



# GRUPO INDUSTRIAL SALTILLO, S.A.B. DE C.V.

PRESENTACIÓN A EGADE BUSINESS SCHOOL

Noviembre 16, 2018

# Notificación

Esta presentación y discusión pueden contener pronósticos o proyecciones de acuerdo con la visión y las expectativas de la administración con respecto al desempeño de la Compañía, su negocio y eventos futuros. Dichos pronósticos y proyecciones están sujetos a riesgo, imprevistos y supuestos que los hacen inciertos. Diversos factores pueden ocasionar que los resultados reales difieran significativamente de los pronósticos, proyecciones y planes de la administración, incluyendo, sin limitación, el desarrollo del negocio y la comercialización de nuevos productos, la demanda y la aceptación de los productos de la Compañía, las condiciones económicas en el mercado del producto y el mercado de la región, el costo de las materias primas y los energéticos y la fluctuación del tipo de cambio.

## EXPECTATIVAS FINANCIERAS

Las expectativas financieras, los pronósticos y las proyecciones en esta presentación reflejan las creencias actuales de la Compañía y de su administración. La Compañía no está obligada y no adquiere obligación de actualizar esta presentación o cualquier pronóstico, proyección o expectativa como resultado de nueva información o eventos o circunstancias subsecuentes a esta fecha.

Esta presentación no está dirigida a, o está destinada a distribuirse o usarse por, cualquier persona o entidad que sea ciudadano o residente en cualquier localidad, estado, país u otra jurisdicción donde dicha distribución o uso sean contrarios a la ley o donde se requiera de algún registro o licencia.

Ni la CNBV, ni cualquier otra autoridad han aprobado o desaprobado la información contenida en esta presentación, así como su veracidad y suficiencia.

Ni esta presentación ni su contenido constituyen el sustento de un contrato o de un compromiso vinculante de cualquier naturaleza. Los receptores de esta presentación no deberán interpretar el contenido de la misma como asesoría legal, fiscal o de inversión, por lo que deberán consultar a sus propios asesores para tal efecto. Este documento contiene estimaciones y análisis subjetivos, así como aseveraciones. Cierta información contenida en la presente deriva, sin embargo, de fuentes preparadas por terceros. Si bien se considera que dicha información es confiable para efectos de la presente, no nos pronunciamos sobre, ni garantizamos o asumimos obligación expresa o implícita alguna con respecto a la suficiencia, precisión o fiabilidad de dicha información, ni de las aseveraciones, estimaciones y proyecciones contenidas en la presente; por otro lado, nada de lo contenido en esta presentación deberá ser considerado como una expectativa, promesa o pronunciamiento respecto de un desempeño pasado, presente o futuro. Ni Grupo Industrial Saltillo, S.A.B. de C.V., sus respectivos directores, funcionarios, empleados, miembros, socios, accionistas, agentes o asesores se pronuncian sobre o garantizan la precisión de dicha información. Esta presentación contiene, y en las pláticas relacionadas con las mismas se podrán mencionar, "estimaciones futuras". Las estimaciones futuras pueden consistir en información relacionada con resultados.

# Sólido Portafolio Diversificado



## Draxton

Fundición y maquinado de partes en hierro gris, nodular y aluminio para sistemas de frenos, motor, transmisión y suspensión.



## Construcción

Recubrimientos cerámicos y porcelánicos, calentadores para agua y productos para conducción de fluidos.

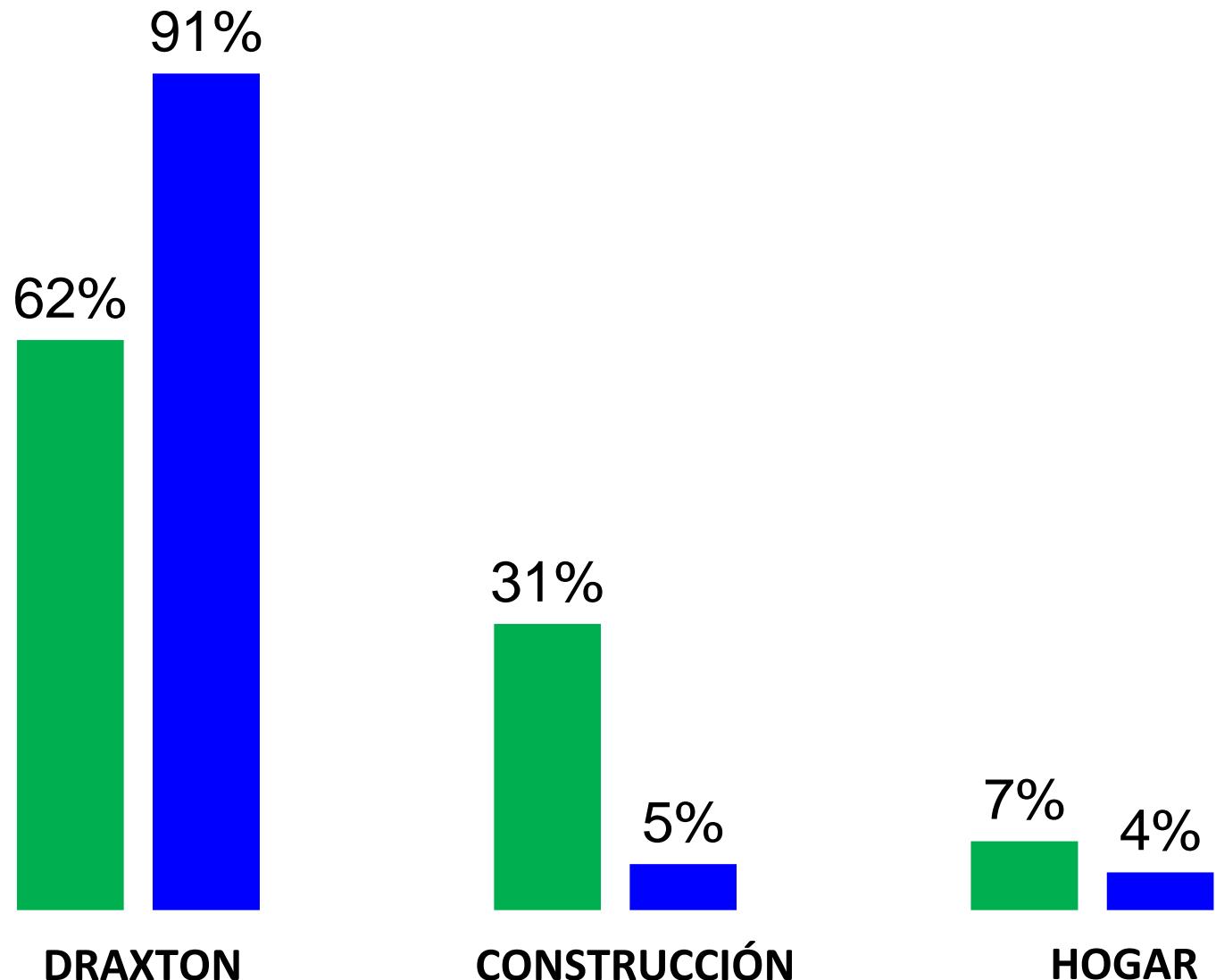


## Hogar

Artículos para cocina y mesa en aluminio, acero porcelanizado y cerámica.

