

El caso de CIE Automotive.

El crecimiento de un grupo empresarial mediante la internacionalización

El crecimiento empresarial es uno de los fenómenos empresariales objeto de estudio con una mayor cantidad de enfoques analíticos y de ámbitos de decisión. El trabajo que se presenta está relacionado con la estrategia de internacionalización, que se ha convertido en uno de los vectores clave de crecimiento más utilizado por las empresas en este entorno actual cada vez más globalizado. El crecimiento, en general y la internacionalización, en particular, como fenómenos empresariales con muchos matices requieren de métodos de investigación que sean capaces de recoger toda su complejidad. Nuestro objetivo en este trabajo es analizar un caso ilustrativo de crecimiento de un grupo empresarial a través de la internacionalización, el caso de CIE Automotive, utilizando un modelo estratégico de internacionalización como modelo teórico y un diseño metodológico para el empleo del estudio de casos en la investigación científica.

Enpresa-hazkundera da, aztergai diren enpresa-gertakarien artean, azterketa-ikuspegi eta erabakieremu gehien onartzen dituenetako bat. Aurkezten den lana lotuta dago nazioartekotzearen estrategiarekin, eta hazkunderaren bektore gakoetako bat bihurtu da, enpresek gehien erabiltzen duten bektoreetako bat, gero eta globalizatuagoa dagoen oraingo ingurune honetan. Hazkundera, oro har, eta nazioartekotzea, bereziki, ñabardura askoko enpresa-gertakariak direnez, ikerketako metodo bereziak eskatzen dituzten, konplexutasun guztia jasotzeko gai izango direnak. Gure helburua lan honetan enpresa-talde batek nazioartekotzearen bidez izandako hazkunderari buruzko adibide bat aztertzea da, CIE Automotive-ren kasua, hain zuzen ere, eredu teorikotzat nazioartekotzeko eredu estrategiko bat erabiliz, eta diseinu metodologiko bat, ikerketa zientifikoko kasuen azterketan erabiltzeko.

Business growth is one of the business phenomena that is an object of study with a large quantity or analytic approaches and decision environments. This paper studies the internationalization strategy, transformed into one of the key growth vectors more frequently used by the companies in this ever more globalized environment. Growth, in general, and internationalization, more precisely, as a business phenomena with many shades requires research methods which are able to collect all their complexity. Our aim in this paper is to analyse an illustrative case of business group growth through internationalization. CIE Automotive is an example of using the strategic internationalization model as a theoretic model and methodology design to study the cases in the scientific research.

ÍNDICE

1. Introducción
 2. Diseño metodológico del estudio de casos
 3. Marco teórico: modelo estratégico de internacionalización
 4. El caso de CIE Automotive
 5. Consideraciones finales
- Referencias bibliográficas

Palabras clave: estudio de caso, crecimiento empresarial, internacionalización.

Keywords: case study, business growth, internationalization.

N.º de clasificación JEL: F23, M16, L25, O19.

1. INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio del presente trabajo es el crecimiento de un grupo empresarial a través de la estrategia de internacionalización. La temática de este objeto respondería a la cuestión genérica, ¿cómo crece la empresa al internacionalizarse? Y pretendemos estudiarlo, considerando un marco actualizado y en su contexto real. La internacionalización, como fenómeno económico y estrategia empresarial, se caracteriza por una elevada complejidad conceptual y por una variada perspectiva analítica. Por ello, hemos establecido la dirección estratégica, disciplina científica englobada dentro de la ciencia de la Economía de la empresa, como marco conceptual y eje central de este trabajo, ya que nos permite afrontar la gestión empresarial de la internacionalización desde una perspectiva global, equilibrada, estructural, anticipada y reactiva.

La necesidad de contar con un modelo empresarial que sirva de guía para afrontar coherentemente cada una de las etapas del proceso de internacionalización y ayude a la reflexión y comprensión de este fenómeno nos ha llevado a utilizar un modelo de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa, que permita establecer las estrategias de internacionalización más convenientes para que la empresa logre un crecimiento equilibrado en los actuales entornos globalizados. El modelo estratégico de internacionalización (MEI) propuesto como marco teórico en este trabajo es «el modelo de las diez estrategias» (Villarreal, 2008).

Este modelo está construido sobre una sólida revisión teórica de la internacionalización de la empresa y la empresa multinacional (Villarreal, 2005, 2007; Villarreal *et al.*, 2006), sobre numerosas experiencias reales basadas en entrevistas personales a directivos de multinacionales vascas (Villarreal

et al., 2004) y sobre una investigación científica realizada a través de un estudio de casos contemporáneo múltiple de carácter holístico, aplicado con resultados satisfactorios (Villarreal, 2007), en el que se analizaron cuatro casos sobre internacionalización de empresas. En dicho modelo establecemos las diferentes variables de gestión de la estrategia de internacionalización en un esquema general de dicha estrategia, tratando de plantear todas las posibles opciones de dichas variables de forma separada, aunque estos diferentes ámbitos de la estrategia de internacionalización requieran de una coherencia estratégica que sólo es posible obtener con la consideración conjunta de dichas decisiones y la interdependencia de todas ellas.

La metodología empleada en este trabajo es el estudio de casos contemporáneo, que se ha consolidado como estrategia de investigación a través de los trabajos de Yin (1989, 1993, 1994, 1998), y de Eisenhardt (1989, 1991), y que han tenido continuidad en los trabajos¹ de Stoeker (1991), Hamel (1992), Hamel *et al.* (1993), Stake (1994), Maxwell (1996, 1998) y Fong (2002, 2005). El diseño metodológico propuesto en este trabajo para el empleo del estudio de casos en la investigación (Villarreal y Landeta, 2007)² se representa y especifica en sus distintas etapas en el siguiente apartado

¹ Destacan asimismo las valiosas aportaciones de varios investigadores nacionales: Ruiz (1996), Rialp (1998), Sarabia (1999), Bonache (1999), Arias (2003), Oltra (2003), Rialp *et al.* (2005a, 2005b), Cepeda (2006) y Vaillant *et al.* (2006).

² El trabajo «El estudio de casos como metodología de investigación científica en Economía de la empresa y dirección estratégica» fue presentado en el XXI Congreso Nacional y XVII Congreso Hispano-Francés de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM) celebrado en Madrid (España) los días 6, 7, y 8 de Junio de 2007, siendo concedido al mismo el primer premio de metodología (Premio FESYDE Investigador 2007) en Economía de la empresa.

(gráfico n.º 1) y ha sido aplicado con resultados satisfactorios (Villarreal, 2007).

La unidad de análisis del presente trabajo es CIE Automotive. Se trata de una empresa vasca (sociedad anónima que cotiza en bolsa) con sede social en Bilbao (Bizkaia), con unas ventas agregadas de 1.057 millones de euros en 2007, con más de 12.000 personas empleadas en medio centenar de plantas localizadas en 11 países, y cuyo sector de actividad principal³ es la fabricación y comercialización de componentes de automóvil y aceros especiales. Se define como un proveedor global de servicios integrales, componentes y subconjuntos para el mercado de automoción. CIE Automotive ha sido escogida como caso ilustrativo a analizar por tratarse de un claro ejemplo de grupo empresarial con un importante crecimiento a través de la estrategia de internacionalización (sintetizada en los cuadros n.º 2 y 3), que es nuestro objeto de estudio en el presente trabajo.

2. DISEÑO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO DE CASOS

En palabras de Yin (1989), un estudio de casos sería «una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes

³ CIE Automotive ha afrontado desde el verano de 2006, la creación de un nuevo grupo (BIONOR), dedicado a la producción y comercialización de biodiesel, lo cual implica una mayor diversificación de actividades y la generación de una nueva unidad de negocio vinculada a la producción y comercialización de biocombustibles, y, por tanto, diferente de la de automoción. No obstante, en este trabajo se analiza exclusivamente la que ha sido su actividad tradicional y única hasta tiempos recientes y que nos permite realizar un estudio longitudinal de cierto recorrido.

Gráfico n.º 1

Diseño metodológico del estudio de caso de una empresa multinacional (EMN) El grupo CIE Automotive

Propósito: Estudio de la validez del MEI para analizar el proceso de internacionalización y las estrategias de la EMN. Estudio de los factores clave causativos de la internacionalización y del comportamiento estratégico de EMN. Valoración del grado de coincidencia entre los comportamientos de la EMN y las proposiciones teóricas sobre el fenómeno.

Marco conceptual y teórico: Modelo estratégico de internacionalización (MEI) integrador de las perspectivas y enfoques teóricos sobre la internacionalización: T^{ra} comercio internacional, T^{ra} internacionalización, T^{ra} de la EMN y la IDE (triangulación teórica).

Unidad de análisis: EMN con procesos de internacionalización consolidados.
Nivel de análisis: holístico. **Selección de caso:** Cie Automotive.

Métodos de investigación: técnicas fundamentalmente cualitativas de contexto real.
Diseño de instrumentos y protocolos: estudio de casos contemporáneo (Yin y Eisenhardt).

Evidencia documental (documentación y archivos)
Interna: memorias, informes y estudios internos, páginas web y archivos de presentaciones.
Externa: publicaciones, bases de datos SABI y CIVEX, medios de comunicación.

Entrevistas: a varios directivos múltiples, abiertas y cerradas: presencial con cuestionario abierto, cuestionario cerrado por e-mail, telefónico aclaratorio, presencial semiestructurada (en ocasiones grupal).

Observación directa: visita guiada en la propia empresa, conferencias de los directivos impartidas en ámbitos profesionales.

Fase de campo: recogida de datos desde noviembre de 2003 hasta 2007, uso de múltiples fuentes de datos (triangulación de evidencia).

Artefactos físicos, tecnológicos y culturales: archivos de imagen, grabaciones de entrevistas (función confirmatoria).

Registro y clasificación de la evidencia: transcripción de entrevistas, tabulación de datos, revisión documental. Examen, categorización y combinación de la evidencia según la estructura del MEI, generando una base de datos que facilite tanto el análisis individual de cada ámbito, como el global.

Análisis individual de cada ámbito de decisión: operativa del análisis
Conexión entre las proposiciones teóricas estructuradas según el MEI y la evidencia recogida y clasificada del caso.

Análisis global: estrategias analíticas
Búsqueda de patrón de comportamiento factorial y estratégico de la EMN, Cie Automotive, como muestra analítica (apoyo en las proposiciones teóricas) y no estadística, y creación de explicación teórica integrada a través de la comparación sistemática de la literatura estructurada en el MEI.

Rigor y calidad del estudio: validez (constructiva, interna y externa), fiabilidad y consistencia.
Composición y conclusiones generales: respecto a la validez del modelo (MEI) propuesto para analizar la internacionalización y la multinacionalización de la empresa; a la internacionalización de la EMN; y a la integración y complementación del marco teórico sobre este fenómeno.
Implicaciones de la investigación a nivel académico, empresarial e institucional.

Nota: IDE: inversión directa en el exterior.

Fuente: Elaboración propia.

de evidencia son usadas». Es obvio que estas circunstancias son habituales en la Economía de la empresa (Arias, 2003), haciéndose necesarios métodos que combinen información de distinta naturaleza simultáneamente: cualitativa y cuantitativa, subjetiva y objetiva, interna y externa.

El diseño de nuestra propuesta del método para la presente investigación empírica mediante el estudio de casos (Villarreal y Landeta, 2007), ha sido configurado a partir de las aportaciones más relevantes recogidas en la revisión de la literatura, enriquecido con nuestra propia experiencia (Villarreal *et al.*, 2004) y aplicado con resultados satisfactorios en un estudio de casos contemporáneo múltiple de carácter holístico (Villarreal, 2007), en el que se analizaron cuatro casos sobre internacionalización de empresas. Siguiendo las directrices señaladas por algunos de los principales trabajos teóricos sobre el estudio de casos como metodología de investigación y revisada su aplicación en el campo de la dirección y administración de empresas (Villarreal, 2007), hemos especificado un diseño para la presente investigación acorde a aquellos aspectos que han sido revelados como críticos, tanto para la coherencia del estudio, como para conseguir el rigor y la calidad metodológica exigible al mismo. De este modo, el diseño del presente estudio de caso de una empresa multinacional (EMN) se representa en el gráfico n.º 1 como composición de las propuestas teóricas recomendadas y como diseño específico aplicado al estudio de caso del grupo CIE Automotive.

3. MARCO TEÓRICO: MODELO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

El modelo estratégico de internacionalización (MEI) propuesto como marco teórico

en este trabajo es «el modelo de las diez estrategias» (Villarreal, 2008). Desde la perspectiva global, equilibrada, estructural y anticipada de la dirección estratégica, hemos desarrollado un modelo de la estrategia de internacionalización que puede servir de guía para afrontar coherentemente cada una de las etapas y ámbitos de decisión que implica dicha estrategia, planteándola como una combinación de diez variables de gestión interdependientes.

