de vehículos global. Comienza la segunda fase de su plan de internacionalización, con su acercamiento a Estados Unidos; “en ese momento uno de los mayores productores a nivel global de coches después de la Unión Europea era Estados Unidos”. (World motor vehicle production by country, 2004). Por esta razón y en aras de su evolución a futuro, deciden entrar en el mercado americano.

Como explica la web corporativa de Gestamp, para entrar de forma eficiente en Estados Unidos, la dirección de Gestamp decide implementar el estampado en caliente, al igual que lo habían hecho previamente y con éxito en Europa. De esta manera, adquieren el grupo HardTech, empresa especializada en el estampado en caliente, con la que pasan a tener 15 líneas de estampado en caliente y presencia en Suecia y Estados Unidos.

Al mismo tiempo que adquieren HardTech, abren nuevos centros de producción en Estados Unidos. Su tecnología y nuevas fábricas generan coordinación, control y buena adaptación a Estados Unidos según se enuncia en un artículo periodístico de la industria. Además, consiguen atraer a varios fabricantes de automóviles del sector americano (General Motors y Ford) y su posicionamiento global se ve reforzado por su entrada al segundo mercado automovilístico más grande del mundo.

Tras su entrada a Estados Unidos, comienzan a expandirse por todo el continente americano, “abriendo plantas de producción en Brasil y Argentina y aumentando así su cuota de mercado, número de clientes y beneficios”. (Mauricio Skrycky, 2018).

Después de los éxitos cosechados con su plan de expansión por Europa y Estados Unidos, Gestamp estudia nuevos mercados para seguir desarrollando su plan de expansión. En esta tercera fase, su estrategia consiste en posicionarse como líder del sector y conseguir la máxima cuota en mercados emergentes como Rusia, Turquía y China. Sus líneas de estampado en caliente siguen siendo su principal propuesta de valor y “consideran que los mercados emergentes son los de mayor potencial de crecimiento”.(A.Marimón, 2007).

De esta manera, entran en mercados emergentes como Rusia, China, India, Turquía y Corea. La primera ciudad asiática en la que se establecen es Shanghái, tras cerrar un acuerdo de suministro a General Motors en la misma ciudad. A continuación, en 2008, optan por abrir nuevos centros de operaciones en Moscú y San Petersburgo, animados por el elevado crecimiento del sector del automóvil en Rusia y tratos con casas automovilísticas. “Llevamos un año y medio muy activos en Rusia viendo posibilidades y tratando de cerrar pedidos para la factoría. Ya tenemos muy avanzadas las conversaciones con Volkswagen y Renault”. (Francisco Riberas, 2007).

Por otro lado, Gestamp accede al mercado turco “mediante la adquisición del 50% de un proveedor de piezas local denominado Beyçelik”. (A. Miramón, 2007). Los mercados emergentes presentaban un gran potencial de crecimiento en ese momento para empresas del sector, especializadas en la técnica de estampación en caliente. “En las factorías occidentales, gran parte de la estampación la siguen haciendo los propios fabricantes de coches. Pero, en las nuevas plantas de los países emergentes, se ha optado por subcontratar esta actividad, lo que supone una gran oportunidad de negocio”. (Francisco Riberas, 2008).

Gestamp continua su plan de expansión asiático en Corea e India mediante la adquisición de proveedores locales que, en aquel momento, tenían tecnología puntera de estampación. Esto les daría una ventaja diferenciadora frente a sus competidores más directos como Cie o Tata. Gestamp consigue atraer a 2 grandes clientes de la región - Kia y Hyundai-, que le aportan buenas perspectivas de futuro.

Durante estos últimos 20 años se distingue una fase de ralentización en el plan de expansión de Gestamp, entre 2010 y 2011, “en la que el grupo pasa a centrarse más en la excelencia del producto”. (Miguel López-Quesada, 2018). Parte del éxito de su proceso de internacionalización se debe a la avanzada tecnología que integraba en sus centros de producción, por lo que Gestamp comienza a investigar nuevas tecnologías que incrementen su ventaja competitiva. Por esta razón, pasan a enfocarse más en la calidad del producto, con el fin de ganar cuota de mercado y afianzar su posición de liderazgo con sus actuales clientes según la Memoria de sostenibilidad de Gestamp 2017.

El primer paso que dan en esta fase de consolidación de su posición de liderazgo es la adquisición del grupo alemán Edscha en 2010. Edscha proporcionaría nuevos mecanismos a Gestamp, como los sistemas de cierre de puertas, por accionamiento eléctrico, bisagras y palanca de cambios. Para Gestamp es crucial el componente de calidad que aportan los productos de Edscha ya que van ligados a la filosofía de la empresa.

En 2011, realizan una segunda operación de adquisición con el fin de seguir incrementando la calidad de sus productos y procesos a través de la tecnología que aporta el grupo de origen alemán denominado ThyssenKrupp Metalforming. "Esperamos beneficiarnos de las competencias de desarrollo de Metal Forming y de su reputación como proveedor fiable de innovadoras tecnologías y productos en el sector de la automoción." Se trata, de una empresa especializada en el proceso de estampación y la producción de piezas de chasis que "aportó a Gestamp 17 plantas de producción y dos centros de innovación". (Pedro Gorospe, 2016).

De 2012 en adelante, Gestamp se enfoca su estrategia de expansión por el continente asiático favorecido por "la gran dimensión del mercado potencial de consumidores, los reducidos costes laborales, la existencia de importantes incentivos fiscales y las medidas liberalizadoras". (Rosario Sancho, 2015). Estos son los grandes factores que explican el interés de la inversión extranjera en el continente asiático. Para entrar de una forma rápida y eficaz en un área geográfica que desconocían, en el año 2013 se apoyan en una alianza con el grupo nipón Mitsui, que entonces "era uno de los mayores conglomerados industriales, comerciales y financieros de Japón". (Web corporativa Gestamp, 2013).

De esta manera, entran en el mercado asiático de la mano de Mitsui que, como menciona Francisco Riberas, "apoyará los esfuerzos de diversificación de GA". El objetivo de esta iniciativa era diversificar y ampliar la presencia del grupo entre fabricantes de la región asiática. Además, como parte del acuerdo y para optimizar gastos, Mitsui empezó a suministrar materia prima, en concreto acero, a través de Steel Technologies.

Por otra parte, Gestamp crea una Joint Venture con el grupo BHAP (Beijing Hainachuan Automotive Parts), quienes "han colaborado con Gestamp, ayudando a la introducción de Gestamp en Japón y en el resto del continente asiático". (Prensa Gestamp, 2018). Gracias a esta nueva alianza, Gestamp consigue captar como nuevos clientes a 2 prestigiosos grupos: Honda y Toyota, con los que han colaborado desde aquel momento. Como apunta Francisco Riberas "BHAP es un reconocido fabricante de componentes de automoción. Tenemos un ambicioso plan de crecimiento en una zona con enorme potencial".

