

Forbes MÉXICO

Este es el plan de Aston Martin para el próximo siglo

Andy Palmer es el guardián del último reducto de legado automotriz británico, tiene un plan y ha logrado que la marca reporte sus primeras ganancias en 10 años. Nos contó en exclusiva su plan para devolver la gloria a la marca favorita del 007.

Por Carlos Morales / Enviado

GAYDON. Reino Unido. Los primeros 100 años de vida de Aston Martin fueron igual de volubles que el clima británico: por momentos, soleados; pero buena parte del tiempo, bajo las inclemencias meteorológicas. No obstante, el fabricante logró construir una marca legendaria sobre la base de los autos de lujo. Lamentablemente, ese ímpetu no compensó la falta de visión de negocio y la compañía fue declarada en quiebra en más de una ocasión y pasó por varias manos antes de volverse independiente en 2007.

Hoy, bajo el mando de Andrew Palmer, un veterano de la industria, que fue “robado” a Nissan, la suerte de la empresa ha dado un giro de 180 grados y mira con optimismo hacia el futuro con una estrategia a largo plazo que incluye su reestructuración operativa y financiera, el lanzamiento de siete nuevos autos que reemplazarán su línea actual (dos de los cuales ya han llegado al mercado), un énfasis en la producción de ediciones especiales, así como la electrificación de sus vehículos y la expansión de su huella a nivel global, con un empuje especialmente agresivo en Asia.

Para Aston Martin, 2017 fue un año excepcional. Sus ventas aumentaron 58%, frente a las de 2016. Vendió 5,117 unidades (no había superado la cifra de 5,000 desde 2008) y, quizá aún más importante, consiguió flujo operativo de efectivo un año antes de lo planeado. Todo eso llevó a Standard & Poor’s a elevar su calificación crediticia de B- a B, lo que mejora el panorama inmediato de la compañía.

No obstante, ése es sólo el comienzo, asegura Palmer.

Poner la casa en orden

En 2013, Andrew Palmer (“Andy”, como se le conoce en el medio) tenía el trabajo soñado. Tras 23 años en Nissan, Palmer reportaba directamente a Carlos Ghosn como uno de los tres directores operativos de la empresa y estaba en un puesto envidiable. Sin embargo, a sus 46 años, le faltaba algo para ser completamente feliz. “Yo quería ser CEO”.

Un año más tarde, ocurrió lo inesperado. Aston Martin tocó a su puerta y le dio la oportunidad de dirigir la compañía. “Para mí, en ese entonces de 46 años y ahora de 48, todos esos años en la industria fueron de preparación para el gran puesto, un interinato para volver y, en esencia, salvar a la única empresa de autos británica [todo lo demás está en manos de extranjeros: Jaguar-Land Rover es propiedad de la india Tata Motors, Rolls-Royce es de BMW, y Bentley, de Volkswagen AG], mi objetivo principal es salvar lo que queda de la industria automotriz británica. Ésa es mi motivación”, afirma Palmer.

Lo que encontró al llegar fue un legado sin par: una empresa que hoy tiene 105 años. “Pero, obviamente, soy un gran creyente de la revisión de la historia para identificar qué estuvo bien y qué estuvo mal, y es claro que la marca creció durante un periodo muy largo con una peculiaridad invariable: casi por accidente, todos los autos que hemos diseñado han tenido que ser hermosos, quizá porque no había dinero para hacer grandes evoluciones; así que tienes al DB [el modelo insignia de Aston Martin] convirtiéndose en dos, luego tres y así hasta el seis; luego el Vanquish, que es el *muscle car*; luego, como parte de Ford, vino el DB 7, que era un intento por recrear la identidad”, relata.