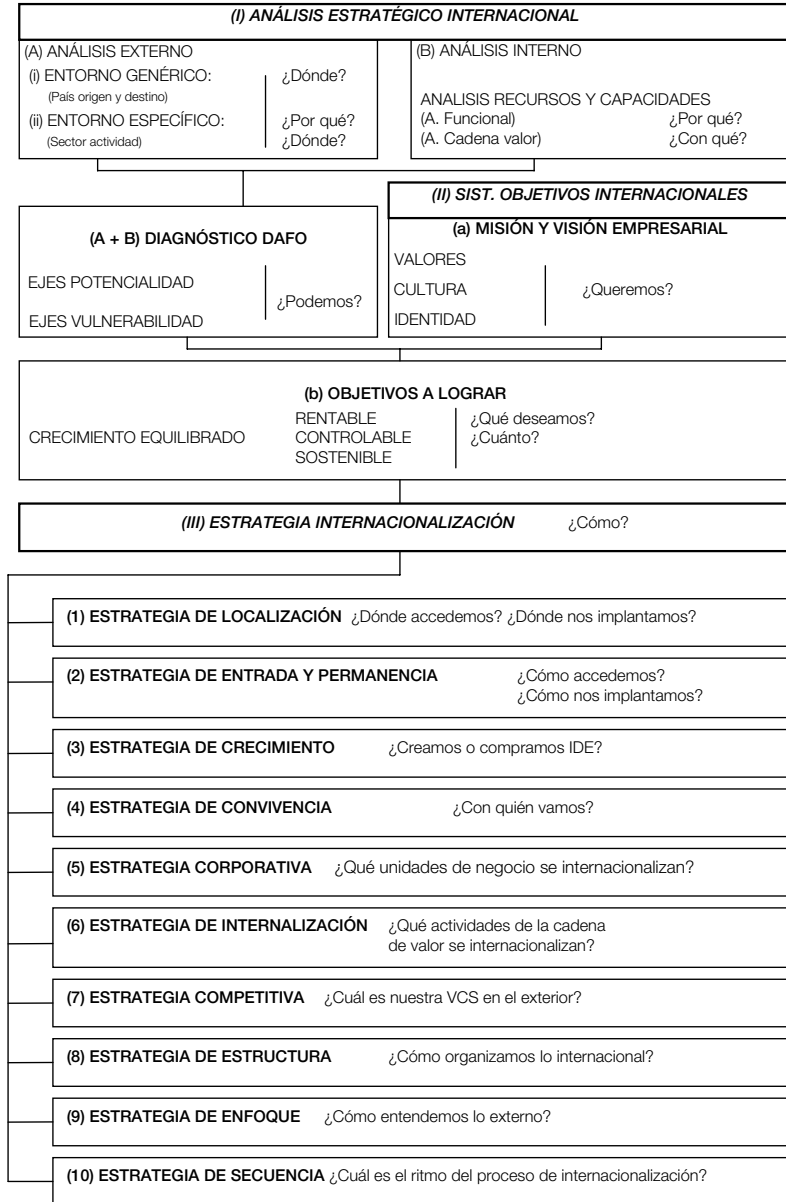
Dicho modelo permite comprender y estudiar el proceso de crecimiento a través de la internacionalización de la empresa. Estableciendo las diferentes variables de gestión de la estrategia de internacionalización en un esquema general de dicha estrategia, tratamos de plantear todas las posibles opciones de dichas variables de forma separada, aunque estos diferentes ámbitos de la estrategia de internacionalización requieran de una coherencia estratégica que sólo es posible obtener con la consideración conjunta de dichas decisiones y la interdependencia de todas ellas.

Gran parte del éxito en las actividades internacionales de la empresa radica en una adecuada dirección estratégica de su proceso de internacionalización. En este sentido, las clásicas etapas de análisis, formulación e implantación suponen, más allá de una serie de pasos secuenciales de obligado cumplimiento, un interesante marco de reflexión para la toma de decisiones en el ámbito internacional.

El «modelo de las diez estrategias», expuesto en los gráficos n.º 3 y 4, plantea la estrategia de internacionalización como una combinación de variables de gestión, que aplicaremos al caso CIE Automotive y considera la dimensión y el crecimiento empresarial como objetivos básicos del proceso.

Gráfico n.º 2

Modelo estratégico de internacionalización de la empresa. Esquema general



Nota: IDE: inversión directa en el exterior.
 VCS: ventaja competitiva sostenible.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico n.º 3

Las diez estrategias de la internacionalización de la empresa

(III) ESTRATEGIA INTERNACIONALIZACIÓN		¿Cómo?
(1) ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN ¿Dónde accedemos? ¿Dónde nos implantamos?		VENTAJAS LOCALIZACIÓN
(2) ESTRATEGIA DE ENTRADA Y PERMANENCIA ¿Cómo accedemos? ¿Cómo nos implantamos?		EXPORTACIÓN (Indirecta o directa) ISI (Implantación servicios internacionales) ISE (Implantación de servicios exterior) IPE (Implantación productiva exterior)
(3) ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO ¿Creamos o compramos IDE?	CREC. INTERNO (Orgánico) CREC. EXTERNO (Fusión o adquisición)	
(4) ESTRATEGIA DE CONVIVENCIA ¿Con quién vamos?	SOLITARIO ACUERDO DE COOPERACIÓN (Licencia, subcontratación, empresa conjunta, consorcio, franquicia)	VENTAJAS PROPIAS VENTAJAS AJENAS
(5) ESTRATEGIA CORPORATIVA ¿Qué unidades de negocio internacionalizamos?	ESPECIALIZACIÓN DIVERSIFICACIÓN	SINERGIAS (Economías de alcance)
(6) ESTRATEGIA DE INTERNALIZACIÓN ¿Qué actividades de la cadena de valor se internacionalizan? (Localización eficiente)	APROVISIONAMIENTOS PRODUCCIÓN MARKETING LOGÍSTICA FINANCIACIÓN SERVICIO POSTVENTA I+D	SINERGIAS (Alcance de valor) (Visión global de la cadena valor)
(7) ESTRATEGIA COMPETITIVA ¿Cuál es nuestra VCS en el exterior?	LIDERAZGO EN COSTES DIFERENCIACIÓN	VCS en cada UEN
(8) ESTRATEGIA DE ESTRUCTURA (Diseño de la estructura organizativa) ¿Cómo nos organizamos? ¿Cómo decidimos, nos coordinamos y controlamos?	FUNCIONAL (original o adaptada) MATRIZ - FILIAL MULTIDIVISIONAL PDTO.- PROCESO MULTIDIVISIONAL GEOGRAFICA MATICIAL, RED	
(9) ESTRATEGIA DE ENFOQUE ¿Cómo entendemos lo externo? (Presiones competitivas internacionales del sector)	GLOBAL MULTIDOMÉSTICO TRANSNACIONAL EXPORTADOR	Adaptación local Integración global
(10) ESTRATEGIA DE SECUENCIA ¿Cuál es el ritmo del proceso de internacionalización?		SECUENCIAL SIMULTANEO

Nota: UEN: unidad estratégica de negocio.

IDE: inversión directa en el exterior.

VCS: ventaja competitiva sostenible.

Fuente: Elaboración propia.

Este proceso está integrado por cuatro etapas, aunque en este trabajo nos centramos, básicamente, en la tercera fase (formulación estratégica):

- I) Análisis estratégico internacional. Se trata de efectuar un análisis estructural de doble perspectiva (externa e interna), teniendo en cuenta tres dimensiones (país, sector de actividad, empresa) de tal manera que obtengamos un diagnóstico de la situación entorno-empresa (A+B) utilizando la metodología DAFO: el análisis externo (A) incluye la dimensión «país» (origen y destino), y la dimensión «sector de actividad»; mientras que el análisis interno (B) requiere de la dimensión «empresa».
- II) Determinación del sistema de objetivos de las actividades internacionales. Se debe establecer un sistema de objetivos (b) perfectamente definidos que sirvan de guía (función apriorística) y de control (función permanente y a posteriori) de las actividades internacionales de la empresa. Este sistema de objetivos está, lógicamente, relacionado con los motivos que determinan la internacionalización de la empresa, de tal manera que se transmita a través del mismo el efecto motivacional. Dicho sistema estará determinado por el diagnóstico entorno-empresa y por la propia misión (a) de la empresa.
- III) Formulación de la estrategia internacional. Se trata de plantear cómo la empresa desarrolla la estrategia de internacionalización a lo largo de diferentes ámbitos estratégicos: 1) estrategia de localización, 2) estrategia de entrada y permanencia, 3) estrategia

de crecimiento, 4) estrategia de convivencia, 5) estrategia corporativa, 6) estrategia de internalización, 7) estrategia competitiva, 8) estrategia de estructura, 9) estrategia de enfoque, 10) estrategia de secuencia. La clasificación de la estrategia de internacionalización en estos diferentes ámbitos en absoluto predispone la consideración de dichas decisiones como si fueran independientes. Es absolutamente imprescindible la interdependencia de todas estas estrategias.

- IV) Implantación de la estrategia internacional. Se trata de implementar correctamente el proceso de internacionalización de forma que la coherencia de la estrategia internacional se encauce de forma operativa.

4. EL CASO DE CIE AUTOMOTIVE

El caso de CIE Automotive es un caso descriptivo e ilustrativo de crecimiento empresarial. Se trata de un grupo empresarial en el cual no es fácil identificar el origen primigenio del mismo porque nace y se desarrolla con la suma de muchas voluntades empresariales y con el crecimiento externo (fusiones y adquisiciones) como principal medio catalizador de su nacimiento y de su regeneración. Incluso sus siglas (CIE), que fueron un acrónimo inicialmente (1996), son desde 2002 su denominación sustantiva. CIE Automotive ha integrado a través de diversas operaciones repartidas en el tiempo, sociedades vascas con solera y tradición, con distintos orígenes (algunas muy antiguas), que, a su vez, habían incorporado distintas empresas vascas y habían extendido sus dominios a varias empresas situadas fuera del País Vasco (fundamen-

talmente, españolas, aunque también alguna extranjera). Por esta razón, los antecedentes de CIE Automotive se asimilan a las raíces de un fuerte árbol en continuo crecimiento o a los múltiples afluentes de un caudaloso río y, de esta forma (permítanos esta licencia), quien los trata de estudiar se siente un poco como el Dr. Livingstone buscando el origen del Nilo. En cualquier caso, entre las muchas operaciones de crecimiento orgánico, de crecimiento externo y de alianzas empresariales que han moldeado lo que hoy en día es CIE Automotive, sobresalen dos grandes acuerdos que inciden profundamente en la estructura y filosofía de CIE Automotive: uno acontecido en 1996, el nacimiento de Corporación Industrial Egaña-CIE Automotive y el otro ocurrido en 2002, la fusión entre la Corporación Industrial Egaña y Afora S.A. (Grupo GSB).

De esta forma, se considera que CIE Automotive nace en 1996 como Corporación Industrial Egaña-CIE Automotive al materializarse el acuerdo entre Javier Egaña y el INSSEC⁴ (actual máximo accionista). La primera de las partes lograba la garantía de un futuro para su empresa Egaña S.A. y para todos sus trabajadores, y la segunda obtenía la «semilla» para su proyecto empresarial: la creación de un gran grupo empresarial vasco de referencia en el sector de automoción a escala mundial.

Como a lo largo del caso indagaremos en los muchos aspectos que se han desarrollado a partir de la filosofía global del proyecto empresarial auspiciado por el INSSEC, queremos destacar en primer lugar los antecedentes del acuerdo que da lugar a su nacimiento. La sociedad Egaña S.A.

tiene su origen en 1961 en Zaldívar (Bizkaia) y fue fundada por Javier Egaña (un joven emprendedor) que decide abrir su propia empresa (constituida como tal en 1973) tras más de una década trabajando en distintos negocios familiares. En 1966 ya habían empezado con la producción de piezas estampadas y embutición. Egaña S.A. pronto centró su actividad en la fabricación de platos de freno y filtros para el sector de la automoción, productos con los que obtendría una alta productividad y una excelente relación calidad-precio. Egaña S.A. se ocupó al mismo tiempo de lograr la satisfacción del cliente y, por tanto, de fidelizarlo (el 80% de la producción estaba concentrada en seis grandes clientes). alguna de las claves en la gestión de su empresa bien se podría representar gráficamente a través de un círculo virtuoso de reinversión y crecimiento. Su buen hacer empresarial pronto le convierte en líder europeo de su segmento. Sin embargo, según avanzaba la década de los ochenta, Javier Egaña empieza a plantearse el tema de su sucesión. Una vez desechada la idea de traspasar la dirección a manos de un gerente ajeno a la familia, comienza a buscar posibles socios para una fusión o venta de la empresa. Para él, era condición necesaria que tal operación garantizara el futuro de las personas que durante años, a veces difíciles, habían trabajado en Egaña S.A. Javier Egaña conocía perfectamente el sector de la automoción y vislumbraba un futuro complejo para las pequeñas empresas proveedoras de componentes para la automoción como lo era la suya.

La evolución que estaba experimentando el sector del automóvil provocó un profundo cambio en sus reglas de juego. El entorno competitivo en el sector auxiliar de automoción se caracterizaba por la deslocalización

⁴ Instituto Sectorial de Promoción y Gestión de Empresas.

de las plantas productivas de los grandes clientes hacia países con una mano de obra más barata forzando a las empresas auxiliares a seguirlos en su expansión por todo el mundo y obligando a procesos de concentración sectorial en el ámbito de los grandes fabricantes, los OEM (*Original Equipment Manufactures*)⁵, que dejaban el mercado mundial controlado escasamente por una decena de fabricantes.

Según avanza la década de los noventa, Javier Egaña está absolutamente inmerso en el escenario competitivo descrito. Por una parte, sabe que la continuidad de su proyecto empresarial en el sector auxiliar de automoción tiene que abordar una exigencia inexcusable: seguir al cliente a sus centros de producción. Percibe claramente que la dimensión va a ser vital para seguir siendo competitivo. Por otra parte, se enfrenta a la problemática de su sucesión. Para este último dilema busca una solución que garantice la permanencia de Egaña S.A. y la de sus trabajadores, y por eso es reacio a la venta de su empresa a una multinacional. Otra posibilidad que considera es la opción de una fusión.

