

NEIL COLLEN

Socio fundador de Livingston Partners. Collen reivindica al sector cerámico español como líder mundial, por delante de Italia. Sigue en plena expansión y, por lo tanto, sigue siendo «muy atractivo para inversores financieros e industriales». «Hay grupos con un tamaño con el que ya podrían barajar la posibilidad de salir a Bolsa»

«Espero que veamos a algún grupo cerámico español cotizar en Bolsa»

BERTA RIBÉS CASTELLÓN

Neil Collen, socio fundador de Livingston Partners, repasa la vorágine inversora en el sector cerámico. Británico de nacionalidad, Collen lleva más de 25 años viviendo en España. En 2004 fundó la boutique que pasó a denominarse Livingstone Partners SL en 2007. Ha dirigido un gran número de operaciones de compraventa de empresas, ampliaciones de capital y reestructuraciones en varios sectores. Una de las últimas ha sido la venta de Keraben a la compañía británica Victoria.

Pregunta.— ¿Por qué el sector cerámico está siendo polo de atracción de inversión?

Respuesta.— La recuperación económica en España se está viendo reflejada también en el sector cerámico, con un alza del consumo que tiene mucho que ver con las compraventas de viviendas de segunda mano y las reformas de casas, así como el inicio del despertar de la obra nueva. Este repunte del consumo de materiales de construcción, entre los que está la cerámica, coincide con el hecho de que durante la crisis muchas de las empresas que han sobrevivido han hecho muy bien sus deberes y son empresas que están muy bien gestionadas a nivel de costes, y esto deja unos márgenes muy interesantes. Son empresas muy atractivas para captar inversión.

P.— ¿Cómo ha influido la crisis en este proceso de inversiones?

R.— Parcialmente, porque ha influido pero también lo han hecho otros factores. El sector cerámico va bien por la capacidad que han tenido los empresarios para identificar y apostar por las nuevas tecnologías, la eficiencia y por ser muy buenos con su producto. Las empresas que han sobrevivido a la crisis son mucho más eficaces y eficientes.

P.— ¿Para que alguien compre una empresa otro tiene que vender, qué mueve a un empresario a la venta?

R.— En el sector cerámico hay en estos momentos muchos empresario que ya han superado la edad de jubilación, y que han sufrido 10 años de calvario económico. Muchos de ellos no han invertido en su empresa durante la crisis y se encuentran ahora ante una disyuntiva. Para poder seguir compitiendo en el escenario actual deben tomar la decisión de invertir en sus empresas y así poder afrontar con garantías la siguiente etapa de 7 ó 10 años. Creo que psicológicamente, después de pasar por una crisis tan aguda, algunos empre-



EL MUNDO

sarios están considerando si el hecho de dejar como herencia una empresa industrial es bueno o malo, porque en el caso de venir otra crisis, a lo mejor, lo que estás dejando es un problema a tu familia. Es esa combinación de gente algo mayor, cansada después de la lucha de 10 años, y que ha conseguido sobrevivir, la que ahora está reflexionando qué hacer con sus empresas: o invertir en ellas y seguir peleando o vender. Así que el escenario para la inversión es ideal: hay buenas empresas con buenos márgenes para captar inversión y hay empresarios que se están planteando vender.

P.— ¿Por cuánto tiempo se puede prolongar ese escenario idóneo?

R.— Yo creo que aún hay margen de inversión. Hay empresas muy diferenciadas en el sector cerámico. Hay firmas que no han crecido mucho en la crisis y que tienen un gran reto. Si tu empresa tiene un horno y quieres instalar un segundo, tienes que multiplicar por dos tus ventas; pero si tienes una empresa grande con 10 líneas, poner una nueva en funcionamiento supondrá sólo incrementar un 10% más las ventas. Es decir, para una empresa grande es mucho más fácil acometer esta inversión y el impacto relativo es mucho menor. Esto es lo que provoca

que quede margen de inversión, ya que hay firmas dispuestas a ganar tamaño de la mano de adquisiciones y fusiones, y otras grandes dispuestas a comprar a azulejeras más pequeñas para seguir ganando tamaño o para diferenciarse de algún modo.

P.— ¿Qué empresas son más atractivas: maquinaria, azulejeras o esmalteras?