Con estas 2 alianzas y la constante apertura de fábricas de producción entre 2012 y 2020, el directivo Ángel Torres comenta en la entrevista como han conseguido incorporarse de manera exitosa en un mercado competitivo y de gran potencial, como es el asiático.

## 2.2 Motivos de la internacionalización de Gestamp

Los motivos que impulsaron a Gestamp a acometer su plan de expansión a escala mundial son múltiples y se pueden englobar en distintas categorías, que se van a analizar individualmente a continuación.

En primer lugar, la más importante es el mercado en el que desarrolla su negocio que es internacional. Los resultados de Gestamp están directamente relacionados con las ventas de automóviles que como se comenta anteriormente ha evolucionado en las 2 últimas décadas incrementando las ventas y su presencia a nivel mundial. En la entrevista que realizamos a uno de sus directivos, Ángel Torres enuncia “el incremento en la fabricación de coches ha influido en nuestra actividad y ritmo de trabajo enormemente”. Gestamp ha tenido que adaptarse y crecer para satisfacer la creciente demanda de sus clientes y del mercado.

El cliente final de la industria en la que participa Gestamp tiene unas necesidades homogéneas (necesidad de desplazamiento, principalmente). Como las fábricas de coches, que suministran a las casas para ser posteriormente vendidos se encuentran distribuidas por todo el mundo, Gestamp, como empresa proveedora de piezas de automóvil, debe estar cerca de sus clientes para facilitarles el suministro de mercancías de manera eficaz y eficiente.

Además, el mercado en el que opera es altamente competitivo y actualizado, por lo que hay que estar pendiente de innovaciones en productos y procesos y de la aparición de nuevos clientes en cualquier parte del mundo según aparece explicado en el CCOO Industria “Situación y perspectivas del sector del automóvil. El marketing de Gestamp y los productos que comercializa son transferibles (no cambian y se comercializan) de país a país, y este es uno de los factores determinantes que han facilitado su expansión internacional, ya que no ha tenido que asumir costes adicionales para adaptar sus productos a los nuevos países de entrada. Además, el mercado español y europeo son maduros, lo que les ha suscitado la necesidad de penetrar en nuevos territorios, como se ha explicado en el apartado anterior.

Cabe destacar la aparición de mercados emergentes como India, China, Turquía o Corea a los que hay que dar servicio ya que son una gran fuente de ingresos. Según Rafael Manchón, estas zonas “están inmersas en sendos procesos de modernización y transformación económicas”. Gestamp debe estar presente en estos países emergentes y así proveer de piezas a las fábricas de las principales casas de automoción que son las que marcan la cuota de mercado de Gestamp y sus competidores.

Como bien explica un artículo sobre la industria de Miramón, existe una alta competencia en el sector de los proveedores de piezas lo cual ha sido un factor determinante en la expansión internacional de Gestamp. En el sector de las piezas de automóvil existe un oligopolio de mercado por parte los principales proveedores de piezas globales, quienes consiguen anular a los pequeños proveedores, que no son capaces de actualizarse tan rápido ni de ofrecer productos a precios tan competitivos según explica Francisco Riberas en la entrevista que me ha concedido. Esta es la principal razón por la que Gestamp debe impulsar su desarrollo y crecer a medida que crece el mercado.

Otro motivo de la internacionalización de Gestamp es el ahorro en costes. La compañía cuenta con más de 100 plantas de producción y 13 centros de innovación, distribuidos por todo el mundo según la web corporativa del grupo. La localización de las fábricas también está relacionada con una logística favorable para atender a los clientes de las distintas áreas geográficas con el mínimo coste de transporte. Las oficinas, los centros de innovación y los centros de producción están distribuidos por todo el mundo, para aprovechar las diferencias específicas de cada país. En el caso de Gestamp, la mayoría de los centros de innovación y oficinas principales se encuentran en países desarrollados y punteros principalmente dentro de Europa y grandes ciudades asiáticas. Mientras que las fábricas de producción tienden a situarse en países menos desarrollados, con mano de obra más barata como China e India según refleja la distribución de fábricas y oficinas de su informe anual de 2020. De esta manera consiguen un mejor rendimiento económico, gracias a la internacionalización.

Cabe destacar que, como consecuencia de su guerra comercial con Estados Unidos, China ha dejado de ser el país con mejores condiciones de producción. Como comentó el ministro de Industria y Tecnología de la Información de China, Miao Wei “La magnitud total de la mano de obra está disminuyendo, el costo laboral está aumentando y estamos perdiendo nuestra ventaja competitiva en industrias de bajo costo”.

Otro elemento que ha favorecido la internacionalización de Gestamp ha sido la liberalización de comercio entre Europa y los distintos continentes. En la Unión Europea, existe un libre comercio que suprime los aranceles entre los países miembros desde 2002 y como apuntan desde la Web oficial de la Unión Europea “entre 1999 y 2010 el comercio exterior dentro de la UE se duplicó y ahora representa más del 30% de su producto interior bruto (PIB)”. La liberalización del comercio ha reportado una gran ventaja a Gestamp y al resto de empresas exportadoras y, definitivamente, ha impulsado su internacionalización. Por otro lado, el 29 de junio de 2019 se llegó a un acuerdo con Sudamérica en base al que se suprimían el 91% de los aranceles según aparece reflejado en un comunicado de comercio de la Unión Europea. En el comunicado de prensa emitido por la UE el 28 de junio de 2019 se anuncia que este acuerdo “ayudará a impulsar las exportaciones de productos de la Unión que hasta ahora se han enfrentado a aranceles elevados y a veces prohibitivos. Entre ellos figuran los automóviles, con un arancel del 35 %, las piezas de automóviles, con un arancel de entre el 14 al 18 %”. En 2017, el directivo de Gestamp Manuel López comunicó que “un acuerdo como éste puede ser un amplificador social muy positivo. Los coches, por ejemplo, pueden ser mucho más baratos. Al final, menos barreras de producción es igual a menos costes”.

Según un artículo del libre comercio entre Europa y Mercosur, la guerra comercial de Estados Unidos en 2018 con China, que desencadenó una subida de los aranceles, no ha afectado a Gestamp. Francisco Riberas afirma que “Gestamp no va a tener problemas con las políticas proteccionistas de USA, porque nosotros producimos componentes donde se fabrican los coches, no los trasladamos”. Las políticas de comercio que se han ido generando en estos últimos 20 años han sido otro motivo de la continua expansión de Gestamp.