Simultáneamente, los gestores del INSSEC, que coinciden plenamente en el diagnóstico de Javier Egaña sobre la industria auxiliar de automoción en general y sobre la posición competitiva de muchas compañías vascas del sector en particular, proyectan crear un grupo industrial vasco de gran tamaño en el sector auxiliar de automoción. Sin embargo, aportan una visión complementaria, ya que se habían percatado de que, al igual que los grandes fabricantes de

automóviles, es decir, los OEM, cada vez en mayor grado iban delegando en los *Tier 1*⁶ o proveedores de primer nivel (suministradores de sistemas completos como el sistema de frenos, el sistema de suspensión, etc.) funciones de desarrollo que hasta entonces ellos asumían, también los *Tier 1* comenzaban a delegar en los *Tier 2* o proveedores de segundo nivel (suministradores de piezas que incorporan tecnología compleja) funciones de desarrollo propias hasta entonces de los *Tier 1*. El número de competidores *Tier 1* y *Tier 2* de referencia a escala mundial seguían la misma tendencia que el número de grandes fabricantes de automóviles. De la misma manera que era muy probable que en pocos años en todo el mundo no quedasen más de ocho o diez grandes fabricantes de automóviles, se podría hablar de no más de 30 proveedores *Tier 1* y no más de 300 proveedores *Tier 2* importantes en todo el mundo.

Con estas previsiones, el INSSEC plantea competir en el sector en el ámbito de *Tier 2*, pero introduce un modelo de empresa totalmente innovador. Contrarios a la tendencia habitual del sector de buscar posiciones competitivas especializadas (por cliente o por tecnología) y orientadas a la fabricación de módulos, desde el INSSEC se defiende la idea de crear una empresa multitecnológica que sea capaz de dar una respuesta global a las necesidades del cliente. Por ello, el INSSEC decidió acometer la creación de un grupo empresarial mediante la compra en su totalidad o mediante la adquisición de participaciones de empresas vascas pertenecientes a la industria auxiliar del automóvil.

⁵ OEM se designa en el ámbito de automoción a los fabricantes de equipos originales. En este caso son los fabricantes de vehículos, último eslabón de la cadena productiva. Son los que producen y ensamblan los coches (Toyota, GM, VW, Ford, Renault, etc.).

⁶ *Tier* se denominan en el ámbito de automoción a las empresas proveedoras de automoción clasificados por niveles. *Tier 1* son los proveedores directos de los OEM, son las denominadas de primer nivel (por ejemplo, Bosch, Valeo, Michelin). *Tier 2* son proveedores de las *Tier 1* y así sucesivamente.

Así es como en 1996 nace el proyecto empresarial Corporación Industrial Egaña-CIE Automotive, que es la suma de las necesidades del fundador de Egaña S.A. por garantizar el futuro de su empresa y el de sus trabajadores, y las del INSSEC por encontrar la base estructural para su proyecto de un gran grupo empresarial en el sector auxiliar de automoción (un sector muy atomizado). En opinión de José Antonio Marcotegui (entonces consejero delegado de la Corporación Industrial Egaña), la participación del INSSEC (accionista mayoritario) en la creación de este nuevo grupo empresarial es determinante, no sólo por la capacidad financiera que aporta a la Corporación, sino sobre todo porque sustenta un proyecto empresarial muy ambicioso. Además, hay que tener en cuenta las capacidades de gestión empresarial que aportan sus gestores, con una mentalidad de análisis de medio y largo plazo, y con unos criterios sistemáticos de estudio de las inversiones.

Tras materializarse el acuerdo para la creación del grupo, se pone en marcha el plan estratégico a tres años de la nueva sociedad, que es el que guiará las decisiones de crecimiento del grupo. Este plan estratégico se asienta sobre cuatro pilares básicos:

1. Proveedor multitecnológico: la creación de un grupo multitecnológico que permita ofrecer soluciones globales a los clientes. En el proceso de reflexión estratégica se toma la decisión de concentrarse en tres tecnologías: metal, aluminio y plástico (se apunta la posibilidad de que en un futuro se incorpore una más, la forja con su mecanización). Se dejan al margen otras tecnologías, como, por ejemplo, la de tratamiento del caucho, para evitar entrar a competir directamente con los propios clientes.

2. Proveedor-*Tier 2*: se decide adoptar la posición competitiva de *Tier 2*, es decir, la posición de proveedor de segundo nivel que suministre las piezas a los *Tier 1* o proveedores de primer nivel.
3. Proveedor de alto valor añadido técnico-comercial: para responder adecuadamente a las necesidades de los clientes, la Corporación contaba con un centro tecnológico (CIE CT) con los mejores especialistas en las tecnologías que dispone el grupo. Esto permitía resolver la necesidad del cliente desde su mismo diseño, algo totalmente novedoso en el mundo en estos momentos. Corporación Industrial Egaña-CIE Automotive participa en el diseño, conjuntamente con el cliente (fabricante del sistema respectivo), resolviendo desde el principio la factibilidad de la pieza, proponiendo incluso diferentes técnicas con materiales alternativos (metal, plástico, etc.), así como los costes asociados a cada una de las soluciones. Con ello, se consiguen, como es lógico, unas economías de tiempo y coste tremendamente interesantes para ese cliente. Esta idea no existía entonces. De esta forma, el *Tier 2* comienza a asumir las funciones de desarrollo del *Tier 1*.
4. Proveedor con sólida posición financiera: la pertenencia a la Corporación supone para cada una de las compañías que la integran una importante ventaja, ya que les permite acometer proyectos de mayor envergadura financiera.

Desde la constitución de la Corporación en 1996, se apostó sin titubeos por la expansión productiva. Así, el ritmo de compras y de creación de nuevas empresas ha

sido vertiginoso (primero en España y posteriormente internacionalmente), siendo una muestra clara de la fortaleza financiera y de gestión de este grupo empresarial. En el cuadro n.º 1 exponemos el perfil básico de CIE Automotive, en el que se puede apreciar el crecimiento empresarial del grupo a través del progreso de algunos de los aspectos básicos de esta EMN vasca que permiten perfilar una detallada evolución y caracterización de la misma.

La Corporación Industrial Egaña-CIE Automotive, en su preocupación por ofrecer soluciones globales a los clientes, se diversificó de forma importante desde el principio y se ha ido convirtiendo en un grupo multitecnológico siguiendo una estrategia que ha buscado siempre «elegir las piezas de manera que encajen perfectamente». Aunque pudiera adolecer de ciertos riesgos de dispersión por su diversificación tecnológica, no por ello renunció a una diversificación geográfica que le llevó a crecer de forma vertiginosa durante los siguientes años en su afán por seguir siendo competitiva y se implantó en las áreas de Europa del Este, de MERCOSUR y también del NAFTA. Evidentemente, acometer esta expansión geográfica y tecnológica habría sido imposible sin las posibilidades financieras que han permitido tales ingentes inversiones, sustentadas en los buenos resultados económicos y en las capacidades que aportó la sociedad INSSEC al proyecto.

En cinco años, Corporación Industrial Egaña-CIE Automotive se había convertido en un proveedor global de automoción con un total de 11 empresas fabricantes (Autometal, CIE Bahía, CIE Celaya, Egaña, Inyectametal, Norma, Orbelan, Tarabusi, Udalbide, Unitools Press y Plasfil) ubicadas en Brasil, España, Portugal, Chequia y México y dominaba las tecnologías de metal, alumi-

nio y plástico. Además, contaba con un centro tecnológico (CIE CT), que daba soporte de I+D a las empresas del grupo y con delegaciones técnico-comerciales en España, Francia, Inglaterra, Alemania, Chequia, Brasil y Estados Unidos. En 2001, la facturación había aumentado un 638% respecto a la de 1996 (195 millones de euros frente a 30,5 millones de euros) y solamente en empleo en España se había pasado de 101 a 2.184 personas.

Desde su constitución en 1996 el grupo ha ido creciendo a través de la integración de nuevas empresas. Los máximos responsables de la Corporación han apostado de forma clara por crecer tanto por la vía del crecimiento externo (adquisición de empresas ya existentes) como a través del crecimiento interno (desarrollo de nuevas). El ritmo de compras y de creación de nuevas empresas ha sido vertiginoso. Inicialmente, fueron empresas españolas: en 1997, se compra Udalbide S.A. (antigua Bideko, S.A., fundada en Izurza (Bizkaia) en 1972 y dedicada a la fabricación de piezas de metal por estampación) e Inyectametal S.A. (fundada en 1959 en Eibar (Gipuzkoa), se traslada a su nueva planta en Abadiano (Bizkaia) en 1964 y dedicada a la fabricación de piezas de aluminio —fundición por inyección—); en 1998, se compra Tarabusi S.A. (fundada en 1928 en Igorre (Bizkaia) y sociedad anónima desde 1940, se dedica a la fabricación de piezas de aluminio —fundición por gravedad—) y Orbelan S.A. (comenzó su andadura en 1968 en Andoain (Gipuzkoa) dedicándose a la inyección de plástico); en 1999 se crea Autokomp Ingeniería (principio del actual centro tecnológico CIE CT, que da soporte de I+D a las empresas del grupo desde Berriz (Bizkaia)); en 2000, se adquiere Norma S.A. (fundada en 1936 en Eibar (Gipuzkoa) y trasladada a

Cuadro n.º 1

Perfil básico de CIE Automotive

Características de la empresa	CIE Automotive
Localización	Sede social en Bilbao (Bizkaia) desde el 6 de febrero de 2007. Anteriormente en Azkoitia (Gipuzkoa)
Actividad	Diseño, fabricación y venta de componentes y subconjuntos para el mercado global de automoción en tecnologías complementarias (aluminio, forja, metal, plástico y acero) con diversos procesos asociados: mecanizado, soldadura y ensamblaje.
Sector (CNAE 93 Rev. 1)	Fabricación y comercialización de componentes de automóvil y aceros especiales.
Tipo de sociedad	Sociedad anónima. Cotiza en bolsa. INSSEC accionista mayoritario.
Año de creación	1996
Debut exportador	1996
1ª implantación de servicios internacionales (ISI) comercial	1996 Francia
1ª implantación productiva exterior (IPE)	2000 Chequia
Secuencia temporal de IPE	Las IPE de CIE Automotive con el correspondiente año de entrada en funcionamiento (y en su caso de cierre de la implantación) son las siguientes: 2000 CIE Unitools Press (Chequia), CIE Autometal Diadema (Brasil) 2001 CIE Autometal Bahía (Brasil), CIE Celaya (México) 2002 CIE Plasfil (Portugal), (1997 en GSB) Belgium Force (Bélgica) (se cierra en 2004) 2003 CIE Plasty (Chequia), CIE Autometal Taubaté (Brasil) 2004 CIE Autometal San Bernando 1 (Brasil) 2005 CIE Metal (Chequia), CIE Autometal San Bernando 2 (Brasil), CIE Jardim Sistemas (Brasil), CIE Kataforesis (Chequia), CIE Automotive Parts (China) 2006 CIE Desc Pensa (México), CIE Sada Forjas (Brasil), Matricon (Rumanía), Durametel (Brasil), CIE Automotive Shanghai (China) 2007 RECYDE (2 en Chequia, 1 en México), UAB CIE LT Forge (Lituania), CIE Nakayone (Brasil), Nugar (2 en México).
N.º empleados total (1) y en el exterior (evolución)	Este indicador habitualmente utilizado para establecer el tamaño de la empresa desde una dimensión humana nos muestra que CIE Automotive es una empresa de una importante dimensión y se considera, según las clasificaciones en vigor de la UE (ver nota a pie), como gran empresa con más de 12.000 personas empleadas en 53 plantas localizadas en 11 países. El número de empleados ha aumentado constantemente desde los 101 en 1996, pasando a 891 en 1998. Se produce un salto exponencial con la fusión en 2002 (4.940 personas en el grupo). A partir de ahí crece a ritmos de unos 500 empleados por año (2003: 5.511 personas en el grupo, 3.722 locales; 2004: 6.006 personas en el grupo, 3.750 locales; 2005: 6.525 personas en el grupo, 3.750 locales). A partir de ahí se produce un incremento muy relevante hasta alcanzar las 8.800 personas en el grupo en 2006: 3.750 locales. En Europa Occidental: 4.000 (45%); En el resto del mundo (Brasil, México, Este Europa, China): 4.800 (55%). Los últimos datos extraídos de la web reflejan 12.486 personas empleadas. Esto supone que el empleo actual representa un 1.249 % del de 12 años atrás.

.../...

