

Forbes
MEXICO

Grupo Saltillo no le teme a Trump, mira de cerca a Europa y China

Grupo Industrial Saltillo podría estar ahora en un mal lugar y en el peor momento: es mexicano y su negocio más grande es exportar autopartes a Estados Unidos. Pero respira tranquilo gracias a que se mueve en dirección a Europa y China.

Por Lucía Pérez Moreno / Fotos: Michelle Burgos

Desde el piso 10 de la sede corporativa de Grupo Industrial Saltillo (GIS), la vista panorámica conduce a las naves industriales que este conglomerado ha levantado a lo largo de las décadas. Desde ahí, Juan Carlos López Villareal, presidente del Consejo de Administración, explica qué hizo a los accionistas ir contra su costumbre de asumir riesgos y poner capital sobre la mesa para diversificar su presencia en el mercado europeo de [autopartes](#). “No nos gusta correr riesgos, pero vimos la oportunidad de convertirnos en una empresa global y la tomamos”, dice.

GIS produce ollas, cacerolas, calentadores, recubrimientos y, sobre todo, autopartes. En sus casi 90 años de vida, todo lo fabrica en México, pero desde finales de 2015 tomó la decisión de adquirir ACE-Automotive Components Europe, una empresa española de partes para sistemas de frenos que llevaba tiempo esperando un cazaofertas en la Bolsa de Valores de Varsovia.

ACE tiene plantas en Polonia, República Checa y España y un centro de investigación y desarrollo. GIS hizo una oferta pública accionaria de 86 millones de euros (91 millones de dólares) por el 100% de sus acciones, un precio considerado como razonable dado que, un año después, este negocio le permitió elevar en 30% sus ingresos.

No había pasado un año cuando GIS anunció una segunda compra. Tres días después de las elecciones en Estados Unidos, adquirió Infun por 280 mde (296.5 mdd). Este grupo viene con cuatro plantas en Europa, en España e Italia, y una en China. Por sí sola, esta operación duplicará la capacidad de fundición de GIS, que es de 230 millones de toneladas de material anuales.

El timing de estas compras es perfecto, considerando los malos augurios que se ciernen sobre la industria mexicana de autopartes. “No sabíamos que ganaría Trump y, aunque la noticia generó inquietud, decidimos continuar”, dice López Villareal, quien recalca que la decisión de extender sus operaciones a Europa y China no es producto de una videncia, sino de un plan de ruta muy pensado.

Los analistas bursátiles coinciden en que el viraje es positivo para este conglomerado, que comenzó a incursionar en la fabricación de autopartes a finales de los años de 1980, cuando obtuvo un primer contrato con Ford para fabricar monoblocks.

“La compra [de Infun] no pudo llegar en mejor momento”, expresa Alejandro Azar, de Casa de Bolsa GBM, quien estima que, para finales de 2017, la empresa adquirida generará la mitad de los ingresos del negocio de autopartes de GIS.

La estrategia del grupo es muy atinada, porque se mueve con las previsiones macroeconómicas mundiales, sostiene José María Flores, analista de Banco BX+. “Estuvo en Norteamérica cuando más crecía y estará en Europa cuando está creciendo”, afirma.

La calificadora de deuda Fitch Ratings estima que estas adquisiciones permitirán a GIS reducir la dependencia que tiene de sus exportaciones a Estados Unidos, al bajarlas de 84 a 66%.

La noticia impulsó la acción de GIS. Entre octubre y noviembre de 2016, su precio subió 15% y, a diferencia de sus competidores mexicanos Rassini y Nemak, no se contagió con la decisión de Ford de retirar su inversión de San Luis Potosí, aun cuando GIS concentra más de la mitad de sus operaciones en esa región.

Cambio de carril

El viraje coincide con un cambio de timón en GIS. En 2014 llegaron al grupo Juan Manuel Arana (a la Dirección General) y Juan Carlos López Villareal (a la presidencia del Consejo de Administración). El primero venía de Tyson, empresa avícola de la Comarca Lagunera y el segundo dejaba un puesto directivo en el conglomerado, ya que, por una decisión corporativa reciente, ningún miembro de la familia López podía seguir en cargos operativos.

Desde antes de la llegada de estos ejecutivos, el grupo ampliaba las operaciones de sus cuatro plantas (agrupadas en Cifunsa), pues no se daba abasto con la cantidad de pedidos que le llegaban. Entre sus clientes están las grandes automotrices, pero también compañías globales de autopartes, como Axle, Brembo, Dayco y Mondragón, que instalaron plantas en México, atraídas por las ventajas del TLCAN.

