MUNICH STRATEGY
MANAGEMENTCONSULTING

En alza: el sector español de suministros para la construcción

El momento óptimo para la venta exitosa de empresas

Enero de 2025

Resumen ejecutivo

A.

Panorama del mercado

- España es el cuarto mayor mercado de la construcción en la UE y, con una tasa anual de crecimiento del +3,5% prevista para los próximos tres años, creciendo con más dinamismo que otros países de la UE.
- Cinco factores de crecimiento indican que el atractivo y el potencial del mercado español seguirán siendo fuertes, convirtiéndolo en un objetivo para inversores de Europa Central.
- Inversores estratégicos y financieros se han mostrado muy activos en el sector español de la construcción desde 2020, y se espera que las adquisiciones aumenten en 2025.

B.

Cambios estructurales, consolidación y profesionalización en España

- La evolución en mercados más maduros, como Francia y Alemania, sirve como posible hoja de ruta para el sector español.
- Se prevé que la distribución tradicional pierda cuota de mercado frente a bricolaje, distribución directa y e-commerce. A medida que los distribuidores crecen y las marcas blancas ganan importancia, el poder se traslada de los productores a los distribuidores.
- Los productores tienen presión de consolidarse para seguir siendo competitivos y adaptarse a los cambios en la distribución.
- Como parte de su profesionalización, las empresas españolas están mejorando sus capacidades de organización, comercialización y producción.

C.

Preparativos para la Venta: Adaptando la empresa para el crecimiento y la continuidad futura

- La continuidad de una empresa puede asegurarse mediante tres opciones estratégicas: la venta, la transición a la siguiente generación o a una nueva dirección.
- El objetivo de tomar Preparativos para la Venta es conseguir una transacción en los mejores términos posibles. Munich Strategy apoya a las empresas en el desarrollo y la puesta en práctica de este proceso.
- Preparar la empresa para una venta permite una navegación eficaz del proceso de fusión y adquisición. Los procesos de fusión y adquisición exitosos maximizan el valor tanto para los compradores como para los vendedores.

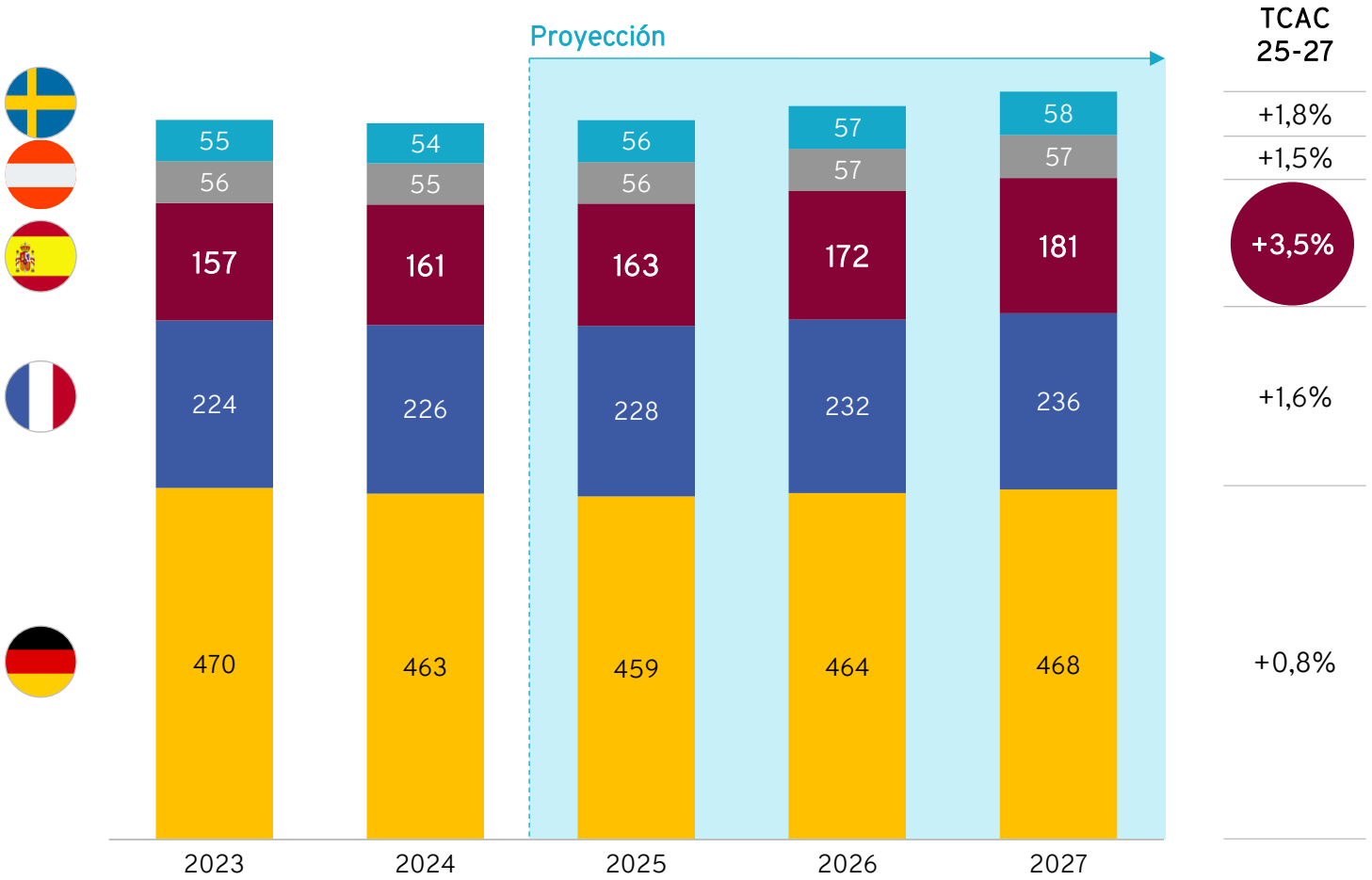
All rights reserved.

A. Panorama del mercado

MUNICH STRATEGY All rights reserved.

España es el cuarto mayor mercado de la construcción de la UE y crece más dinamismo que otros países vecinos. Es un destino atractivo de expansión.