Cuadro n.º 1 (continuación)
Perfil básico de CIE Automotive

Características de la empresa	CIE Automotive
Proporción de empleados localizados en el exterior	El aumento del empleo exterior es constante, de ritmo muy fuerte y muy superior al interior. Se pasa de un empleo exterior nulo en 1996 a un 32,5 % en 2003, un 37,5 % en 2004, un 42,5 % en 2005, hasta el espectacular 57 % del 2006.
Facturación anual (2) (evolución)	Este indicador habitualmente utilizado para establecer el tamaño de la empresa desde una dimensión comercial nos muestra que CIE Automotive es una empresa de una importante dimensión y se considera, según las clasificaciones en vigor de la UE (ver nota a pie), como gran empresa con unas ventas consolidadas de 1.057 millones de € en el último ejercicio cerrado (2007). La facturación ha aumentado constantemente desde los 30,6 mill. € en 1996, pasando a 94,2 mill. € en 1998 y a los 183,8 mill. € del 2000. Se produce un salto exponencial con la fusión en 2002 (481 mill. €). A partir de ahí crece a ritmos de unos 100 mill. € por año (2003: 570 mill. €; 2004: 670 mill. €; 2005: 782 mill. €) hasta llegar a los crecimientos exponenciales de los últimos periodos (1.057 millones de € en 2007). Esto supone que las ventas actuales representan un 3.454 % de las de hace 12 años y una tasa anual de crecimiento compuesto (TACC) para el periodo de 2002-2007 del 18%.
Facturación internacional relativa (evolución) (ventas exteriores/ventas totales)	El aumento de la facturación exterior es constante y esta es muy superior a las ventas interiores. Se pasa de una facturación internacional relativa del 65 % en 2002 a un 68 % en 2004, hasta el 71 % en 2005. Se parte del dato de 2002, para tratar cifras homogeneizadas, dada la fusión producida ese año. En cualquier caso, dadas las características globales del sector, las ventas exteriores han sido, tradicionalmente, altas. En este sentido, el grupo ha consolidado de manera rápida y eficaz mercados emergentes como Brasil, México o República Checa. De estos lugares se obtiene casi el 50% de la facturación. Desde el punto de vista del destino de los productos fabricados, el 85,3% de las ventas del Grupo CIE se realizan actualmente fuera de España.
Activos totales (evolución)	Los activos totales han evolucionado de la siguiente forma: en 2002 suponían 629 mill. €; en 2003: 687,5 mill. €, en 2004: 791,4 mill. €; en 2005: 864,1 mill. €; en 2007: 1.323,9.
Proporción de activos exteriores	Aproximadamente, el 40 % en 2006 (activo exterior/activo total).
Índice de transnacionalidad (ITN)	56 % en 2006
Producción internacional relativa (3)	El aumento de la proporción de actividades exteriores generadoras de valor añadido es constante y creciente. Así, se pasa de una producción internacional relativa (producción exterior/producción total) del 18 % en 2003; al 21 % del 2004, para alcanzar el 25 % en 2005 y un 32 % en el 2006.
Compra internacional relativa	La intensidad importadora (compras extranjeras/compras totales) fue de un 45 % en el 2006 como dato agregado. En general, para la adquisición de equipos productivos se sigue los mismos criterios que la matriz. En cuanto a componentes y materias primas, las IPE se autoabastecen prácticamente.
Cantidad y proporción de IPE	30 IPE (implantaciones exteriores —IE— con alcance de valor elevado) de 53 totales (56,6 %). Por tanto, mantienen 23 plantas situadas en España (2 de ellas disponen de centro tecnológico).
N.º de IE (IPE o ISI)	De las 34 IE que posee CIE Automotive, 30 son IPE productivas (2 de ellas disponen de centro tecnológico) y 4 son ISI técnico-comerciales.

.../...

Cuadro n.º 1 (continuación)
Perfil básico de CIE Automotive

Características de la empresa	CIE Automotive
N.º de países con IE (IPE o ISI)	CIE Automotive tiene algún tipo de IE (implantaciones exteriores con actividades generadoras de valor añadido) en 11 países (España incluido). Las 30 IPE productivas se localizan en 7 países: en Brasil se sitúan 11, en México se ubican 8, en Chequia lo hacen 6, en China 2 y en Portugal, Lituania y Rumania, 1. Los 2 países con ISI de centro tecnológico (además de España) son Brasil y Portugal. Las 4 ISI técnico-comerciales se ubican en 3 países: en Alemania se sitúan 2 oficinas técnico-comerciales, mientras que en Francia y EE.UU. se localiza una sola ISI. Nótese que en estos países no hay IPE productivas.
Experiencia internacional de la propiedad y de la dirección	Su equipo directivo tenía una importante experiencia previa en internacionalización y en otras compañías. Así, el equipo humano que dirige CIE había tenido experiencia internacional en compañías prestigiosas como GKN, Alcatel, Accenture, Mannesmann Sachs, Goldman Sachs, Autokomp, ITP o Patricio Echeverría. Estos directivos tienen, además, una experiencia media en CIE de diez años. El proceso tan acelerado de CIE es difícil de entender sin experiencia. Además, la filosofía del INSSEC (accionista mayoritario) en el proyecto empresarial es, por propia experiencia, eminentemente global.
N.º y proporción de clientes extranjeros	El cliente es internacional. No hay clientes locales. El sector es global. Así, en 2007 de los 20 principales clientes, todos son extranjeros e internacionales. Cada uno de estos 20 clientes representan más del 1% de las ventas de CIE y abarcarían el 55 % del total de ventas. Los clientes TOP 5 (Renault, GM, Volkswagen, Ford, TRW) representan el 36% de las ventas de CIE.
N.º de mercados extranjeros y áreas geográficas atendidas	Todos aquellos donde hay una industria de automoción relevante. Se atiende a todos los países de Europa Occidental (mercado maduro con crecimiento vegetativo y productos de alto valor añadido), a los de Europa del Este (mercado de fuerte crecimiento, sirve al mercado europeo desde una base de costes competitiva), países del MERCOSUR (mercado de fuerte crecimiento y de alto volumen productivo), países del NAFTA (plataforma de expansión en dicho mercado con mismos productos y clientes en el que hay sitio para nuevos operadores, posibilidad de replicar la posición alcanzada en Europa Occidental). En Asia, a través de las IE chinas se ha iniciado la actividad con la puesta en marcha de la organización y los recursos (penetración en clientes asiáticos: japoneses y coreanos).
Cuotas de mercado relevantes	CIE Automotive es líder del sector en productos y procesos de alto rendimiento: cigüeñales forjados, EPS, <i>common rail</i> y nuevos materiales y tecnologías en desarrollo.
Enfoque de mercado y de IE	Proveedor global con vocación de liderazgo. CIE Automotive se posiciona como proveedor Tier2 diferenciado de la industria de la automoción con presencia global. Las IE de cada país se orientan a su mercado más cercano, aunque pueden ser utilizados para otras zonas en la medida que interese al grupo. No son, por tanto, mercados cerrados. El vector clave es la competitividad.
Amplitud de gama internacional (n.º de productos diferentes vendidos en el extranjero)	Amplia. La fabricación y comercialización internacional de componentes de automoción de CIE Automotive es bastante extensa. Su gama de productos incluye: en motor y <i>powertrain</i> : bombas de aceite, componentes de motor (cigüeñales, cárteres, árboles de equilibrado, cubreculatas, soportes, <i>common rail</i>), cajas de cambio y diferenciales (carcasas, ejes), transmisión, refrigeración, insonorización; en chasis y dirección: minicorner, componentes de dirección, freno, suspensión, estructuras, antivibración; y en exterior/interior: consola central, componentes de revestimiento exterior, revestimiento interior, subconjuntos de <i>cockpit</i> , <i>air-bag</i> y conexiones eléctricas.

Cuadro n.º 1 (continuación)
Perfil básico de CIE Automotive

Características de la empresa	CIE Automotive
Grado de diversificación actividades	Se puede considerar que es alta en la medida que se ocupa de la elaboración de varios productos de actividades relacionadas entre sí. La multitecnología es, de hecho, uno de los ejes fundamentales de CIE Automotive, ya que permite obtener soluciones adaptadas a las necesidades del cliente del sector de automoción y ofrecer productos complejos y con alto valor añadido. Estas tecnologías complementarias son aluminio, forja, metal, mecanizado, plástico y acero; y da lugar a que la organización esté formada por una estructura matricial, donde una de los ejes dimensionales es funcional y está liderado por directores técnicos encargados de la dirección funcional de cada tecnología. La reciente generación de una unidad de negocio vinculada a la producción y comercialización de biocombustibles implica una mayor diversificación de actividades.

(1) Se ha considerado la Recomendación de la Comisión Europea (96/280/CE) de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas y grandes empresas (2003/361/CE) [Diario Oficial L 124 de 20.5.2003] con aplicación desde el 1 de enero de 2005. Esta se ha aplicado a los conceptos de empleo total y facturación total.

(2) *Idem.*

(3) Este parámetro nos permite interpretar el dato anterior de facturación internacional relativa, ya que al estimarse al nivel de precios de mercado, son homogéneas y permiten desglosar la venta exterior realizada como exportación desde las IE españolas y las ventas exteriores realizadas desde las IE localizadas en el exterior. Este último es el dato asimilable a esta magnitud.

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes de evidencia del caso.

las nuevas instalaciones en Itziar (Gipuzkoa) en 1995, y se dedica a la estampación de subconjuntos que incorporan soldadura, complementando a Egaña S.A.).

Además de integrar en el grupo diversas capacidades tecnológicas complementarias buscando un servicio más integral para el cliente, otro elemento fundamental en la estrategia de crecimiento del grupo ha sido su expansión geográfica para prestar un servicio más global. Las implantaciones en Chequia, Brasil y, posteriormente, en México y Portugal responden a la exigencia de los clientes de la Corporación (*Tier 1*) de estar próximos a sus centros de producción. Es importante destacar que, antes de realizarse cualquier IPE, la Corporación

contaba en todos los casos con implantaciones técnico-comerciales que ya habían permitido ir abriendo mercado y también acercarse a los clientes potenciales.

Para la Corporación Industrial Egaña-CIE Automotive, la internacionalización productiva comienza en el año 2000 con la decisión de adquirir la empresa checa Uni-tools (estampación de metal) y la fórmula de crecimiento utilizada fue la compra de una empresa ya existente. En el verano de ese mismo año se dio otro paso importante en la internacionalización con la decisión de entrar en el MERCOSUR invirtiendo en Brasil. La entrada en este país sudamericano se realizó mediante la toma de una participación del 50% de la empresa Auto-

metal (tecnología del plástico). Este movimiento permitía reforzar la posición competitiva del grupo en la tecnología con menor peso hasta ese momento dentro del grupo.

De esta forma, en 2001 crea CIE Bahía en Brasil, IPE que se inaugura en la primavera del año 2002 dentro del proyecto Amazon de Ford, para la fabricación en Brasil de su modelo Ford Fiesta (los proveedores y el fabricante, en este caso Ford, comparten los edificios e incluso llegan también a compartir las líneas de fabricación). Responde a una idea de Ford muy novedosa en el mundo del automóvil y, probablemente, poco exportable a otros países. Para llevar a cabo el proyecto Amazon, Ford eligió a 19 proveedores por todo el mundo y la Corporación Industrial Egaña-CIE Automotive fue uno de esos 19 elegidos. Sin duda, es una muestra más de la fortaleza de este grupo empresarial vasco. También en el 2001 se creó la empresa CIE Celaya en México y de ese modo la Corporación entró en el área NAFTA. La fórmula de crecimiento utilizada es la del crecimiento interno, ya que en México no se pudo encontrar el socio ideal. Se concibe como una planta multi-tecnológica (estampación en metal, fabricación de piezas a través de inyección de plástico y de aluminio) y la oferta de productos incluye también a los subconjuntos. Después de casi dos años de preparativos, CIE Celaya inició sus operaciones en enero de 2003, como planta multitecnológica desde la cual ofrecer los productos de CIE Automotive al mercado de automoción de NAFTA.

En el 2002 se compra una empresa portuguesa, Plasfil (tecnología del plástico) que poseía un centro tecnológico muy avanzado en dicha materia. Lógicamente, este centro tecnológico será el referente en te-

mas de plástico para el resto de las empresas de la Corporación.

El otro acontecimiento trascendental para el devenir de CIE Automotive como organización se produce en julio de 2002 con la fusión entre la Corporación Industrial Egaña y Afora, S.A. (Grupo GSB), convirtiéndose en el cuarto grupo en el sector auxiliar de automoción en España. Se produce la disolución sin liquidación de GSB Grupo Siderúrgico Vasco, S.A con cesión global de sus activos y pasivos en favor de su accionista único, Acerías y Forjas de Azcoitia, S.A. (Afora, S.A.) y se aprueba el proyecto de fusión con la Corporación Industrial Egaña con el objetivo de crear un nuevo grupo industrial (la fusión se realiza mediante absorción de la sociedad Egaña, S.A. por Afora, S.A.). Esta operación supuso un incremento significativo en los activos y pasivos del grupo consolidado y era, sobre todo, una operación coherente dada la confluencia estratégica de los proyectos de empresa de los dos importantes grupos industriales orientados ambos a la consolidación de una posición como suministrador *Tier 2* de soluciones integrales para la industria de automoción. Esta estrategia era consecuencia también de una reacción de ambos grupos ante la evolución, tanto de la industria de fabricantes de vehículos, como de los suministradores de componentes de automoción de primer nivel (*Tier 1*), que presentaba una clara tendencia a la globalización de la fabricación y de los mercados, dada la intensificación de la competencia en todos los mercados, pero sobre todo en el europeo.

Este aumento, consecuencia de la confluencia de objetivos, en un intento de conseguir un crecimiento sostenido y rentable del grupo empresarial resultante, buscaba tener una posición aún más glo-

bal en el mercado de los componentes de automoción y suponía la incorporación al grupo de la nueva tecnología ya apuntada en el primer plan estratégico de 1996: la forja y su mecanizado (en realidad se desglosan en dos). Esta nueva empresa, que cotiza en bolsa, adoptó el nombre de CIE Automotive con entidad jurídica propia. No obstante, Afora, S.A. no aporta implantaciones en el exterior (IE) al grupo industrial, salvo una empresa de forja en Bélgica, que será finalmente desmantelada, por lo que la operación en sí misma en cuanto a su aportación al negocio internacional no fue tan sustancial.