Lo malo es que la empresa sólo había fabricado 18,000 autos en su historia y se había declarado en bancarrota en muchas ocasiones. “Varias veces, la firma había sido tratada como un juguete por sus dueños multimillonarios”, acusa Palmer, y explica que, al final, esos inversionistas se quedaban sin dinero porque “invertían en un auto que resultaba ser un éxito, pero sus ventas comenzaban a bajar y nunca había suficiente dinero en el banco para pagar el próximo auto. Eso pasó incluso con Ford”.

Desde 2007, Aston Martin ha sido una compañía independiente, a pesar de haber vendido participaciones en la empresa a dos fondos kuwaitíes (Investment Dar y Adeem Investment) y uno británico (Investindustrial).

Los próximos 100 años

Palmer ideó una estrategia que denominó Plan del Segundo Siglo, que busca poner los cimientos para el desarrollo sustentable de la compañía. Inspirándose en el éxito de Ferrari como una marca deportiva de lujo, el directivo se enfocó en superar las carencias financieras de la compañía, levantando 700 millones de libras (973 millones de dólares, mdd) para respaldar su plan de acción.

“En su nivel más superficial, el plan consiste en crear siete autos nuevos durante siete años, cada uno con siete años de vida, copiar y repetir. De esa forma, tienes *tempo*, un ritmo continuo, flujo de capital del modelo pasado y, como tienes un auto nuevo cada año, tus costos de investigación y desarrollo son estables y puedes pagarlos con ese flujo de capital”, explica Palmer.

El plan, al menos en el papel, era simple: conseguir dinero fresco para poner los engranes en movimiento y fondear el desarrollo de cuatro autos nuevos, mientras que los otros tres provendrían del capital de trabajo. Fue puesto en marcha en 2015; su implementación terminará en 2022 y está dividido en tres fases:

1) 2015-2017. Sin un auto nuevo, la clave es la estabilización. “De hecho, puede llamarse ‘de supervivencia’, porque nos manteníamos de autos viejos, autos grandiosos. El DB9 es brillante, pero, aceptémoslo, tiene 12 años”, reconoce Palmer. El equipo directivo reestructuró la compañía. Creó un departamento de Mercadotecnia y reclutó a Simon Sproule, quien trabajaba en Tesla. “Había cinco capas de management y eliminé dos, porque lo que necesitaba era agilidad. La cuestión era: ¿Puede una empresa pequeña sobrevivir en un mundo de gigantes?”, cuestiona.

El sentido común dicta que, en esta industria, se deben fabricar 8 millones de autos al año para sobrevivir. Pero la hipótesis de Palmer es que no necesariamente es así: “Podrás sobrevivir, siempre y cuando tengas una relación con tu hermano mayor y aproveches tu ventaja, que, en nuestro caso, es ser pequeños y ágiles en la toma de decisiones”.

El hermano mayor al que el ejecutivo hace referencia es Daimler. En 2013, ambas empresas firmaron un acuerdo bajo el cual Aston Martin y Mercedes AMG desarrollarían motores V8 de alto desempeño y gran eficiencia en el consumo de combustible.

Esa fase del plan terminó en abril de 2017, cuando Palmer cerró una reestructuración de su deuda de 530 millones de libras (724 mdd) para bajar su tasa de interés de 10 a 6%. “Ése fue un reconocimiento de la comunidad financiera y puso fin al periodo de estabilización”, celebra.

2) 2017-2019. Aquí, la marca busca refrescar sus fundamentos: los grandes autos deportivos GTA. La idea básica es el reemplazo de tres modelos, DB11, Vantage y Vanquish, que, en la práctica, se traducirán en más autos, por sus derivaciones de motores en versiones coupé y volante (descapotable).