# Contribución

Cifras U12M Sep-18



De 2010 a 2017 en  
Autopartes:

Más de \$650 Millones USD  
Invertidos en Expansión Orgánica e  
Inorgánica.

Capacidad de Fundición Anual se  
Expande de 78 a +550 mil tns\*.



\* Incluyendo Evercast (JV con TRW)

# GISSA en cifras



90 años de Historia



40 años cotizando en BMV



+ 8000 colaboradores



25 unidades productivas  
en 7 países y 3 continentes

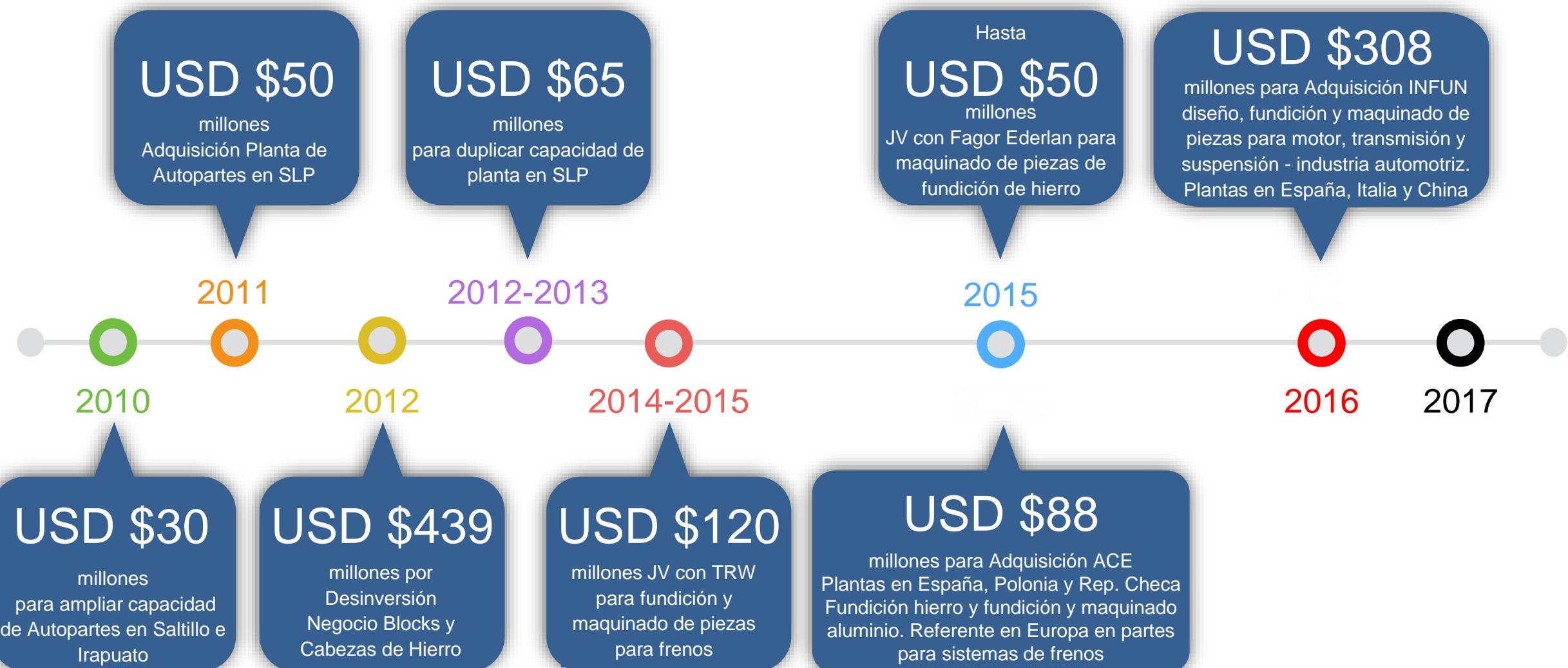


\$1B USD Ventas  
14% Margen EBITDA



De 2014 a 2017  
se duplicó venta y  
triplicó EBITDA

# Reposición Estratégico



# Globalización

U12M Sep-18



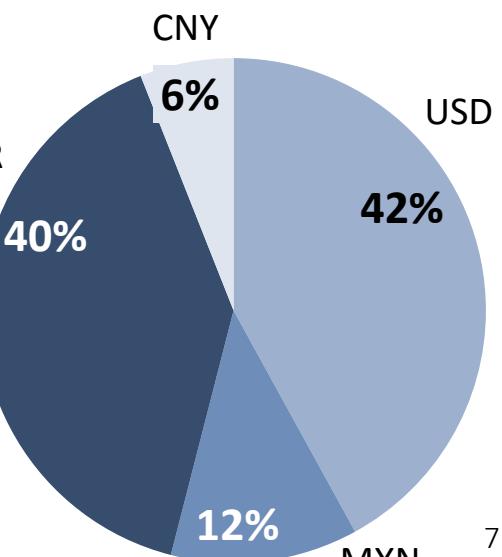
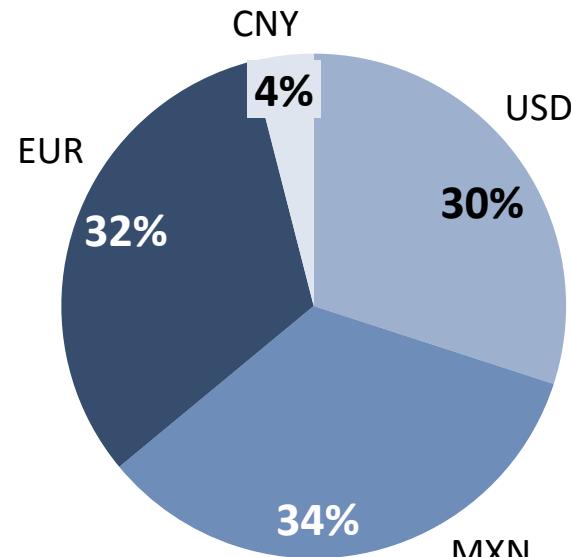
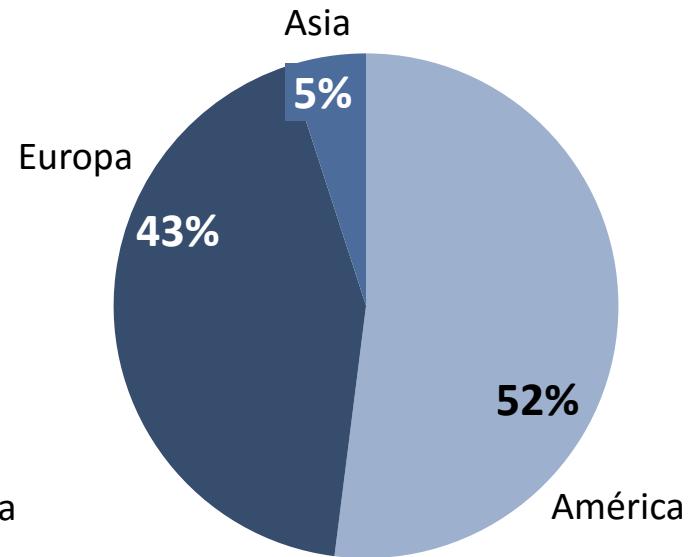
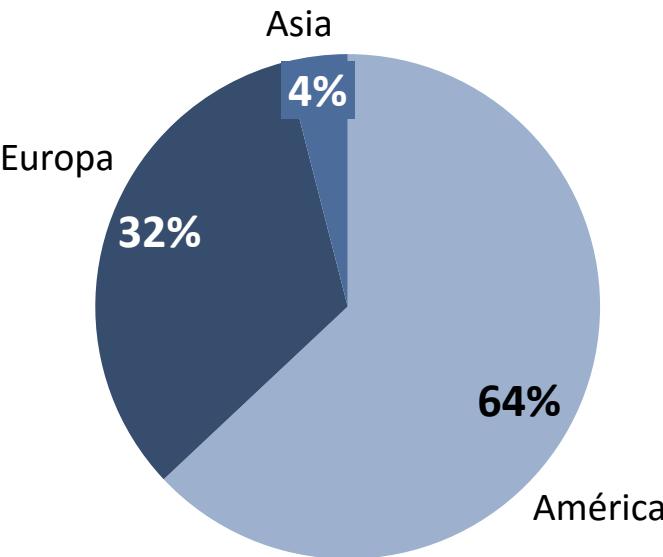
Ingresos por Región