Volumen de construcción[1] 2023-2027 [en miles de millones de euros]



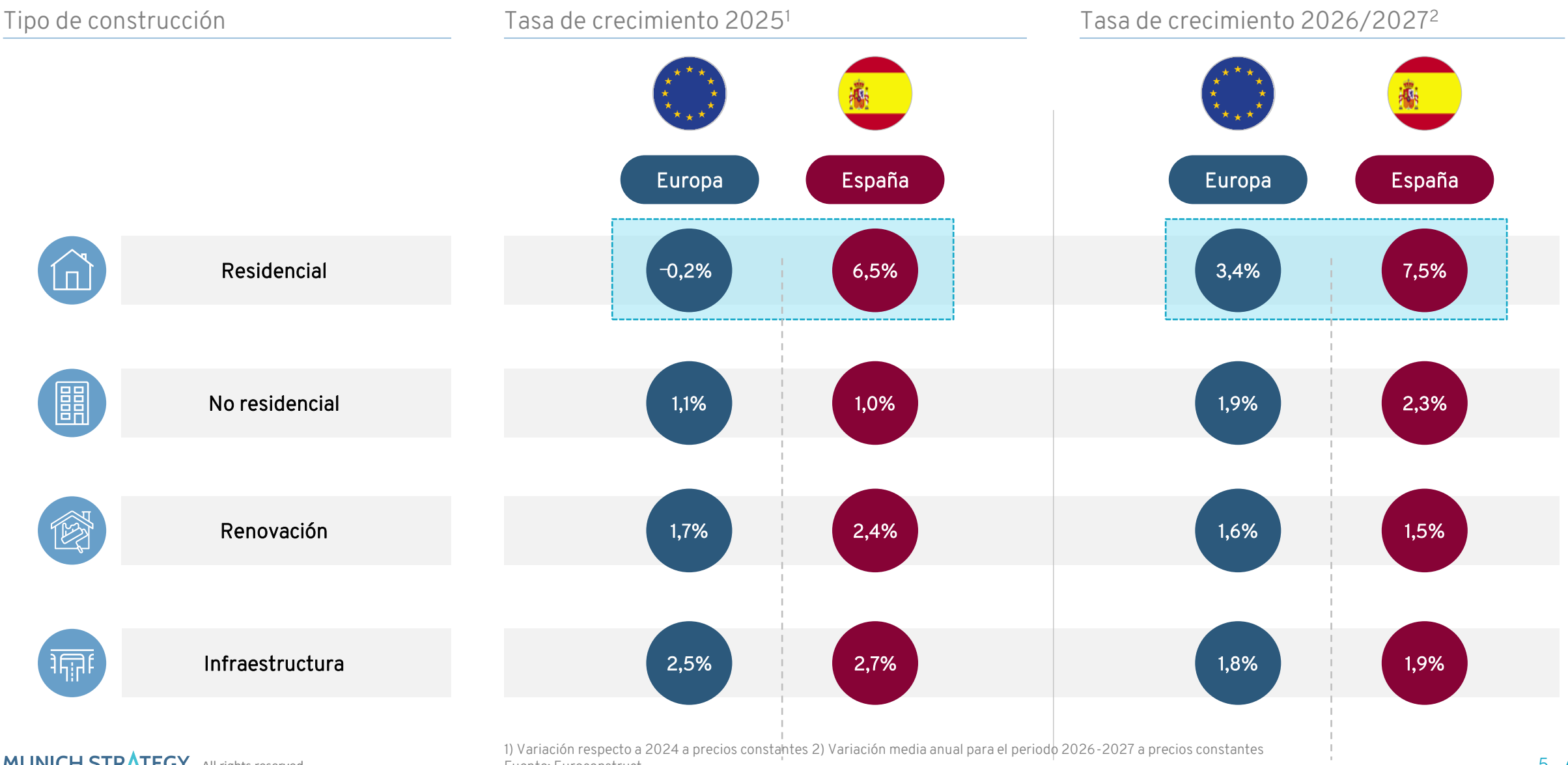
Observaciones

- En términos absolutos, España ocupa el cuarto lugar en el sector de la construcción de la UE, por detrás de Alemania, Italia y Francia. Esta escala refleja una fuerte demanda en la construcción residencial, comercial y de infraestructuras.
- Los inversores estratégicos y financieros disponen de múltiples oportunidades para ganar cuota de mercado.
- Con una tasa media de crecimiento anual (TCAC) prevista del +3,5%, España está creciendo más que sus pares, lo que la convierte en un mercado muy dinámico tanto en términos relativos como absolutos.
- Para operadores en mercados centroeuropeos, España oportunidades de diversificación, saliendo de mercados de crecimiento más lento y reduciendo la dependencia de mercados clave que están situados alrededor de Alemania.

MUNICH STRATEGY All rights reserved.

1) Incluidos construcción residencial, comercial e infraestructura
Fuente: Eurostat, FIEC

Hasta 2027, el crecimiento del sector español de la construcción estará impulsado principalmente por la construcción residencial.