En cuanto a los antecedentes del Grupo GSB (el otro «afluente»), este se constituye en 1993 a partir del Grupo Acerías y Forjas de Azcoitia (Afora) y de parte de los activos de la Corporación Patricio Echeverría. Así, en julio de 1993 el Grupo Acerías y Forjas de Azcoitia, la Corporación Patricio Echeverría y SOCADE (Sociedad Capital Desarrollo de Euskadi, S.A.) proceden a la creación de un grupo empresarial de carácter industrial en el sector de aceros especiales y forja por estampación. Con este objeto habían sido previamente constituidas GSB Grupo Siderúrgico Vasco, S.A. en febrero de 1993 y sus sociedades dependientes, GSB Acero, S.A. (fabricación aceros especiales) y GSB Forja, S.A., (forja por estampación) a las que se aportarían las ramas de actividad de acero y forja de las sociedades industriales mencionadas.

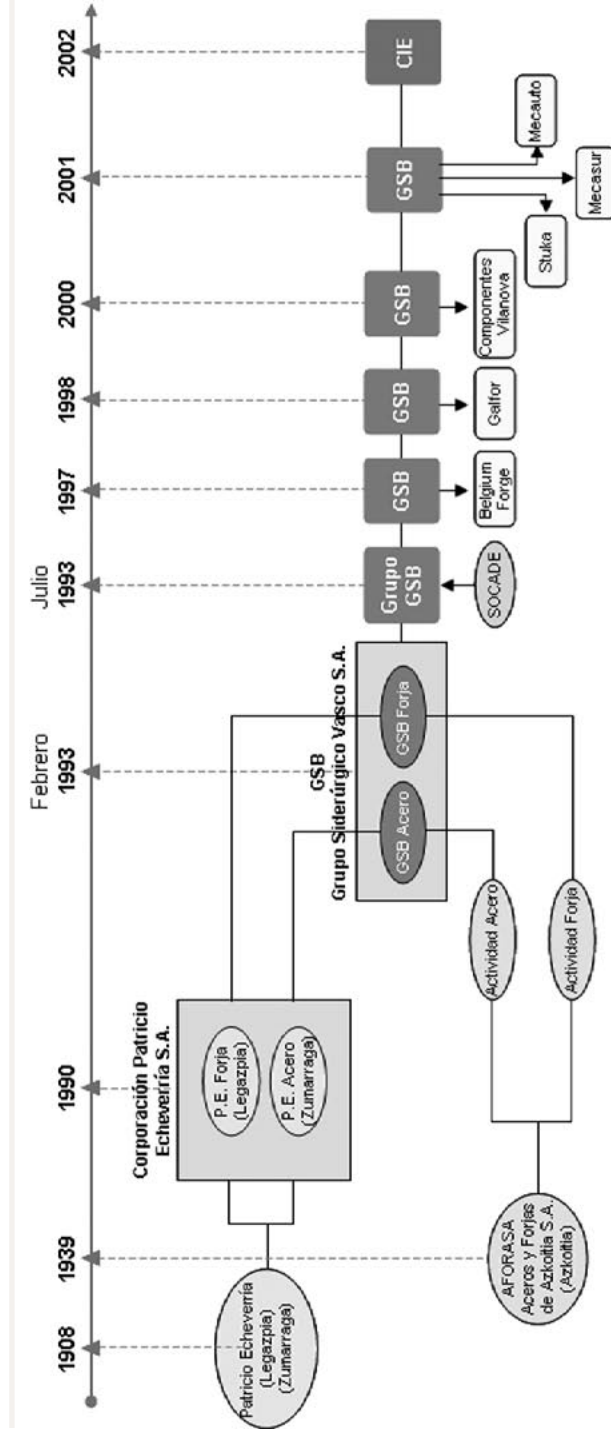
Acerías y Forjas de Azcoitia (Afora), fue creada en Azcoitia (Guipuzkoa) en 1939, mientras que Patricio Echeverría S.A. inicia en 1908 su actividad de estampación para automoción en Legazpia (Guipuzkoa). En 1.990, Patricio Echeverría Forja S.A. y Patricio Echeverría Aceros, S.A. se constituyen dentro de la Corporación Patricio Echeve-

ría S.A. En 1.993 ambos grupos se integran en GSB.

Al Grupo GSB se fueron incorporando distintas sociedades, sólo una extranjera (ver gráfico n.º 4). Así, se produjo la integración de Belgium Forge (Bélgica) (forja por estampación) en 1997 (actualmente desmantelada); la integración de Galfor en 1998 (comenzó su actividad en 1973 como Barreiros Orense S.A. en Ourense y se dedica a la fabricación de piezas de acero forjadas —forja por estampación—); la incorporación por adquisición del Grupo Componentes Vilanova en 2000 (fundada en 1958 en Vilanova i la Geltru (Barcelona), desde sus inicios se ha dedicado a la fabricación de piezas fundidas en aleaciones no férreas —componentes aluminio—) y la incorporación en 2001 por adquisición de Stuka (empresa vizcaína fundada en 1983 en Izurza dedicada a forja por estampación que acabará integrándose en CIE Udalbide en 2005), Mecauto en Gasteiz (Álava) y Mecasur en Puerto de Santa María (Cádiz) (ambas dedicadas al mecanizado de piezas automoción).

Por lo tanto, la definitiva CIE Automotive incrementaba de forma importante sus implantaciones en España (14 plantas y un centro tecnológico), consolidaba las distintas tecnologías complementarias (con un reparto bastante equilibrado en las cifras de negocios entre las cinco tecnologías), aunque no incorporaba nuevas IE estratégicamente interesantes (la IPE belga será posteriormente desmantelada). En cualquier caso, el 65% de la cifra de negocio de ese mismo año (2002) se facturó en los mercados exteriores, lo que es una muestra del grado de internacionalización de CIE.

Gráfico n.º 4
Proceso de creación del grupo GSB



Fuente: Dirección de Economía y Planificación.

En 2003 CIE Automotive adquiere la empresa alavesa Gameko (fundada en 1998 en Legutiano (Álava) por Gamesa Industrial Automoción, pasando en 2000 a depender de Autocoa Industrias de Automoción, dentro de la Corporación IBV) y refuerza su tecnología de forja mecanizada de componentes de automoción para series largas. Esta ha sido la última operación de integración de una planta nacional. A partir de este momento, casi todas las nuevas implantaciones serán extranjeras, sin que por ello se dejen de realizar las oportunas inversiones en las implantaciones existentes en vías de incrementar tanto su capacidad productiva, como su nivel tecnológico.

Así, en 2003, se inaugura su segunda planta en la República Checa, CIE Plasty CZ (especializada en tecnologías de inyección de plástico) y se adquiere Promoauto Componentes en Taubaté (Brasil) (especializada en la fabricación de componentes mecanizados en forja y aluminio para automoción). Adicionalmente, CIE Automotive incrementa su presencia internacional al adquirir el 100% de sus filiales Autometal, S.A (Brasil) y Plasfil-Plásticos da Figueira, S.A. (Portugal) pasando del 50% y del 72,56%, respectivamente, al 100% en ambos casos. Finalmente, una reestructuración societaria en Brasil culmina con la creación de CIE Autometal, S.A. (participada al 100%), convertida en sociedad *holding* al 100% de todas las IPE brasileñas (CIE Autometal Diadema, CIE Autometal Bahía y CIE Autometal Taubaté (Promauto Componentes)).

En 2004, en línea con la estrategia de internacionalización de CIE Automotive, el Grupo aumenta en febrero de 2004 su presencia en Brasil, país en el cual tiene ya una posición de liderazgo, mediante la adquisición del 100% del capital de Autometal SBC Cromado (antes denominada Maier do Bra-

sil). CIE Automotive adquiere a MAIER (empresa vizcaína) su IPE ubicada en San Bernardo (Sao Paulo) que pasa a denominarse CIE Autometal San Bernardo (especializada en inyección de plástico y pintura para piezas estéticas del sector de automoción). CIE Automotive continúa con su expansión internacional, abriendo una oficina comercial en la ciudad china de Shanghai con la misión de analizar las posibilidades de implantación en China y con el objetivo de desarrollar nuevos mercados emergentes en la medida que lo demandaran sus clientes. Además, esa oficina ha servido también como central de compras para cierto tipo de productos muy competitivos en el mercado chino.

En 2005, CIE Automotive apuesta decididamente por aumentar su presencia en los países de Europa del Este. En ese sentido, el Grupo duplica su presencia en la República Checa mediante la creación de las empresas CIE Metal CZ (primer semestre) y CIE Kataforesis (diciembre de 2005), construyendo una nueva planta y una unidad productiva. La nueva planta CIE Metal CZ es anexa a CIE Plasty y está dedicada a la fabricación de componentes y subconjuntos para el sector de automoción. Dentro de su estrategia de internacionalización y posicionamiento en países de bajo coste, también se implanta en el mercado asiático, creando en septiembre una compañía 100% de su propiedad en China (plenamente operativa en agosto de 2006). La IPE, CIE Automotive Parts Shanghai (dedicada a la estampación y submontaje de componentes para los mercados chino, japonés y europeo) actúa, además, de central de compras en China para el abastecimiento de materias primas y componentes necesarios para sus procesos productivos en todo el mundo. CIE Automotive mantiene su estrategia de ofrecer soluciones multitecnología a sus clientes a es-

cala global. Por este motivo, adquiere en diciembre de 2005 la empresa brasileña Jardim Sistemas de Sao Paulo (especializada en estampación, soldadura, pintura y montaje de subconjuntos y conjuntos para el sector de automoción).

En 2006, el Grupo CIE Automotive aumenta en febrero su presencia en México con el objetivo de potenciar su crecimiento en el mercado NAFTA, formalizando un acuerdo de *joint venture* con DESC Automotriz S.A. (a la que después se ha incorporado la sociedad Stamping & Wheels) mediante la integración en CIE Desc Automotive S.A. de las dos plantas que ambos grupos poseen en México. Esta operación significa un salto cualitativo para la expansión del modelo de negocio multitecnológico de CIE Automotive en el mercado NAFTA y Centroamérica. CIE Desc está controlada al 50% por los dos grupos y tiene su sede en la ciudad de Celaya (Guanajuato-México). En abril, el Grupo CIE Automotive adquiere la compañía brasileña Sada Forjas (empresa de forja mecanizada constituida en los años 80 y ubicada en el Estado de Minas Gerais) y, posteriormente, tras lanzar una opa total sobre el capital de la sociedad rumana Matricon, S.A. en su proceso de crecimiento en mercados emergentes, consigue suscribir el 95% de su capital social. La operación supone para CIE Automotive posicionarse en un mercado con gran capacidad de expansión. Matricon es una empresa de inyección de aluminio, mecanizado y fabricación de moldes que suministra sus productos al mercado europeo. La planta está ubicada en la localidad de Tirgu Mures y cuenta con una plantilla de 200 personas. En septiembre, de vuelta al entorno brasileño, CIE Automotive y la empresa brasileña Durametal (en la que CIE toma una participación significati-

va) constituyen una *joint venture* cuyo objeto es liderar la fabricación de tambores y discos de freno y cubos de rueda en el mercado globalizado. La *joint venture*, cuya sede se ubica en Maracanaú-Fortaleza (Estado de Ceara, Brasil), conlleva la incorporación al Grupo CIE de la tecnología de la fundición de metales férricos y no férricos, así como la mecanización de dichos productos. Durametal es una empresa con gran tradición en Brasil y con una gran implantación en el mercado de USA. Está compuesta por 400 personas. Por otra parte, CIE Automotive firma un acuerdo para la adquisición del 51% de la empresa china Sandun ubicada en la zona industrial de Shanghai (R.P. China). CIE Automotive Shanghai (China) es otra operación de crecimiento externo realizada a través de la fórmula cooperativa de la *joint venture*. Shanghai Sandun Auto Parts Manufacture, que se convierte en la segunda implantación asiática, es adquirida a través de su filial enteramente participada, SCAP (Shanghai CIE Automotive Parts Co., Ltd), la que había sido primera implantación de CIE en China realizada en el 2005. Cuenta con una plantilla de 240 personas y complementa las tecnologías ya existentes de estampación, soldadura y montaje de subconjuntos. Además, permite al Grupo establecer relaciones de negocio en el mercado chino con los principales constructores de vehículos de marca china como son Chery y Geely, así como con otros clientes OEM globales y proveedores de primer nivel (GM, VW, Audi, Nissan, Visteon, Magna, etc.).

En 2007, CIE Automotive adquiere el Grupo RECYDE compuesto por nueve plantas productivas (6 en el País Vasco/Navarra, 1 en México y 2 en República Checa). La integración de RECYDE permite a CIE Automotive incrementar y consolidar su

capacidad de mecanización de componentes para dirección, transmisión, motor, suspensión o freno, además de reforzar su presencia en los mercados donde ya tiene una implantación destacada. RECYDE es un grupo con fuerte tradición industrial que cuenta con una unidad de I+D+i propia con 25 ingenieros. Está compuesta por 460 personas y trabaja para clientes OEM y *Tier 1* destacados como Renault-Nissan, AP-Kayaba, Delphi y TRW. Por otra parte, CIE Automotive realiza la adquisición del 100% del capital social del grupo mexicano NUGAR, que es un grupo familiar de gran prestigio y reconocida excelencia operacional situado en México DF. En sus instalaciones se realizan componentes y conjuntos estampados y de soldadura. Entre sus clientes destacan el Grupo Volkswagen, DaimlerChrysler y General Motors. Su plantilla es de 800 personas. Esta operación supone aumentar la presencia de CIE Automotive en un mercado como el NAFTA de más 16 millones de vehículos.