UAFIRDA por Región



Ingresos por Moneda



# Mensajes Clave Globalización



- Autopartes construye **Propuesta de Valor Diferenciada**.
- **Se expande** en el Mercado Automotriz, ingresando a **Nuevas Geografías** y creciendo significativamente la base de clientes.
- Se reduce exposición a mercado Nafta a través de **Diversificación a Europa y China**.
- Se añade al portafolio **Fundición de Aluminio**.
- Se consolida **Integración en la Cadena de Valor**: Maquinado + Co-Diseño (R&D).
- **Retos Año de Transición** y Enfoque a **Integración** - búsqueda de **Sinergias y Mejores Prácticas**.
- **Balance de Monedas** para la generación de Flujo GIS.



# SECTOR AUTOPARTES

Con 5 unidades de negocio y plantas de producción en México, España, Italia, Polonia, República Checa y China, somos capaces de proveer soluciones para nuestros clientes en las regiones económicas más importantes del mundo.

**DRAXTON.**

**EVEREST**

**gisederlan.**

**En México y Europa, somos líderes en la producción de calipers para el sistema de frenos automotriz, y de cigüeñales para motor.**

# Autopartes – Unidades de Negocio



## 6 Unidades de Negocio en Norte América, Europa y China.

Capacidad Instalada de +550 k tns. fundición hierro, + 10 k tns. aluminio & + 15 mil. pz. mecanizadas.



Fundición de Hierro

México

235k tns

85% Tiers  
15% OEM

Frenos, Motor,  
Suspensión y  
Transmisión



Hiero y Aluminio  
Fundición +  
Mecanizado

España, Polonia y  
República Checa.

82k tns (Hierro)  
10k tns (Alum)  
3.5 Mill. Pz. (Mec)

100% Tiers

Frenos



Fundición de Hierro  
+ Mecanizado

España, Italia y China

193k tns  
2.5 Mill. Pz.

74% OEM  
26% Tiers

Motor, Suspensión  
and Transmisión



Fundición de Hierro  
+ Mecanizado

México

52k tns  
6 Mill. Pz.

100% Tiers

Frenos



Mecanizado

México

3.5 Mill. Pz.

100% Tiers

Suspensión,  
Transmisión y Frenos



Mecanizado

China

2.5 Mill. Pz.

100% Tiers

Suspensión

# Portafolio de Productos



## Motor (27%)

- Cigüeñal
- Chumaceras
- Múltiple de escape
- Volante de inercia
- Amortiguador de masa (Damper)



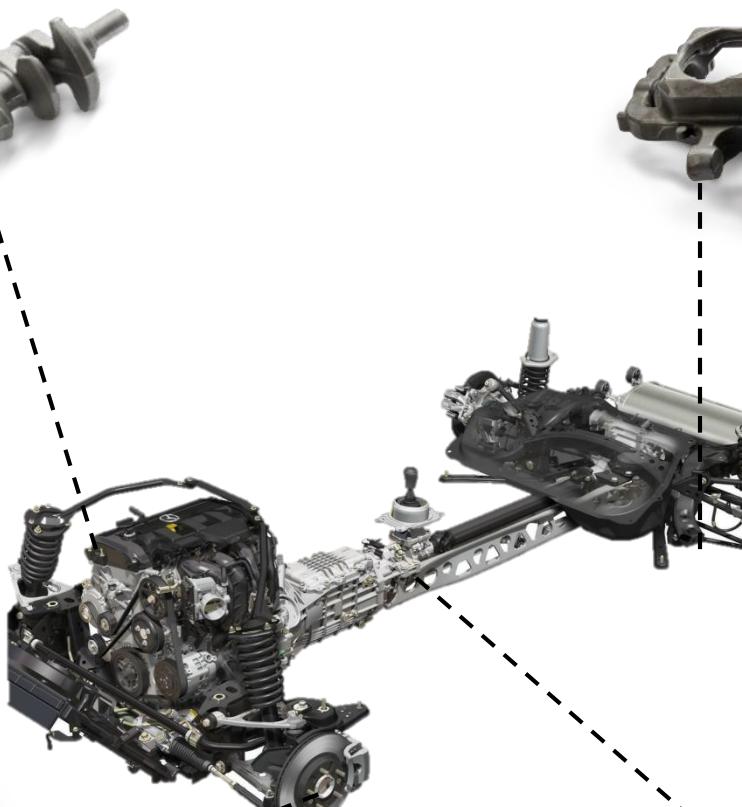
## Suspensión (13%)

- Buje de dirección (Knuckles)
- Brazos de control



## Frenos (44%)

- Rotor / disco
- Tambores
- Espaciadores
- Brackets
- Mordazas (Calipers)
- Cilindro de rueda (Cylinder wheel)



## Transmisión (16%)

- Caja diferencial
- Yugos
- Cajas de transferencia
- **Platos de clutch**
- Piñones