Ese proceso empezó en 2017, con el lanzamiento del DB11, que tiene una plataforma completamente nueva y un diseño agresivo y limpio que mantiene la esencia de la marca. Ese auto ha concentrado 75% de la inversión de la compañía. El ceo explica: “Obviamente, necesitamos crear una plataforma o un arquetipo. Cuando creábamos la estrategia, vimos el mapa entero de productos de lujo y ubicamos todos los autos de lujo que puedan imaginar; ideamos la forma de cubrir ese espectro y encontramos siete clusters, todos distintos entre sí. El punto único es que se trata de algo que sólo Aston y Lagonda [la marca de súper lujo de Aston Martin] pueden hacer. Si miras a Ferrari, nunca va a hacer una SUV porque tienen que preocuparse por Maserati y Alfa. Rolls-Royce francamente no tendría ninguna credibilidad haciendo un auto deportivo con un motor mediano. Lamborghini hará una SUV, pero no creo que vaya a fabricar un sedán... Podrían, [pues] el VW Group tiene la capacidad, pero ya tienen a Bentley, así que, ¿para qué hacerlo? Sólo nosotros tenemos la libertad”.

3) 2019-2022. Con la claridad de las capacidades de la compañía y la demanda del mercado, Aston puede empezar a poblar el mapa con los siete clusters antes mencionados. El primer vehículo de ese proyecto nacerá en 2019, con la DBX, una portentosa SUV que logra conservar la línea emblemática de la marca, a la vez que incursiona en un nuevo segmento. Palmer explica que el diseño de la DBX es único porque, hasta ahora, “una SUV ha sido, por definición, una caja o un cubo, formas que no encontrarás en la naturaleza y, por tanto, formas que no podemos usar porque todo lo que hacemos obedece a la proporción humana, como el *Hombre de Vitruvio* de Leonardo da Vinci. Esas proporciones están en todos nuestros autos”.

Después de eso, en 2020, la marca lanzará su primer deportivo de motor mediano que podrá competir con el Ferrari 480. “¿Tenemos credibilidad en ese espacio? Hoy no, así que debemos crearla”, reconoce Palmer. El primer paso hacia ese destino es el Valkyrie, un monoplace, en versiones de pista y calle, desarrollado en conjunto con Red Bull Racing. El Valkyrie, que está construido a la medida del piloto, usa materiales ligeros y aprovecha la experiencia de Aston Martin en aerodinámica.

Hasta aquí, el mapa de ruta incluye tres GTA deportivos, la primera SUV y los deportivos medianos, pero falta un competidor de Bentley y Rolls-Royce. Así, los autos seis y siete serán básicamente los Lagonda.

En el mercado de lujo

El objetivo final de la marca es crear un portafolio de vehículos que satisfaga todos los segmentos de lujo. “Es claro que deseamos competir en el segmento de lujo, que es básicamente en donde está el dinero. Los 60 millones de personas allá afuera que tienen 1 millón de dólares o más de ingresos... es ahí donde queremos jugar”, dice Andy Palmer.

Una de las principales preocupaciones del ceo es mantener los pies en la tierra y asegurarse de “no ser tentado”: “Tenemos cuatro autos: DB11, Vantage, el reemplazo del Vanquish y el de motor mediano, éstos serán producidos en la planta de Gaydon, cuyo límite de producción es de 7,000 autos al año. Imagino que la demanda será de alrededor de 10,000 o 15,000, pero sólo podemos fabricar 7,000. El único resultado de ello es que el precio se vaya para arriba; eso es mejor que perseguir el volumen. Con esa demanda y ese nivel de producción, o tienes una lista de espera muy larga o elevas el precio... Así que optaremos por lo segundo”.

Para los Lagonda y la DBX, ya construye una nueva planta en St. Athan, en Gales, en un edificio que antes era propiedad del Ministerio de Defensa. La ubicación de la fábrica, confiesa Palmer, fue un largo tema de discusión, y aunque se

consideraron varias otras locaciones, incluyendo Aguascalientes (México), al final optaron por quedarse en territorio británico.

