

## Capítulo 15

### CIE AUTOMOTIVE

*CIE AUTOMOTIVE cuenta con 6 plantas productivas en México. Facturó 268,5 millones de euros en el año 2010 y contaba a finales del primer semestre de 2011 con 3.685 colaboradores, de los cuales el 20% son mujeres.*

***“Hoy es más productivo y económico para el mercado NAFTA aprovisionarse desde México que desde China.”***

Por **Jesús M<sup>a</sup> Herrera Barandiaran**  
*Director General de Cie Automotive*

CIE MÉXICO es un grupo industrial especialista en gestión de procesos de alto valor añadido, localizado en México. Es proveedor global de servicios integrales, componentes y subconjuntos para el sector automotriz del mercado NAFTA. En dicho mercado somos un proveedor Tier 1.5 diferenciado, por nuestro tamaño y por desarrollar soluciones multi-tecnología.

Integramos diferentes tecnologías añadiendo más valor a los productos y eligiendo en cada momento la tecnología que mejor se adapte a las necesidades técnicas y económicas de nuestros clientes. Las tecnologías y procesos asociados con los que trabajamos son: conformado de metal (estampación y soldadura), mecanizado, aluminio, plástico, pintura y montaje de subconjuntos.

Localizadas estratégicamente próximas a las instalaciones de las principales montadoras del país (FORD, DC, GM, HONDA, NISSAN), contamos con 6 plantas productivas en los Estados de Guanajuato, Coahuila y el Estado de México.

**CIE CELAYA:** Primer greenfield de CIE Automotive en México. Creada en 2002 está situada en Celaya, Guanajuato. 14.000 m<sup>2</sup> de área productiva dedicados a la estampación, al conformado de tubo y a la inyección de aluminio. Con capacidad anual de 20 millones de piezas estampadas y 3.000 toneladas de aluminio fundido, emplea a 331 personas. Sus principales clientes son GM, Continental, TRW, FTE, Nexteer, Anvis,... Certificada con la TS16949-2009 y la ISO 14001-2004.

**PEMSA CELAYA:** Creada en 1982 y sita en Celaya, Guanajuato. Cuenta con 1.352 trabajadores y 76.000 m<sup>2</sup>, con capacidad de 242.000 Cajas de Pick-Up anuales. Producto estrella que vende estampado, ensamblado y pintado. También produce estampados estructurales y paneles para DCX, CNH, Ford, GM, Aventec, International, Nissan,... Certificada con la TS16949 y la ISO 14001.

**NUGAR TULTILÁN:** Se constituyó en 1978 en Tultitlán, Estado de México, cuenta con 30.000 m<sup>2</sup> productivos, con capacidad de 105 millones de golpes (más de 40 prensas). Produce estampados estructurales con soldaduras y ensambles para VW, GM, DCX, Avente, Ford,... Trabajan 985 personas y está certificada con la TS16949-2002.

**PEMSA SALTILLO:** Greenfield del año 2008 como respuesta a la necesidad de DCX de un proveedor de pintura de cajas pick up junto a sus instalaciones de Derramadero, Coahuila. Cuenta con 386 colaboradores.

**PEMSA RAMOS ARIZPE:** Se creó en el año 2007 en Ramos Arizpe, Coahuila. Dispone de 69 máquinas de inyección de plástico desde 60 a 3.000 toneladas, distribuidas en sus 21.500 m<sup>2</sup> de área productiva. Produce piezas plásticas ensambladas y/o pintadas para la industria automotriz (refrigeración, motor, interior trim) para los clientes DCX, GM, Lear, IACNA, Johnson Controls, Magna; así como piezas plásticas de línea blanca. Con 460 trabajadores, está certificada con la TS16949-2002.

**MATIC:** Greenfield constituido el año 2009 en Celaya, Guanajuato. Cuenta con 4.300 m<sup>2</sup> de área productiva con sendas líneas de mecanizado de última generación, para producir piezas de dirección, transmisión y suspensión del automóvil. Cuenta con 160 empleados.

CIE MÉXICO facturó 268,5 millones de euros en el año 2010 y contaba a finales del primer semestre de 2011 con 3.685 colaboradores, de los cuales el 20% son mujeres.

El sector automoción es un sector completamente globalizado. Por ello es necesario estar presentes en todos los mercados, ya sea europeo, americano, Mercosur y Asia. No podemos dejar de estar en cada uno de estos mercados. Este es el motivo por el que en 2002 empezamos nuestra andadura en México, como respuesta a la fuerte presión que estábamos recibiendo por parte de nuestros clientes europeos.

Como siempre que entramos en un país nuevo nuestro objetivo en 2002 fue ir de la mano de un socio industrial local, pero en aquellos años no encontramos el socio oportuno y por ello tuvimos que empezar solos montando un "greenfield". México desde hace décadas no cuenta con empresarios locales fuertes ya que este país ha sido absorbido por empresas americanas.