# Mensajes Clave Autopartes



- El productor de **Cigüeñales** de hierro independiente **más grande del mundo**.
- La **fundición** independiente **más grande de México**.
- De 2010 a 2017 se **incrementó Capacidad** de Fundición de Hierro de 78 mil a 550 mil toneladas anuales.
- **Integrado en la Cadena de Valor:** Co-Diseño + R&D + Fundición + Maquinado.
- **60% Ingresos Europa + China** y 40% Ingresos NAFTA.
- **Expansión** en márgenes de EBITDA

# Propuesta de Valor Diferenciada



Diversificación de Materiales

Co-Diseño

Presencia Global

Diversificación en procesos de Moldeo de Hierro

Investigación y Desarrollo

Plataformas Multi-región

Enfoque en 6 Productos Estratégicos

Valor añadido del Mecanizado

Competitividad basada en Eficiencia Operativa

*Enfocados en el Cliente*



# ANÁLISIS DE INDUSTRIA



# Ciclo de la Industria– Norte América



- 2017 Producción de Vehículos ~ 17.1 millones
- 2017-2021 CAC 1.3% \*
- Crecimiento impulsado por México
- SUVs – el segmento más dinámico

## Nuestro Posicionamiento:

- Fundición de Hierro ~ 30% Mercado mexicano
- Crecimiento futuro en demanda de capacidad Fundición de Hierro – Oportunidad de Expansión
- ~ 75% de piezas en portafolio para Pick-ups y SUVs

## Ventajas Competitivas:

- Capacidad de Mecanizado
- Reconocidos como expertos en piezas de seguridad
- Ubicación Estratégica de nuestras Plantas

# Aspectos Destacados



- GIS confirma su fuerte posición en el sector automotriz, tras la firma del acuerdo comercial entre EEUU, México y Canadá (USMCA). Evaluación de posibles expansiones de capacidad, para capitalizar el mayor contenido regional que requerirán las OEM's.
- Draxton crea la Dirección de Ingeniería, Investigación y Desarrollo Global con sede en España para acelerar la implementación de sinergias técnicas y operativas que reduzcan costos y mejoren la posición competitiva.
- Escenarios económicos complejos, alzas de materias primas generalizadas a nivel mundial, así como energéticos.

# Ciclo de Industria- Europa



- 2017 Producción de vehículos ~ 19.8 millones
- 2017-2021 CAC 2.6% \*
- Crecimiento impulsado por Europa del Este
- Armadoras Alemanas en crecimiento

## Nuestro Posicionamiento:

- Mercado de Frenos ACE ~ 25%
- Hierro y Aluminio (Fundición y Mecanizado)
- Expansión de capacidades en España y Rep. Checa



## Ventajas Competitivas:

- Proveedor Europeo líder especializado
- Capacidad de desarrollo de nuevos productos
- Presencia en Europa del Este y Oeste

- 2017 Producción de Vehículos ~ 28 millones
- 2017-2021 CAC 3.1% \*
- Líder mundial en producción
- Producción de Japón y Corea en descenso

## Nuestro Posicionamiento:

- Fundición de Hierro y Mecanizado
- Posible Expansión de Capacidad
- JV de Mecanizado con Fagor Ederlan

## Ventajas Competitivas:

- Acceso a Clientes locales
- Capacidad de exportación en Continente
- Instalaciones de Clase Mundial (reconocimiento de clientes)



# USMCA – TMEC



# Reglas de origen más estrictas para el Sector Automotriz ...



- Para autos y camionetas, bajo la metodología de Costo Neto, se prevén 4 incrementos graduales que se irán ajustando, hasta llegar a un Valor de Contenido Regional (VCR) del 75%. En el caso de vehículos pesados dicho incremento será igualmente gradual hasta llegar a un VCR del 70%.
- Respecto al Valor de Contenido Laboral (VCL) se prevén 4 incrementos graduales hasta alcanzar 40% en el caso de autos, 45% en camionetas y vehículos pesados. Es importante que para el porcentaje del VCL, los salarios de los trabajadores que participen en ciertas partes del ensamble de los vehículos, deben ser en promedio de 16 USD por hora.
- Al menos el 70% de las compras de acero y aluminio que realicen las empresas armadoras tanto de vehículos ligeros como vehículos pesados, deberán ser originarios de la región de América del Norte.
- En el caso de vehículos ligeros se definieron 7 autopartes que deberán ser originarias de la región y en el caso de vehículos pesados, se definieron 3 categorías de autopartes a las que les asignaron un porcentaje de VCR específico.

# ... pero con protección de tarifas impuestas bajo la Sección 232



- El acuerdo incluye la exclusión de tarifas al sector automotriz de México y Canadá en caso de que EE.UU. imponga tarifas bajo la “Sección 232” por motivos de seguridad nacional.
- En esta medida estarían excluidas (1) las importaciones de hasta 2,600,000 vehículos de pasajeros al año; (2) todas las importaciones de camionetas; y (3) 108,000 mdd de las importaciones de autopartes desde México y 32,400 mdd de las provenientes de Canadá.

# Analistas distinguen Implicaciones Positivas para Autopartes Mexicanas



- La aprobación del nuevo tratado otorga un alto nivel de certidumbre que permitirá que continúe el desarrollo y crecimiento de la industria, la mayor parte de las plataformas producidas en México cumplen o están cerca de cumplir.
- De acuerdo a estimados, será hasta 2022-2023 que se cubra la cuota de 2.6 millones de vehículos que podrán exportarse a EE.UU. sin aranceles. Esto implica un incremento de 40% vs la producción actual.
- Ven oportunidad para compañías de Autopartes, conforme las OEM's alemanas y japonesas se vean obligadas a utilizar una mayor proporción de productos de Norteamérica para cumplir con la regla de contenido regional.
- El peor escenario en cuestión arancelaria permanece igual, en el que se debe cubrir una tarifa aproximada a 2.5% (NMF).
- UBS estima que el nuevo acuerdo impactará a 47 modelos (26 por Contenido Regional y 21 por Contenido Laboral), que representan apenas el 6% de las ventas en Norteamérica.



# TENDENCIAS INDUSTRIA



# Tendencias Disruptivas



- Vehículos Eléctricos
  - \* 2025 Ventas Globales ~ 104 millones de vehículos, mezcla estimada:
    - 86% MCI + Híbridos
    - 14% Eléctricos
  - Productos GIS compatibles con MCI + Híbridos (incluyendo cigüeñal)
  - Nuestro Cliente, Chassis Brakes International (CBI) le asignó a Fuchosa (planta de ACE en España) una plataforma para vehículos eléctricos a proveerle a Volkswagen. El inicio de esta plataforma se espera para mediados de 2019. Con un volumen de 3,000 toneladas anuales.
  - Negociaciones abiertas para capturar volumen en plataformas de vehículos eléctricos para diferentes sistemas.