R.— En maquinaria ya estamos llegando un poco tarde, ya que la revolución inicial tecnológica de impresión digital ya está implementada y las empresas están posicionadas. Ahora tenemos una nueva fase de la mano de los grandes formatos, pero en este ámbito ya se ha realizado mucha inversión y la competencia de Italia es enorme. De ahí que, salvo que salga una tecnología puntual nueva, habrá menos interés inversor.

En cuanto a los fabricantes de fritas y esmaltes cerámicos, el interés persiste y puede ser un buen momento. Este es un sector con una gran consolidación en el exterior, y su reto es encontrar un inversor internacional, ya que el mercado tampoco es tan amplio.

Respecto al azulejo, si se mantiene el crecimiento en la compraventa de casas de segunda mano y de las reformas, y la obra nueva comienza, la curva de consumo seguirá al alza. Si

el consumo no para, los grupos financieros e industriales seguirán analizando el sector azulejero.

P.— ¿Ha de temer una empresa de carácter familiar la entrada de un inversor?

R.— En absoluto. El inversor financiero, cuando entra en una empresa, lo hace con un plan de crecimiento por encima de la media del sector, porque cuando entra ya está pensando en cómo va a salir. No ocurre lo mismo con un inversor industrial. El inversor financiero, desde que llega, tiene como objetivo preparar la empresa para venderla al máximo precio posible, por lo que es fundamental un equipo directivo profesio-

«El azulejero ha llevado la batuta del negocio con olfato e instinto increíbles»

«El sector cerámico debe apostar por procesos de gestión más profesionales»

nal, una estructura de controles financieros, de reporting, es decir de análisis del negocio con una frecuencia diaria o semanal. Necesitan conocer una única verdad y realidad de la compañía cuando ellos determinen, por lo que el reporting tiene que ser ágil, inmediato, rápido, flexible, fiable, seguro, personalizado, con la información empresarial actualizada. Es una dirección mucho más formal de la que había hasta el momento en la empresa familiar, y esos cambios cuestan. Más si cabe si alguien está acostumbrado como familia a llevar las batutas del negocio, muchas veces con un instinto increíble y con un olfato tremendo, pero quizá sin procesos profesionales. Y éste es uno de los retos que tiene una familia cuando piensa en vender. Un inversor analiza el pasado de una empresa, pero compra el futuro.

Otro reto es que, muchas veces, una empresa tiene 20 accionistas y cada uno piensa lo que piensa, esa falta de acuerdo puede provocar ir a una venta también, pero ojo hay que gestionar las emociones de muchos.

P.— ¿Cómo se puede ir hacia una transición no traumática?

R.— Las empresas tendrían que ir poniendo las estructuras de gestión que luego les va a exigir cualquier inversor industrial o financiero. Además, las empresas familiares muchas veces no tienen claro cuál es el valor de la compañía, algo para lo que se precisa un estudio profesional. Oyen rumores, piensan una cifra y la doblan por si acaso.

Los empresarios familiares del sector cerámico son, en general, extremadamente atrevidos con su empresa pero muy conservadores con otro tipo de estrategias de crecimiento, como la adquisición de otras compañías, que es la forma más rápida de crecimiento.

P.— ¿Dará el paso el sector cerámico de fabricar en el exterior?

R.— Sería un paso gigante, pero es difícil de acometer sin unas infraestructuras de gestión óptimas y sin un equipo profesional que puedas desplazar a ese mercado. En el pasado, hay algunos que se han quemado los dedos intentando orientar su producción a otros mercados, por ejemplo a EEUU, un mercado en el que cuando las cosas se tuercen, se tuercen muy rápidamente.

P.— ¿Veremos a algún grupo cerámico español cotizar en Bolsa?

R.— Hay grupos que están cogiendo un tamaño con el que ya podrían barajar la posibilidad de salir a Bolsa. Es una posibilidad interesante para los muy grandes, para disponer de liquidez, tanto para accionistas como para el propio crecimiento de la empresa sin perder el control de la misma. Yo sí que espero que veamos a algún grupo cerámico español cotizar en Bolsa. Estoy convencido de que el sector cerámico español es el número uno, por delante de Italia.