

## Capítulo 14

### GESTAMP

*“GESTAMP es uno de los proveedores de referencia en el mercado brasileño de automoción”.*

*“Dispone en Brasil de 3 fábricas propias de más de 40.000m2 con una plantilla de 1.200 trabajadores”.*

### ***“Brasil es un mercado estratégico”.***

Por **Teresa Pérez Frías**

*C.E.O. de la División de Gestamp Automoción en Mercosur*

En el año 1997, a requerimiento de Renault, Gestamp comenzó sus primeros pasos en Brasil.

Es habitual en el sector automotriz, que las OEM's (Original Equipment Manufacturers = Terminales Automotrices) recurran a sus proveedores más fiables para acompañarlos en sus proyectos. En este caso, Brasil era un país nuevo para nuestro cliente y quería que su estampador de mayor relevancia en Europa le garantizara también el estampado allí. Así comenzamos constituyendo una compañía con un socio local que ya tenía experiencia en nuestro mismo sector. Viéndolo en perspectiva, fue positivo iniciar la andadura en Brasil de la mano de alguien que conociera bien las particularidades del país. En aquel momento, la experiencia internacional de Gestamp era muy limitada y poder conocer de primera mano las reglas brasileñas de juego fue de gran ayuda. Complementar nuestra visión como empresa española con la visión local nos permitió ampliar la mirada y facilitó el arranque.

A día de hoy, y tras un crecimiento sostenido durante más de una década, Gestamp Brasil es uno de los proveedores de referencia en el mercado brasileño. Las actividades que el Grupo Gestamp desarrolla a nivel local son esencialmente estampado, soldadura, pintura y montaje de piezas metálicas para la industria automotriz, siendo nuestros principales clientes allí VW, GM, Renault, Honda,

PSA y Fiat. Refiriéndonos a las cifras del 2008, último ejercicio cerrado, nuestras ventas en el país ascendieron a 192 millones de euros, con una plantilla de 1.200 empleados, todos contratados, puesto que allí no existe la figura de personal eventual de la mano de ETT's. Entre nuestros equipamientos productivos destacan las líneas tándem de prensas de gran tonelaje, mediano y pequeño, completamente robotizadas, prensas transfer también de grande y mediano tonelaje, instalaciones de soldadura manuales y robotizadas tipo MIG, láser y punto a punto y líneas de pintura automatizadas KTL y DKTL. Como actividad complementaria, tenemos también una matricería, instalada en la misma ubicación que la planta productiva de Curitiba. En la matricería producimos matrices (moldes para el estampado de piezas metálicas), tanto para uso interno en nuestras propias instalaciones de prensas, como para terceros, que normalmente son las propias terminales automotrices, puesto que nuestros competidores, por un tema precisamente de competencia, prefieren contratar este tipo de trabajo a otras empresas.

Gestamp dispone de fábricas propias en Taubaté (Estado de San Pablo), Curitiba (Estado de Paraná) y Gravataí (Estado de Río Grande do Sul), así como oficinas comerciales en la ciudad de San Pablo. Así mismo, desde ya algunos años, también en San Pablo se instaló una oficina de I&D, que dependiendo 100% de los centros de desarrollo de Gestamp en Europa pudiera detectar en primera línea las necesidades de los clientes locales, adaptándonos al concepto de "tropicalización" que nuestros propios clientes vienen desarrollando en su estrategia de diseño y comercialización de nuevos vehículos. En todos los casos, nuestras fábricas, con más de 40.000 m<sup>2</sup> construidos, están situadas cerca de las plantas de montaje de las terminales automotrices. Cuando hablamos esencialmente de BIW (body in white), de piezas exteriores de carrocería, el factor logístico pasa a ser un elemento esencial para garantizar la calidad entregada y disminuir el costo del transporte.