Asimismo, CIE Automotive suscribe un contrato para la adquisición del 100% del capital social de la empresa brasileña Metalúrgica Nakayone, una empresa especializada en estampación de piezas y componentes soldados. Sus instalaciones están ubicadas cerca de São Paulo y entre sus clientes destacan el Grupo Volkswagen y Ford. Esta operación consolida a CIE Automotive como empresa de referencia en Brasil ya que en automoción, Brasil es el motor de toda la región suramericana, por lo que hay que poseer una posición de fortaleza como factor de diferenciación de la competencia.

Simultáneamente, CIE Automotive continúa con la dinámica de potenciar nuevos mercados como el de China y entrar en otros atractivos, como el caso de Lituania,

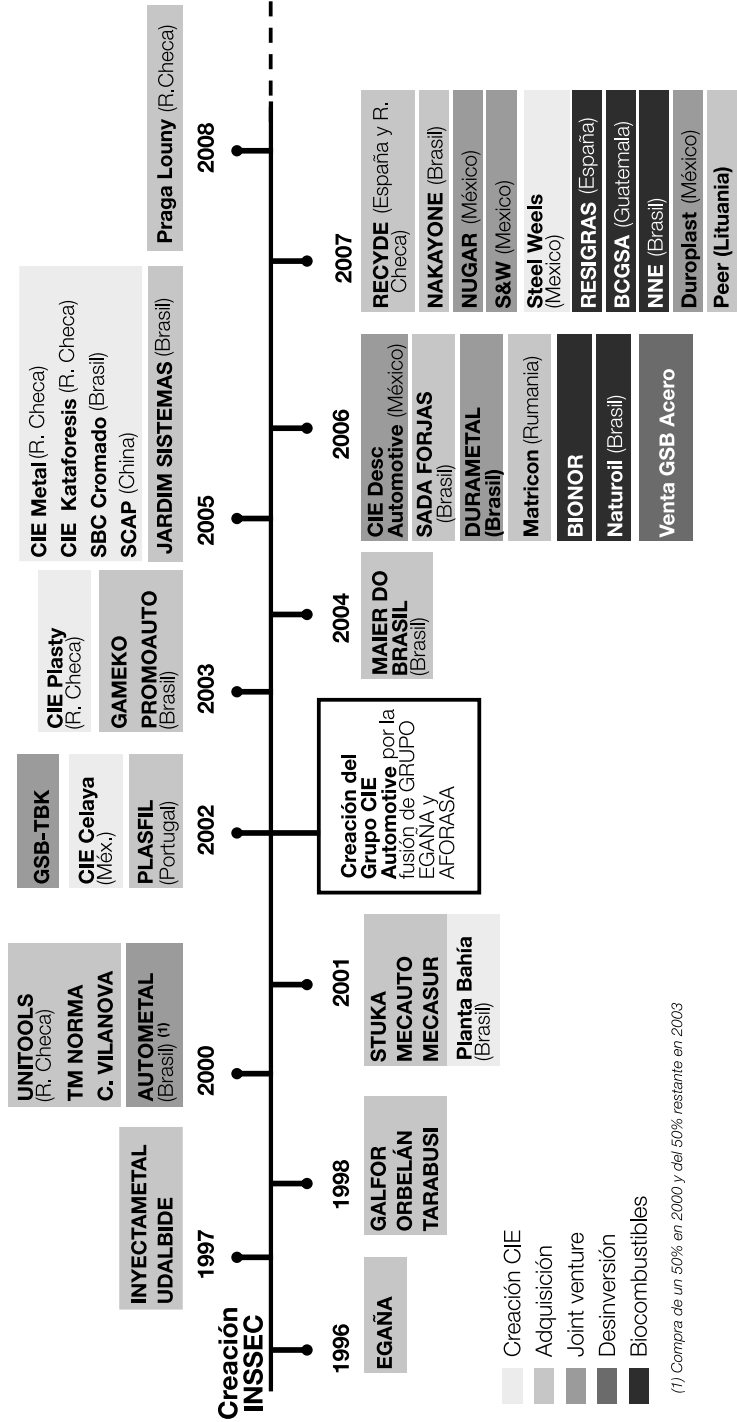
que resulta significativo. Se ha integrado en CIE a una forja mecanizada que ya vende a países como Alemania y Suecia, entre otros. Esto refuerza la competitividad del grupo y supone una oportunidad de entrar en mercados como el ruso que se perciben vitales en los próximos años. En su afianzamiento del papel de líder mundial en el sector de automoción en su categoría multitecnológica con nuevas inversiones que le permiten potenciar su presencia en estos mercados emergentes, CIE Automotive ha llegado a un acuerdo de intenciones para adquirir UAB PEER que está ubicada en Marihampolé, a 20 Km de la frontera polaca. En esta empresa lituana adquirida que ahora se denomina UAB CIE LT Forge se realizan componentes de forja mecanizada para el automóvil. Entre sus clientes destacan Faurecia, Valeo y Delco. Su plantilla es de 85 personas. Además, recientemente CIE Automotive ha suscrito un contrato para la adquisición de la planta de Ramos Arizpe, Coahuila, México, propiedad de Grupo Duroplast. DRA se dedica a la fabricación y comercialización de piezas de inyección de plástico y ensambles para la industria de automoción. Con esta última operación, CIE Automotive fortalece su presencia en NAFTA.

En los cuadros n.º 2 y 3 hemos especificado el modelo estratégico de internacionalización (MEI) propuesto como marco teórico, «el modelo de las diez estrategias», lo que nos permite exponer de forma sintética la complejidad de la estrategia de internacionalización que ha permitido el importante crecimiento descrito de este grupo empresarial, CIE Automotive.

En el cuadro n.º 4 mostramos la representación gráfica del perfil factorial de internacionalización de CIE, que nos permite establecer una radiografía integral del comportamiento factorial causante de la EMN estudiada.

Gráfico n.º 5

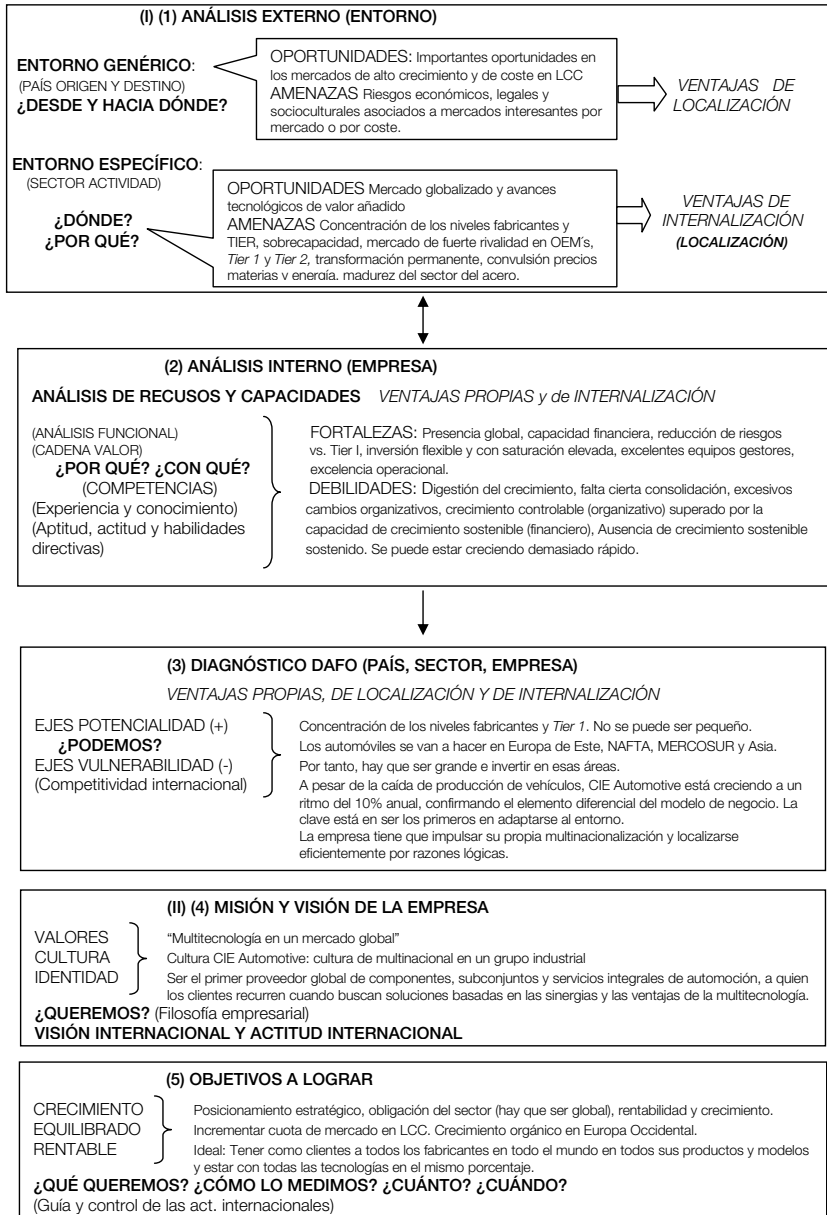
Cronología de hechos: expansión e internacionalización de CIE Automotive



Fuente: CIE Automotive (2008).

Cuadro n.º 2

Perfil estratégico de CIE Automotive según el MEI (I)



Nota: LCC: *low cost country* (países de bajo coste).

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes de evidencia del caso.

Cuadro n.º 3

Perfil estratégico de CIE Automotive según el MEI (II)

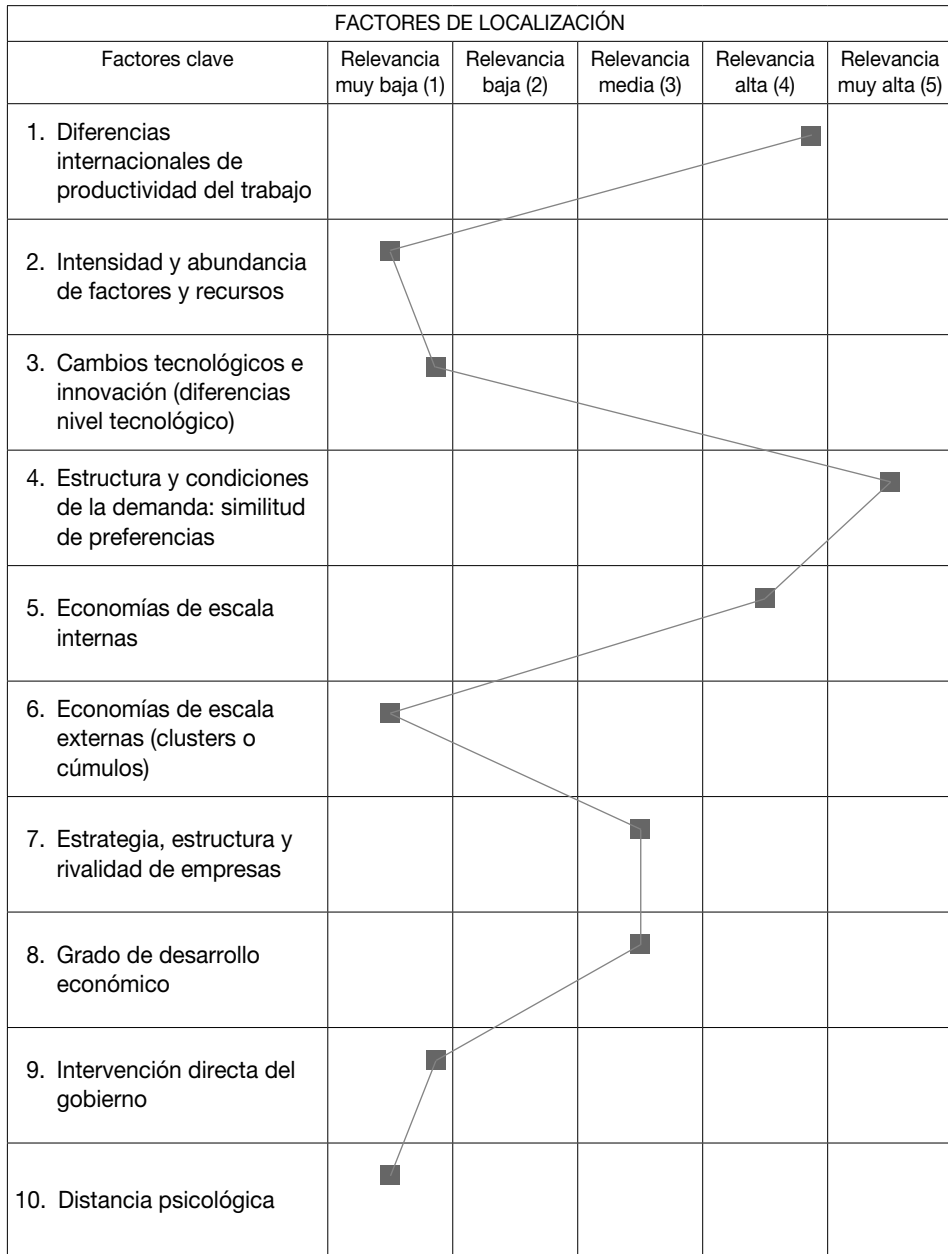
(III) ESTRATEGIA INTERNACIONALIZACIÓN ¿CÓMO?

