

CAMINITO DE LA... BOLSA

Aby Lijtszain se aprovecha de un mercado segmentado y construye un emporio de transporte escolar, de empleados y de carga. Ya prepara su salida a la BMV.

POR ZACARÍAS RAMÍREZ
FOTO DE PORTADA: DUILIO RODRÍGUEZ





FOTO DE PORTADA: DUILIO RODRÍGUEZ



En 1991, dos estudiantes de tercero de secundaria del Colegio Hebreo Tarbut pidieron hablar con la directora administrativa. Querían la cita para comentar sobre el transporte escolar. Durante el recreo, ambos se presentaron en su oficina.

En la reunión, los estudiantes no se quejaron del servicio. Tampoco reportaron ninguna mochila olvidada en alguno de los camiones ni pidieron un cambio en las rutas que entonces se recorrían.

Aby Lijtszain y Avy Puskard, entonces de 15 años de edad, querían hacerle una propuesta: ser su nuevo proveedor del servicio de transporte escolar.

La directora se rió de la oferta y les dijo que regresaran al terminar la carrera.

Sonó la campana y remató: “Vuelvan a sus salones, el recreo ya terminó”.

Dos décadas después de esta escena, Lijtszain tiene hoy el proyecto más ambicioso de transporte terrestre, en un país donde la mayor parte de las personas y los productos se mueven a ras del asfalto.

El emporio de Lijtszain incluye empresas que transportan carga, empleados y, sí, estudiantes (el Colegio Hebreo Tarbut fue su primer cliente en este segmento, en 1997). Hoy estas compañías, entre las cuales destacan Lipu, en transporte escolar; UTEP, en traslado de empleados; y Muebles y Mudanza (MyM) en carga, funcionan separadas, pero están en proceso de fusión.

Una vez que operen juntas, sumarán 4,000 camiones y ventas por 4,000 millones de pesos (MDP) al año. Esto daría lugar a una empresa que de pertenecer a la lista de ‘Las 500’ de *Expansión* en 2011 hubiera ocupado la posición 272, por encima de firmas como Cydsa, Softek y Grupo TMM.

El proyecto incluye también una oferta pública de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), prevista para fines de 2012 o principios de 2013, y que podría ser de hasta 40% de su capital. Actualmente, el sector del autotransporte no está representado en el mercado de valores y en los archivos de la Bolsa aún no existe un prospecto oficial de esta colocación.

La emisión serviría para que algunos inversionistas privados e institucionales, como el fondo Discovery Americas y Protego, dirigido por Pedro Aspe, recuperen una parte o la totalidad de la inversión que hoy tienen en algunas de estas empresas. Con el dine-

ro que levante del mercado, Lijtszain quiere aumentar su flota a 10,000 vehículos en el siguiente lustro.

“Vengo de una familia de transportistas desde mi abuelo”, dice Lijtszain. “A los 14 años tuve mi primer camión”.

PRIMERA PARADA

En 1997, Transportes Campos, la empresa que daba el servicio de transporte escolar al colegio Tarbut, se encontraba al borde de la quiebra. Un miembro de la mesa directiva recordó la anécdota que la directora administrativa les había compartido sobre los estudiantes que, seis años antes, le habían pedido el contrato y entonces los llamaron.

Para entonces, Lijtszain y Puskard tenían 21 años de edad. Financiados por sus padres, ambos compraron en 1 millón de dólares (MDD) los 60 camiones que entonces tenía Transportes Campos.

El dueño anterior de Transportes Campos había

aceptado seguir en la operación, pero una vez que terminó el ciclo escolar dejó la sociedad y se llevó consigo a los principales clientes, entre ellos, el Colegio Americano, que requería una flota de 45 unidades. Los Lijtszain armaron una estrategia de ventas y se lanzaron a buscar nuevos clientes. “No quedó una sola escuela a la que no le hayamos hablado”, recuerda Bernardo Lijtszain, padre de Aby.

La propuesta de la nueva empresa, la cual llamaron Lipu (combinación de Lijtszain y Puskard) añadía un concepto diferenciado sobre seguridad. Hicieron exámenes antidoping a los choferes y los capacitaron en primeros auxilios y controles de crisis. “Detectamos más de 60 riesgos posibles y para cada uno de

ellos teníamos una alternativa”, recuerda Lijtszain. Lijtszain era el director comercial y Puskard, director de Operaciones. Abel Puskard, padre de Avi, era director de administración y el de Lijtszain, el director general.

