MEDIO: REVISTA FORBES MÉXICO
PÁGINA: 122 A LA 133
FECHA: NOVIEMBRE/2013

SANLUIS RASSINI

EL (ACELERADO) RETORNO DE LA EX ESTRELLA DEL TLC

Tras cinco años de ajustes y austeridad, esta autopartista mexicana que fuera tan elogiada en la década de 1990, se reporta lista para retomar el crecimiento. Eugenio Madero, hijo de Antonio Madero Bracho, funge de copiloto.

POR ZACARÍAS RAMÍREZ TAMAYO
FOTOGRAFÍAS: FRANCISCO LEIJA

HACE CINCO AÑOS, ANTONIO MADERO Bracho y su hijo Eugenio se reunieron con Rick Wagooner, en ese momento CEO de General Motors, en sus oficinas en Detroit. Como uno de sus clientes más grandes, los Madero visitaban a Wagooner cada año o año y medio. Pero aquella vez no era una visita más.

Era 2008 y el mundo financiero estaba agitado y con los peores presagios, aunque nadie atinaba a precisar qué podía suceder. Los bancos de inversión más grandes y prestigiados se caían en pedazos, con Bear Stern a la cabeza; los esfuerzos de los bancos centrales de Estados Unidos y Europa de inyectar miles de millones de dólares para evitar la catástrofe, eran infructuosos; mientras que las automotrices hacían paros temporales y cancelaban órdenes de compra a los proveedores, ante el derrumbe de las ventas por la falta de crédito y el aumento del desempleo.

Las cancelaciones habían alcanzado a SanLuis Rassini, la empresa de los Madero que obtenía en Detroit 71% de sus ingresos y que vendía a GM suspensiones para sus *pick ups* y discos de frenos para sus vehículos, entre ellos el emblemático Corvette. Los Madero plantearon a Wagooner la pregunta que estaba en mente de todos: "¿Qué va a pasar con la industria?". "No sé", les respondió.

La respuesta no fue la que los Madero esperaban, pero decía lo suficiente. Que ni el CEO de GM supiera qué se venía encima era todo un signo. Así que comenzaron a hacer llamadas a México. "Nos subimos al coche (apenas dejaron la oficina de Wagooner), hablamos por celular y tomamos decisiones", recuerda Eugenio Madero.

Rassini arrancó, sin más, un plan de emergencia. Esto implicó reducir actividad en las plantas a un tercio de su capacidad, racionalizar el consumo de energía, renegociar con proveedores los costos de logística y despedir a casi la mitad del personal, con la finalidad de reducir costos —a como diera lugar— y evitar quedarse sin liquidez. Si los proveedores de las armadoras no se ajustaban, era una muerte segura, recuerda Luis Lozano, experto automotriz de PWC.

LUKE SHARRETT / BLOOMBERG VIA GETTY IMAGES

Los discos para frenos son menos de una quinta parte del negocio de Rassini, mientras que las suspensiones que utilizan los vehículos medianos son su producto estrella, con el que tiene prácticamente copado el mercado de camionetas pick up, de las que el año pasado se produjeron más de 1.4 millones en Norteamérica.

Aun cuando muchas cosas cambiaron en la industria, Rassini sobrevivió y los Madero aún son asiduos visitantes de Detroit. Al año siguiente del encuentro con Eugenio y su padre, Wagooner fue forzado a renunciar por la administración de Barack Obama, que inyectó 70,000 MDD para rescatar a GM y Chrysler, dotar de liquidez a Ford y apoyar a la cadena de proveedores. Wagooner dejó su lugar a su director de Operaciones, Fritz Henderson y luego éste al CEO actual, Daniel. F. Akerson.

Algunos grandes autopartistas también se vieron obligados a pedir la protección de la bancarrota, en tanto que muchos suministradores pequeños simplemente cerraron sus puertas, recuerda Mike Wall, director de Análisis Automotriz de IHS.