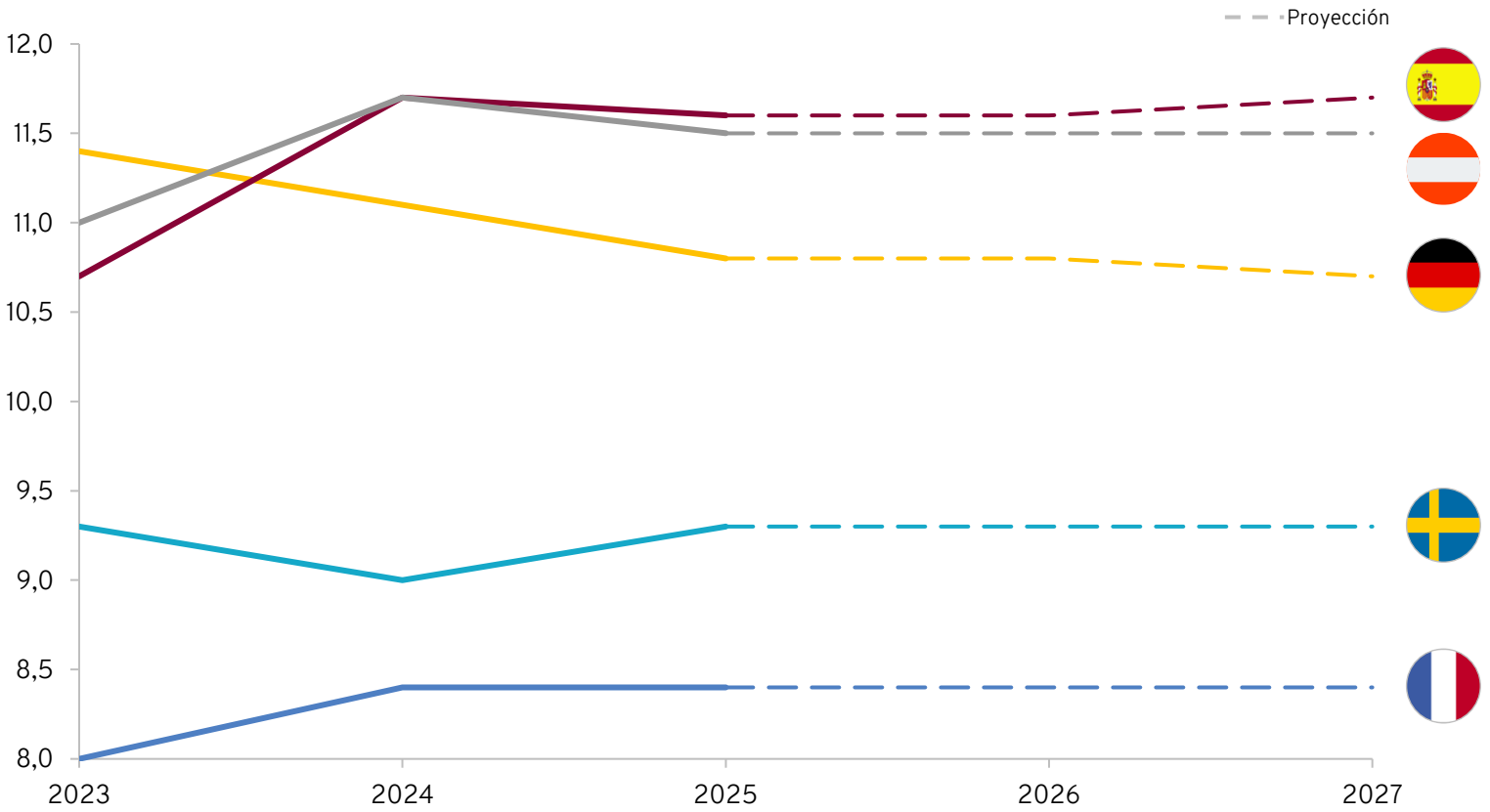


1) Variación respecto a 2024 a precios constantes 2) Variación media anual para el periodo 2026-2027 a precios constantes
Fuente: Euroconstruct

All rights reserved.

El sector español de la construcción es significativo no sólo por su tamaño y ritmo de crecimiento, sino también por la porción significativa del PIB que representa.

Industria de la construcción en porcentaje del PIB [en %].



Observaciones

- España invierte mucho en infraestructuras, desarrollo urbano y proyectos relacionados con el turismo, lo que sitúa a la construcción como motor clave del crecimiento económico, la creación de empleo y el desarrollo general.
- Tanto las inversiones nacionales como las extranjeras contribuyen a que el sector español de la construcción tenga una mayor participación en el PIB en comparación con muchos otros países de la UE.
- Dentro del grupo analizado, España, Austria y Alemania son los países en los que la construcción aporta más del 10% del PIB. Sin embargo, sus trayectorias difieren: Alemania muestra un descenso, Austria se mantiene estable, mientras que España sigue creciendo.

MUNICH STRATEGY All rights reserved.

Fuente: Eurostat, FIEC

La fortaleza del sector de la construcción español se basa principalmente en cinco motores de crecimiento, que marcan una tendencia positiva para los próximos años.

Factores de crecimiento en España y países de comparación en 2024

España

Países de comparación

	España			Países de comparación	
		Valor	Tendencia	Valor	Tendencia
Índice de precios de construcción		129		149	
Mano de obra construcción[1]		1,1%		-1,4%	
Inversión de gobierno[2]	vs.	3,2%		1,1%	
Déficit de vivienda[3]		46%		41%	
Inflación		2,4%		2,6%	

Observaciones

Índice de precios de la construcción
En España, los costes de construcción son aproximadamente un 15% más bajos para el mismo rendimiento/producción. Se prevé que los precios de la construcción bajen en toda la UE.

Empleo en la construcción
La escasez de mano de obra cualificada presiona a Europa Central. En España, el empleo en el sector de la construcción crece a un ritmo anual del 1,1%.

Inversión de gobierno
En España, el Estado invierte al menos un 2% más en construcción que en el grupo de comparación. Se espera que esta tendencia continúe en los próximos años.

Déficit de vivienda
Debido a la gran demanda (turismo e inmigración), el déficit de vivienda en España es cada vez mayor. Para reducir el déficit, debe aumentar la actividad constructora.