<p>(6) ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN ¿DÓNDE ACCEDEMOS? ¿DÓNDE NOS IMPLANTAMOS?</p> <p>Chequia, Brasil, México, Portugal, China, Rumanía y Lituania ; Francia, Alemania, EEUU, con IE. Se llega a todos aquellos países donde hay una industria de automoción relevante.</p>
<p>(7) ESTRATEGIA DE ENTRADA Y PERMANENCIA ¿CÓMO ACCEDEMOS Y NOS IMPLANTAMOS?</p> <p>EXPORTACIÓN (directa) Países sin IE donde hay una industria de automoción relevante. ISI (Implantación de servicios internacionales) Francia, Alemania (2), EEUU. IPE (Implantación productiva exterior) Chequia (6), Brasil (11), México (8), Portugal, China (2), Rumanía y Lituania.</p>
<p>(8) ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO ¿CREAMOS O COMPRAMOS IDE?</p> <p>CRECIMIENTO INTERNO (ORGÁNICO) Brasil 2001, 2005; México 2001; Chequia 2003, 2005, 2005. CRECIMIENTO EXTERNO Chequia 2000-07; Brasil 2000-3-4-6-7; México 2006; Portugal 2002; China 2005-06; Rumanía 2006.</p>
<p>(9) ESTRATEGIA DE CONVIVENCIA ¿CON QUIÉN VAMOS?</p> <p>SOLITARIO Todas al 100 %, excepto las IE de México y Rumanía. ACUERDO DE COOPERACIÓN EMPRESA CONJUNTA Las IE de México (2001, 2006) en <i>joint venture</i> del 50% con DESC Automotriz S.A.; Durametal (Brasil 2006) en <i>joint venture</i> tras entrar en participación significativa. Nugar (México, 2007) y Sandun (China, 2007) en <i>joint venture</i>. Inicialmente también en Portugal y Autometal Brasil (2001). VENTAJAS PROPIAS de mercado y de recursos. VENTAJAS AJENAS de mercado.</p>
<p>(10) ESTRATEGIA CORPORATIVA ¿QUÉ UNIDADES DE NEGOCIO INTERNACIONALIZAMOS?</p> <p>DIVERSIFICACIÓN Relacionada. Multitecnología eje fundamental: aluminio, forja, metal, mecanizado, plástico y acero. SINERGIAS (economías de alcance) Sinergias de dirección, de inversión y operativas</p>
<p>(11) ESTRATEGIA DE INTERNALIZACIÓN ¿QUÉ ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR SE INTERNACIONALIZAN? (Alcance de valor)</p> <p>Desde un enfoque de gestión estratégica de las funciones: el marketing está altamente internacionalizado; el diseño e ingeniería, la producción, las compras, la logística y el I+D+i en un grado medio y las personas, las finanzas y el servicio postventa en un bajo grado. Todas las actividades de la cadena valor tienen una clara tendencia a estar cada vez más localizadas internacionalmente, aunque, las cabezas pensantes (estrategia, sabiduría, decisión) y los criterios (objetivos) de estos recursos están aquí. No obstante la gestión operativa (la que es próxima) esta localizada en cada IPE. (Localización eficiente) (Visión global de la cadena valor)</p>
<p>(12) ESTRATEGIA COMPETITIVA (UEN) ¿CUÁL ES NUESTRA VCS EN EL EXTERIOR?</p> <p>El posicionamiento estratégico de CIE Automotive implica un modelo de negocio DIFERENCIADO como proveedor TIER2 de la industria de la automoción: tamaño elevado, presencia global, multi-tecnología, I+D+i, gestión profesionalizada.</p>
<p>(13) ESTRATEGIA DE ESTRUCTURA ¿CÓMO NOS ORGANIZAMOS? ¿CÓMO DECIDIMOS?</p> <p>(Diseño de la estructura organizativa) ¿CÓMO NOS COORDINAMOS Y CONTROLAMOS?</p> <p>Modelo organizativo de dos áreas de negocio (automoción y biocombustibles) con división global por tres áreas geográficas (Europa, América y Asia) y estructura matricial (funciones transversales y tecnologías).</p>
<p>(14) ESTRATEGIA DE ENFOQUE ¿CÓMO ENTENDEMOS LO EXTERNO?</p> <p>(Presiones competitivas internacionales del sector) Fundamentalmente presión globalizadora: de mercado y de coste, aunque la presión localizadora de necesidad de adaptación y de importancia de la cercanía al cliente es relevante. EMN, esencialmente, transnacional. Necesidad de elevada integración global y de alta coordinación por posición de proveedor global y requisito de cierta adaptación a las características específicas y configuración de las actividades de valor por competitividad a través del coste de los factores.</p>
<p>(15) ESTRATEGIA DE SECUENCIA ¿CUÁL ES EL RITMO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN?</p> <p>Proceso acelerado con un total de 34 IPE en el período 2000 - 2007, y consecutivo (todos los años ha habido nuevas IPE desde el inicio de la estrategia de multinacionalización) con extraordinaria densidad reciente (5 IPE en 2005, 6 IPE en 2006 y 7 IPE en 2007).</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes de evidencia del caso.

Cuadro n.º 4

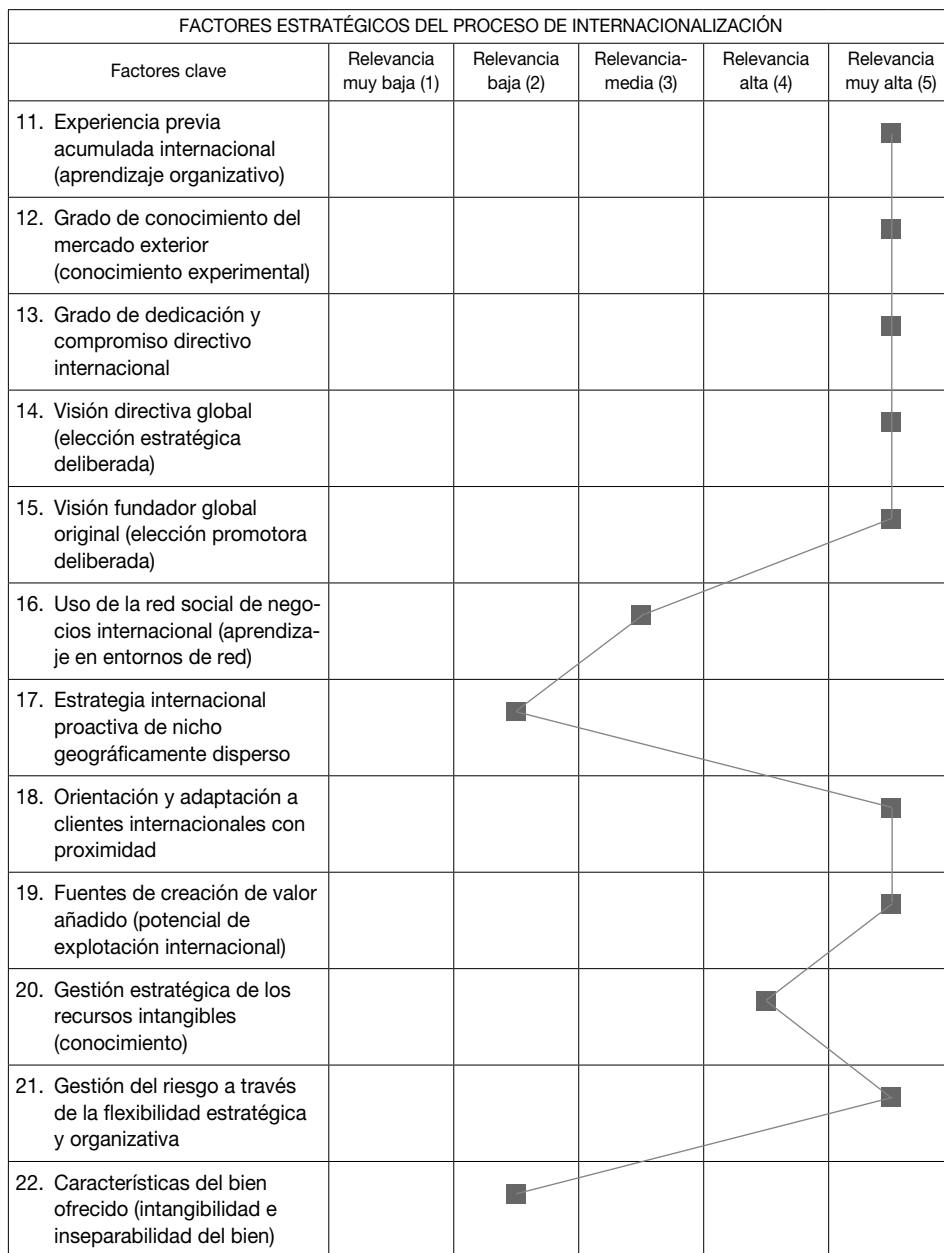
Perfil gráfico de CIE Automotive en relación con los factores clave condicionantes de la internacionalización (escala Likert)



.../...

Cuadro n.º 4 (continuación)

Perfil gráfico de CIE Automotive en relación con los factores clave condicionantes de la internacionalización (escala Likert)



.../...

Cuadro n.º 4 (continuación)

Perfil gráfico de CIE Automotive en relación con los factores clave condicionantes de la internacionalización (escala Likert)

FACTORES ESTRATÉGICOS DE MULTINACIONALIZACIÓN					
Factores clave	Relevancia muy baja (1)	Relevancia baja (2)	Relevancia media (3)	Relevancia alta (4)	Relevancia muy alta (5)
23. Ventaja competitiva, específica o de propiedad					■
24. Reacción oligopolística (inicial o posterior a la respuesta de la competencia)	■				
25. Ventaja de internalización de los mercados internacionales (fallo de mercado)					■
26. Ventajas de localización (cualquiera de las enumeradas)					■
27. Recursos superiores (conocimiento) y capacidades organizativas					■
28. Dotación de factores y eficiencia en gestión de recursos directivos	■				

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes de evidencia del caso.

De esta manera, hemos pretendido perfilar un patrón de comportamiento factorial causativo de CIE Automotive vinculado a cada uno de los factores clave explicativos en tres aspectos estudiados (localización, proceso de internacionalización y multinacionalización). Para ello, hemos evaluado cada uno de los factores clave, a través de la escala Likert⁷,

en donde «1» indica relevancia nula o muy baja y 5 muy alta. De esta manera, no sólo podemos asimilar la confirmación o no del factor como relevante en la explicación del fenómeno descrito, sino que, dada la evaluación de su relevancia en cinco niveles, nos permite matizar diferencias tanto en los nive-

⁷ Esta evaluación ha sido realizada por los propios directivos entrevistados, valorando de 1 a 5 la relevan-

cia del factor analizado y en última instancia ha sido reinterpretada por el investigador en el análisis comparativo de los distintos factores.

les confirmatorios (4-5), como en los niveles no confirmatorios (1-2).

5. CONSIDERACIONES FINALES

Contextualmente, el sector de actividad de fabricación y comercialización de componentes de automóvil forma parte de un sector como es el de automoción, sector paradigmático y típicamente global según las clasificaciones sectoriales de Hout et al. (1982) y Porter (1998) y de Grant (2004), y de sector transnacional según la clasificación de Ghoshal y Nohria (1993).

Su estructura de los grandes fabricantes y los niveles *Tier 1* y *2* de forma piramidal ramificada con tendencia a la concentración en todos y cada uno de sus niveles y a la integración funcional de las actividades de cada agente caracteriza a este sector. La orientación al mercado global, el perfil de proveedor global e integrador son otros aspectos clave del sector. En el mismo se produce la coexistencia de fuerzas globalizadoras y localizadoras. No obstante, predominan las primeras sobre las segundas.

En relación con el nivel de desarrollo internacional como indicador de crecimiento empresarial, consideramos a CIE Automotive como una EMN productiva consolidada con orientación global desde origen con 12 años de experiencia exportadora y 8 de multinacionalización con IPE de elevado alcance de valor. Ha seguido un proceso inversor y crecimiento continuamente acelerado, con un total de 34 IPE creadas o adquiridas en el periodo 2000-2007, y consecutivo, ya que todos los años ha habido nuevas IPE desde el inicio de la estrategia de multinacionalización. Este proceso ha tenido una extraordinaria densidad reciente. De hecho, se generan o adquieren 5 IPE en

2005 y 6 IPE durante 2006 y 7 IPE más durante 2007. Todo el proceso está alineado y orientado geográficamente al mercado global siguiendo la evolución requerida por sus clientes del sector de automoción los fabricantes de vehículos (OEM) que suministran vehículos que venden al consumidor final y proveedores de componentes *Tier 1* que suministran funciones que venden a los OEM. El proceso de internacionalización discurre de forma natural por su filosofía de orientación al cliente, liderazgo y crecimiento global ante el diagnóstico original de evolución global del sector de automoción.

En este sentido, podemos considerar a CIE Automotive como una EMN, esencialmente, transnacional. La necesidad de una gran integración global y alta coordinación se justifica desde la posición de proveedor global que requiere el cliente posicionado en todas las áreas geográficas y que negocia y actúa desde una sola posición para todo el mercado (fuerzas globalizadoras). No obstante, en ese mismo contexto, se requiere de cierta adaptación a las características específicas de algunos mercados (fuerzas localizadoras) y una cierta configuración de las actividades de valor para gestionar la competitividad a través del coste de los factores. De este modo, se plantea una estrategia mundial desde el abastecimiento de los mercados relevantes con criterios de cercanía y plataforma.