# Tendencias Disruptivas



- **Movilidad Diversa**
  - La movilidad compartida pudiera impulsar la venta de autos. \*
  - Proveemos las mismas piezas a autos híbridos que MCI
- **Autonomía**
  - La concentración de armadoras en nuevas tecnologías nos permite consolidar procesos de Diseño, Fundición y Mecanizado.
- **Conectividad**
  - La tecnología impulsará los niveles de eficiencia y complejidad, creando barreras de entrada más agresivas en el Mercado, beneficiando a los participantes actual. \*\*

\* Deloitte "Future of Mobility, what's next"

\*\* Deloitte "Supplying the future of mobility"

# Prioridades Estratégicas Draxton



- Seguimiento a Estrategia de Globalización – Asegurando ejecución de Sinergias.
- Garantizar el desarrollo de Talento Técnico.
- Crecimiento rentable y sostenible en cada unidad de negocio.
- Capacidades de Diseño, Innovación y Desarrollo.
- Capacidad de surtir en tecnologías y procesos distintos, con valor agregado.



# SECTOR CONSTRUCCIÓN

Distribución de Ventas en el Sector:

Recubrimientos

Cerámicos

60%

Calentadores

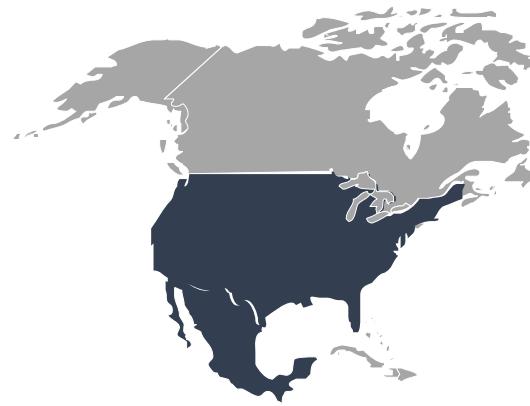
para Agua

40%

**VITROMEX®**

*CaloRex*

# Recubrimientos Cerámicos



- Valor de Mercado: \*
  - México: ~ US \$1.0 billones
  - US: ~ US \$3.7 billones
- Crecimiento en Demanda Esperado: ~ 4% CAC (16-21), para ambos.

## Nuestro Posicionamiento:

- ~ 17% Mercado Mexicano
- ~52 metros cuadrados capacidad instalada (México)
- Exportaciones (US) ~ 15% del Total

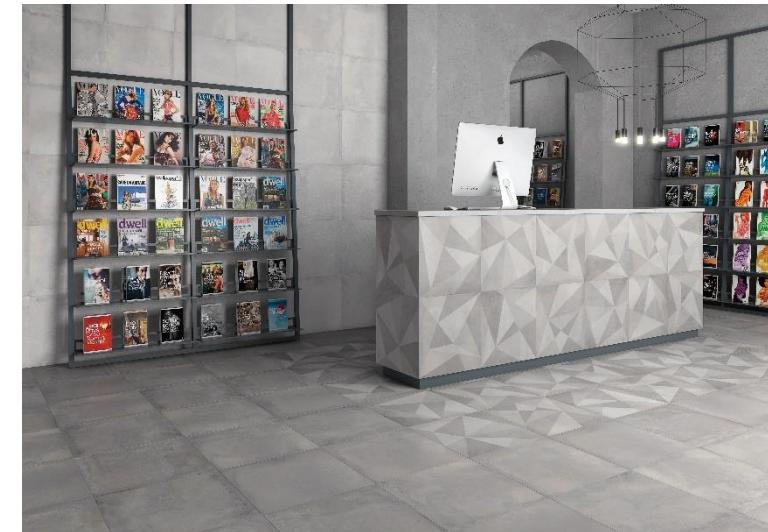
## Ventajas Competitivas:

- Canales de Distribución
- 100% Decoración Digital en líneas de producción
- Posicionamiento de Marca

# Transformando a Vitromex



- 50 años en el mercado.
- **13º** fabricante a nivel mundial.\*
- Inversiones para Transformar Capacidad y Decoradoras Digitales.



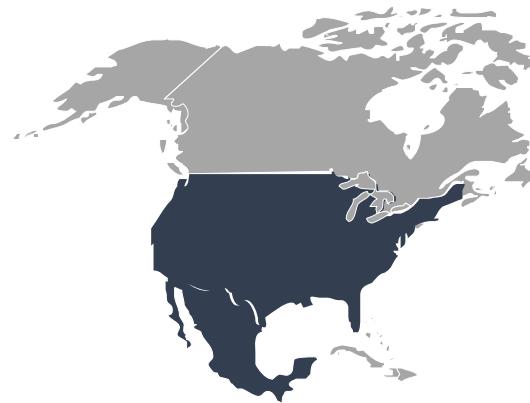
\* Fuente: *The Ceramic World Review* magazine

# Prioridades Estratégicas



- Enfoque en la recuperación de rentabilidad en México.
- Turnaround en mediano plazo.
- Estrategia para aumentar la rentabilidad:
  - Reforzar la administración de ingresos
  - Ventas y Operación: optimización lanzamiento de proyectos
  - Capital de trabajo – Generación de efectivo
  - Mejora en distribución de costos

# Calentadores para Agua



- Valor de Mercado: \*
  - México: ~ \$2,650 millones MXP
  - US: ~ US \$4.2 billones

## Nuestro Posicionamiento:

- ~ 3% Mercado NAFTA
- Multi-región – canal de distribución en México
- Exportaciones (US) ~ 20% del Total

## Ventajas Competitivas:

- Líder de Mercado en México
- Fuerte posicionamiento de marcas
- Segmentación y amplio portafolio de productos

# Liderazgo Calorex



- 60 años en el Mercado.
- Nuevas Tecnologías en Desarrollo de Productos.
- American Standard uso de marca en USA.



# Prioridades Estratégicas



- Conservar Liderazgo en México
- Desarrollar Canal de Distribución de Conducción de Fluidos
- Enfoque en Mercado EUA (productos y regiones)



# SECTOR HOGAR

Fabricación y comercialización de artículos para preparar y servir alimentos, vendidos principalmente en México y USA.





- Valor del Mercado en México: \*
  - Cocina: ~ \$4,000 millones MXP
  - Mesa: ~ \$2,800 millones MXP

## Nuestro Posicionamiento:

- ~ 18% Mercado de Cocina en México
- ~ 11% Mercado de Mesa en México
- Multi-región – canal de distribución en México

## Ventajas Competitivas:

- Fuerte Posicionamiento de Marca
- Segmentación y amplio Portafolio de Productos
- Costo de Manufactura Competitivo vs Productores Nacionales

# Innovación Continua Cinsa



- Origen de GIS.
- Marca de Artículos para Cocina más reconocida en México.
- Innovación de productos y Reposicionamiento del Peltre.
- Flujo de Efectivo constante.