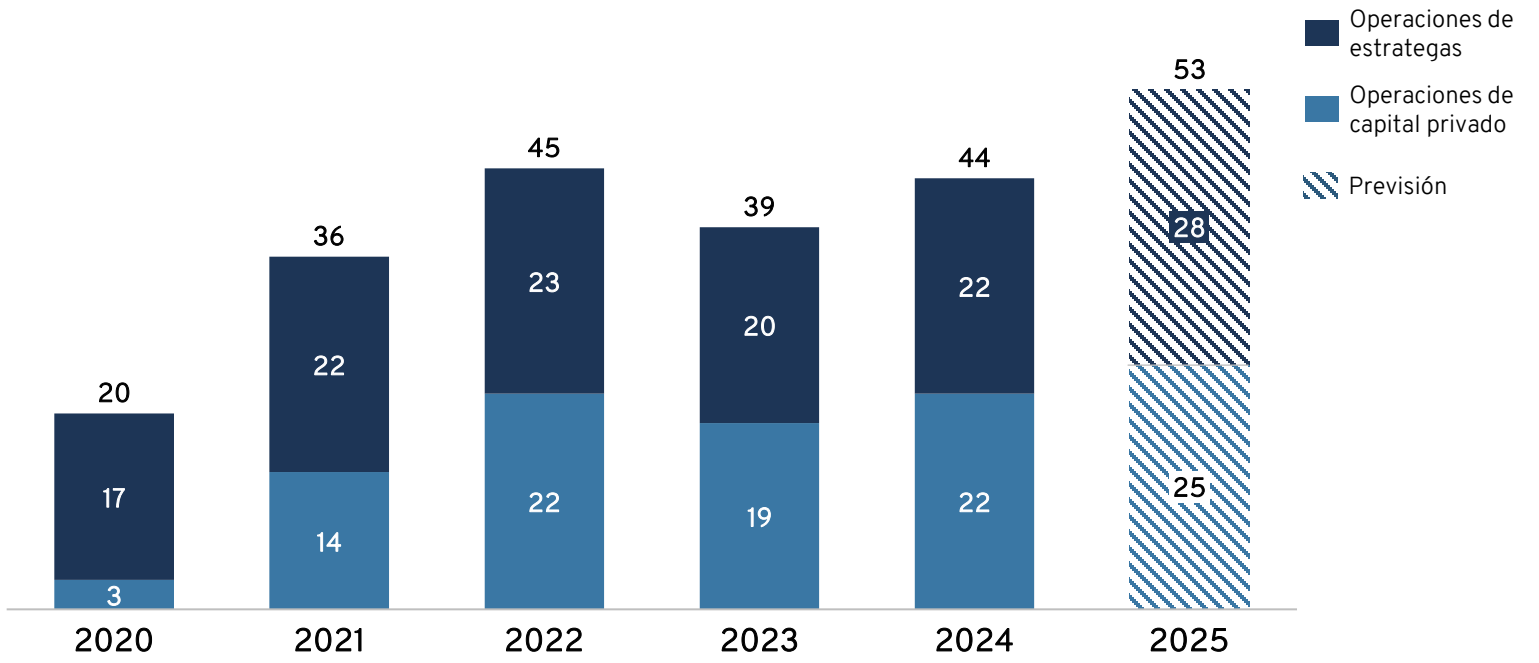
Inflación
En general, la inflación está bajando en toda la UE. España parece encontrarse en una posición ligeramente mejor.

1) Tasa de crecimiento anual del empleo en la construcción en 2024 2) Cuota del PIB 3) Porcentaje de viviendas necesarias no construidas al año
Fuente: Eurostat, FIEC, Statista, Comisión Europea

All rights reserved.

Se espera que la actividad de M&A en España se recupere a finales de 2024 y haya aumento de las transacciones a partir de 2025.

Transacciones en la industria española de la construcción 2020 a 2025 [#]



Capital privado

Las transacciones de capital privado en el sector español de la construcción alcanzaron su máximo en 2022 y luego disminuyeron debido a la subida de los tipos de interés. Se espera que el volumen de transacciones aumente en 2025 y años posteriores a medida que bajen los tipos de interés. El segundo semestre de 2024 ya mostró un efecto positivo.

Compradores estratégicos

Los estrategas se han mostrado muy activos en España desde 2020 y se espera que las adquisiciones sigan aumentando en 2025. En vista de los retos de los principales mercados europeos, el sólido sector de la construcción en España se está convirtiendo en el centro de atención de las principales empresas que buscan oportunidades de expansión.

Ejemplos de transacciones

	VICTORIA PLC	SALONI cerámica
Fundación	1895	1971
HQ	UK	España
Ventas[1] [mEUR]	600	106
FTEs [#]	3.000	500

2018

96,7 millones de euros

Victoria PLC ha creado una **plataforma estratégica** para el crecimiento de su negocio europeo a través de M&A:

1. Keraben (Castellón), 2017, por EUR 324 millones.
2. Saloni (Castellón), 2018, por EUR 96,7 millones.
3. Ibero (Castellón) 2019, por EUR 15,4 millones.

Tras la última adquisición, Victoria PLC generará más del 75% de sus ventas fuera del Reino Unido.

1) Antes de la adquisición, año 2018
Fuente: Munich Strategy, Apliqa

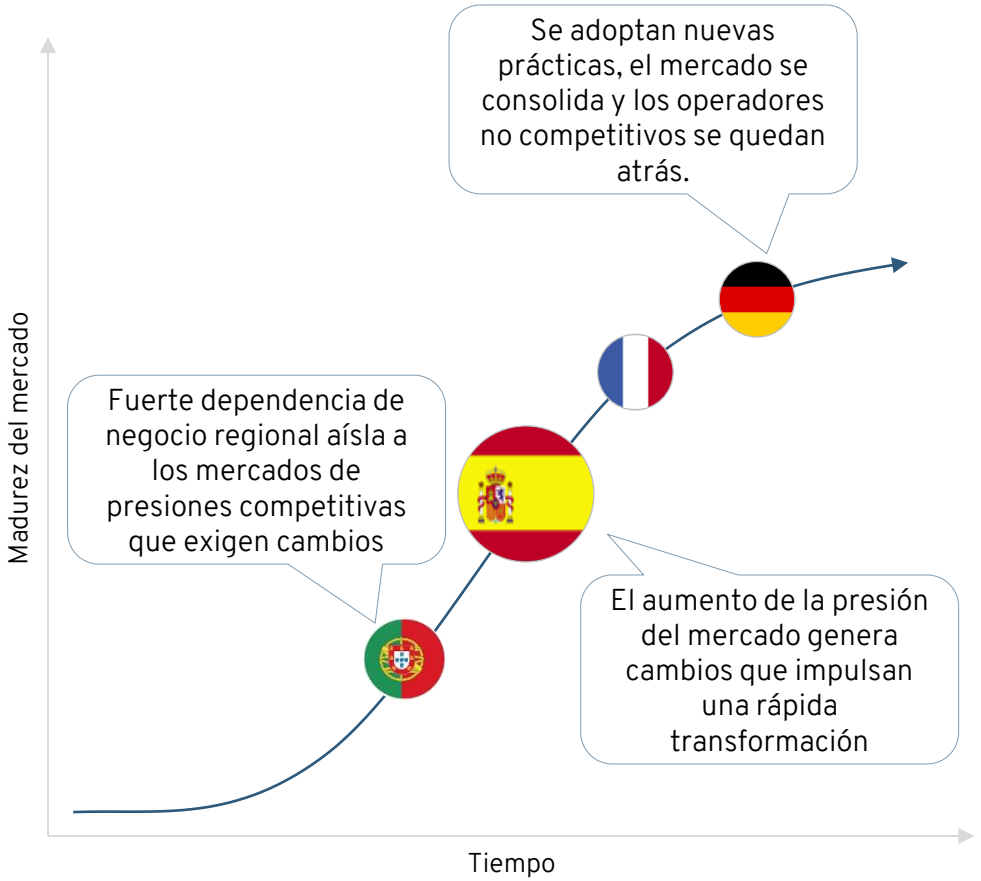
All rights reserved.