Por tanto, los comienzos no fueron nada fáciles; y realmente hasta el año 2006 que hicimos una joint venture con un socio mexicano no rentabilizamos al negocio. Esta joint la realizamos al 50% aportando por nuestra parte la empresa que habíamos montado en "greenfield" (CIE CELAYA) y el socio mexicano aportó otra empresa (PEMSA CELAYA); las dos en la tecnología de estampados. En nuestra primera empresa teníamos la mayoría de los puestos claves cubiertos con españoles y esto fue un gran fracaso. En la "joint-venture" el Consejero Delegado era español y puntualmente recibíamos asistencia técnica europea, pero todos los puestos estaban cubiertos por personal mexicano. La combinación del saber hacer de los mexicanos en su mercado y las ideas estratégicas aportadas por CIE fueron la clave del éxito. Cuatro años después, CIE adquirió el 50% de su socio. Ahora que CIE MEXICO ya es 100% nuestro, nos sentimos, una vez aprendidas las lecciones, fuertes para continuar con el proyecto en solitario. Podríamos decir que "ya somos mexicanos".

Otra de las dificultades que hemos tenido que afrontar en la gestión de personas en México es la poca o nula fidelidad que tienen con la compañía. Por ello hemos creído necesario involucrarles en la gestión de la empresa, para que se sientan actores principales; así como en los resultados, donde todos los operarios tienen una participación sobre los beneficios de la compañía.

Como en todos los países en los que CIE ha desarrollado su negocio tenemos que aprender mucho de las diferentes culturas y adaptarnos a ellas. Desde la Dirección de CIE se lidera la estrategia de negocio e implantamos el modelo de gestión propio del Grupo en todas las plantas pero sin olvidar las diferencias de cada país.

Otro riesgo que nos encontramos en estos momentos es la movilidad de las personas que supera el 15% de rotación. Se debe a la necesidad de mano de obra cualificada que tiene México para afrontar el crecimiento del país. Está provocando subidas salariales muy importantes, que tendremos que afrontar con incremento de productividad.

México nos ha dado una gran oportunidad de participar en el mercado NAFTA, que va a ser una réplica en los próximos años del coche europeo (más pequeño, ecológico y eficiente en consumo). Por ello, el tener una gran presencia en clientes europeos que están incrementando su cuota de mercado en NAFTA y tener plantas productivas en México garantizan un futuro muy ilusionante.

En estos momentos nuestros clientes nos están pidiendo capacidad instalada de las tecnologías que no disponemos en México, como forja y fundición, y ampliar las actuales de mecanizado y aluminio.

Para los próximos años apostamos fuertemente por continuar creciendo nuestro proyecto de implantación en México. México se ha convertido en el centro de

producción ideal para abordar el mercado NAFTA. Hoy en día el país no sufre las amenazas de países emergentes. Por ejemplo, hoy es más productivo y económico para el mercado NAFTA abastecerse desde México que desde China.

NAFTA en la crisis del 2009 pasó de producir 16 millones de coches a producir 10. Toda esta recuperación de mercado se va a llevar a cabo en los próximos años. También se estima un crecimiento importante de la demanda de vehículos en el propio mercado doméstico. El país poco a poco va creando una clase social media con capacidad de consumo. México tiene una población de aproximadamente 130 millones de personas y sin embargo los mexicanos compran la mitad de vehículos que se adquieren en España, con sólo 50 millones de habitantes.

Para los próximos años apostamos fuertemente por continuar desarrollando nuestro proyecto de implantación en México, porque se ha convertido en el centro de producción ideal para abordar el mercado NAFTA. Nuestra visión para los próximos cuatro años es duplicar las instalaciones actuales para así doblar la facturación. En gran medida la consecución de este objetivo dependerá de las compañías locales que consigamos integrar.

Nuestro crecimiento hasta hoy ha venido en un 50 por ciento por compra de compañías que luego hemos elevado al doble en facturación, y el otro 50 por ciento mediante "greenfields". Ciertamente ahora nos encontramos con el problema de las prisas de nuestros clientes para que produzcamos más y en todas las tecnologías, y la dificultad de adquirir compañías cuando no existen apenas empresas familiares para poder comprar esa base productiva y a partir de ahí continuar con nuestro crecimiento. Si optamos por la opción del "greenfield" el plazo de maduración se demora en, por lo menos, tres años. Por tanto el perímetro de CIE MÉXICO en el corto y medio plazo dependerá del ritmo de las adquisiciones o de la construcción de "greenfields".

Al contrario de otros mercados, este de NAFTA, y con base productiva en México, tiene asegurado un crecimiento espectacular.