Livingstone

El sector azulejero español: cuestión de tamaño

El sector azulejero vive una etapa de crecimiento dentro de un contexto cada vez más competitivo y lleno de retos

La entrada de nuevos actores con una clara apuesta por ganar tamaño, unido a las buenas perspectivas de la industria, ha elevado las valoraciones de las compañías

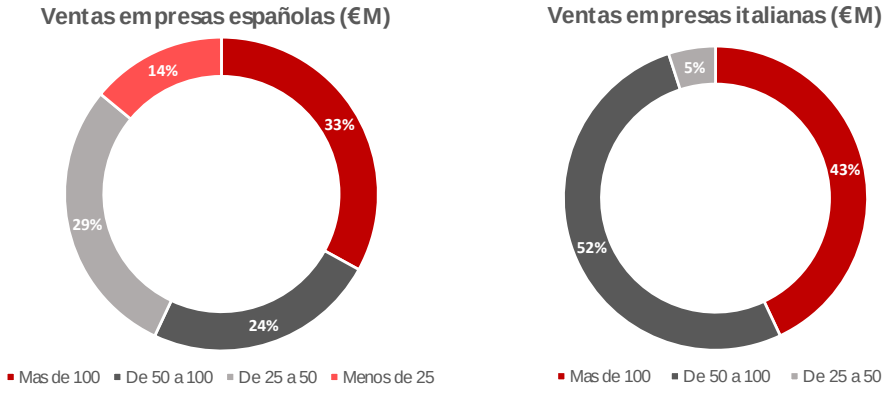
Las empresas azulejeras españolas deben reflexionar sobre su dimensión. ¿Son suficientemente grandes para afrontar esta nueva etapa del ciclo?

Ser más grandes para ser más fuertes y más competitivos, afrontando con mejores armas un escenario más complejo y con más actores. Es una máxima a aplicar en la industria azulejera española, excelentemente afianzada en la provincia de Castellón. Un sector que ha conseguido superar la crisis y retomar la senda de crecimiento gracias a su capacidad para adaptarse a un nuevo entorno, tomar las medidas necesarias para superar la caída en ventas, reenfocar productos y mercados, mejorar procesos y reducir costes sin descuidar su reconocida calidad de producto y su constante innovación.

Sin embargo, los patrones de crecimiento de las empresas del sector se han visto marcados por su tamaño. Se puede afirmar que, en general, las más grandes han evolucionado a mejor ritmo en ventas y en rentabilidad que las pequeñas, si bien es cierto que en este último grupo se han dado dos vertientes: aquellas que se han enfocado en formatos y mercados especializados, superando con creces los malos años económicos, y las que han padecido pérdidas por falta de estrategia y dimensión inadecuada.

Un aspecto largamente reivindicado por expertos del sector es que las azulejeras españolas deben ganar tamaño e internacionalizarse a nivel productivo para hacer frente a los nuevos retos del mercado. Comparando las empresas de nuestro país con las italianas constatamos que nuestra dimensión empresarial es considerablemente menor.

Según el último informe de KPMG, que compara las 21 principales azulejeras españolas e italianas, la facturación media de las españolas es de €83,7M frente a los €129,5M de las italianas. Y es que un 43% de las 21 principales empresas españolas facturan menos de 50 millones de euros frente al 5% de italianas.



Fuente: KPMG. El sector del azulejo en España, marzo 2017

Por otra parte, cabe destacar que 9 azulejeras italianas cuentan con plantas de producción en otros países, mientras que en España solo Roca produce en varios mercados y Pamesa cuenta con una planta en Brasil.

Estas diferencias se deben a las distintas estrategias competitivas adoptadas históricamente. Las azulejeras españolas han estado tradicionalmente más enfocadas a competir por precio, con un producto de gran calidad pero centradas en la eficiencia productiva. Por el contrario, las azulejeras italianas han seguido una estrategia de diferenciación enfocada a ventas, ofreciendo productos de elevada calidad y precio, potenciando la marca "made in Italy" y orientándose a mercados de alto valor añadido.

Este distinto enfoque explica el mayor tamaño actual de las empresas italianas y su superior presencia productiva internacional, con origen en los años 80 y gestado principalmente vía fusiones y adquisiciones. Sin embargo, es importante matizar que pese a la diferencia de tamaño, las empresas españolas son más rentables que las italianas, precisamente por su enfoque en la eficiencia en costes. Pero el contexto competitivo ha cambiado y además de ser más rentables el tener un mayor tamaño cobra cada vez más importancia.

El nuevo contexto competitivo

El consumo mundial de cerámica sigue creciendo, pero actualmente hay más productores y la competencia internacional es cada vez más fuerte. La tecnología productiva se ha extendido a todos los países fabricantes y ya no supone una barrera de entrada.