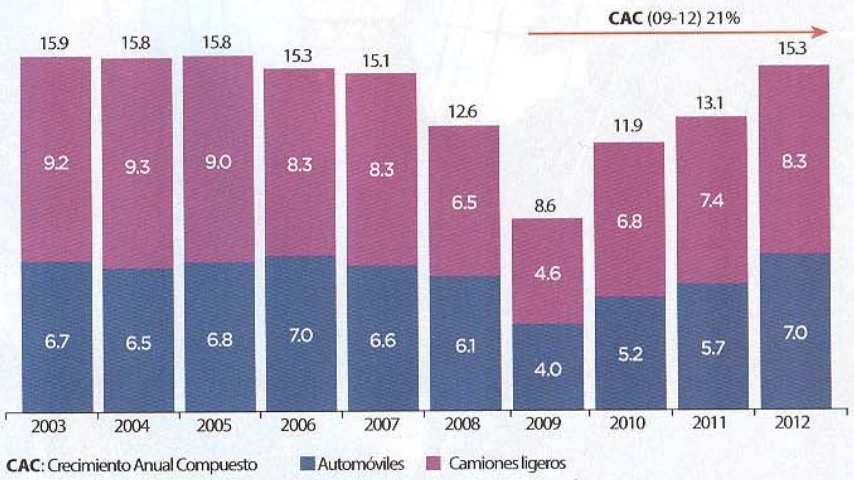
minoritario con sus socios en empresas puestas a la venta por el gobierno: primero compraron SanLuis, un negocio minero, y después Rassini, que era parte de la estatal Altos Hornos de México, por la que pagaron 25 MDD por 85% de las acciones en 1988.

Rassini vivió su época de oro en la segunda mitad de la década de 1990, cuando era vista como una "estrella" del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Eugenio Madero llegó a la compañía en los buenos momentos, tras haber cursado la carrera de Administración de Negocios en el ITAM, hacer cursos para ejecutivos en Harvard y el IPADE, y haber trabajado en el Chase Manhattan Bank en Nueva York y en American Express en México.

SanLuis, para entonces, corría hacia la globalización, pero necesitaba socios. Así que hizo una alianza con la italiana Brembo, un referente mundial en materia de frenos.

Años más tarde, Eugenio Madero también fue testigo de la primera crisis de la

Los ligeros en Norteamérica son clientes clave
Millones de unidades



FUENTE: SanLuis Rassini

ALGUNAS ARMADORAS EUROPEAS Y JAPONESAS QUE INSTALAN NUEVAS PLANTAS EN EL PAÍS PARA ABASTECER A EU, LLEGAN SIN SUS PROVEEDORES HABITUALES.

Rassini ganó este año un contrato para abastecer de discos para frenos a la italiana Maserati.

PIER MARCO TACCA / GETTY IMAGES

compañía. Cuando la sobreproducción de vehículos en el mundo tiró la demanda y las armadoras pospusieron contratos, Rassini estaba endeudada por los créditos que había tomado en el periodo de *vacas gordas*. En diciembre de 2002, la compañía llegó a un acuerdo con los acreedores tanto de la controladora como de sus subsidiarias, a los que debía 525.6 MDD; redujo el adeudo en 7.5%, pagó en efectivo una cuarta parte del adeudo y renegoció

RASSINI SURTE DISCOS PARA FRENOS DE ALTA EXIGENCIA PARA EL *CORVETTE* Y EL *QUATTROPORTE*, DOS AUTOS DE LUJO.

las condiciones del remanente.

Aún así, Rassini no salió ilesa. Para lograr el acuerdo tuvo que vender Luismin, el negocio minero, y su parte en la sociedad que tenía con la estadounidense Hendrickson para la fabricación de suspensiones para camiones pesados. Como resultado, la compañía se redujo en una cuarta parte y los accionistas se diluyeron algo así como 10%, pero la compañía siguió adelante.

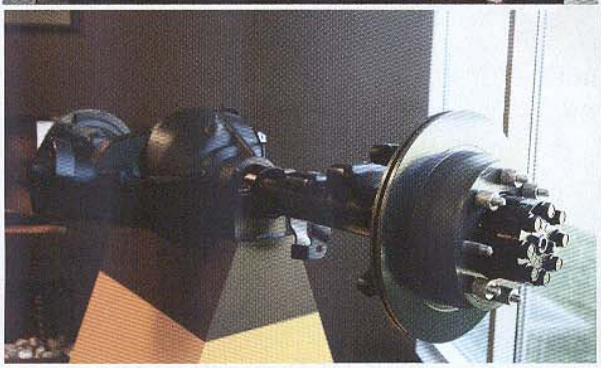
La crisis de 2008 volvió a apretar el negocio y el plan de ajuste iniciado, al salir de las oficinas de Wagooner, también dejó saldos. En 2010, la tenedora de acciones SanLuis Co-Inter (SISA) suspendió el pago que tenía previsto, conforme a la reestructura de 2002. SISA presentó una solicitud de concurso mercantil, la cual se declaró en noviembre de 2010. Para poder llegar a un arreglo con los acreedores, a mediados del año siguiente SanLuis asumió la deuda de SISA y entregó a los acreedores 61.9 MDD y un pagaré de 48 MDD, obtenido mediante un aumento de capital, a cambio de acciones de la compañía.