“Teníamos que ser más puntuales que las líneas aéreas, tener mucha comunicación con los usuarios que son las madres de los alumnos y con los propios alumnos y capacitar a los choferes”, dice Lijtszain padre, quien ahora es el presidente del consejo. Su hijo es el director general.

Pero la gran oportunidad en este sector es su fragmentación. Se calcula que en este segmento existen en el país unas 60,000 unidades. Lipu tiene 2,800 autobuses y es el líder. Debajo de ellos, sólo hay cinco empresas que tienen más de 100 vehículos. La conso-

LA EMPRESA

Aby Lijtszain es el líder de tres firmas de transporte que podría listarse a la BMV entre 2012 y 2013. Éstas son:

- **Lipu.** Tiene cuatro líneas de negocio: transporte de personal, transporte escolar, publicidad y turismo y esparcimiento.
- **Muebles y Mudanzas (MyM).** Cuenta con cuatro divisiones: transporte de carga México-EU, transporte de carga nacional, logística y mudanzas.
- **Transportadora Egoba.** Integrada a los servicios que MyM ofrece de carga internacional.

lidación está en pleno desarrollo. Las empresas Scholastico y Tetsa recientemente se fusionaron para dar lugar al cuarto competidor en el sector, con 200 unidades y planes para sumar este año 100 vehículos más.

LOS MOTORES DE LA INDUSTRIA

En 1997, el gobierno del Distrito Federal lanzó un Plan Verde que ubicaba a las escuelas como puntos críticos para mejorar la vialidad y la calidad del aire. Al ir a la escuela en sus propios vehículos, los padres generaban 25% de las emisiones. El transporte escolar reduciría la contaminación en esa proporción, decía un Estudio de Prefactibilidad del Impulso del Transporte Escolar en la Ciudad de México.

El GDF no hizo obligatorio el transporte escolar hasta una década más tarde, pero desde que conocieron sus planes, las escuelas particulares comenzaron a probar diferentes proveedores de este servicio. Y con ello, los Lijtszain consiguieron más clientes de los que podían atender, así que compraron más camiones.

Lipu consiguió sustituir los clientes que el dueño anterior de la empresa se había llevado y atraído aún más. Tuvo que comprar más vehículos para sumar 85. Cuatro años después de iniciar operaciones, Lipu sumaba 250 camiones y vendía 10 MDD anuales.

El DF tenía entonces 1,700 escuelas públicas y privadas de educación básica con 1.7 millones de alumnos. Sólo 3.9% usaba transporte escolar del gobierno local. Lipu necesitaba dinero frente a ese mercado potencial. Lo usual en esos casos era que el transportista acudiera a un banco a gestionar un préstamo -con los camiones como garantía-, pero nunca a socios que intervinieran en las decisiones y hasta en la operación. Lijtszain no siguió la tendencia y a finales de 2003 en-

tró en contacto con Discovery Americas (DA) para proponerle invertir en su empresa 7.5 MDD. Llevó presentaciones sobre la historia de Lipu y lo que podría crecer con ese dinero, pero fue rechazado.