De esta forma, la competencia del azulejo cerámico español podría agruparse en tres categorías:

- *Fabricantes de economías emergentes* como China y cada vez más India, cuya estrategia comercial se basa en el precio por su enorme capacidad productiva y sus menores costes.

- Principales *fabricantes de azulejos a nivel mundial*, que han ido ganando tamaño y han seguido una estrategia de acercamiento comercial y productivo a los mercados de consumo.

- *Productores locales*, que fruto de la experiencia y el acceso a las últimas tecnologías productivas han ido mejorando sus productos, ganando tamaño para adaptarse a la demanda creciente de sus respectivos mercados, contando además con la ventaja del coste logístico y, lo más importante, un conocimiento más directo de su mercado y una oferta totalmente acorde a los gustos y tendencias locales.

En este escenario, crecer en tamaño reporta una serie de ventajas:

- Mayor fortaleza competitiva global y capacidad para diversificar riesgos.

- Alta eficiencia: estar integradas verticalmente proporciona ventajas en costes y la posibilidad de formar un equipo de diseño propio para lograr mayor diferenciación de producto.

- Contar con músculo financiero para invertir en I+D, nuevas tecnologías - fundamentales para reducir costes y ofrecer nuevos productos- renovación de equipos y, por tanto, en crecimiento.

- Capacidad para acceder a más mercados y clientes de mayor tamaño.

Actualmente, en el sector azulejero español conviven empresas con dos enfoques estratégicos: las que, como las italianas, compiten con productos de alto valor añadido y servicio, con precios más elevados; y las que han apostado por una fabricación "low cost" de calidad. Pero el tamaño es un factor crítico con independencia de la estrategia seguida.

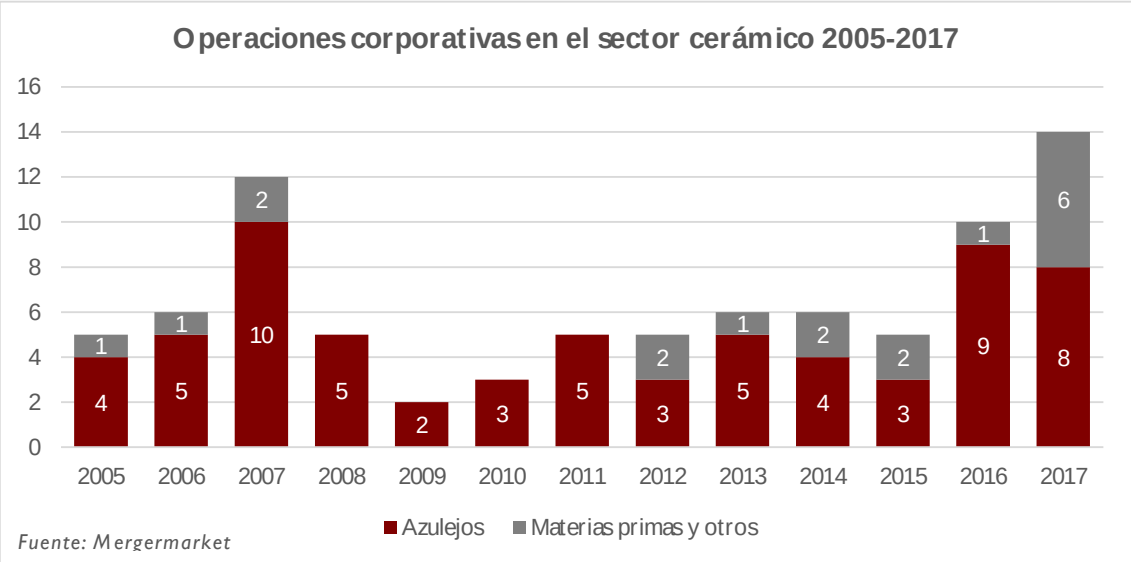
El volumen es importante en todas las empresas del sector pero, en particular, las compañías con enfoque "low cost" necesitan elevados volúmenes de producción y contar con plantas automatizadas para ser eficientes y poder competir con productores locales, que juegan con la ventaja del coste logístico, y con grandes grupos internacionales "low cost".

Las empresas con enfoque a producto de mayor valor añadido deben orientarse no solo a producción sino también a ventas, marketing y logística. Adquirir mayor conocimiento y cercanía a la red de distribución y centrarse en los mercados más rentables, manteniendo siempre un elevado nivel de innovación y eficiencia.

Sea una u otra la estrategia empresarial, las dos se ven afectadas por grandes competidores globales y locales. Alcanzar mayor dimensión debería ser su mejor opción y la forma más rápida es vía fusiones y adquisiciones.