B. Cambios estructurales, consolidación y profesionalización en España

MUNICH STRATEGY All rights reserved.

Cambios estructurales en la distribución: Mercados más maduros cambian hacia nuevas prácticas, caracterizadas por escala, canales de distribución y oferta.

Curva de desarrollo de mercado



Indicadores de cambio en la distribución

Enfoque multicanal

- El canal de distribución tradicional sigue siendo importante, pero pierde cuota frente al bricolaje, distribución directa y e-commerce.
- Distribuidores se consolidan y ganan ventaja competitiva por escala.

Pequeños vs. grandes distribuidores

- Grandes distribuidores ofrecen una mayor gama productos en más regiones, aumentando la competencia en ciudades principales.
- La transparencia de precios y la profesionalización como parte de la propuesta de valor que lleva a los consumidores hacia los grandes distribuidores.

Marcas blancas

- Las marcas blancas son cada vez más habituales para fidelizar la marca de distribuidores con sus clientes, al tiempo que se ofrece un producto competitivo en precio.
- Las marcas blancas se implantan para desplazar el poder de los productores sobre distribuidores.

Presencia en línea

- El comercio electrónico se está desarrollando como un medio para que los clientes 1) obtengan productos que no encuentran en la distribución física y 2) completen pedidos por su cuenta.

All rights reserved.

Fuente: Munich Strategy

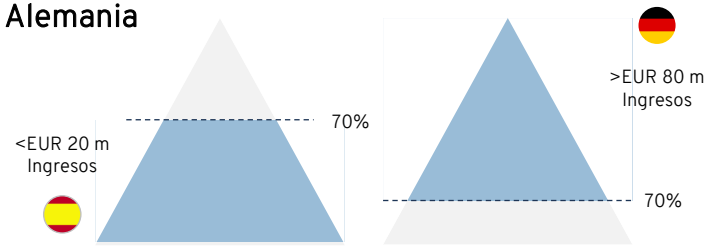
Consolidación de productores: España es un mercado fragmentado, pero bajo presión de consolidación. La escala conduce a mejor servicio, mayor rentabilidad y alcance.

Cuatro razones para la consolidación

1. Fragmentación

- Los grandes productores tienen la capacidad financiera y operativa para negociar y ofrecer el nivel de servicio que exigen los distribuidores líderes: la escala importa.

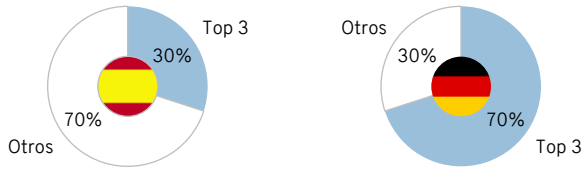
Muchos pequeños productores en España vs. Alemania



2. Escala como impulsor de ganancias

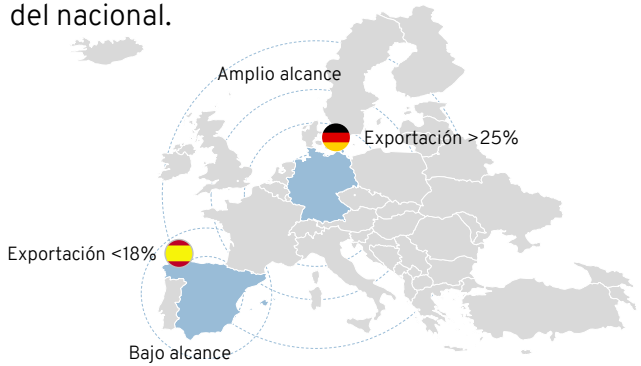
- Los principales productores seguirán acaparando mayores cuotas de mercado a costa de los más pequeños.
- La rentabilidad de los pequeños productores disminuye drásticamente, lo que lleva a muchas empresas a cerrar.

Cuota de mercado de los 3 principales competidores[1]



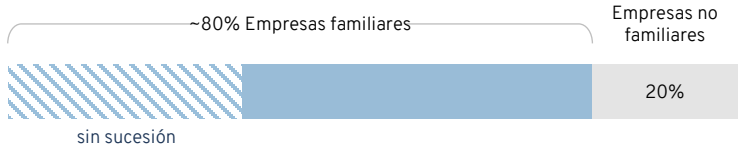
3. Internacionalización

- La escala y la capacidad operativa permiten a las empresas expandirse a los mercados europeos más allá del nacional.



4. Sucesión no resuelta

- Muchos empresarios de primera y segunda generación que se acercan a la edad de jubilación afirman no tener opciones para la sucesión familiar.
- El deseo de seguir desarrollando la industria y la brecha de dirección, llevarán a intensificar la cooperación entre empresas semejantes.



Historia de éxito española

danosa
Building together

Fundada en	1964
HQ	Guadalajara, España
Ingresos 2023 [mEUR]	160
FTEs [#]	>500
Posición	#1 - líder del segmento

Trayectoria de crecimiento
Más de 10 operaciones de fusión y adquisición en la última década

Presencia
5 continentes

Fábricas
España, Portugal e India

Estrategia
- Internacionalización
- Consolidación

Enfoque
- Calidad
- Innovación
- Sostenibilidad

1) Media del sector de la construcción
Fuente: Munich Strategy

MUNICH STRATEGY All rights reserved.