## 2.3 Modos de entrada y fuentes de financiación para la expansión de Gestamp

Para llevar a cabo su expansión a nivel mundial, Gestamp ha necesitado medios económicos y socios estratégicos para llegar a los países en los que está presente. Como refleja la web corporativa y varios medios informativos, la familia Riberas contaba con una participación del 100% de la empresa antes de la expansión y a medida que se han emprendido proyectos de crecimiento la participación de la familia se ha diluido y además ha surgido la necesidad de financiación para poder ejecutarlos. Por esta razón, han recurrido a distintos mecanismos para financiar y llevar a cabo su expansión durante estos últimos 20 años, que se detallarán a continuación. En este punto se analizan en primer lugar las fuentes de financiación del grupo y a continuación los modos de entrada a cada área geográfica.

Para poder acometer su crecimiento internacional, Gestamp ha recurrido fundamentalmente a 2 formas de financiación: la emisión de acciones y de deuda. Mediante la captación de recursos por estas vías consigue financiar tanto proyectos a corto y a largo plazo como su plan de internacionalización.

En 2017, Gestamp sale a cotizar al mercado de valores y, en dicho momento, la valoración de la empresa de la familia Riberas era de 3.328 millones de euros y su capital social estaba representado por 576 millones de acciones. Con su salida a bolsa, incorporan nuevos accionistas en su capital e incrementan los fondos para invertir y repagar deuda. Nuevos inversores institucionales y particulares pasaron a formar parte del accionariado de la empresa y su capital social fue distribuido de tal manera que el grupo Mitsui obtuvo una participación del 12,5% del accionariado, mientras que la familia Riberas seguía conservando la mayoría absoluta y, por lo tanto, el poder de decisión. Por otro lado, participan en el capital social de Gestamp bancos como Santander, CaixaBank y BBVA, gestoras, como Az Valor y Bestinver, así como inversores institucionales, particulares y el colectivo de empleados de la compañía según refleja la web corporativa de Gestamp en información para el accionista.

Además de su salida a bolsa, con la que grandes conglomerados empresariales y bancos pasaron a formar parte del capital social y a dar su apoyo a Gestamp, el grupo ha llevado a cabo numerosas ampliaciones de capital como muestra la figura ... que muestra las ampliaciones que el grupo tiene reflejadas en su web corporativa. En consecuencia, se amplía el número de acciones de la compañía y se pretende aumentar la capitalización bursátil de la misma, así como los fondos para llevar a cabo nuevos proyectos. A finales del mes de noviembre de 2020, la dirección de Gestamp anuncia una ampliación de capital de 31,5 millones de euros que, según Francisco Riberas, se utilizará “para reforzar su balance de cara a los meses venideros y la caída de la actividad en el sector industrial.”

### **Información accionarial de GESTAMP**

OPERACION	FECHA	CAPITAL SOCIAL	MONEDA	NUMERO DE ACCIONES
Constitución	22/12/97	70.378.517	€	1.171.000
Aumento de capital	6/11/98	82.398.760	€	1.371.000
Aumento de capital	6/11/98	102.998.449	€	1.713.000
Redominación en € y reducción de capital	18/10/99	102.996.375	€	1.713.000
Aumento de capital	18/10/99	133.046.976	€	2.213.760
Aumento de capital	11/7/00	163.097.577	€	2.213.770
Aumento de capital	27/4/01	174.797.845	€	2.908.450
Aumento de capital	18/5/01	181.090.128	€	3.013.280
Aumento de capital	12/7/02	199.098.138	€	3.312.781
Aumento de capital	25/7/03	210.544.724	€	3.503.240
Aumento de capital	22/12/05	240.544.780	€	4.002.409
Aumento de capital	10/12/07	288.236.775	€	4.795.953
Reducción de capital	7/3/17	287.757.180	€	4.795.953
Desdoblamiento (Split)	7/3/17	287.757.180	€	575.514.360

**Figura 11:** Gestión del capital social. **Fuente:** Información accionarial web corporativa de Gestamp (2020).

La otra forma de financiación a la que recurren es la emisión de deuda, que ha permitido a la familia Riberas y otros grandes accionistas evitar la dilución de su participación y preservar el control del grupo. Según aparece en la figura 12, Gestamp tiene 2 bonos emitidos en la actualidad. El primero fue emitido en 2016, con un cupón del 3,5%, un vencimiento a 7 años y por un volumen de 500 Millones de euros. El otro bono emitido es de 2018, por un importe de 400 Millones de euros, vencimiento a 8 años y paga un cupón anual del 3,25%. Según aparece en la web corporativa de Gestamp. Con esta operación, logran diversificar sus fuentes de financiación. Los bonos de Gestamp están emitidos en euros y en total suman 900 millones de euros. La deuda financiera neta de la compañía es de 3.189 M de euros. Su calificación crediticia es positiva, y su riesgo de impago es pequeño (S&P y Moodys, 2021).

## **Bonos y calificación crediticia de GESTAMP**

<b>EMISOR</b>	<b>Gestamp Automocion SA</b>	<b>Gestamp Funding Luxemburgo SA</b>
<b>FECHA EMISION</b>	20 de Abril de 2018	4 de Mayo de 2016
<b>IMPORTE</b>	400 millones de euros	500 millones de euros
<b>CUPON</b>	3,25%	3,50%
<b>MADUREZ</b>	8 years (2026)	7 years (2023)
<b>RATING CORPORATIVO</b>		
	<b>Rating Actual</b>	<b>Ultima Revision</b>
<b>S&amp;P</b>	BB+	28 de Mayo de 2019
<b>MOODYS</b>	Ba3	11 de noviembre de 2019

**Figura12:** Deuda emitida Gestamp. **Fuente:** Bonos y calificación crediticia web corporativa Gestamp (2020).

Gestamp es una empresa de ámbito industrial, que se caracterizan por tener un endeudamiento alto y un modelo de negocio y beneficios estables. Desde un punto de vista financiero, en una empresa hay que contemplar con detalle el apalancamiento ya que “la rentabilidad financiera es el producto de dos factores: la rentabilidad económica ya analizada, y del efecto apalancamiento”. (Javier Morro, 2015). El apalancamiento es la relación de deuda y fondos propios de una empresa.

Pese a tener un endeudamiento alto, una de las políticas de Gestamp es la prudencia financiera y por eso tratan de endeudarse acorde a sus capacidades según comenta Ángel Torres en la entrevista. Buscan maximizar la rentabilidad del accionista, pero siempre teniendo en cuenta que la solvencia es primordial. Aunque es cierto que la deuda tiene un impacto positivo en la empresa, ya que le permite deducir impuestos y le ayuda a disciplinar a los directivos, hay que tener en cuenta los efectos que tiene abusar de ella, como es el impago de la deuda en caso de una crisis o que los intereses absorban los beneficios generados en el ejercicio.