La apuesta por las fusiones y adquisiciones

Entre 2005 y 2017 se ha experimentado un proceso de concentración a nivel global, en parte porque la crisis ha destruido muchas empresas, pero también por un intenso proceso de fusiones y adquisiciones que se ha acelerado en los últimos dos años, como muestra la siguiente gráfica. En los últimos 13 años, se han producido 84 operaciones corporativas en el sector cerámico a nivel mundial.



Sesenta y seis corresponden a empresas azulejeras y sólo entre 2016 y 2017 se han materializado el 26% de las operaciones. Italia lidera el ranking con 18 operaciones sobre empresas azulejeras, seguida de España con 10 y Polonia con 6.

¿Quiénes han liderado estas actuaciones? Cabe señalar que ha habido 10 inversores, 6 industriales y 4 fondos de capital riesgo, que han capitaneado el 35% de las operaciones, con una clara apuesta por ganar tamaño.

Por un lado, los grandes grupos azulejeros llevan años posicionándose con inversiones directas y adquisiciones de otras compañías:

- En España, *Pamesa* adquirió dos empresas con el objetivo de incrementar capacidad productiva y ventas: *Navarti* en 2014 y *Tau* en 2016. La exportación y esta política de adquisiciones le ha permitido triplicar su facturación desde el inicio de la crisis, alcanzando los €584M de ventas en 2017.

- Mohawk Industries *Inc* adquirió *Marazzi* en 2013. Desde entonces ha comprado cuatro compañías más, dos en Europa del Este, una en Italia y otra en Estados Unidos.

- En 2016, *Grupo Lamosa* adquirió *Cerámica San Lorenzo*, fortaleciendo su presencia en Latinoamérica e incrementando su tamaño. La compra de *Porcelanite* en 2007 la convirtió en uno de los mayores productores de azulejos del mundo.

- Hace dos años, *RAK Ceramics* compró el 50% de dos "Joint Ventures" para distribución en Reino Unido y Alemania. El objetivo, posicionarse estratégicamente en los mercados europeos de mayor valor y servir a todo el mercado europeo.

Por otro lado, nuevos actores han entrado con fuerza en el sector:

El grupo británico *Victoria Plc*, especializado en recubrimiento de suelo y líder en moquetas, ha llevado a cabo en 2017 dos adquisiciones: la española *Keraben* - operación que contó con el asesoramiento de **Livingstone Partners** - y la italiana *Ceramiche Serra.* Asimismo, ha manifestado su interés por comprar más azulejeras.

En Italia, el fondo de capital riesgo *Mandarin Capital Management S.A* adquirió dos compañías el año pasado: *La fabbrica S.p.A* y *Elios Ceramica S.p.A*. El fondo también ha mostrado interés en adquirir dos más con la intención de crear un grupo de €300M en ventas, capaz de exportar en todo el mundo y salir a bolsa en 2019.