Tras nuestra primera experiencia en Brasil vía green field con un socio local, el crecimiento siguiente fue a partir de adquisiciones de pequeñas empresas locales, con dificultades para afrontar el reto de la globalización exigida, casi como condición *sine qua non*, por nuestros clientes, garantizando un nivel de calidad y tecnología que, sin duda, exigían también un alto nivel de inversión. Fue así como integramos en el Grupo las posiciones de Taubaté y Gravataí, si bien a día de hoy, estas plantas cambiaron completamente su perfil y pasaron a ser fábricas prácticamente nuevas que siguieron los estándares de Gestamp en cuanto a lay out, medios productivos, flujo de producción y calificación del personal. A día de hoy Gestamp ostenta el 100% del capital social de todas sus empresas brasileras.

El hecho de ser un proveedor europeo con probada vocación industrial y una cultura clara de compromiso con la calidad, nos ha abierto puertas con las

automotrices brasileras, sobre todo en los primeros tiempos de nuestra instalación allí. Suponía presentar una tarjeta de garantía de la que adolecían muchos de nuestros competidores locales y ello era sin duda un factor diferencial. De la misma manera, el hecho de ser europeo y global también ha supuesto que el nivel de exigencia con que ha sido evaluado nuestro trabajo fuera también mayor. Ello, lejos de ser un inconveniente o una dificultad, ha supuesto que hemos tenido que ser también más exigentes con nosotros mismos en aras a superar las expectativas que habíamos creado en nuestros clientes.

Uno de los retos más complicados que tuvimos que aprender a superar fue comprender la cultura del país y aprender cómo trabajar allí. En el mundo actual, las diferencias no las producen los medios de producción, que con mayor o menor coste se pueden instalar en cualquier lugar del mundo. La diferencia esencial la producen los recursos humanos con sus particularidades e idiosincrasias, con sus elementos culturales diferenciales; ellos son los que interpretan y aplican los procedimientos, los que filtran qué, cuándo y cómo hacer saltar las alarmas de gestión. En Brasil, para una empresa española la principal dificultad no es el idioma, que se hace relativamente asequible, sino la propia cultura brasiler, con su sentido particular de la importancia y la urgencia, con su sentido de la prioridad. Nos costó un tiempo nada despreciable descubrir que un “sí” como respuesta distaba mucho de significar que se hubiera comprendido el mensaje que queríamos transmitir. Pero una vez superado el problema de la comunicación, nos hemos encontrado con personas dedicadas y responsables, muy respetuosas de la autoridad (quizás hasta incluso demasiado, porque el exceso de prudencia respecto a sus superiores les impide expresar a veces puntos de vista valiosos y diferentes). Encontrar mano de obra de formación media / baja no es complicado. No ocurre lo mismo con los niveles gerenciales de la organización, donde nos encontramos más dificultades para poder seleccionar personas con experiencia, al menos al nivel al que podríamos estar acostumbrados en Europa.

Brasil es hoy en día para nuestros principales clientes un mercado estratégico. Sólo a título ilustrativo, un par de ejemplos de dos terminales automotrices en muy distinta situación a nivel mundial, pero ambas muy exitosas en este país : 1) en el caso de VW, Brasil representa su segundo mercado productivo, por detrás de China, pero por delante de Alemania, contribuyendo con importantes resultados a su central; 2) en el caso de General Motors, la división de Mercosur ha quedado fuera del proceso de reestructuración, tras la quiebra de la matriz, debido a sus resultados positivos de los últimos años y, en concreto Brasil, a día de hoy se ha convertido en uno de sus principales centros de diseño para el mundo.

En el caso de los proveedores de piezas y conjuntos estampados, especialmente cuando nos referimos a piezas de carrocería, la estrategia de diversificación

geográfica viene definida esencialmente por la estrategia de nuestros clientes. La cercanía a las plantas de montaje es claramente un factor diferencial de competitividad y, por tanto, nuestra estrategia, más que en decidir dónde, está en decidir cómo y cuándo. Adicionalmente, la estrategia de las terminales automotrices (OEM's) pasa también desde hace ya más de una década por la reducción progresiva de la base de proveedores y esto implica que las oportunidades de nuevos negocios se concentren cada vez más en un número relativamente pequeño de jugadores globales (global players) con los que se desarrolla realmente una relación que va más allá de la meramente comercial y entronca estrategias, riesgos y oportunidades, fortalezas y debilidades (partnership).