Profesionalización: Las empresas españolas de suministros para la construcción están potenciando sus capacidades de organización, comercialización y producción.

Prácticas comerciales, organizativas y de producción

Organización

Planificación de recursos empresariales
- Aumentar la transparencia entre los equipos de la organización
- Fomentar toma de decisiones basada en datos

Mejores prácticas de RRHH
- Implementar gestión por objetivos
- Establecer una cultura de trabajo de proactividad, implicación y motivación.

Planificación financiera estructurada
- Optimizar el uso de recursos financieros a través de mejor planificación presupuestaria y de liquidez.

Comercial

Eliminación de ventas en "cuenta B
- Eliminar la práctica de contabilidades paralelas
- Se aplica a proveedores y clientes

Estructuración del equipo comercial
- Aumentar el control sobre la actividad de ventas a través de delegados internos en lugar de agentes externos

Enfoque en sistemas
- Pasar de una mentalidad de componentes de producto a sistema, satisfaciendo las preferencias comerciales de los clientes de otras regiones de la UE.

Producción

Prácticas medioambientales, de seguridad y de salud
- Aplicar y, lo que es más importante, utilizar la normativa sobre salud y seguridad en el trabajo.

Racionalización de portafolio de productos
- Posicionar conscientemente a la empresa en el espectro comercializador-productor

Sostenibilidad
- Tomar la sostenibilidad como un punto de referencia de gran importancia, en lugar de un “bueno tener".

La profesionalización de una o varias áreas de la empresa conduce a
- Mayor escalabilidad del negocio para lograr más ventas y/o expandirse a nuevos mercados
- Optimizar el uso de los recursos internos, logrando estructuras de gastos más esbeltas y dando lugar a mayores márgenes netos
- Posicionar la empresa como un objetivo atractivo para los inversores

 All rights reserved.

Fuente: Munich Strategy

C. Preparativos para la venta: Adaptando la empresa para el crecimiento y la continuidad futura

MUNICH STRATEGY All rights reserved.

La continuidad de una empresa puede lograrse mediante una transición en la dirección o en la propiedad. Básicamente, existen tres opciones estratégicas.

Venta a comprador

- Materialización de valor: la venta de la empresa permite capturar el valor financiero de toda una vida de trabajo, proporcionando liquidez de cara al futuro.
- Alineación estratégica: integración de la empresa en operaciones de mayor envergadura, garantizando crecimiento, sinergias y la exposición a nuevos mercados.

Preparativo para la venta

Transición a la siguiente generación (familiar)

- Legado: mantener la empresa bajo control familiar garantiza que los valores y la visión de los fundadores sigan guiando las operaciones.
- Sucesión: el proceso se centra en la preparación y guía, lo que requiere una planificación con antelación.
- Dinámica: los acuerdos estructurados en forma de protocolo familiar son esenciales.

Transición a una nueva dirección (no familiar)

- Gobernanza: la creación de un sólido marco de gobernanza garantiza la supervisión y la alineación con la visión a largo plazo.
- Planificación de transición: un proceso claro y gradual es fundamental para mantener la confianza entre empleados, clientes y proveedores.
- Propiedad: la empresa sigue siendo propiedad de la familia, que suele asumir un rol en el consejo mientras delega las responsabilidades de la gestión diaria.

MUNICH STRATEGY All rights reserved.

El objetivo de Preparativo para la Venta es maximizar resultados de los interesados, alineando los intereses de la empresa con las expectativas de los compradores.

Estrategia e iniciativas

- **¿Cómo son los resultados** actuales de la empresa y cuál es su **trayectoria de desarrollo**?
- ¿Cómo avanza la empresa mediante una **estrategia** clara y un conjunto de iniciativas concretos?
- ¿Qué **potencial de crecimiento** tiene aún la empresa?
- ¿Qué **retos** se deben superar en la estrategia actual?

Creadores de valor

- ¿Cómo alinear la estrategia y las iniciativas de la empresa con **las expectativas del comprador**?
- ¿Qué **prioridades estratégicas** deben establecerse y destacarse en la narrativa de la venta?
- ¿Cómo encajará la trayectoria de desarrollo de la empresa en el **desarrollo de la plataforma del comprador**?

Expectativas del comprador

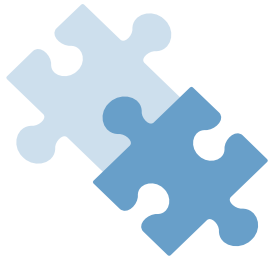
- ¿Quiénes **son los compradores potenciales** para el perfil y resultados de la empresa?
- ¿Qué **expectativas** razonables tienen los compradores con respecto al desarrollo de la empresa, una vez es parte de su plataforma?
- ¿Qué aspectos **motivan** al posible comprador a seguir adelante y a qué **precio**?

MUNICH STRATEGY All rights reserved.

Munich Strategy asesora empresas para desarrollar y ejecutar su estrategia de venta. Establece y alinea comunicación con compradores durante todo el proceso.

Proceso integral

Narrativa de venta - evaluación



Narrativa de venta - desarrollo y ejecución

Comunicación con compradores

Cronología

1 - 1,5 meses

2 - 8 meses (dependiendo del alcance)

6 - 12 meses

Perspectiva de la empresa (Inside-out)
- Evaluación de la situación inicial
- Cuestionamiento de la estrategia
- Identificación de potenciales de crecimiento

Perspectiva del comprador (Outside-in)
- Identificación de compradores potenciales
- Identificación de motivación e intención de compra
- Sondeo de interés del comprador

Integración de creadores de valor en narrativa de venta

Tras sentar las bases de la narrativa de venta, la estrategia de la empresa se traduce en iniciativas de crecimiento que satisfagan la motivación de potenciales compradores. En esta fase del proceso, los creadores de valor se convierten en los pilares para redefinir y validar el caso de negocio.