El endeudamiento de Gestamp tiene como principal objetivo maximizar los beneficios del ejercicio al realizar inversiones sin que las participaciones se vean diluidas y que la familia Riberas siga teniendo el control de la empresa, sin tener que recurrir a una ampliación de capital. Al generar beneficios estables en todos sus ejercicios, Gestamp puede permitirse tener un apalancamiento alto, sin llegar a la quiebra como nos comenta Francisco Riberas en la entrevista. El apalancamiento de la industria auxiliar del automóvil es del 144% de media en relación deuda y fondos (Euler Hermes, 2007).

Con la liquidez obtenida con las emisiones de deuda, Gestamp obtiene fondos que le permite invertir en proyectos lo antes posible en una industria competitiva, a la par de maximizar sus resultados y mantener el control de la empresa a la familia Riberas. El apalancamiento es positivo “cuando la rentabilidad derivada de la operación resulta ser mayor al importe de los intereses y las comisiones que se pagan por el crédito”. (Jorge Fresnada, 2019).

En el informe anual de Gestamp 2020 explican cómo entre 2017 y 2020 Gestamp ha invertido 2.536 millones de euros que han destinado a asentarse y a crecer en el mercado asiático, en el que cuenta con alianzas estratégicas con el grupo japonés Mitsui y el grupo chino BHAP. Además, una parte de este importe ha ido destinada a la investigación y desarrollo de piezas para la llegada del coche eléctrico. Esto conlleva la fabricación de piezas más ligeras y soportes de baterías.

#### Alianzas y formas de entrar

Francisco Riberas plantea en la entrevista que además de cómo financiar la expansión a otro país, es importante analizar la forma de entrada a un nuevo país y si su desarrollo es el adecuado. El acceso a un mercado desconocido plantea una incertidumbre que Gestamp aborda mediante distintas estrategias de desarrollo que se detallan a continuación.

Según Ángel Torres, Gestamp tiene un desarrollo tanto orgánico como inorgánico. En muchas ocasiones ha abierto fábricas, centros de innovación y oficinas en países desarrollados que se asemejan a España en facetas políticas y culturales como Francia y Alemania. En estos casos, abre instalaciones desde 0 y construye y desarrolla sus propias capacidades. Por otro lado, Gestamp también utiliza el crecimiento inorgánico para su desarrollo, recurriendo a fusiones y adquisiciones o alianzas estratégicas.

Un artículo denominado *El modelo de Gestamp en la industria auxiliar del automóvil* explica como en múltiples ocasiones durante su desarrollo a nivel internacional, Gestamp adquiere empresas en distintos países que guardan relación con la industria auxiliar del automóvil. Como se explica detalladamente en el apartado 2.1, adquieren el grupo alemán Thyssen en 2011 y así logran fortalecer la división de producción de piezas de chasis y ganar presencia en Alemania. También adquirieron la empresa alemana Edscha en el año 2010, aprovechando el mal momento económico que atravesaba después de haber realizado fuertes inversiones justo antes del estallido de la crisis del 2009. Esta nueva división le ayuda a diversificar sus líneas de negocio y a consolidar al grupo en Alemania y a nivel internacional. “En el año 2010, Gestamp compró esta empresa y desde entonces su facturación ha crecido al doble y se mantiene como líder del sector”. (Carlos Cancela, 2015).

Un reportaje de AutoBild explica como para entrar en Norteamérica, Gestamp adquirió la compañía Hardtech en 2004 y con esta adquisición ganan presencia en Suecia y Estados Unidos. La entrada de Gestamp en Turquía en 2008, como se explica en el apartado 2.1, se hace a través de la adquisición del 50% de un proveedor local. También empieza a operar en India y Corea en el año 2008 mediante la adquisición de pequeños proveedores de la zona.

Es importante destacar las alianzas estratégicas que ha alcanzado Gestamp, con el propósito de crecer en países emergentes y la importancia que tienen en su política internacional. La alianza más relevante es la que formalizaron con el grupo Mitsui en el año 2013 y que se define como una alianza de acceso y complementaria. Una alianza de acceso es aquella que permite acceder a un mercado nuevo, mientras que una complementaria se refiere a la unión de fuerzas de 2 o más grupos para complementarse con el propósito de lograr mejores resultados. El grupo Mitsui es un gran conglomerado nipón que proporciona experiencia, contactos, proveedores y capacidades dentro de un mercado con grandes oportunidades a explotar y expectativas de crecimiento. Con esta alianza, ambas organizaciones ponen en común recursos y generan una mayor fuerza que se traduce en un incremento de ventas y cuota de mercado. Como consecuencia de esta alianza, Mitsui pasa a formar parte del capital social de Gestamp y a controlar beneficiarse de un “30% de sus operaciones en Norteamérica y Sudamérica.” (A. Diez Mon, 2014).

Además de la alianza con Mitsui, destaca la Joint Venture que formaron con el grupo chino Beijing Hainachuan Automotive Parts (BHAP) en el año 2018. BHAP se dedica a la fabricación de componentes de automoción y posee una gran planta de producción en China. Esta joint venture aparece detallada en la web corporativa de Gestamp. La industria del automóvil ha tenido un crecimiento muy grande en China debido a múltiples factores entre los que destacan “el sostenido crecimiento económico del país, el creciente poder adquisitivo de las familias y el desarrollo de las clases medias, el importante desarrollo de la red de carreteras y autopistas, así como el creciente número de fabricantes locales y multinacionales del automóvil dispuestos a invertir.” (Antonio López Arce, 2017). Con esta alianza, Gestamp mejora su posicionamiento estratégico para dar servicio a Daimler y Hyundai, dos grandes marcas de automoción asiáticas localizadas en China según explica un artículo de Gabriel Jiménez. Por otro lado, le proporciona el acceso a una fuerte base de clientes locales con los que BHAP tiene relación. En la presentación de la nueva planta Francisco Riberas explicó: “Esta nueva planta de Tianjin fortalece nuestra posición en China junto con nuestros socios de BHAP”. Por otro lado, el presidente de BHAP, Cai Suping, explicó: “La colaboración con Gestamp es un importante movimiento para nosotros a la hora de enfocarnos en la tendencia de la tecnología de aligeramiento de peso, optimizando nuestra cadena productiva, acelerando nuestra transformación y mejorando nuestros productos. BHAP trabajará muy cerca de nuestros socios”. Esto aparece reflejado en un comunicado de prensa de la web corporativa del grupo Gestamp.