# Prioridades Estratégicas Hogar



- Crecimiento Rentable
- Conservar o incrementar la Participación de Mercado de cada categoría
- Expansión de la Participación en EUA



10 AÑOS DE  
TRANSFORMACIÓN



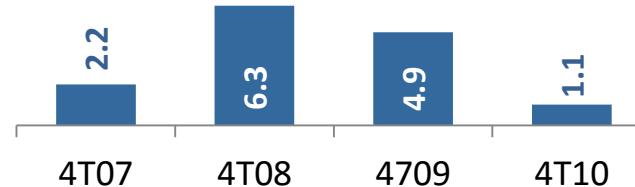
# 2008-2009 Reestructura Financiera



## RETOS

- Contracción generalizada de la demanda
- Reducción de Caja
- Cancelación de Líneas de Crédito
- Suspensión de Fideicomiso NAFIN
- Covenant de Certificados Bursátiles en Default
- Reclamo de Bancos por contratos de IFD
- Suspensión de la cotización de la acción

## **DEUDA NETA A UAFIRDA** Veces



## OBLIGACIONES

- \$678 MDP – NAFIN
- \$1,317 MDP – CEBURES
- \$45 MUSD – SINDICADO TECHNOCAST
- \$152 MUSD - IFDs

## REESTRUCTURA

Reestructura integral, emisión Acciones Serie S y posteriormente liquidación anticipada por desinversión ByC.

## LOGROS

- Reactivación de demanda
- Obtención de nuevos contratos
- Enfoque en la excelencia operativa
- Reestructura financiera integral exitosa
- Amortizaciones anticipadas y alta generación de efectivo
- Sana posición financiera
- Reactivación de la cotización de la acción

*La Estrategia de GIS se ha anticipado a la transformación de los mercados ...*

## 2008

Reducción de demanda ByC ~ 3.5% anual en NAFTA  
Rentabilidad industria de fundición reduciéndose  
Migración de ByC de Hierro a Aluminio  
Cambios en tecnología: reducción de peso  
Autopartes se conduce como Industria Regional  
Tasa de Renovación (Construcción) ~ 15 años  
Importaciones de China acelerándose  
Concentración en categoría de depósito (Calorex)  
Industria madura (Cinsa)

## 2018

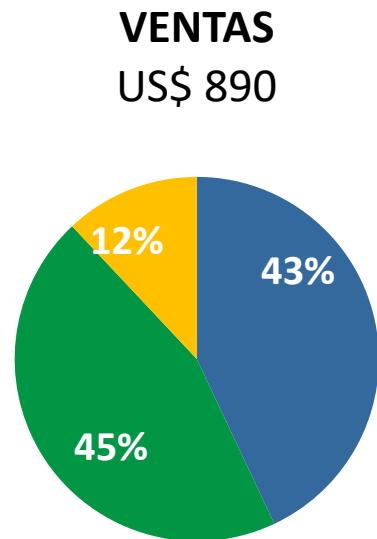
- Incremento demanda Autopartes NAFTA ~ 4% año
- Atractividad en Autopartes por integración PVA
- Autopartes de nicho migraron a Aluminio
- Tendencias disruptivas: electrificación
- Autopartes opera como Industria Global
- Se reduce de forma relevante a ~ 6 años
- Dumping y cuotas compensatorias
- Evolución a categorías más eficientes (Paso e Inst.)
- Diversificación de canales y re-invención

# GIS Reconfigura su Portafolio

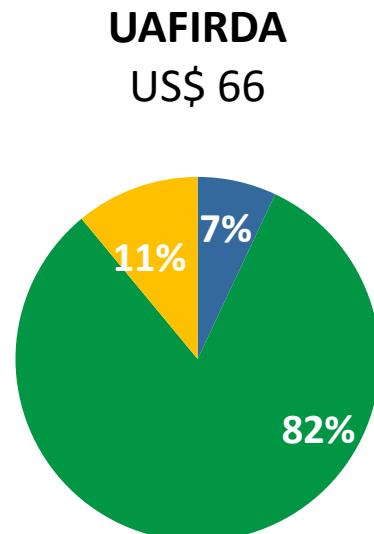


*Reposicionamiento Estratégico + Ejecución = Incrementan Rentabilidad*

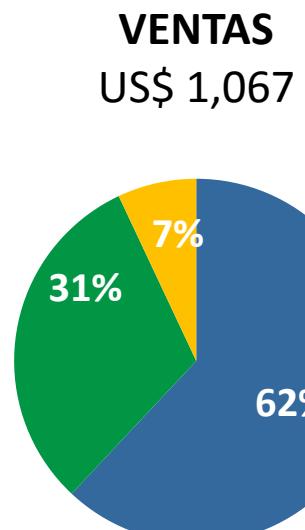
**2008**



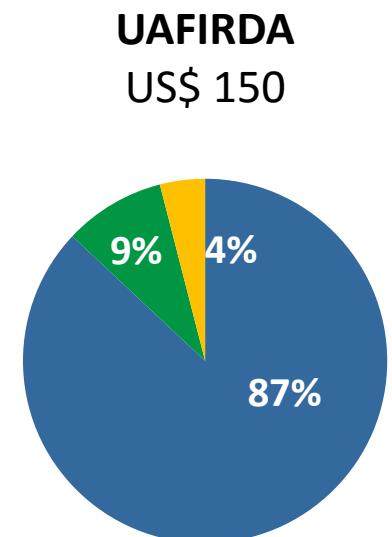
7% Mg de UAFIRDA



**2018**



15% Mg de UAFIRDA



■ Fundición

■ Construcción

■ Hogar

# GIS participa en Industria más atractiva



*Transitar de la Industria de Blocks y Cabezas a la de Autopartes fue un paso crucial hacia el nuevo GIS  
GIS creo una Propuesta de Valor Diferenciada convirtiéndose en uno de los principales jugadores en la industria.*

## 2008 (ByC)

Industria de fundición de hierro gris no atractiva  
Oferta mayor a la demanda  
Alto poder de negociación de OEM's  
Altos niveles de scrap y cargos de no calidad  
Bajo nivel de utilización de plantas (~48%)  
Alta dependencia de OEM's americanas  
Poca capacidad para invertir (CAPEX)  
Jugador Regional (8 clientes)

~25% de la Venta del Sector Fundición  
compatible con híbridos o eléctricos

## 2018 (Autopartes)

- Nuevos materiales, nuevos procesos - Diferenciación
- Mercado en México es deficitario (importaciones)
- Medio poder de negociación (Tier 1 y 2)
- Sanos niveles de operación
- Alto nivel de utilización (~80%)
- Diversificación clientes globales (asiáticos)
- Inversiones Orgánicas e Inorgánicas
- Jugador Global (~100 clientes)

~85% de la Venta del Sector Fundición  
compatible con híbridos o eléctricos

# Transformación Significativa



*La Estrategia del Portafolio y la Ejecución le dan un giro radical al desempeño financiero.*

**2008**

	<b>MDP</b>	<b>CAC (3 años)</b>
Ventas	9,857	1%
Margen	2,232	-5%
%	23%	
UAFIR	(138)	-178%
%	(1%)	
UAFIRDA	665	-13%
%	7%	