La siguiente capa hace referencia a los autos especiales. Consiste en “crear los autos clásicos del futuro”, dice Palmer. “De nuestros modelos más emblemáticos, sólo hemos hecho 100, 200 o hasta 500 unidades. Del DB5, quizá nuestro auto más famoso, fabricamos sólo 1,049. Hoy, hemos vendido más de 2,000 DB11. Necesitamos tener estos clásicos del futuro, que son parte de nuestro negocio, y éstos son los modelos de producción limitada que son parte de nosotros y de los que hacemos dos series cada año”, explica.

En 2015, la empresa lanzó el GT12, del que vendió 100 unidades a 250,000 libras (350,000 dólares y se agotó antes de que lo anunciaran); y el Vulcan: 24 unidades a 1.8 millones de libras, 2.5 mdd, agotadas (una de las cuales se vendió en México y otra en Argentina).

En 2016 ofreció el Vantage GT8 (160,000 libras, 150 unidades) y un Vanquish Zagato coupé (500,000 libras, 99 unidades, agotado). “El Valkyrie será nuestro especial de 2019 y 2020; lo dividimos en modelo de calle y de pista”, dice Palmer.

Permanecer en el mercado de lujo es clave para Palmer: “En una empresa automotriz normal, su relación de precio / Ebitda es de dos o tres veces. Si ves una muy buena empresa automotriz, como Daimler, su múltiplo es de seis. Si ves a Ferrari, su múltiplo es de 14, porque ha demostrado ser una empresa de lujo. Si ves a Hermès, es de 80. Si ves a Tesla, es de 34 [aunque ésta es una anomalía]. Es muy importante que nos proyectemos como una empresa de lujo, porque queremos entrar a ese múltiplo superior a 10; eso aumenta tu valor de mercado, que se traduce en facilidad para obtener préstamos, invertir y crecer”.

Y su incursión en ese segmento está lejos de limitarse a los autos. Palmer afirma que se asociará “donde quiera que hallemos a un socio que crea lo mismo que nosotros: que podemos hacer el objeto más hermoso en un segmento en particular”, indica Palmer.

Ésa es la lógica detrás del DB47 SpeedBoat (un bote que debutó en el Show de Yates de Mónaco de 2016), o de su alianza con Hackett en el segmento de moda, e incluso en el desarrollo inmobiliario, con la construcción de un complejo de departamentos en Miami, bajo la marca Aston Martin.

La etapa final será la electrificación. “No hay duda de que los vehículos eléctricos [EV, por sus siglas en inglés] se están volviendo cada vez más importantes en el sector automotriz y formarán parte del futuro de Aston Martin”, añade Palmer.

La empresa ya desarrolla su primer modelo eléctrico, el RapidE, que entrará a producción en 2019 y del que se fabricarán sólo 155 unidades. Además, la marca presentó al mundo el Lagonda Vision Concept, en el Salón del Auto de Ginebra, su primer eléctrico de súper lujo que combina un diseño moderno con todos los lujos que pueden esperarse de un competidor de Rolls-Royce y Bentley.

Para mediados de la década de 2020, todos los vehículos de Aston Martin tendrán una opción híbrida o serán totalmente eléctricos, una decisión que busca no sólo mantener su competitividad, sino cumplir con las normas de emisiones. El ceo afirma: “Sin embargo, a corto y mediano plazo, continuaremos produciendo automóviles con motores de gasolina, ya que nuestros clientes aún tienen apetito por ellos y la industria y los gobiernos aún tienen un largo camino por recorrer para asegurar que la infraestructura esté en funcionamiento para el creciente número de EV”.

Palmer ha cumplido el sueño de ser ceo de un fabricante de autos y va a la mitad de otro: rescatar lo que queda del patrimonio automotriz británico. Las cifras están de su lado y eso lo llena de optimismo: “Tenemos un plan de negocios que esperamos convierta a la buena empresa que tenemos hoy en una grandiosa, una que cree arte automotriz para el futuro, sustentable, rentable y, esperemos, capaz de vivir por otros 100 años. Por eso lo llamamos Plan del Segundo Siglo”.