Con estas alianzas Gestamp suma 11 fábricas y 2 centros de I+D en China y consigue fortalecer su presencia en el país y el continente asiático. Es una señal del interés y compromiso del grupo por crecer en China y tan cierto es que entre 2017 y 2019 Gestamp “acumula una deuda de 2.536 millones de euros con la que se pretende instalar definitivamente en el continente asiático con la ayuda de sus aliados Mitsui y BHAP”. (I.de las Heras, 2020).

## 2.4 Resumen de resultados

Gestamp es una empresa del ámbito industrial español fundada en 1997 por la familia Riberas y dedicada a proveer componentes de automóvil a las principales casas de coches de todo el mundo. Su principal actividad es diseñar y fabricar componentes que forman la carcasa de los automóviles. Esta presente en 22 países y tiene más de 100 plantas de producción y 13 centros de innovación. Desde su creación ha evolucionado hasta alcanzar en la actualidad “una plantilla de más de 43.000 empleados y registrar una facturación en el último ejercicio de 8.548 millones de euros; es uno de los máximos proveedores de piezas automovilísticas a nivel mundial”. (Francisco Riberas, 2017).

En segundo lugar, paso a explicar resumidamente la industria auxiliar del automóvil que está compuesta por empresas que suministran productos a las casas de automoción y existen 2 tipos de proveedores: los de piezas interiores y los de exteriores (esqueleto del coche). Gestamp forma parte del segundo grupo y está especializado en chasis y carrocerías. Es una industria caracterizada por ser muy competitiva e innovadora y la actividad de los proveedores de piezas de automóviles engloba la fabricación de los componentes: desde su diseño hasta la fabricación y acabado del producto. Según el director general de I+D de carrocería del automóvil de Gestamp “Los fabricantes de automóviles externalizan cada vez más la producción de los distintos componentes para que ellos puedan centrarse en las tendencias CASE [coche Conectado, conducción Autónoma, coche Compartido y Electrificación], y confían en nosotros por nuestra experiencia”. (Ignacio Martín, 2020). Asimismo, para la fabricación de los componentes de la carcasa del automóvil, los fabricantes utilizan procesos de fabricación muy específicos que van evolucionando con el objetivo de reducir el peso y optimizar su calidad, dureza y seguridad.

En los últimos 20 años el sector de automoción ha tenido un gran auge debido a la creciente demanda de automóviles. “El sector automovilístico vive una fuerte globalización, segmentación de la demanda, sobrecapacidad, reestructuración de su cadena de valor y elevada competencia internacional.” (KPMG, 2011).

Del análisis Porter llevado a cabo, se extrae que es una industria con difícil acceso y que los actuales competidores están muy bien posicionados. El riesgo de que entren nuevos competidores en esta industria es mínimo, ya que se requiere mucho capital inicial para empezar y las empresas del sector invierten continuamente en I+D para liderar el mercado. Por último, tienen amplias bases de proveedores y clientes altamente fidelizados, con los que tienen relaciones longevas y asentadas.

También me gustaría remarcar la situación actual que vive la industria auxiliar automotriz a raíz de la crisis del COVID por el que la evolución positiva que llevaba el sector se ha visto cortada y que según prevé Deloitte en su estudio 'Electric vehicles': “las ventas totales anuales de automóviles no alcanzarán las cifras anteriores a la pandemia hasta 2024”. Por otro lado, según apuntan informes actuales y expertos en automoción, la industria está metiendo un giro drástico por las numerosas medidas medioambientales y cada vez se empiezan a ver más modelos eléctricos que tienen por objetivo reducir las emisiones de CO2. El informe del estudio realizado por Deloitte prevé que las ventas anuales de coches eléctricos “girarán en torno a los 11,2 millones en 2025, mientras que, en 2030, dicha cifra se elevará hasta los 31,1 millones”. Para adaptarse a esta tendencia de mercado, Gestamp y sus competidores están adaptando los componentes de la carrocería y chasis a las baterías y nuevas formas de transmisión que trae consigo el coche eléctrico y la nueva estructura.

A continuación, se resume como ha sido el plan de internacionalización de Gestamp para poder comprobar la relación que guarda con su crecimiento. Desde su fundación en 1997 hasta hoy Gestamp ha tenido un crecimiento espectacular y ha pasado de ser una empresa de ámbito nacional a estar presente en América, Asia y Europa. Actualmente tiene una plantilla de 43.000 empleados y ha pasado de suministrar piezas únicamente a SEAT a “trabajar junto a Bentley, Porsche, el Grupo Volkswagen, Peugeot y Citroën, Ford o Mercedes, y BMW, entre otros muchos productores chinos y japoneses”. (Pedro Gorospe, 2016). El crecimiento empresarial de Gestamp guarda una estrecha relación con expansión internacional del grupo que se ha producido de “forma inorgánica mediante fusiones y adquisiciones de empresas de la misma industria y localizadas en otros países. También optan por llevar a cabo un desarrollo orgánico mediante alianzas y la apertura de fábricas y centros de I+D con sus propios recursos”. (Francisco Riberas, 2021).

En el proceso de expansión se distinguen 4 fases diferenciadas. La primera fase comienza en 1999, en este momento la industria automovilística está en plena globalización y Gestamp debía posicionarse como un proveedor global si quería crecer. Por esta razón, abre centros de producción propios en Francia y Alemania por su proximidad a España y su potencial de mercado. Con la apertura de nuevos centros empiezan a suministrar a marcas como Renault, Volkswagen y BMW. La segunda fase se produce en 2002 con su entrada a Estados Unidos que en ese momento era uno de los mayores productores de coches a nivel mundial. Para entrar en Estados Unidos adquieren el grupo HardTech y empiezan a trabajar con casas locales como GeneralMotors y Ford. La tercera fase del proceso de internacionalización se da entre 2004 y 2008 abren plantas de producción en Sudamérica (Argentina y Brasil) y en mercados emergentes del momento como Turquía, Rusia y China.

Entre medias de la expansión en 2010 y 2011 se produce una fase de ralentización en el plan de expansión de Gestamp “en la que el grupo pasa a centrarse más en la excelencia del producto”. (Miguel López-Quesada, 2018). Parte del éxito de su proceso de internacionalización se debe a la avanzada tecnología que integran los centros de producción, por lo que Gestamp continúa investigando nuevas tecnologías que incrementen su ventaja competitiva. El primer paso que dan en esta fase de consolidación es la adquisición del grupo alemán Edscha en 2010 que pasaría a proporcionar nuevos mecanismos. En 2011, realizan una segunda operación de adquisición con el fin de seguir incrementando la calidad de sus productos y procesos a través de la tecnología que aporta el grupo de origen alemán ThyssenKrupp Metalforming. Se trata, de una empresa especializada en el proceso de estampación y la producción de piezas de chasis que “aportó a Gestamp 17 plantas de producción y dos centros de innovación.” (Pedro Gorospe, 2016).