**2018**

	<b>MDP</b>	<b>CAC (3 años)</b>
Ventas	19,985	21%
Margen	5,750	17%
%	29%	
UAFIR	1,482	17%
%	7%	
UAFIRDA	2,820	27%
%	14%	

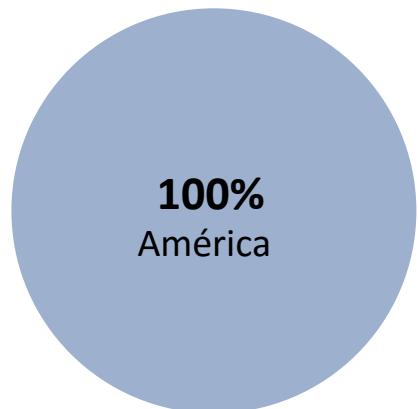
# Diversificación de Ingresos



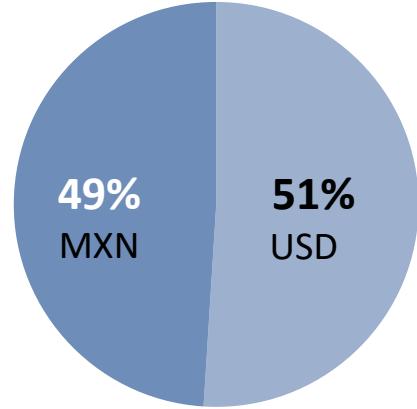
*GIS reduce su exposición a NAFTA y se mueve a monedas “duras”*

2008

Ingresos por Región

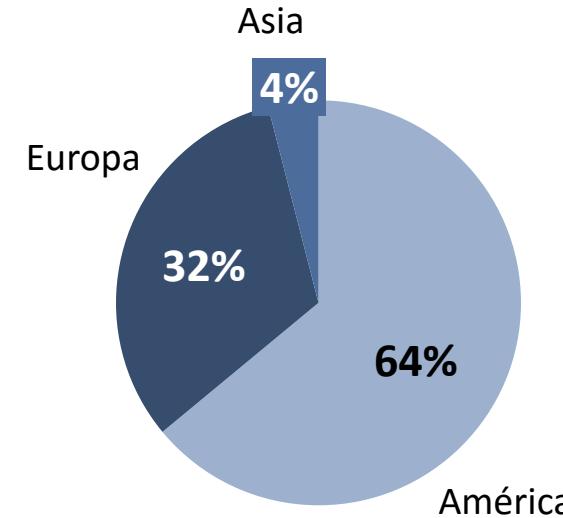


Ingresos por Moneda

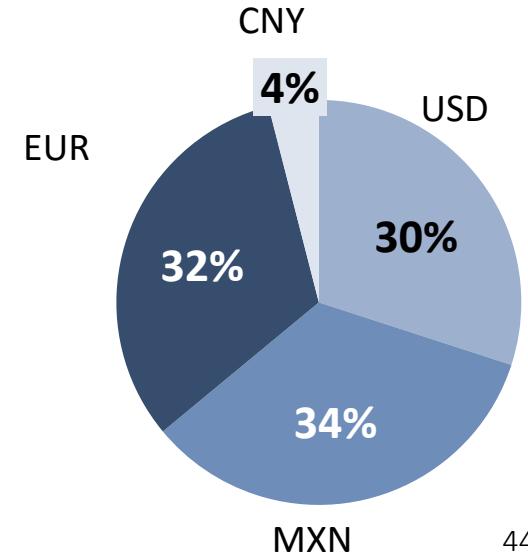


2018

Ingresos por Región



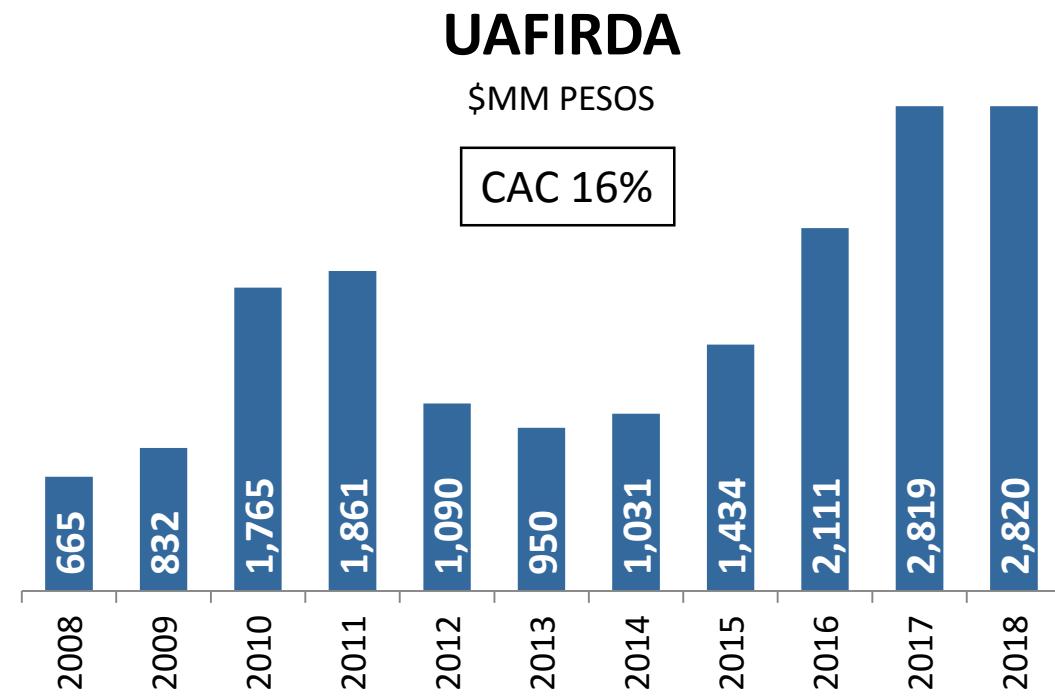
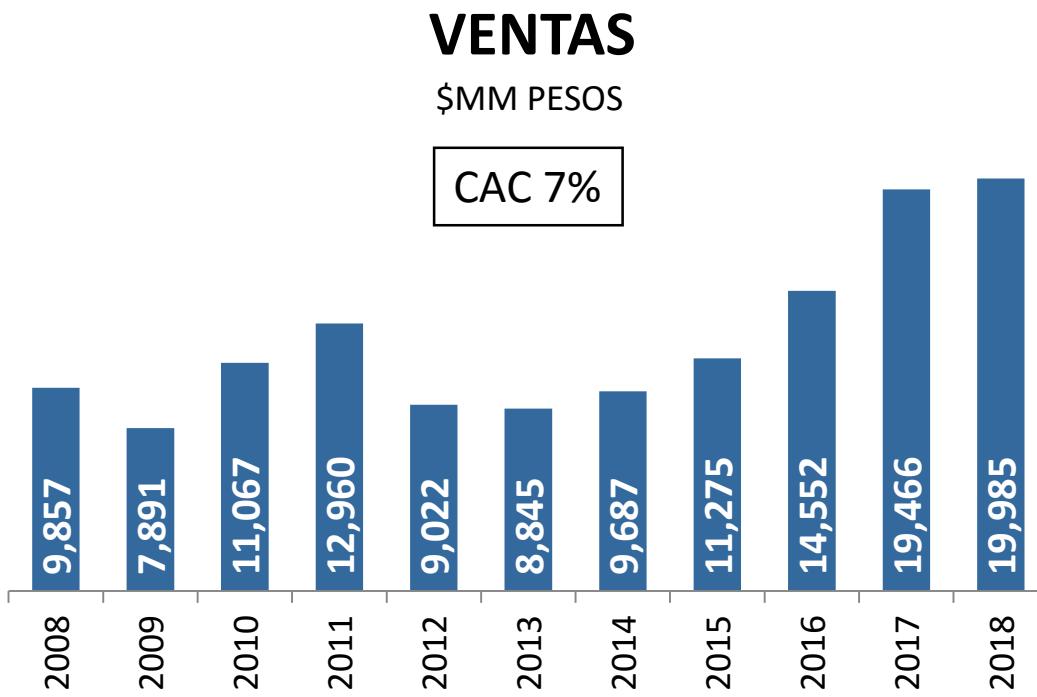
Ingresos por Moneda