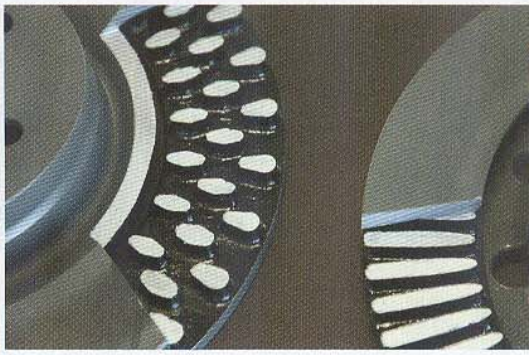
Todavía hoy, las finanzas de Rassini no son todo lo sólido que quisieran sus accionistas. En 2012, reportó que puso a disposición de Santander facturas

Rassini tiene hoy bajo el brazo, órdenes de compra suficientes para elevar sus ventas en 1,000 MDD.

de cobro a Ford y GM para que le otorgara una línea de crédito por 30 MDD y que las instituciones financieras EDC y Sumimoto de Canadá le ampliaran sus líneas de 20 MDD a 30 MDD, para cubrirse de las oscilaciones del precio del acero, su principal insumo. Meses más tarde, Rassini intentó colocar deuda en los mercados por 250 MDD para liquidar créditos previos, pero pospuso la operación pues cayó en la cuenta que las condiciones del mercado no eran del todo favorables.

La compañía hace esfuerzos por reducir sus deudas: de los 60.7 MDD que ha pagado en los últimos tres años, 60% ha sido prepago, pero aún adeuda 242.5 MDD y su disposición de efectivo es limitada (50 MDD en el periodo enero-septiembre de este año). El año que entra, tendrá un





La autopartista mexicana es una de las pocas empresas de su sector con operaciones integradas, desde la fundición hasta los acabados de sus componentes. También ha desarrollado tecnología propia, tanto en su división de suspensiones como en la de frenos, en las que ha incorporado avances para reducir peso, evitar la corrosión y aumentar la eficiencia en el desempeño de sus piezas.

vencimiento de 65 MDD, luego tendrá un respiro y, al inicio de 2017, deberá pagar 75 MDD, dice Juan Pablo Sánchez, vicepresidente de Finanzas de la firma.

Con este telón de fondo, la misión importante de Eugenio Madero es aprovechar el nuevo aire que toma el mercado automotriz para hacerse de más contratos y conquistar nuevos clientes.

Su padre no está retirado del negocio. A sus 76 años se mantiene como Presidente y Director Ejecutivo. Eugenio es quien está más tiempo en Brasil y Estados Unidos para visitar las plantas y reunirse con clientes, pero el contacto con Antonio Madero es permanente, aclara. La decisión de cómo y cuándo hacer el cambio de estafeta le corresponde en exclusiva al Consejo de Administración, agrega Madero Pinson, quien así desliza que no hay un plan de sucesión.

El mismo Consejo de Administración ha cambiado. Díez Morodo, uno de los inversionistas iniciales, no está más; Enrique Robinson Bours se retiró y a las juntas asisten sus familiares Javier Bours Castelo y Enrique Bours Muñoz. El único que permanece es Carlos Autrey, que tiene un laboratorio médico y de inversiones inmobiliarias.

Madero Pinson llegó al Consejo de Administración en 1996, con 30 años de edad. Ingresó a la empresa dos años antes, en 1994. Primero fue gerente de Control de Gestión; luego director de Planeación y Contraloría y, de ahí, pasó a dirigir la división de Suspensiones; ha vivido en Piedras Negras, Coahuila, donde está la mayor planta de la compañía; pero también en Detroit, Michigan y en Montpelier, Ohio, las sedes más importantes de la industria automotriz en Estados Unidos.

MUY NORTEAMERICANA... DEMASIADO

En Rassini se volvieron especialistas en suspensiones para *pick ups*, y son los reyes. De todos los vehículos ligeros que se venden en Norteamérica, 28% es del segmento de *pick up*, y Rassini lo tiene copado con una cuota de 92%.