Las razones por las que Brasil se presenta como estratégico son substancialmente básicas. Por un lado, el índice de motorización sigue siendo relativamente bajo, sobre todo si se compara con los de los países europeos. Por otro lado, Brasil es una de las economías que viene demostrando un crecimiento sólido, que si bien es lento en comparación con otras economías emergentes, se muestra estable y sostenido más allá incluso de los vaivenes de las crisis mundiales que a este país parecen afectarle un poco menos que a muchos otros. Estos hechos convierten a Brasil es uno de los grandes protagonistas del futuro esperado y predecible en el mundo del automóvil. Gestamp no puede, por tanto, estar fuera de este mercado, donde adicionalmente ya están presentes, además, la mayor parte de los otros grandes grupos globales con los que competimos.

Brasil como país lleno de oportunidades, presenta también su "otra cara" de dificultades específicas, con las que hay que aprender a convivir para desarrollar el negocio. La complejidad del sistema impositivo es tal que abre la puerta a actividades poco transparentes y dificulta la leal competencia. Sin entrar a cuestionar si la presión fiscal reduce o no competitividad frente a otros países para exportar a terceros, lo cierto es que la gran cantidad de impuestos, muchos de ellos en cascada, y la variabilidad de las reglas para su aplicación, tienen una doble implicación a tener muy en cuenta por los grandes grupos multinacionales cuando entramos a competir en el mercado local. Por un lado, muchos de los proveedores pequeños, cuando son jugadores estrictamente locales, no siguen al pie de la letra el reconocimiento y pago de los impuestos devengados. Ello supone sin duda un diferencial a la hora de ofertar para conseguir nuevos negocios; a veces, no tanto porque suponga la pérdida del negocio en sí, sino porque obliga a bajar los precios para igualar lo ofertado por la competencia, poniendo en riesgo la rentabilidad y por tanto la supervivencia y el crecimiento de la empresa en el largo plazo.

Por otro lado, los Grupos multinacionales están especialmente expuestos a fiscalizaciones por parte de la Hacienda Brasileña, con un nivel de rigor y exigencia

tales, que muchas veces lo que busca es conseguir arreglos poco transparentes con la empresa bajo amenaza de, en caso contrario, penalizar con multas e intereses que resultan desorbitados para lo que estamos acostumbrados en el entorno europeo. Mantener lo que entendemos por juego limpio, algo que forma parte intrínseca de nuestra cultura como Grupo, nos llena de satisfacción, pero viene siendo un reto constante a lo largo de nuestra experiencia local.

Siguiendo con las dificultades encontradas en Brasil, el costo del dinero local junto con la inestabilidad del tipo de cambio y las fluctuaciones mostradas desde 1999 hasta la fecha, hacen que aspectos de la gestión que podrían ser considerados como de segundo nivel en otros países, pasen a tener aquí importancia significativa. Este hecho se refleja, por ejemplo, en que los profesionales brasileros del área financiera están entre los mejor pagados en la escala salarial. El tipo de interés condiciona la gestión del circulante que, sin dejar de ser importante en cualquier otra parte del mundo, en el contexto brasiler pasa a ser vital. En la industria auxiliar del automóvil, los márgenes son bastante ajustados y por tanto las rentabilidades pequeñas. El apalancamiento financiero en moneda local, como instrumento para mejorar el retorno del accionista, es prácticamente imposible, incluso con los niveles de tasas que practican a día de hoy los bancos locales. La empresa, por tanto, tiene que financiarse en la medida de lo posible con recursos propios, con el compromiso que eso supone por parte de los accionistas, ya que el endeudamiento en moneda dura, si bien permite acceder a tasas mucho más accesibles, también supone asumir un riesgo de cambio difícilmente aceptable, al menos a la vista de lo abruptos que pueden llegar a ser los cambios.