La implementación se centra en dos niveles, es decir, poner en marcha las iniciativas de crecimiento al tiempo que se coordina con los asesores del vendedor.

Comunicación con compradores potenciales
- Munich Strategy cuenta con una amplia base de datos de más de 2.000 empresas del sector de los materiales de construcción de toda la UE.
- Se elabora una lista corta de posibles compradores y se establece comunicación abierta para sondear el interés.
- Una vez que ambas partes están alineadas, el proceso evoluciona hacia una Fusión & Adquisición (F&A) y una Integración Post Compra de alcance completo.

All rights reserved.

Fuente: Munich Strategy

Preparar la empresa para la venta permite navegar eficazmente el proceso de F&A. Los procesos de F&A exitosos maximizan el valor para compradores y vendedores.

Proceso de F&A

Preparación: Evaluación del valor del negocio, preparación de documentación y definición de objetivos de venta para crear una historia coherente..

Preanálisis para negociación: Alineación de los términos con los compradores interesados, como el precio, las condiciones y los acuerdos posteriores a la transacción.

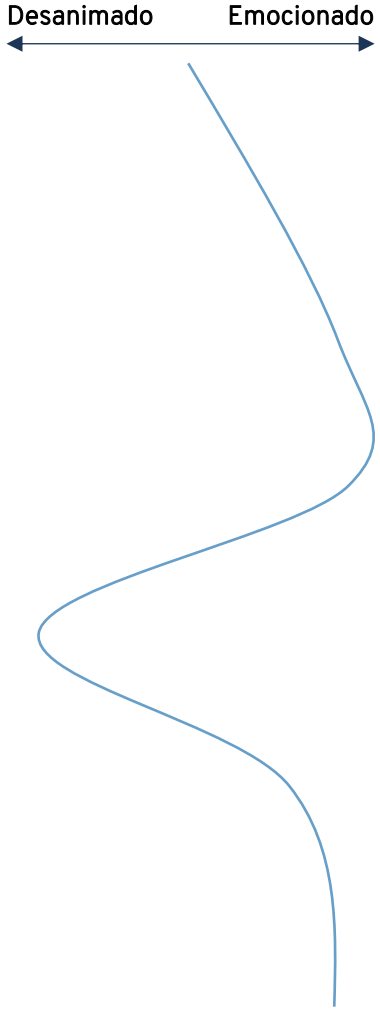
Diligencia debida: Análisis detallado de los aspectos comerciales, operativos, financieros y jurídicos de la empresa, así como de cualquier otro riesgo potencial para el comprador.

Negociación post análisis: Alineación de los términos finales de la transacción en función de los resultados de la diligencia debida.

Firma y cierre: Finalización de la operación mediante la firma de los contratos y la transferencia de la propiedad.

Integración: Periodo de transición en el que la empresa adquirida se fusiona con las operaciones del comprador.

Mentalidad para venta



Factores de éxito de F&A

Asesores profesionales en F&A: La participación temprana de asesores experimentados es vital. Guían al vendedor a través de todas las fases del proceso, ofrecen asesoramiento estratégico y ayudan a lidiar con obstáculos, garantizando una transacción más fluida.

Comunicación transparente: La comunicación clara y abierta con todas las partes interesadas (equipos internos, compradores, asesores jurídicos, etc.) garantiza la alineación y evita malentendidos. Mantener la transparencia durante todo el proceso fomenta la confianza y mantiene a todo el mundo "en la misma página".

Establecer expectativas: Es fundamental fijar correctamente las expectativas en relación con la intensidad del proceso de F&A, en particular debido al corto plazo de ejecución de 4 a 6 meses. Si se prepara al equipo para un proceso intenso y con ritmo acelerado, será más fácil afrontar los inevitables retos.

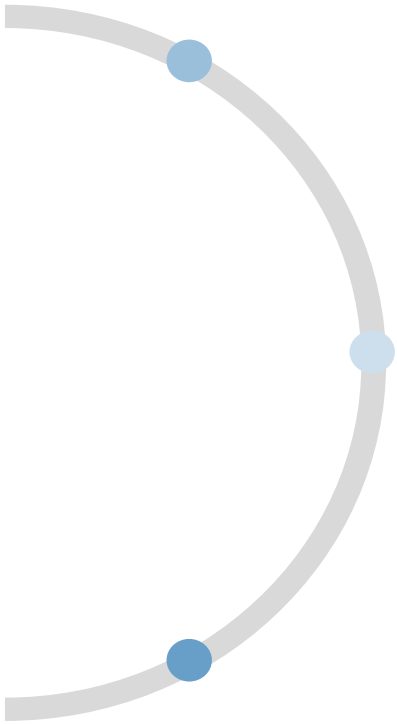
Comunicación con el comprador: Mantener una buena comunicación con el comprador garantiza que se atiendan sus necesidades y preocupaciones. Mantener al comprador involucrado durante todo el proceso puede conducir a un resultado más favorable y ayudar a resolver posibles problemas con rapidez.

Los procesos de F&A exitosos son un intercambio justo tanto para el comprador como para el vendedor. Seguir un proceso estructurado conduce al éxito.

All rights reserved.

Para las empresas españolas, la venta a compradores internacionales da acceso a nuevos mercados, segmentos de clientes y aumenta la cartera de ventas.

Ejemplos de proyectos

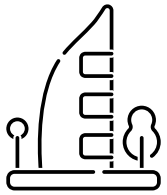


+10m EUR

Ingresos internacionales

Empresa 1:

- Dos años después de ser adquirida por un comprador internacional, la cuota de exportación aumentó a un 25%.
- Utilizando la plataforma y la experiencia de mercado del comprador, se entró con éxito en tres nuevos mercados: Inglaterra, Francia y los países del Benelux.



+5m EUR

A través de un nuevo canal de ventas

Empresa 2:

- Tras ser adquirida por una empresa industrial internacional, la división “Negocios por Proyectos" se estableció con éxito en España para acceder a nuevos segmentos de clientes.
- Se puso en marcha un nuevo canal de ventas, centrado en los negocios de proyectos a gran escala.