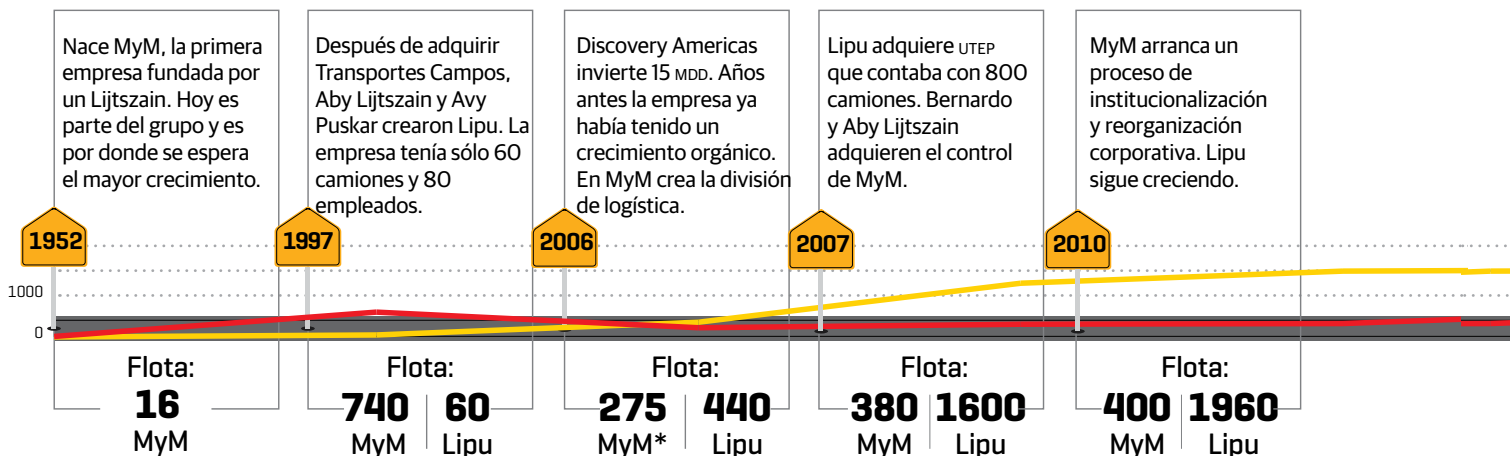
El fondo invierte a plazos de siete u ocho años, para luego vender su parte a otros socios o llevar a sus empresas al mercado de valores; pero cuando una compañía factura menos de 50 MDD la salida del fondo se complica, señala Alberto Moreno, director del equipo de inversiones de DA. “Era su única atenuante”, recuerda el directivo.

Lijtszain invitó entonces a un grupo de inversionistas (de los que se reserva los nombres) quienes invirtieron 4.5 MDD a cambio de 20% de las acciones de Lipu. La idea era crecer al tamaño que pedía el fondo y regresar con una nueva oferta. Seis meses después, Lipu ya tenía 450 camiones con valores agregados que lo diferenciaban de la competencia, como puertas en ambos costados para evitar el descenso de los niños del lado del arroyo vehicular y un sistema de rastreo satelital para detener el camión si el chofer se apartaba de la ruta asignada, excedía el límite de velocidad o abría las puertas en puntos no autorizados.

En 2006, Lipu regresó a las oficinas de DA con un plan de negocios que ofrecía aumentar 300 camiones por año. La firma aún no facturaba lo que pedía el fondo, pero el conocimiento de Moreno sobre el sector y la propuesta de crecimiento influyeron en que la respuesta de DA fuera positiva. “Creíamos que ya podía pasar de un negocio de nicho a una industria”, recuerda. El fondo invirtió 15 MDD -la mitad de manera directa y la otra mitad de inversionistas invitados por DA-, a los que se sumaron otros 3 MDD puestos por el grupo de inversionistas que ya tenía acciones de la empresa.

EL RETROVISOR

Con tan sólo 20 años, Aby Lijtszain y su socio compraron Transportes Campos, una empresa cuya flota sumaba 60 camiones y 80 empleados. Hoy, a la empresa se han sumado otras como MyM y Egoba. Aquí un resumen de la historia y crecimiento del grupo.



ACELERADOR A FONDO

DA hizo sentir su presencia en Lipu. Moreno se integró como director de Administración y finanzas, y recomendó la compra de Transporte Escolar y de Personal (UTEP), una firma pionera en este segmento en México que contaba con una flota de 800 camiones (contra 450 de Lipu) y una base de clientes cercana a 100.

Utep fue adquirida por Lipu en 2007 por una cantidad no revelada. Para esta compra, la firma obtuvo un préstamo de Credit Suisse por 60 MDD que DA ayudó a gestionar. La nueva empresa también transportaba empleados de empresas, una actividad en la que Lipu tenía pocos clientes entre empresas maquiladoras, automotrices y de la industria electrónica de Jalisco.

La crisis financiera mundial, que detonó al año siguiente, obligó a acelerar la diversificación, dado que escuelas y empresas detuvieron sus planes de crecimiento y con ello, la demanda de transporte.

El entorno se complicó en 2008 debido a que una caída de la economía de 6% hacía impensable que las escuelas aumentaran su matrícula y las empresas, su nómina, así que Lipu dirigió la mirada a las zonas turísticas, donde los hoteles se mantenían activos pese a la crisis.

Lipu no sólo ofrecía un mejor servicio, sino menos rotación de personal al incluir el transporte de personal como una prestación para los empleados.