Con poca deuda, mucho dinero en caja y un panorama favorable para la industria automotriz, GIS anunció que buscaría nuevos proyectos porque, como decía su nuevo director general, “si traes dinero y no lo gastas, es porque no tienes estrategia”. Y GIS no sólo tenía un plan para crecer, sino para volverse un proveedor más especializado. Dos hechos marcaron este periodo. El primero fue la alianza estratégica (70%-30%) que hizo con su cliente Kelsey Hayes Company, subsidiaria de la alemana TRW Holdings, para levantar, en Irapuato, una fundidora de hierro nodular para sistemas de frenos, llamada Evercast.

Y más importante aún fue la alianza que hizo con Fagor Ederlan, filial de la multinacional Mondragón, con la que obtuvo nuevos contratos de clientes en México, entre los que están BMW, y una joint venture en China.

Gracias a estas alianzas y a sus compras europeas, GIS puede hoy decirle a sus clientes: te fabrico 10,000 frenos en Europa, 10,000 en China y 10,000 en México, lo que debería de ser un aliciente para obtener contratos multinacionales, dice Azar, de GBM.

GIS entrará “con buen músculo” a Europa y, de paso, irá ampliando su conocimiento de China, un país donde hay baja penetración de automóviles per cápita, augura Flores, de Banco BX+.

Creceer tiene sus riesgos

En menos de cinco años, GIS ha invertido cerca de 400 mdd en sus nuevos proyectos de autopartes (280 mdd por medio de créditos), lo que le ha permitido ampliar su capacidad de producción, de 78,000 a 230,000 piezas anuales en México. Y, si a esto se le agrega la capacidad que tiene desde este año en Europa y China, tendrá, para finales de año, 525,000 toneladas de piezas fundidas. “[Esto] alcanza para trazar una línea recta hasta China”, señala Ricardo Sandoval Garza, director de Relaciones Institucionales de GIS.

Estas compras no están libres de riesgo, pues GIS ha tenido que elevar su nivel de apalancamiento (deuda con respecto del EBITDA), que pasó de menos 1 a 1.8 veces y, con la compra de Infun, a 2.8 veces. Fitch Ratings advierte que, si sube por encima de tres veces, bajará la calificación crediticia que da a GIS y que, por ahora, es buena. En total, la deuda de GIS aumentó cinco veces, pasando de 400 millones de pesos (mdp) a 2,000 millones.

“Vemos positivamente esta diversificación de negocio porque le va a permitir conseguir más contratos globales, principalmente en productos de motor”, augura Fitch Ratings en su análisis sobre la compañía de inicios de 2017.

El tsunami Trump

A las armadoras les gusta que sus proveedores estén cerca, por cuestiones de logística de ensamblado, lo que significa que, si cae la producción de autos en México, una parte de la capacidad de GIS quedará ociosa. “La fundición de hierro no viaja mucho”, dice López Villareal, y agrega que Europa Oriental es para Alemania lo que México es para Estados Unidos.

La perspectiva de menores pedidos en la zona TLCAN es casi un hecho, aunque esto no sucederá de la noche a la mañana, dice Azar, porque esta industria recibe sus pedidos con al menos dos años de anticipación.

Los pedidos siguen llegando, dice López Villareal, pero reconoce que hay cautela para invertir. El grupo inauguró, en 2014, una segunda línea de producción en San Luis Potosí, y tenía pensado comenzar, este año, las obras de una tercera línea para surtir a Ford. Este proyecto ya quedó, por supuesto, cancelado.

Para el presidente del Consejo de GIS, lo peor no es la caída de los pedidos sino el rompimiento de las cadenas de producción, que amenaza seriamente a todo el sector automotriz del TLCAN. En su opinión, la mejor estrategia para México es aplazar las negociaciones con el gobierno de Estados Unidos para ganar tiempo.

También el grupo necesita tiempo. No sólo para consolidar sus operaciones en Europa, sino para afianzar sus otras divisiones, que, desde hace unos años, tienen rendimientos bajos, debido a la devaluación de la moneda.

Lo que más inquieta al grupo es volver a vivir un escenario similar al de 2008, cuando, debido a la recesión económica en Estados Unidos, perdió numerosos contratos.

En su informe anual de 2008, GIS reconoce una caída en ventas de 40% y pérdidas netas de casi 2,400 mdp. “Se vio muy afectado en sus resultados, como consecuencia de la desaceleración y por haber contraído instrumentos financieros ineficaces”, indicó el entonces director y presidente del Consejo de Administración, Alfonso González Migoya.