La cuarta y última fase se produce de 2012 en adelante cuando Gestamp enfoca su estrategia de expansión por el continente asiático favorecido por “la gran dimensión del mercado potencial de consumidores, los reducidos costes laborales, la existencia de importantes incentivos fiscales y las medidas liberalizadoras” (Rosario Sancho, 2015). Para entrar de una forma rápida y eficaz, en el año 2013 se apoyan en una alianza con el grupo nipón Mitsui, que en aquel momento era uno de los mayores conglomerados industriales, comerciales y financieros de Japón”.

Además, como parte del acuerdo y para optimizar gastos, Mitsui empezó a suministrar materias primas, en concreto acero, a través de Steel Technologies. Por otra parte, Gestamp crea una Joint Venture con el grupo BHAP (Beijing Hainachuan Automotive Parts), quienes “han colaborado con Gestamp, ayudando a la introducción de Gestamp en Japón y en el resto del continente asiático.” (Prensa Gestamp, 2018). Gracias a esta nueva alianza, Gestamp consigue captar como nuevos clientes a 2 prestigiosos grupos: Honda y Toyota. Con estas 2 alianzas y la constante apertura de fábricas de producción entre 2012 y 2020, han conseguido incorporarse de manera exitosa en un mercado competitivo y de gran potencial, como es el asiático según el directivo Ángel Torres en la entrevista.

Los motivos que impulsaron a Gestamp a acometer su plan de expansión a escala mundial son numerosos y se pueden englobar en 5 categorías.

En primer lugar, la más importante son los motivos del **mercado** en el que desarrolla su negocio, que es internacional y está directamente relacionados con las ventas de automóviles. Los consumidores son globales (casas de automóviles de distintos países) y tienen unas necesidades homogéneas (construir coches). Por último, existen unos mercados emergentes que dar servicio como India, China, Turquía o Corea ya que suponen una gran fuente de ingresos. Según nos explica Ángel Torres en la entrevista, Gestamp ha tenido que adaptarse y crecer para satisfacer la creciente demanda de sus clientes y del mercado. Otro motivo es la alta **competición** existente en el mercado en el que opera.

Otro importante motivo de la internacionalización de Gestamp es el ahorro en **costes**. La compañía cuenta con más de 100 plantas de producción y 13 centros de innovación, distribuidos por todo el mundo atendiendo a criterios de logística favorable y de ahorro en costes tanto materiales con personales. El último gran factor son los motivos **gubernamentales** que engloban las políticas de comercio de cada país. El libre comercio existente en la Unión Europea ha hecho posible la comercialización de productos sin aranceles por la UE y ha reportado una gran ventaja a Gestamp y al resto de empresas exportadoras y, definitivamente, ha impulsado su internacionalización. Las políticas de comercio que se han ido generando en estos últimos 20 años con Mercosur, Asia y Estados Unidos han sido otro motivo de la continua expansión de Gestamp.

Para entrar a una nueva zona geográfica Gestamp ha necesitado fuentes de financiación para cubrir la inversión y en muchas ocasiones socios locales para entrar de manera rápida y eficaz. Para poder acometer su crecimiento internacional, Gestamp ha recurrido fundamentalmente a 2 formas de financiación: IPO en 2017 y deuda.

Por otro lado, a la hora de entrar en un nuevo mercado, es importante analizar la forma de entrada a un nuevo país y si su desarrollo es el adecuado. El acceso a un mercado desconocido plantea incertidumbre que Gestamp aborda mediante distintas estrategias de desarrollo tanto orgánico como inorgánico. En múltiples ocasiones han abierto fábricas, centros de innovación y oficinas en países desarrollados que se asemejan a España en facetas políticas y culturales como Francia y Alemania. Por otro lado, Gestamp también utiliza el crecimiento inorgánico, recurriendo a fusiones y adquisiciones o alianzas estratégicas. Durante su historia ha adquirido numerosos grupos como los alemanes Thyssen en 2011 y Edscha en el año 2010. También adquieren la compañía Hardtech en 2004 y con esta adquisición ganan presencia en Suecia y Estados Unidos. En Turquía, India y Corea también entran mediante la adquisición de proveedores locales.

Por otro lado, se debe destacar las alianzas estratégicas trazadas con el propósito de crecer en países emergentes y la importancia que tienen en su política internacional. La alianza más relevante es la que formalizan con el grupo Mitsui en el año 2013 con la que acceden a un mercado nuevo con grandes expectativas de crecimiento. Por último, forman una Joint Venture con el grupo de componentes de automoción chino Beijing Hainachuan Automotive Parts (BHAP) en el año 2018 con lo que ganan acceso a una fuerte base de clientes locales con los que BHAP tiene relación previa.

### 3 ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

En base al TFG extraigo unas conclusiones que presento a continuación:

#### **Primera conclusión**

Gestamp es una empresa perteneciente al sector industrial y cuya actividad y resultados están directamente relacionados con la venta de automóviles. Tiene una clientela de ámbito global y forma parte de una industria cíclica que está muy ligada a la economía mundial y ha tenido un auge muy grande en estos últimos 20 años. Gestamp es una empresa de carácter familiar y con un modelo de negocio muy transparente e internacional.

#### **Segunda conclusión**

Gestamp ha acometido un plan de expansión en estos últimos 20 años y tiene una serie de ventajas competitivas que le han llevado a tener presencia en 22 países, un equipo de 43.000 trabajadores, 103 fábricas y 14 centros de I+D. Las principales ventajas competitivas que han permitido abarcar una gran cuota de mercado son la continua inversión en I+D (con lo que son punteros en tecnología) y los procesos de fabricación de piezas con el estampado en caliente y el hidroformado como principales armas.

#### **Tercera conclusión**

La industria en cuestión se caracteriza por ser muy competitiva y actualizada. Los competidores son reducidos y el acceso de nuevos competidores es muy limitado debido a la gran inversión inicial y a las sólidas relaciones ya establecidas con cliente final. Es una industria rentable y segura para las empresas ya establecidas debido a las relaciones afianzadas con proveedores y clientes y al reducido riesgo de nuevos competidores.

#### **Cuarta conclusión**

El crecimiento empresarial de Gestamp guarda una relación directa con su expansión. Gestamp ha alcanzado un modelo de expansión moderado y acorde a sus capacidades con el que ha ido ganando presencia a lo largo de 23 años en tres continentes. En mi opinión han tenido una buena visión empresarial a la hora de tramar alianzas y adquirir fabricantes locales en los países de entrada. A medida que ha ganado presencia en nuevos mercados y gracias a su buen hacer han conseguido ampliar su cuota de mercado y aumentar sus ganancias.