+5m EUR

A través de mayor cartera de venta

Empresa 3:

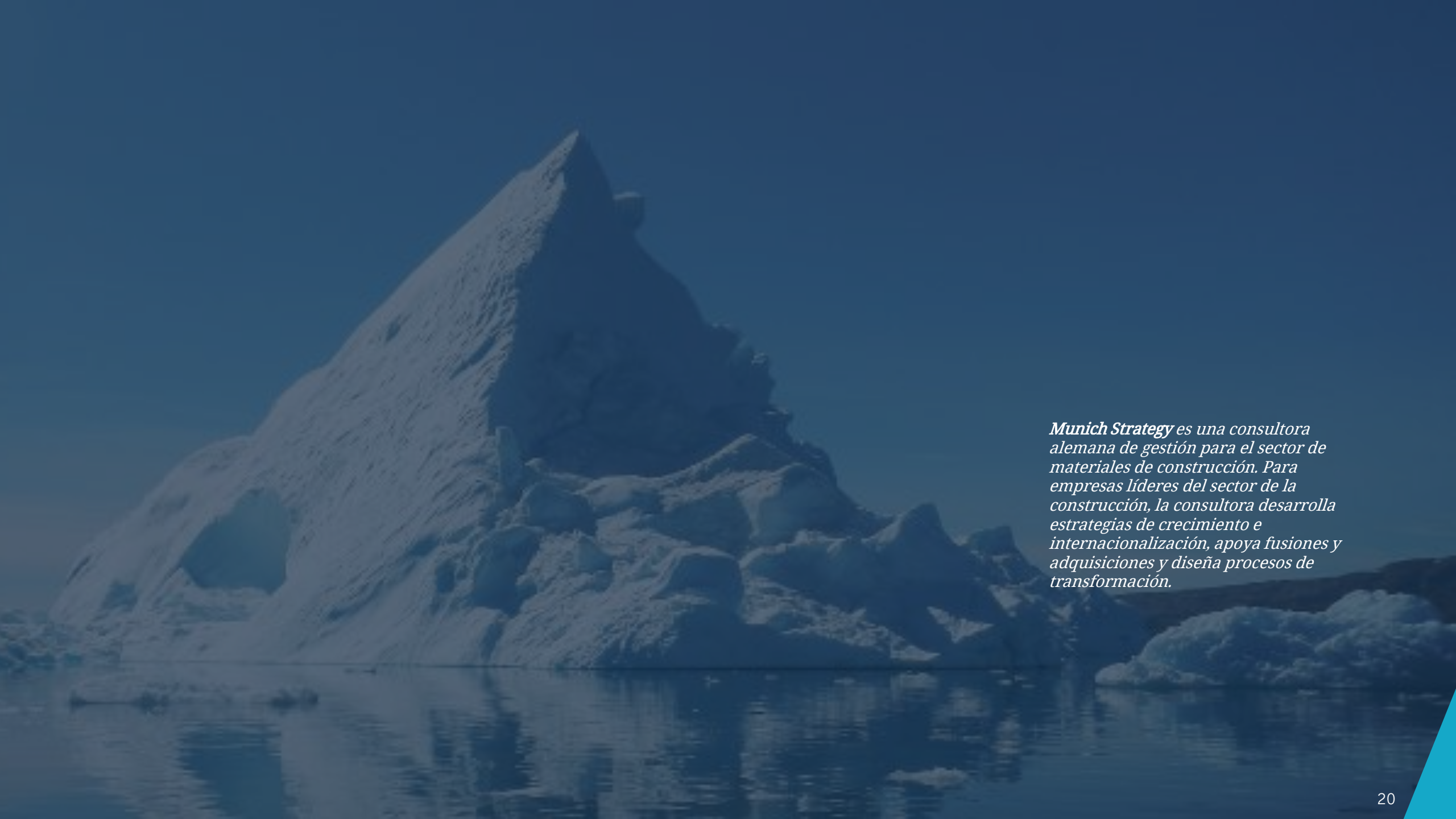
- Tras la adquisición por una empresa industrial internacional, se reestructuró la cartera en España.
- Al integrar un nuevo producto del comprador, la cartera de venta con los clientes existentes aumentó considerablemente.

 All rights reserved.

Fuente: Munich Strategy

D. Contacto

MUNICH STRATEGY All rights reserved.



Munich Strategy *es una consultora alemana de gestión para el sector de materiales de construcción. Para empresas líderes del sector de la construcción, la consultora desarrolla estrategias de crecimiento e internacionalización, apoya fusiones y adquisiciones y diseña procesos de transformación.*

Su contacto

Dr. Sebastian Theopold

Fundador y CEO

Experto en construcción y materiales de construcción, así como en medianas empresas. Miembro de numerosos consejos de asesores

Autor de estudios y conferencista, editor de la publicación *Handelsblatt* "Fastest-Growing Medium-Sized Companies"

theopold@munich-strategy.com

+49 89 1250 1590

Diego Terceros Arce

Consultor senior

Experiencia en consultoría y gestión en la construcción, experto en construcción y tecnología, especialista para PMI y región España

Autor de estudios en el sector de la construcción

terceros@munich-strategy.com

+49 89 1250 159 22

MUNICH STRATEGY All rights reserved.

Nuestros estudios ofrecen nuevas perspectivas sobre temas actuales del sector.

Últimas publicaciones de Munich Strategy

MUNICH STRATEGY All rights reserved.

MUNICH STRATEGY
MANAGEMENTCONSULTING

The information contained in this document is based on sources that Munich Strategy GmbH & Co. KG believes to be reliable. This document was prepared with the utmost care. Munich Strategy GmbH & Co. KG is not responsible for the correctness or completeness of the information contained in the document. Furthermore, the authors assume no liability for the use of the information provided.

The findings in this document do not purport to be complete or universally valid. The copyrights are owned exclusively by the Munich Strategy GmbH & Co. KG, all types of reproduction and publication require the express permission of the Munich Strategy GmbH & Co. KG.

Wir machen Marktführer.

Munich Strategy GmbH & Co. KG · Türkenstrasse 5 · 80333 Munich · Germany · +49 (0)89 - 1250 1590 · www.munich-strategy.com · info@munich-strategy.com