Con la experiencia de UTEP en ese campo, Lipu se hizo rápido de clientes -hoy opera este negocio en la Ciudad de México, Cancún, Celaya, Lázaro Cárdenas, Guadalajara, Puerto Vallarta y Puerto Peñasco.

“Son más las noticias sobre el transporte escolar, pero el transporte de personal crece calladamente al mismo ritmo desde hace 10 años”, dice Lijtszain.

Al año siguiente (2010), Lipu captó otros 10 MDD de inversión de DA y aumentó su flota en 400 camiones para llegar a 2,000. Además, en transporte escolar la competencia creció en los mercados más importantes. En los últimos cinco años el mercado creció por la decisión de algunos gobiernos locales de hacer obligatorio el servicio para las escuelas, como el DF.

Hay toda una industria dedicada a este servicio en la Ciudad de México y competidores más profesionales y capitalizados, dice Moreno, de DA. “No creo que (el mercado) esté agotado, sino que los mejores colegios, por su tamaño y la zona donde se ubican, ya tienen el servicio, así que se trata de cuidar tu mercado, porque ya no te vas a multiplicar”, agrega.

Ante ello, la respuesta está en la concentración de empresas o en ajustarse a las necesidades mediante alianzas o adquisiciones como vías para crecer y mantenerse vigentes, dice Mario Orozco, vicepresidente comercial y de Operaciones de la empresa resultado de la fusión de Scholastico y Tetsa.

Estos cambios en el entorno transformaron la importancia de los negocios de Lipu. El transporte de personal genera 53% de sus ingresos, mientras que el escolar, 35%. “Es el *core (business)*, aunque nos ubiquen como escolar”, revela Lijtszain.

LA JOYA DE LA CORONA

Como Lipu, el año pasado MyM entró en la órbita de DA. En diciembre pasado, el fondo invirtió en la carguera 25 MDD y ese mismo mes MyM cerró la compra de Transportadora Egoba, una firma con 300 tractocamiones que participa principalmente en el movimiento de carga entre México y EU. “Es uno de los jugadores más profesionales del sector”, dice Miguel

3.1

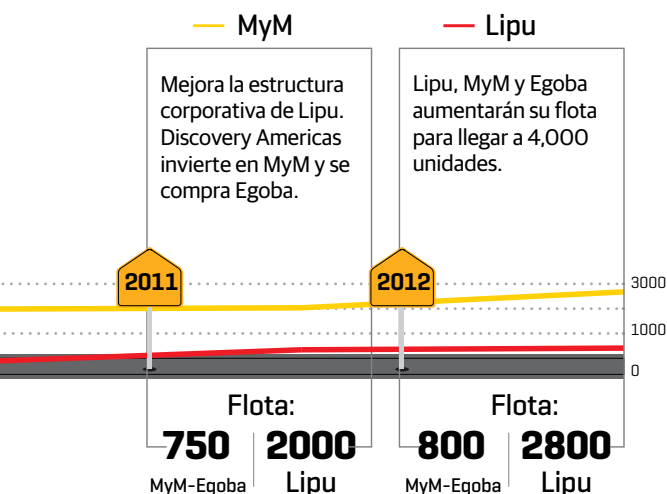
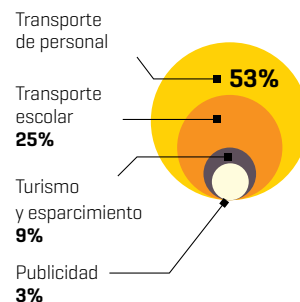
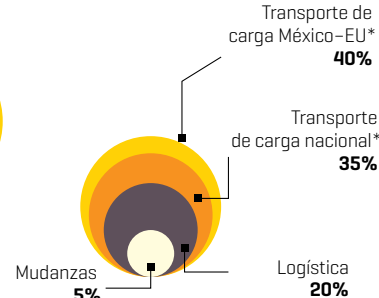
millones de estudiantes son el mercado potencial de Lipu en 20 ciudades de México.

60

camiones de MyM dan servicio de recolección de basura en el DF.

NEGOCIO REPARTIDO

Las empresas que formarán el grupo de Aby Lijtszain cerraron 2011 con ventas de alrededor de 4,000 MDP. A partir de 2012, la apuesta es expandir el negocio de transportación de carga.

**DIVISIONES DE LIPU:****DIVISIONES DE MYM:**

*Incluye la adquisición de Egoba. FUENTE: datos de la empresa.