Pero las *pick ups* sólo son relevantes en Norteamérica y en particular para las *Big 3*. Para Fitch Ratings, que califica con B a Rassini, la compañía está limitada por la concentración de su mercado en Norteamérica, donde capta 73% de sus ingresos, y en los tres clientes de Detroit, a los que factura 65% de sus ventas.

Ganar contratos de otras armadoras no es fácil. La industria en Europa y Asia está más integrada que en Norteamérica, lo que hace difícil para un nuevo autopartista entrar en la lista de proveedores relevantes. Las armadoras japonesas tienen relaciones estrechas con sus cadenas de suministro llamadas *keiretsu* y lo mismo las coreanas con los *chaebol*, dice Mike Wall, de IHS.

Pero eso podría cambiar. La llegada de europeos y japoneses a instalar plantas en México para abastecer el mercado estadounidense es una oportunidad para Rassini. Otros proveedores de la región ya han hecho grandes avances en el suministro a europeos y japoneses, señala Wall, como por ejemplo Johnson Controls, Gentex, Borg Warner.

Eso mismo quiere hacer Rassini con los alemanes de Audi, aunque al no ser sus vehículos para el mercado masivo, sus contratos son limitados. Los contratos más valiosos son los firmados para surtir plataformas (estructura básica sobre la que se fabrica una "familia" de vehículos de dimensiones similares) de millones de vehículos, que duran unos siete años vigentes y cuyo diseño cuesta hasta 3,000 MDD.

Ello explica la labor que hace con los japoneses de Mazda, que construyen su

primera planta en México, y de Honda, que abrirá su segunda factoría en México. Para llegar a estos contratos, los proveedores necesitan trabajar tres años en el desarrollo de piezas, hombro a hombro, con la armadora. Debes convencer al Jefe de Ingeniería de que tienes la mejor solución que la competencia, llegar a un buen acuerdo con el Jefe de Compras y dar seguridad al Jefe de Planta de que el abasto va a llegar justo a tiempo, en el volumen y calidad estipulados, dice Mario Pérez, gerente de Planeación Estratégica. "Y en todo eso cuenta la trayectoria", agrega.

También, SanLuis Rassini debe demostrar que los defectos en sus piezas representan "sólo unos cuantos en un millón" y que pueden pasar pruebas exigentes, como es la conducción por varios días del vehículo donde están montadas y en condiciones extremas de frío y calor. "Todo esto lo comprobamos con documentos y visitas de representantes de las armadoras", dice Madero Pinson.

En Norteamérica, pelea por contratos de suspensiones contra NHK Spring Tailandia (con cuya matriz, Rassini creó una alianza estratégica en 1996 para entrar a Brasil, que permanece a la fecha) y contra Chuo Spring. Y en el caso de resortes hace lo propio en contra de Daewon, Mubea, Nasco y ThyssenKrup.

Hay otro desafío: la regulación ambiental en Estados Unidos. En 2012, Barack Obama estableció el rendimiento que deben tener los autos en el futuro para reducir las emisiones al ambiente (56.8 kilómetros por cada 3.7 litros de combustible para 2016, y 87.2 kilómetros para 2025 con esa misma cantidad). Las 13 armadoras que dan cuenta del 90% de las ventas en ese país dijeron que apoyarán el nuevo estándar. La forma de mejorar el rendimiento que involucra directamente a Rassini es la reducción de peso en los vehículos.

La compañía tiene tecnología que le permitió, entre otras cosas, reducir 18% el peso de los frenos que vende a GM para el deportivo Corvette. Y desde Puebla inició, hace unos meses, el suministro de discos para frenos para el Quattroporte y el Ghibli, dos autos de lujo de Maserati, la armadora italiana propiedad de Grupo Fiat que fabrica en Turín para todo el mundo.

Pero la diversificación que necesita SanLuis Rassini podría venir del sur del Continente, antes que del norte, y de los vehículos carga, antes que de los autos de lujo. Su próximo cliente grande podría ser MAN, la división de camiones de VW en Brasil, a la que comenzará a vender suspensiones y posiblemente discos para frenos (un producto con ventas reducidas en ese país).

Si logra el contrato con MAN, Eugenio Madero le habrá quitado a Rassini un poco de su sello norteamericano, cerrado un capítulo crítico iniciado en Detroit hace cinco años y demostrado que esta compañía mexicana está lista para retomar el carril de alta velocidad. F