En cuanto a las razones y factores clave de la internacionalización como estrategia de crecimiento hay que señalar que la evolución del sector del automóvil, ya en la década de 1980 había provocado un profundo cambio en sus reglas de juego. Además el entorno competitivo en el sector auxiliar de automoción se caracterizaba por la deslocalización de las plantas productivas de los grandes clientes hacia paí-

ses con una mano de obra más barata forzando a las empresas auxiliares a seguirlos por todo el mundo y por procesos de concentración sectorial en el ámbito de los grandes fabricantes de automóviles (OEM), que dejaban el mercado mundial controlado escasamente por una decena de fabricantes.

El cambio del entorno sectorial ha continuado durante la última década del siglo pasado y del presente. Uno de los factores más influyente ha sido la concentración de los OEM con una delegación creciente en los proveedores de primer nivel (*Tier 1*) de funciones de desarrollo, mientras que éstos comenzaban a delegar en los proveedores de segundo nivel (*Tier 2*) sus propias funciones de desarrollo. El número de competidores *Tier 1* y *Tier 2* de referencia a escala mundial seguían la misma tendencia que el número de grandes fabricantes de automóviles. Al escenario probable de concentración a medio plazo con necesidad de mayores capacidades, CIE Automotive responde con un primer plan estratégico que interpreta correctamente las señales emitidas al apostar por la creación de un grupo multitecnológico que permitiera ofrecer soluciones globales a los clientes; por una posición de proveedor de segundo nivel, bien delimitada, ya que existía un riesgo de dispersión excesiva; y por el alto valor añadido técnico-comercial, para responder adecuadamente a las necesidades de los clientes.

En este sentido, la Corporación contaba precisamente con centros tecnológicos donde trabajaban especialistas en las tecnologías que abarcaba y dominaba el grupo. Esto permitió resolver la necesidad del cliente desde su mismo diseño. La empresa participaba en el diseño, conjuntamente con el cliente (fabricante del sistema res-

pectivo), resolviendo desde el principio la factibilidad de la pieza, proponiendo incluso diferentes técnicas con materiales alternativos (metal, plástico, etc.), así como los costes asociados a cada una de las soluciones. Con ello, se consiguen, como es lógico, unas economías de tiempo y coste tremendamente interesantes para ese cliente. Este planteamiento era muy poco común entre las empresas del sector. De esta forma, el *Tier 2* comienza a asumir las funciones de desarrollo del *Tier 1*. Esto tiene una conexión fortísima con la internacionalización, ya que, por una parte, la fuerza ejercida por el cliente para tenerle cerca era ya ineludible, obligando a CIE Automotive a localizarse donde el cliente estuviera; y por otra, suponía entrar en una dinámica de inversión y de costes, solamente asumible con una demanda de mercado superior (masa crítica) que, a través de economías de escala y aprendizaje compensara el esfuerzo inversor, por lo que había que dirigirse al mercado global.

Evidentemente, acometer esta expansión geográfica y tecnológica habría sido imposible sin las posibilidades financieras que han permitido tales ingentes inversiones, sustentadas en los buenos resultados económicos y en las capacidades que aportó la sociedad INSSEC al proyecto.

Estos mismos argumentos ya justificaron el proceso de integración acontecido en 2002, ya que éste era consecuencia también de una reacción de ambos grupos ante la evolución, tanto de la industria de OEM, como de los suministradores de componentes de automoción de primer nivel (*Tier 1*), que presentaba una clara tendencia a la globalización de la fabricación y de los mercados, dada la intensificación de la competencia en los mercados sobre todo el europeo.

El patrón de crecimiento de CIE Automotive parece haber seguido las directrices de la Teoría evolutiva de la EMN por recursos superiores (conocimiento en multitecnologías) y capacidades organizativas. El proceso de internacionalización acelerado desde origen se asimila a la nueva empresa internacional (NEI) debido a la orientación a clientes con relaciones de proximidad, visión directiva global, tipo de empresario, compromiso de la dirección, conocimiento y experiencia internacional previa o acumulada, estrategia internacional proactiva, creación de valor añadido, gestión de recursos intangibles y singulares y gestión del riesgo a través de la flexibilidad estratégica

y organizativa para adaptarse rápidamente a las condiciones muy cambiantes del entorno internacional.

El área de automoción del Grupo CIE Automotive ha mantenido su crecimiento rentable y sostenido durante 2007 con unas ventas consolidadas de 1.057 millones de euros (un 18,7% más que el periodo anterior), y con un resultado bruto de explotación EBITDA de 156 millones de euros (un 18,6% superior al del periodo anterior). Su entrada en el negocio de biocombustibles no hace sino anticipar una continuidad en la senda del crecimiento diversificado de un grupo empresarial a través de la internacionalización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACERÍA Y FORJAS DE AZCOITIA (2001): «Memoria anual 2001», incluye, Informe de Auditoría, *Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión del Grupo*.
- ARIAS, M. (2003): «Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa», *Papers Proceedings 2003*, XVII congreso nacional XIII congreso hispano-francés AEDEM, Université Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux, 19-28.
- BASES DE DATOS SABI (versión 2006)
- BASES DE DATOS CIVEX (versión actualizada)
- BONACHE, J. (1999): «El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, enero-junio: 123-140.
- CEPEDA, G. (2006): «La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 29: 57-82.
- CIE AUTOMOTIVE (2002): «Memoria anual», incluye, Informe de Auditoría, *Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de gestión del Grupo*.
- 2003: «Informe semestral 1.º y 2.º semestre».
- 2003: «Informe anual», incluye Memoria, Informe de Auditoría, *Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión del Grupo*.
- 2004: «Informe semestral 1.º y 2.º semestre».
- 2004: «Multitecnología en un mercado global, Informe anual», incluye Memoria, Informe de Auditoría, *Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión del Grupo*.
- 2005: «Informe semestral 1.º y 2.º semestre».
- 2005: «Informe anual», incluye Memoria, Informe de Auditoría, *Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión del Grupo*.
- 2005: «Archivos de presentación Feria Exporta».
- 2005: «Archivo de presentación a medios de comunicación del Grupo CIE Automotive en Bilbao», 16 de diciembre.
- 2006: «Informe semestral 1.º y 2.º semestre».
- 2006: «Informe anual», incluye Memoria, Informe de Auditoría, *Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión del Grupo*.
- 2006: «Archivo de presentación rueda de prensa», 10 de abril.
- 2006: «Archivo de presentación a analistas», 9 de mayo.
- 2007: «Informe semestral 1.º y 2.º semestre».
- 2007: «Informe anual», incluye Memoria, Informe de Auditoría, *Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión del Grupo*.
- 2003-2008: «Boletines Informativos», 1 (oct. 2003), 2 (feb. 2004), 3 (jun. 2004), 4 (oct. 2004), 5 (feb. 2005), 6 (jul. 2005), 7 (dic. 2005), 8 (abr.2006), 9 (jul. 2006), 10 (dic. 2006), 11 (abr. 2007), 12 (sep. 2007), 13 (4.º trim. 2007), 14 (1.º trim. 2008).
- Notas de prensa de la empresa en página web (múltiples).
- EINSENHARDT, K.M. (1989): «Building Theories from Case Study Research», *Academy of Management Review*, Vol. 14, 4: 532-550.
- 1991: «Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic», *Academy of Management Review*, Vol. 16, 3: 620-627.
- FONG, C. (2002): «Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PYME. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco», *Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona*.
- 2005: «El estudio de casos en la investigación de la ventaja competitiva: criterios a evaluar», *Papers Proceedings*, XIX congreso nacional XV congreso hispano-francés AEDEM, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, 406-421.
- GHOSHAL, S. Y NOHRIA, N. (1993): «Horses For Courses: Organizational Forms For Multinational Corporations», *Strategic Management Review*, Vol. 34: 23-35.
- GRANT, R.M. (2004): «Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones», *Cívitas*, 4ª ed., Madrid.
- HAMEL, J. (1992): «The case method in Sociology, Introduction: New Theoretical and Methodological Issues», *Current Sociology*, Vol. 40, 1: 1-7.
- HAMEL, J.; DUFOUR, S. Y FORTIN, D. (1993): «Case Study Methods», *Sage Publications*, Newbury Park, California.

- HOUT, T.; PORTER, M.E. Y RUDDEN, E. (1982): «How Global Companies Win Out», *Harvard Business Review*, Vol. 60, 5: september- october, 98-108.
- MAXWELL, J.A. (1996): «Qualitative Research Design: An Interactive Approach», Sage Publications, Thousand Oaks.
- 1998: «Designing a Qualitative Study» en BICKMAN, L. Y ROG, D.J. (eds.): «*Handbook of Applied Social Research Methods*», Sage Publications, Thousand Oaks, 69-100.
- OLTRA, V. (2003): «Hacia la gestión del conocimiento: el papel clave de la Dirección de recursos Humanos. Una investigación empírica cualitativa», *XIII Congreso ACEDE*, Salamanca.
- PORTER, M.E. (1998): «Clusters and the new economics of competition», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, 77-90.
- RIALP, A. (1998): «El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva», ponencia presentada en el *IV Taller de Metodología ACEDE*, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.
- RIALP, A.; MARTÍNEZ, P.C. Y RIALP, J. (2005a): «El Desarrollo Exportador de las PYMES Industriales Españolas Participantes en un Consorcio de Exportación: un Estudio de Caso», *Cuadernos de Gestión*, Vol. 5, 2, número especial, 95-116.
- RIALP, A.; RIALP, J.; URBANO, D. Y VAILLANT, J. (2005b): «The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research», *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, 2: 133-171.
- RUIZ, J. I. (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- SARABIA, F. J. (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Ed. Pirámide, Madrid.
- STAKE, R.E. (1994): «Case Studies», en DENZIN, N. K. Y LINCOLN, Y. S. (eds.): *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 236-247.
- STOEKER, R. (1991): «Evaluating and Rethinking The Case Study», *The Sociological Review*, Vol. 39, 1: 88-112.
- VAILLANT, Y.; URBANO, D. Y VAILLANT, Y. (2006): «Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 29, 107-132.
- VILLARREAL, O. (2005): «La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea», *Cuadernos de Gestión*, Vol. 5, 2, número especial, 55-73.
- 2007: «La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinationales Vascas», Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao.
- 2008: «La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias», *Revista Internacional Administración y Finanzas*, Vol. 1, 1: 67-82.
- VILLARREAL, O.; GARCÍA, J. D. Y PÉREZ, M.A. (2006): «Abstracción ecléctica de la empresa multinacional: una revisión teórica multifocal de la internacionalización», *Actas del XV Congreso Internacional AEDEM*, Buenos Aires (Argentina), 147-164.
- VILLARREAL, O.; GÓMEZ, O.; LERTXUNDI, A.; URIONABARRINETXEA, S. Y MATEY, J. (2004): «Implantación de las empresas vascas en los mercados exteriores: una visión desde la práctica en su operativa diaria», *Cluster Conocimiento*, Bilbao.
- VILLARREAL, O. Y LANDETA, J. (2007): «El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica», *Empresa Global y Mercados locales*. XXI Congreso Anual de AEDEM, Madrid, 116.
- YIN, R.K. (1989): «Case Study Research. Design and Methods», *Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, Sage Publications, London.
- 1993: «Applications of case study research», Sage Publications, London.
- 1994: «Case Study Research. Design and Methods», *Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, Second Edition, Sage Publications, London.
- 1998: «The Abridged Version of Case Study Research», en BICKMAN, L. Y ROG, D.J. (eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, 229-259.
- ZABALA, K. Y ZUBIAURRE, A. (2003): «Corporación Industrial Egaña-CIE Automotiva, un nuevo modelo de empresa en el sector de automoción» en *Cluster Conocimiento* (2003): *Empresas avanzadas en gestión*, Zamudio.

Otras fuentes de evidencia del caso

1) Cuestionarios y entrevistas múltiples en profundidad a varios directivos

Entrevistas personales a José Antonio Marcotegui (Asesor de la Presidencia y Responsable de Relaciones Institucionales de CIE Automotive, Consejero de CIE Brasil y de BIONOR) realizadas el 27 de noviembre de 2003 y el 18 de mayo de 2006 en Bilbao. Cuestionario respondido por e-mail el 7 de octubre de 2004 y telefónico el 9 de octubre de 2004.

Entrevista personal a Marco Pineda (controller de division mecanizado de CIE Mecauto, CIE Gameko y CIE Mecasur) realizada el 30 de mayo de 2006 en CIE Mecauto en Jándiz (Álava). Cuestionario respondido por e-mail el 22 de junio de 2005.

2) Observación directa

Realizando visitas periódicas *in situ* a las oficinas de CIE Automotive en Bilbao y a la planta de CIE Mecauto en Jándiz (Álava). Asistencia a conferencias de los directivos de CIE Automotive (José Antonio Marcotegui, Marcos Echeita) impartidas en ámbitos profesionales: Master en Gestión de Empresas de la UPV/EHU en Bilbao el 20 de febrero de 2003; Congreso Exporta 2005 organizado por ICEX y SPRI en Barakaldo el 6 de julio de 2005; y Encuentro Anual de Profesionales del Marketing y el Comercio Internacional organizado por la Cámara de Comercio de Bilbao y ESIC en Bilbao el 13 de junio de 2005.