# Crecimiento Acelerado y Rentable



*Hoy GIS tiene el potencial de participar en la Industria Global de Autopartes y sumar upside en Vitromex*





# PERFIL FINANCIERO

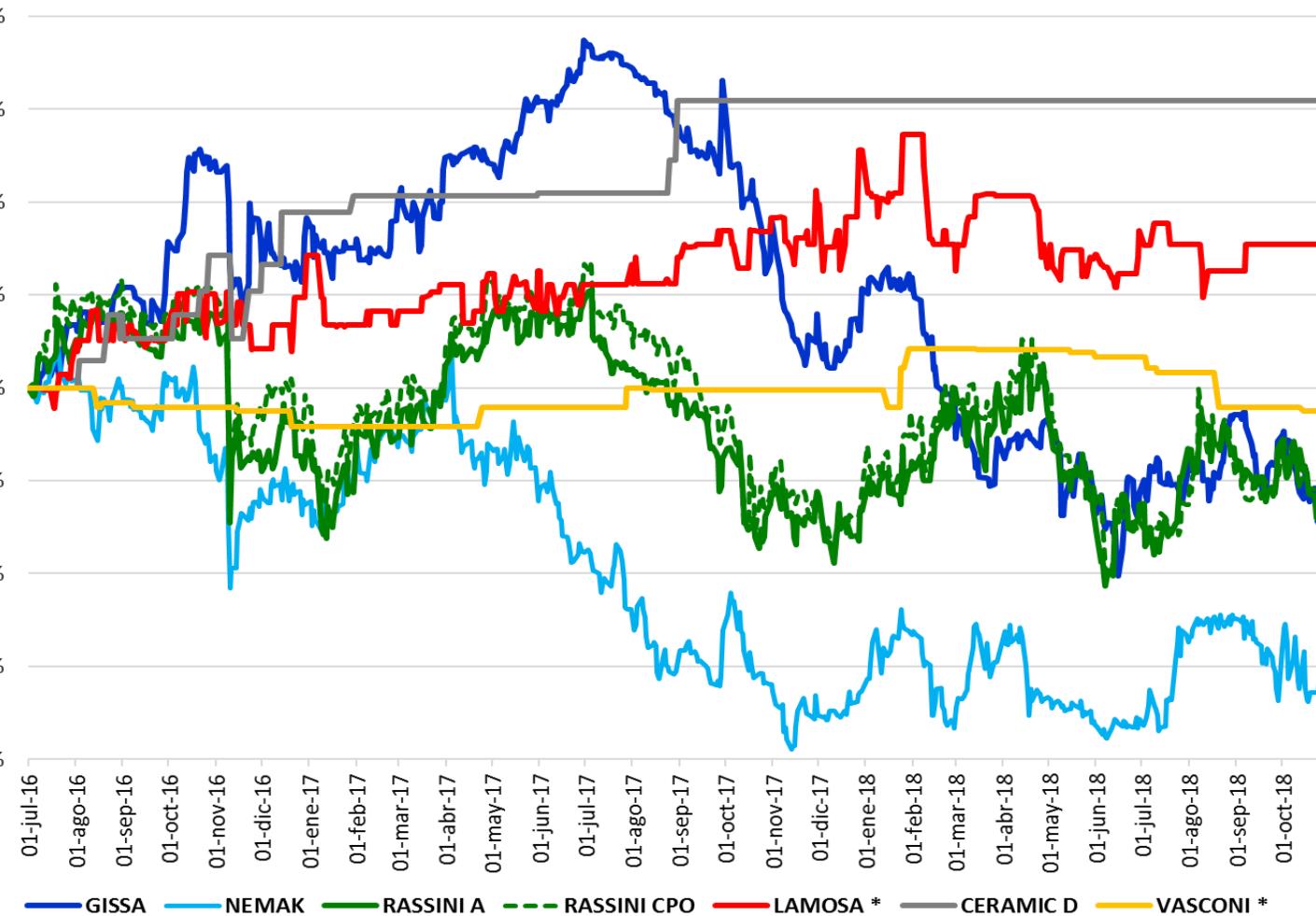


# Resumen Financiero

- Calificación de Crédito “AA -” (Fitch y HR)
- Deuda neta / EBITDA: 2.5x
- Composición de Deuda: 58% USD, 19% Euros y 23% MXP
- Vida Promedio de la Deuda: 4.6 años
- Perfil de Vencimiento:

Año	Millones de USD	%
2018	7	2%
2019	9	2%
2020	31	7%
2021	100	25%
2022 en adelante	258	64%

# Desempeño de la acción



- Promedio de Trading Diario(90 Días):
  - 201,300 acciones / \$5.5 mill. MXP
- vs Julio 2016 (Prom 90 días):
  - 5.5x mejora en trans. diarias
  - Triple volumen diario
  - 2x coberturas formales
- Índice Bursatilidad 78º lugar, 19 lugares más arriba vs Nov-16
- Formador de Mercado y Fondo Recompra



¿POR QUÉ  
GISSA?



# ¿Por qué GISSA?



- Propuesta de Valor **Diferenciada** del Negocio Autopartes.
- Crecimiento **Acelerado** y Expansión de Márgenes.
- Diversificación **Estratégica** a Mercado Europeo y Asiático.
- Marcas **Líderes** y Reconocidas.
- Sólido Gobierno Corporativo.



## GISSA

---



# GRUPO INDUSTRIAL SALTILLO, S.A.B. DE C.V.

PRESENTACIÓN A EGADE BUSINESS SCHOOL

Noviembre 16, 2018