Momento de reflexión

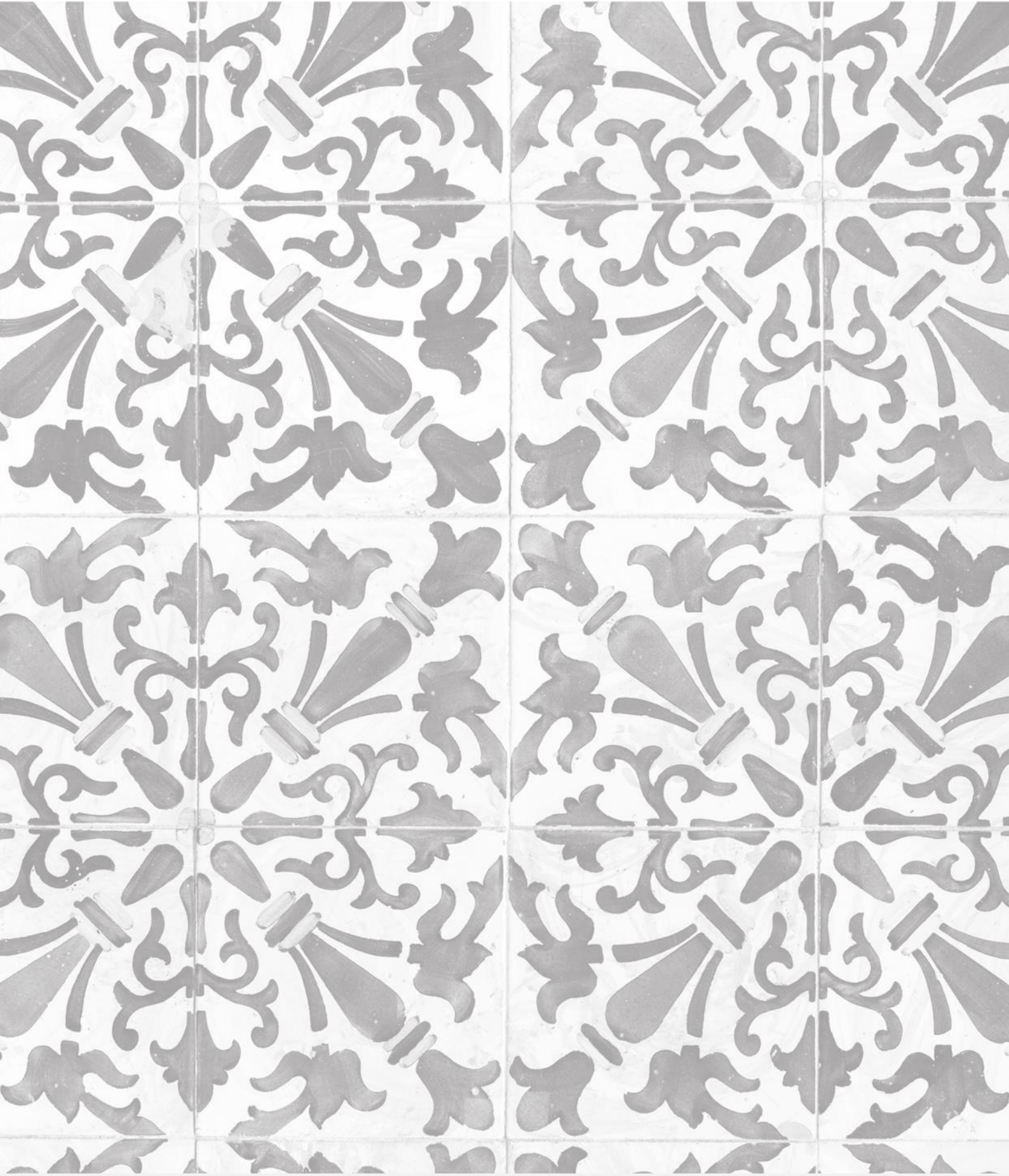
Esto es solo un ejemplo de lo que está por venir. El creciente interés no solo viene de los grandes grupos internacionales cerámicos sino también de los fondos de capital riesgo y los grupos de "flooring" que buscan entrar en nuevos tipos de producto. Además, el azulejo cerámico está ganando cuota de mercado frente a otros tipos de suelo por su capacidad para ofrecer diseños y formatos acordes con las tendencias de mercado y sus mejores prestaciones frente a otro tipo de suelos. Estos factores, unido a la recuperación del sector de la construcción, hace que las expectativas de crecimiento para las compañías del sector sean sólidas. Este apetito inversor unido a las buenas perspectivas del sector tiene como consecuencia que los precios que se pagan hoy sean más elevados que años atrás.

Teniendo en cuenta este contexto, se puede afirmar que estamos ante un momento crítico a la hora de tomar posibles decisiones tanto de compra como de venta.

Los motivos pueden ser diversos. Hay empresas que se enfrentan a una falta de relevo generacional clara y deben ceder el testigo. Otras compañías no cuentan con el tamaño necesario para afrontar los retos de este nuevo contexto y pueden adquirirlo a través de fusiones o adquisiciones de otras empresas. En caso de no tener los recursos, otra opción sería dar entrada a un socio financiero que apoye su estrategia de crecimiento orgánico y vía adquisiciones. Lo que sí es cierto es que este es un momento idóneo para reflexionar sobre si ha llegado la ocasión para el cambio, bien dejando la compañía en otras manos o dando un paso adelante y lanzarse a la compra del que les hará más grande. Porque, ahora sí, el tamaño es clave.

Eva Rodrigo

Directora de Livingstone



Livingstone Partners S.L. livingstonepartners.com
MADRID: José Abascal, 58, 7º dcha. 28003 Madrid +34 91 431 15 32 **VALENCIA:** Correos 14, 1º. 46002 Valencia +34 96 352 45 04
Registro Mercantil Valencia, Tomo 7349. Libro 4650. Folio 101. Hoja V-87019 – C.I.F. B-97286785

En cumplimiento de la Ley de Protección de Datos, le informamos que sus datos forman parte de nuestros ficheros con la finalidad de gestionar el servicio de asesoramiento contratado, y remitirle información comercial, inclusive por medios electrónicos. Asimismo, si resultara necesario para la prestación del servicio, sus datos podrán ser comunicados a las empresas del Grupo Livingstone (www.livingstonepartners.com). Puede ejercer los derechos previstos en la ley ante LIVINGSTONE PARTNERS, S.L. en la dirección indicada.