Mención aparte merece el esfuerzo que el Banco Nacional para el Desarrollo (BNDES) está haciendo para financiar a tasas muy razonables para el riesgo país aquellas inversiones que demuestren aportar tecnología y equipos industriales de primer nivel. Junto con los aportes de capital, los préstamos del BNDES han sido un instrumento importante para afrontar las importantes inversiones que Gestamp ha realizado en Brasil.

El Grupo Gestamp está desarrollando estrategias de crecimiento activas en las principales regiones del mundo donde las OEM's están apostando fuerte. El hecho de que Brasil forme parte de los BRIC, no hace sino reforzar la necesidad de la apuesta. El futuro de Brasil, no sólo lo vemos positivamente sino que se presenta como más predecible y con unas reglas de juego más claramente definidas que otros países emergentes y con potencial. Ello, sin duda, ayuda a la toma de decisiones empresariales y, al menos en nuestro caso concreto, con nuestro tipo de producto, no canibaliza otras decisiones que pudieran tomarse respecto a otras regiones del mundo. Las piezas de gran estampación, especialmente cuando hablamos de piezas de carrocería, sufren con el transporte a grandes distancias, se deteriora su

calidad. En el caso de estos productos, así como en el de sistemas y subsistemas importantes, el volumen de transporte es tal, que termina convirtiéndose en una barrera de protección natural que beneficia a las instalaciones locales.

En Brasil encontramos un mercado abierto, con pocas barreras para la implantación de empresas extranjeras. Ello hace todavía más atractivo el potencial de crecimiento de su mercado interno. La mayoría de nuestros clientes globales operan en Brasil y anuncian planes de crecimiento, y el país se ubica ya entre los grandes productores de automóviles a nivel mundial. La razonable ortodoxia del gobierno en materia económica, con independencia de la tendencia concreta de cada uno de ellos, y el respeto por el marco jurídico también permiten abordar las estrategias de crecimiento con una confianza mayor que en otros del entorno, más complejos e impredecibles en ese sentido.

Tener ya a día de hoy una posición relevante en Brasil como proveedor de las principales marcas, nos sitúa también ventajosamente para continuar acompañándoles en sus planes de expansión. En estos diez últimos años hemos ido construyendo una imagen consistente sobre nuestra manera de trabajar, que termina marcando un diferencial positivo en un mundo donde los estándares y las exigencias de calidad se manejan cada vez más a nivel global. Para llegar a tener en Brasil la cuota de penetración que el Grupo Gestamp tiene en España, tenemos un largo camino por delante. En algunas marcas como VW y GM, el objetivo es mantener nuestro porcentaje de participación, pero para diversificar el riesgo y continuar con un crecimiento sólido, está dentro de nuestros planes crecer más fuertemente con otros clientes como Fiat, Honda, Toyota y PSA. Este crecimiento pasa por la implantación de nuevas instalaciones industriales, siempre en un entorno próximo a los fabricantes, y también por el aprovechamiento de oportunidades de compra. Todavía queda en Brasil una base instalada considerable de proveedores pequeños que tienen dificultades para afrontar los planes de inversión que les exigen sus clientes. En aquellos casos en que se muestra una complementariedad de intereses, estamos también abiertos a estudiar estas vías de crecimiento. Eso sí, especialmente atentos, en este país, a las contingencias impositivas y laborales que pudieran arrastrar estas pequeñas compañías, conscientes de la presión que recibimos en cuanto la hacienda brasileña toma nota de que el control está en manos de una multinacional extranjera. A priori, pero sin que sea totalmente excluyente, nuestra estrategia de futuro pasa por mantener nuestro *core business* actual, sin abrirnos a otras diversificaciones de producto que supongan cambio en la materia prima base con que trabajamos, que es el acero.

Con estos antecedentes y el futuro que prevemos, Brasil para el Grupo Gestamp sigue siendo una sólida apuesta a la que continuaremos dedicando recursos.