### **Quinta conclusión**

La expansión a nuevas áreas geográficas de Gestamp viene dada por motivos que afectan directamente desarrollo empresarial y económico de la empresa y se recogen en 3 categorías principales: mercado (cliente internacional, alta competición y mercados emergentes), ahorro en costes (economías de escala y producción en países con recursos y mano de obra barata) y motivos políticos (políticas de comercio favorables).

### **Sexta conclusión**

Gestamp ha tenido un gran desempeño empresarial basado en su buena gestión de producto y en su expansión internacional. Para consolidarle líderes del sector han desempeñado una buena política de inversión en I+D, han trabajado en la continua mejora de los procesos de fabricación y tecnología utilizada. En última instancia, han trabajado en mejorar continuamente lo que caracteriza su gama de productos: calidad, seguridad y aligeramiento de peso.

## 4 CONTRIBUCIONES

Se distinguen 2 tipos de contribuciones: las contribuciones al mundo empresarial, aquellas que son útiles para la empresa y sus directivos de cara a la gestión y dirección de la empresa, y las contribuciones académicas que marcan futuras líneas de investigación que no han sido cubiertas en esta investigación.

### **Contribuciones al mundo empresarial**

Este trabajo refleja el desempeño del grupo Gestamp en su plan de crecimiento a nivel mundial en los últimos 20 años y proporciona información relevante para tener en cuenta en el proceso de internacionalización de cualquier compañía. Esta información se expone en el estudio del caso realizado y en el plan de internacionalización de Hollensen desarrollado.

La segunda contribución a la empresa está relacionada con la distribución de las oficinas, los centros de investigación y de innovación. Su distribución está repartida por todo el mundo y los centros de producción están concentrados en países emergentes, sin embargo, las oficinas y centros de innovación están distribuidos por países desarrollados principalmente.

La última contribución al mundo empresarial son las recomendaciones del punto 1.1 sobre acciones para crecer en un futuro: prestar atención a los mercados emergentes y seguir invirtiendo en I+D para mejorar la calidad de los productos ofertados.

### **Contribuciones académicas**

Aplicación del modelo propuesto por Hollensen (2001) al plan de internacionalización de una empresa industrial española especializada en piezas de automóvil. A través de este modelo de internacionalización Hollensen analiza las distintas fases que debe seguir una empresa para llevar una expansión a una nueva área geográfica con éxito.

## 5 LIMITACIONES

Este TFG tiene una gran carga de trabajo, esfuerzo y dedicación y ha sido el trabajo de un año de curso universitario, pero tiene una serie de limitaciones que se reconocen a continuación:

**Primera limitación:** la investigación está centrada únicamente en una empresa dentro de un sector que abarca varios competidores. Como consecuencia dibuja el plan de internacionalización que parece haberse llevado a cabo en la industria auxiliar del automóvil sin contrastar con competidores de la industria como Cie Automotive. Habiendo contrastado el crecimiento de Gestamp con el de Cie hubiese proporcionado una mejor perspectiva.

**Segunda limitación:** este trabajo de investigación está muy orientado a la práctica y más concretamente al caso de Gestamp. En gran parte esto se debe a la limitación de palabras que existe en el trabajo por lo que se ha tendido a reducir la parte de Marco Teórico.

**Tercera limitación:** el creador de este TFG es un estudiante con gran interés en el mundo de automoción, pero sin experiencia profesional en el sector. Al mismo tiempo es la primera vez que se enfrenta a un trabajo de investigación de esta escala y con estas características.

**Cuarta limitación:** a pesar de que Gestamp tiene información financiera, empresarial, sectorial y estratégica accesible para inversores y personas interesadas, existe también información relevante para este trabajo que tiene carácter confidencial y a la que no he tenido acceso. Por otro lado, los informes e investigación acerca del sector son limitados y tienen acceso restringido en su mayoría.

## 6 FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Dentro del plan de internacionalización de Gestamp se incluyen muchas líneas posibles de investigación que no se han podido cubrir en su totalidad y que podrán ser objeto de futuros trabajos de investigación:

**Primera línea de investigación futura:** estudio del plan de internacionalización de la industria auxiliar del automóvil en su conjunto. Contrastando los grandes competidores a nivel mundial dentro del sector y sus principales clientes.

**Segunda línea de investigación futura:** cómo afecta el COVID 19 a los grandes competidores de la industria auxiliar del automóvil y a sus planes de crecimiento. ¿Se verán mermados económicamente como para llevar a cabo fusiones y adquisiciones con competidores directos?

**Tercera línea de investigación futura:** estudio de un posible plan de expansión de Gestamp al mercado emergente de Oceanía y evaluando una mayor inversión en el continente asiático para maximizar su cuota de mercado.

**Cuarta línea de investigación futura:** cómo afecta la aparición del coche eléctrico en las distintas áreas geográficas en las que se encuentra Gestamp contrastándolo con la competencia.

## 7 BIBLIOGRAFIA

Alaez, R., 2003. *El desarrollo de la industria auxiliar de automoción en la economía vasca*. Dialnet.

Montoro, A., 2017. *El modelo de Gestamp automación en la industria auxiliar del automóvil*.

Sancho, R., 2016. *Éxito y perspectivas de las economías China e India. Estrategia de las empresas españolas*.

Yebra, D., 2017. *Gestamp crece más que Inditex orgánicamente en los últimos 20 años*. Eleconomista.es. Available at: <<https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/8656446/10/17/Gestamp-crece-mas-que-Inditex-organicamente-en-los-ultimos-20-anos.html>>

Multinacionalesmarcaespana.org. 2019. Informe «La aportación de las multinacionales extranjeras a la economía y sociedad española» | multinacionales por marca España. Available at: <[https://multinacionalesmarcaespana.org/informe\\_aportacionmultinacionalesenespana/](https://multinacionalesmarcaespana.org/informe_aportacionmultinacionalesenespana/)>

Baena, E., Jairo, J. y Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*. Vol. 3(No23), pp. 61-66.

Contreras Sierra, E. R. (2014). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revisión científica Pensamiento y Gestión* (35), pp. 154- 166.

Porter, M.E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(No1), pp.78-93.

Puerto Becerra, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, (28), pp. 171-195.

CCOO Industria, 2019. Análisis económico, ambiental y social Gestamp Automoción 2015-2018. CCOO Industria.