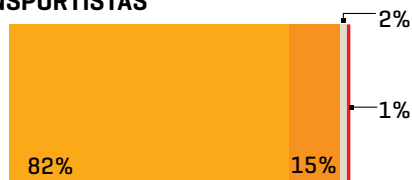


Lo que sigue. En el transporte de carga la empresa de Aby Lijtszain deposita el futuro de la empresa.

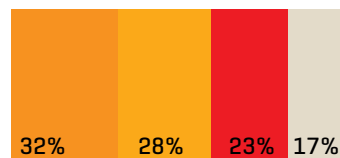
LA APUESTA

De los casi 500 millones de toneladas que se transportan vía terrestre en México, el autotransporte mueve 83% (53% de la carga total). En 2012, crecerá 5% para llegar a 508 millones de toneladas. El grupo de Lijtszain busca convertirse en la empresa más importante de la industria, el desafío será ganar participación en una industria pulverizada.

TRANSPORTISTAS



DISTRIBUCIÓN DE LA FLOTA



- Hombre camión
- De 6 a 30 camiones
- Más de 100 camiones
- De 31 a 100 camiones

Quintanilla, vicepresidente de Operación de Transportistas Unidos Mexicanos (TUM), la empresa de carga con la mayor flota en el país y competidora de MyM.

MyM fue fundada por Jacobo Lijtszain, abuelo de Aby, en la década de los 50 como un servicio de fletes contratado por las mueblerías para las entregas a domicilio. El padre de Lijtszain comenzó a trabajar en esta empresa cuando tenía 20 años de edad.

En ese tiempo, el transporte de carga era una concesión que otorgaba el gobierno federal por regiones. Con la desregulación del transporte en los años 90, MyM se transformó en empresa de carga general y, en

2007, ante la perspectiva de unir a MyM con el negocio de transporte escolar y de personal comandado por su hijo, Bernardo Lijtszain se separó de sus antiguos socios para asumir juntos el control de la empresa.

Hoy MyM y Lipu facturan una cantidad similar (2,000 MDP cada una) y está en proceso de integración en un solo grupo empresarial del que aún no se conoce el nombre, según Lijtszain padre, quien presidirá el consejo de administración.

En el futuro, MyM será la joya de la corona. El negocio de carga constituye un mercado de 300,000 MDP y unos 600,000 camiones, contra únicamente 60,000 unidades dedicadas al transporte escolar y de personal, estima Lijtszain.

Un atractivo adicional, añade, es que también es una industria pulverizada, pues se estima que la mayor carguera (Transportes TUM), tiene 1,000 camiones y vende alrededor de 20 MDD. Al sumar las 300 unidades de Egoba, MyM llegó a una flota de 800 camiones y se ubica junto con TUM y Transportes Castores como los mayores operadores de carga en la República.

El rubro que aporta mayores ingresos para MyM es el movimiento de carga entre México y EU, con 40% del total, pero los accionistas creen que es momento de ir por más. Después de que la crisis financiera de 2008 dejó parada a 40% de la flota nacional, la carga internacional está al alza y las compañías mexicanas necesitan fortalecerse frente a la posible entrada al país de transportistas de EU.

La carga internacional constituye un mercado que seguirá aumentando con las nuevas inversiones manufactureras en el país, como las plantas automotrices de Nissan y Mazda. “La carga internacional crecerá cerca de 15% este año y quizá haga lo mismo en 2013”, dice Reynaldo Gómez, director de Ventas de Swift Transportation, la mayor transportista de EU y la única con inversión extranjera directa en México a través de Trans-Mex, con sede en Sonora.

En carga local también hay oportunidades para expandirse, sobre todo de la mano de grandes clientes. La ventaja de contratar a un transportista con más de 50 camiones es que permite hacer sinergias operativas y bajar costos, además de que responden ante aumentos inesperados en la demanda de servicios.

“Hay escasez de transporte profesional que atienda las necesidades de las multinacionales que están acostumbradas a no trabajar con proveedores pulverizados”, comenta Quintanilla, de TUM.

Walmart es uno de esos clientes que prefieren a los transportistas grandes y que éstos subcontraten a los proveedores pequeños en temporadas de mayor trabajo, dice el vocero de la cadena de autoservicio. “Cada vez más empresas quieren integrar su cadena

“Ya tomamos la decisión con Aby y con los otros socios de hacernos públicos. Tenemos la experiencia, la inquietud y la inteligencia para fortalecerla. Es un buen paso, que nos deja satisfechos”.