Para 2010, GIS había perdido 86% de su valor bursátil, que pasó de 19.30 a 2.70 por acción, y la empresa no tenía forma de hacerle frente a sus acreedores. “De la noche a la mañana, nuestra deuda creció por los mecanismos de cobertura de riesgo y entramos en una etapa de sobrevivencia”, dice López Villareal.

Otras empresas mexicanas vivieron un escenario parecido con las coberturas cambiarias (Comercial Mexicana, Maseca, Vitro y Alfa), pero ninguna fue tan castigada como GIS. El grupo fue suspendido de la BMV por dar información incompleta y multada con 10 mdp. Su entonces director, Adán Elizondo, que llevaba más de 15 años en el grupo, también fue multado y despedido.

A GIS no le llevó mucho tiempo reponerse de este bache porque, en 2011, le vendió su negocio de blocks y cabezas de hierro a la brasileña Tupy, por más de 400 mdd, con lo que logró pagar sus deudas y hasta le quedó un sobrante para volver a mirar al futuro.

El consorcio también emitió nuevas acciones en la bolsa, lo que significó la pérdida del control accionario por parte de la familia López. Actualmente, 57% de las acciones de GIS están en manos de inversionistas bursátiles y el resto en las de los López.

La tabla de salvación

La división de construcción de GIS, que durante años fue la más fuerte, cuenta con tres empresas (Vitromex, Calentadores de América y Fluida) y está muy enfocada en el mercado nacional. Desde que el peso se ha devaluado, las tres han tenido una caída en sus márgenes operativos porque una buena parte de sus insumos son importados. Si bien esta división representa 46% de las ventas, sólo genera 24% de las utilidades.

Los negocios más afectados son Calentadores de América y Fluida, que comercializa productos de ferretería. Entre enero y septiembre de 2015 y 2016, las ventas del sector construcción bajaron 8% en dólares, de acuerdo al informe del tercer trimestre de 2016.

Vitromex es la única que escapa a esta tendencia porque, al igual que autopartes, está llamada a ser generadora de divisas. “Seguiremos invirtiendo en Vitromex porque nos gusta mucho este negocio”, afirma López Villareal, y señala que están trabajando en mejorar los diseños y el proceso de logística.

Entre 2013 y 2016, GIS ha invertido más de 200 mdp para ampliar la capacidad de producción de su negocio de recubrimientos cerámicos, que cuenta con cinco fábricas y ya exporta una cuarta parte de su producción a Estados Unidos. A diferencia de las autopartes, los recubrimientos cerámicos no tienen restricciones geográficas y podrán beneficiarse de los tratados de libre comercio que México tiene con más de 40 países.

¿Qué hacer con Cinsa?

Al referirse a la estrategia de mediano plazo de GIS, López Villareal señala que el grupo va a poner todo su talento y sus recursos en “crecer y globalizar el negocio de autopartes y consolidar el de la construcción”.

No menciona a Cinsa, el negocio que inició el abuelo Isidro López Zertuche, en 1928, para fabricar productos de cocina.

Cinsa ha sobrevivido a muchos embates, pero, en los últimos años, parece ser un lastre para el grupo, por sus bajas utilidades. Su peso dentro de la corporación ha caído. En 2007 aportó 14% de las ventas totales y, en 2016, el 9%. El año pasado esta división apenas generó 5% de las utilidades.

En 2008, al calor de la crisis, el primer negocio que GIS intentó vender para pagar sus deudas fue, precisamente, Cinsa. Incluso anunció públicamente que ya tenía comprador, aunque al final conservaron la empresa del abuelo y, en cambio, soltaron Technocast, el negocio de autopartes que vendieron a los brasileños.

¿Qué diría el abuelo Isidro López Zertuche de la venta de Cinsa? Él soñaba con dejar para la posteridad un próspero negocio de ollas y artículos de cocina, pero sus fundidoras dieron para mucho más. Hoy, sus descendientes producen cigüeñales, ejes de motor que se usan en los sistemas de frenos y con los que esperan integrarse a plataformas globales. A diferencia de Nematik y Rassini, que hicieron una primera parada en Estados Unidos, GIS se fue directamente al viejo continente y, de paso, está pisando territorio chino.

“Solo esperamos que no llegue otro Trump por allá”, expresa López Villareal. Una ironía que sólo se pueden permitir quienes se sienten a salvo.