Lobato, J., 2019. *Análisis y valoración de Gestamp Automoción S.A.*. Rankia. Available at: <<https://www.rankia.com/blog/jose-luis-lobato/4231041-analisis-valoracion-gestamp-automocion-s>>

Oica.net. 2005. Available at: <[https://www.oica.net/wp-content/uploads/2007/06/worldproduction\\_country2005-2.pdf](https://www.oica.net/wp-content/uploads/2007/06/worldproduction_country2005-2.pdf)>

Gorospe, P., 2016. Gestamp pone el foco en Japón. *Expansion*,  
Available at: <[https://elpais.com/economia/2016/05/08/actualidad/1462702071\\_412358.html](https://elpais.com/economia/2016/05/08/actualidad/1462702071_412358.html)>

2019. Discusión y Análisis de la Situación Financiera y Resultados del periodo de nueve meses terminado el 30 de septiembre de 2019.

Available at: <<https://www.gestamp.com/Gestamp11/media/GestampFiles/Shareholders%20Investors/Economic%20Financal%20information/Quarterly%20Information/2019/2019-10-31-Gestamp-9M-2019-Informe-de-Gestion.pdf?ext=.pdf>>

Bmerv.es. 2017. *BME Renta Variable - Ficha de Gestamp Automocion, S.A.*

Available at: <<https://www.bmerv.es/esp/asp/Empresas/FichaValor.aspx?ClvEmis=05223>>

Oica.net. 2004. *2004 Statistics / www.oica.net.*

Available at: <<https://www.oica.net/category/production-statistics/2004-statistics/>>

Expansion, 2017. Gestamp desembarca en los grandes mercados emergentes de automóviles.

Available at: <<https://www.expansion.com/2007/02/06/empresas/959832.html>>

Unión Europea. 2012. *Comercio / Unión Europea.*

Available at: <[https://europa.eu/european-union/topics/trade\\_es](https://europa.eu/european-union/topics/trade_es)>

Gomez, D., 2017. Cuatro empresas apoyan el acuerdo de libre comercio entre la UE y Mercosur. *Alnavio*,

Available at: <<https://alnavio.es/noticia/10761/economia/cuatro-empresas-apoyan-el-acuerdo-de-libre-comercio-entre-la-ue-y-mercosur.html>>

Simon, P., 2018. Gestamp sube un 20,8% en su primer año en Bolsa y hace de oro a 100 directivos. *CincoDias*,

Available at: <[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/04/10/mercados/1523383609\\_507935.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/04/10/mercados/1523383609_507935.html)>

Gestamp.com. 2018. *Gestamp - Gestamp y BHAP inician su Joint Venture abriendo una nueva planta en China.*

Available at: <<https://www.gestamp.com/Media/Press/Posts/Gestamp-and-BHAP-start-its-Joint-Venture-by-openin?lang=es-es>>

CincoDias, 2018. Gestamp y Bhap estrenan su alianza en China con una planta en Tianjin.

Available at: <[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/11/15/companias/1542280091\\_719594.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/11/15/companias/1542280091_719594.html)>

Expansion, 2012. Gestamp, el motor de una multinacional.

Available at: <<https://www.expansion.com/2012/07/09/directivos/1341829174.html>>

Lopez Arce, A., 2018. *La inversion española en China. El caso Gestamp.*  
Available at: <[http://www.iberchina.org/files/2018-2/gestamp\\_chn.pdf](http://www.iberchina.org/files/2018-2/gestamp_chn.pdf)>

LAINFORMACION, 2020. Riberas sale al rescate de GAM otra vez con una ampliación de 31,5 millones.

Available at: <<https://www.lainformacion.com/mercados-y-bolsas/riberas-sale-al-rescate-de-gam-otra-vez-con-una-ampliacion-de-31-5-millones/2818746/>>

Miguel Lopez-Quesada-Dialnet, 2018. *La historia de Gestamp. Historia de 20 años de internacionalización y crecimiento.*

Available at: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6340419>>

Cancela, C., 2015. Gestamp, una empresa española líder mundial del automóvil. El Confidencial,  
Available at: <[https://www.elconfidencial.com/motor/2015-02-09/gestamp-una-empresa-espanola-lider-mundial-del-automovil\\_705003/](https://www.elconfidencial.com/motor/2015-02-09/gestamp-una-empresa-espanola-lider-mundial-del-automovil_705003/)>

Gestamp.com. 2019. Gestamp - Gestamp, una movilidad más ligera y posible.

Available at: <<https://www.gestamp.com/Medios/Historias-de-Gestamp/Historias/2019/Gestamp,-una-movilidad-mas-ligera-y-posible>>

Gestamp.com. 2019. Política de Sostenibilidad Gestamp. Available at:  
<[https://www.gestamp.com/Gestamp11/media/GestampFiles/Sustainability/Politics/ES/Politica-de-Sostenibilidad-\(pdf\).pdf?ext=.pdf](https://www.gestamp.com/Gestamp11/media/GestampFiles/Sustainability/Politics/ES/Politica-de-Sostenibilidad-(pdf).pdf?ext=.pdf)>

Garcia, F., 2019. La transición inteligente al coche eléctrico. *Expansion,*

Available at: <<https://www.expansion.com/empresas/motor/2019/12/06/5de96f0c468aeb553d8b45de.html>>

Expansion, 2020. El sector automovilístico no alcanzará el volumen de ventas previo a la pandemia hasta 2024.

Available at: <<https://www.expansion.com/empresas/motor/2020/10/25/5f95dd69468aeb7e5c8b45f4.html>>

Informe Deloitte. 2020. Electric vehicles. Sara Sikora.

Available at: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/presse/at-report-electric-vehicles-2020.pdf>>

Europa Press, 2015. Antolin y Gestamp, únicas firmas españolas entre los 44 proveedores 'top' seleccionados por Volkswagen.

Available at: <<https://www.europapress.es/economia/red-empresas-00953/noticia-antolin-gestamp-unicas-firmas-espanolas-44-proveedores-top-seleccionados-volkswagen-20150731194238.html>>

Mcautomocion.es. 2020. *Nivel Mundial | MCA - Madrid Cluster de Automoción.*

AutoBild, 2020. Gestamp: la empresa que ha fabricado la mayor parte de tu coche y quizá no lo sabías.

Available at: <<https://www.autobild.es/reportajes/gestamp-empresa-ha-fabricado-mayor-coche-quiza-no-sabias-689545>>

Ortiz-Villajos, J., 2016. An Introduction to the History of the Automotive Components Industry in Spain. aehe, pp.135-172.

CCOO Industria. 2018. Situación y perspectivas en el sector del automóvil.

Available at: <<https://industria.ccoo.es/9ddeee3ef0745110d18ae92f9a4bc706000060.pdf>>

Villarreal, O. 2015. La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea.. pp.50-65.

Hollensen, S., n.d. Global Marketing. A decision-oriented approach. Pearson.

Brenes Leiva, G., 2008. Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización.

Economía de Hoy. 2018. El ratio de apalancamiento de las empresas no financieras cotizadas cayó al 53% en 2017.