BERNARDO LIJTSZAIN,
PRESIDENTE DE LIPU Y MYM.

de proveeduría logística sin tratar con tantas empresas, por lo que prefieren eliminar a las firmas pequeñas y contratar a las grandes”, agrega Quintanilla.

La flota de MyM aumentará pronto, pues están en puerta nuevas inversiones de DA que supera los 25 MDD que inyectó el año pasado, según Moreno. “Viene mucho más, pero en sus tiempos”, agrega.

La decisión de DA de invertir en MyM no fue imtempésta. El transporte es uno de los sectores de interés para el fondo, lo que necesitaban era encontrar una empresa con la infraestructura física y de gestión con la cual aliarse para ingresar en el mercado.

Las pláticas con MyM empezaron a raíz de la inversión en Lipu, pero sólo cuando los socios en la carguera estuvieron dispuestos a entrar en un modelo institucional iniciaron las negociaciones, señala Moreno. “Es un sector al que no se debe entrar solo, sin un socio operador fuerte”, agrega.

La integración de MyM y Lipu derivará en sinergias administrativas, comerciales y operativas, esperan los accionistas. Áreas como refacciones, mantenimiento, capacitación de choferes y comercialización pueden dar servicio a ambas divisiones.

Será la única empresa que cubra todo ese espectro de negocio y pueda atender clientes que necesitan más de 150 camiones para mover carga, personal y la logística, dice Moreno.

HORA DE LA SALIDA [A BOLSA]

El proyecto de Lijtszain es ser la única empresa en el sector transporte con gobierno corporativo y que cotice en el mercado de valores. “Algunas empresas transportistas tienen un consejo de administración pero no actúa, pues carecen de fechas de reunión precisas o no tienen consejeros independientes”, explica Daniel Aguiñaga, experto en gobierno corporativo de Deloitte. “Es un tema cultural que muchos empresarios no pueden vencer”.

Lipu tiene ocho comités que trabajan para definir la estrategia de la empresa. Uno de ellos es el comité IPO, que funciona desde hace seis meses y tiene el objetivo de definir la salida a Bolsa de la empresa. Las sesiones se hacen una vez a la semana y en ellas participan cinco representantes de DA, los directores



financieros de MyM y Lipu, el director jurídico del grupo y los Lijtszain. Ya se definió la ruta por la que la empresa empiece a cotizar y ahora trabajan sobre la documentación necesaria y las autorizaciones. Terminar el proceso podría durar seis meses.

El año pasado hubo cuatro colocaciones en la BMV, y sólo una en el segundo trimestre, Aeroméxico. “El sector es una actividad interesante y en el mercado siempre hay interés por nuevas compañías, pero hay que ver qué porcentaje de las acciones de Lipu se colocan”, dice Gerardo Copca, de MetAnálisis.

Moreno, director del equipo de inversiones de DA, anticipa que estará en un rango de 25 y 40% para hacer atractiva la colocación entre los posibles inversionistas.

“Una vez que la empresa esté en la Bolsa será una de las favoritas de los inversionistas”, dice uno de los involucrados con este proceso que prefirió el anonimato. Sus principales beneficios será el flujo de efectivo de la nueva empresa y sus márgenes de utilidad. (“Tan sólo Lipu tiene un EBITDA de aproximadamente 500 MDP”, dice.) Parte de los recursos que levante en el mercado se usará para liquidar deudas (como el préstamo de Credit Suisse).

El camino no será fácil. La colocación podría diluir a algunos inversionistas, y el mercado de transporte escolar y de personal pasará por una época de consolidación que traerá turbulencias en el sector. Además, el movimiento de mercancías entre México y EU también representa riesgos si llegan competidores estadounidenses cuyas flotas suman en promedio 10,000 camiones. En todo caso, la expansión del negocio no tiene vuelta atrás. “Es una decisión tomada”, dice Lijtszain. ■

(Con información de Didier Ramírez y Daniela Clavijo López.)

EFFECTOS

Lipu trabaja para reducir el uso de autos particulares. Aquí algunas razones:

- **60%** de los alumnos de escuelas privadas acuden en auto. Al incrementar el uso de transporte escolar se ahorrará
- **20%** de tiempo en horas pico y
- **15%** del tráfico diario.