



# “Lo que más me ha sorprendido es la tremenda atomización del sector”

**Josep Mª Tey**

**Director General de Catalonia Ceramic**

Nacido Barcelona y profundamente enamorado de su ciudad, aunque reconoce, no sin cierta preocupación, que hoy vivir en ella se está convirtiendo en un privilegio.

Tey es un apasionado de la montaña, del mar, y sobre todo de los deportes al aire libre que son “mi pequeña válvula de escape y que me ayudan a cargar pilas”. Le gusta vivir y disfrutar intensamente todas las facetas de su vida y es un firme defensor de la búsqueda de la excelencia profesional, pero uniendo siempre la buena gestión con los valores y la ética como único camino para alcanzar la excelencia.

Ingeniero Industrial de formación y PDD por el IESE, Josep María cuenta con más de 20 años de experiencia en la dirección de empresas del sector de la distribución.

#### **Siempre vinculado al sector de la distribución...**

Mi carrera profesional, al margen de algunas experiencias laborales en el extranjero en los últimos años de la carrera, la inicié en el sector de la consultoría en PwC Consulting. Fue una etapa profesional magnífica, que me dio la oportunidad de trabajar en diversos sectores y en diversos países y me ayudó a desarrollarme profesionalmente. Y fue ya en esta época donde, por azar, me empecé a especializar en distribución y, desde entonces hasta la fecha, mi carrera siempre ha estado vinculada a empresas distribuidoras.

Tras esta primera etapa me incorporé a la dirección de Idealflo, distribuidora de plantas, árboles y flores artificiales y objetos de decoración. Posteriormente, al grupo Mat Holding donde estuve como director de operaciones de la división Mat Water y como director general de Regaber, distribuidora en el sector del regadío y la gestión del agua en la agricultura.

Finalmente, a inicios del 2023 me incorporé como CEO en CATALONIA CERAMIC; de nuevo una empresa

de distribución, aunque en un sector muy diferente a los anteriores.

#### **Cómo ha sido su “aterriaje” en el sector de los materiales de construcción.**

Puedo decir que ha sido un aterriaje muy plácido, y sin duda gracias al magnífico equipo profesional que tiene Catalonia Ceramic. Todo cambio de proyecto empresarial siempre implica un período de adaptación y exige un esfuerzo por ambas partes: el que llega y el que recibe. En mi caso, he llegado a un nuevo sector, pero de la mano de una empresa que lleva muchos años en él y en la que tenemos profesionales con muchos años de experiencia y en los que me he podido apoyar y lo sigo haciendo.

#### **Como experto en distribución ¿qué es lo que más le ha sorprendido de nuestro sector?**

Es evidente que todas las empresas de distribución, sea cual sea el sector, comparten una serie de máxi-



mas como puede ser el hecho de ser empresas bisagra entre clientes y fabricantes, o la necesidad de aportar valor más allá del producto, pero también, y al mismo tiempo, existen una serie de factores que cambian radicalmente entre empresas distribuidoras de diferentes sectores; sin duda el producto es el más evidente, aunque a mi entender existen otros factores como la atomización/concentración de la competencia, o la fuerza relativa del distribuidor frente a proveedores y clientes.

En el caso concreto de las empresas distribuidoras de materiales de construcción, lo que más me ha sorprendido es la tremenda atomización del sector. No hace mucho leí un artículo, que creo que fue precisamente en su revista L'Informatiu, donde se cifraba en torno a 3.500 el número de almacenes distribuidores de

inversión, y con una oferta de valor muy diferente a las anteriores. Y, entre ambos, tenemos empresas que ya cuentan con un cierto volumen importante, más ágiles y flexibles, y también con una mayor capacidad de ofrecer servicios de valor añadido y mayor poder de negociación e inversión, pero a la vez con estructuras de costes más pesadas que no les permiten la agresividad en precios de las grandes superficies.

A mi entender, los tres segmentos de empresas tienen su razón de ser y tienen cabida en el mercado, aunque también creo que en este momento hay demasiadas empresas en cada uno de estos tres segmentos y, necesariamente, el sector tendrá que pasar por un proceso de concentración o reducción de actores.

Así mismo, es fundamental que las empresas, enten-

diendo las virtudes y limitaciones de su dimensión, tengan claro el segmento de clientes al que pueden aportar mayor valor y centren su estrategia en dicho segmento; ello ayudará a mejorar la rentabilidad y evitará ciertos desajustes que en muchos casos se dan en la relación entre fabricante-distribuidor-cliente.

#### ¿Que cree que debería de cambiar?

El sector necesita de forma urgente ponerse al día en el uso de la tecnología y principalmente en la integración de datos entre los diferentes actores, pero sobre todo entre fabricantes y distribuidores.

Es evidente que las empresas constructoras necesitan bajar los costes de construcción que, unido a la gran cantidad de competidores en la distribución, provoca una altísima presión en los márgenes de las empresas distribuidoras. Por tanto, la eficiencia en costes que es siempre una necesidad imperiosa en la distribución, lo es aún más en nuestro sector y, en muy buena medida, pasa por reducir el coste de todos aquellos procesos sin valor añadido. Muchos de estos procesos se pueden ubicar en las relaciones fabricante-distribuidor, donde el uso de la tecnología es fundamental para optimizarlos. De hecho, tenemos ejemplos de otros sectores de distribución, como la gran distribución alimentaria, que hace ya décadas supieron entender que el punto de la integración entre fabricante y distribuidor era un punto crucial para poder ser eficientes en costes y supieron desarrollar herramientas conjuntas que hoy son claro ejemplo de *best practice* sectorial.

Igualmente, debemos tener en cuenta la implicación



## Necesariamente, el sector tendrá que pasar por un proceso de concentración o reducción de actores”

materiales de construcción en España. Ese dato, lejos de ser solo una anécdota, provoca que, en el mismo sector, en el mismo momento y en la mayoría de ocasiones, surtiéndose de los mismos proveedores y atendiendo a los mismos clientes, nos encontremos con muchas empresas de dimensiones a veces muy dispares y con virtudes/defectos también muy dispares, compitiendo entre ellas.

En algunos casos, además, esta gran dispersión multiplica el efecto de los “líderes locales”, pero llevándolo a extremos donde el líder local puede ser una empresa de dimensión muy pequeña, y en un ámbito geográfico de liderazgo en muchos casos muy reducido.

#### ¿Cómo analiza el sector de la distribución de materiales de Construcción es España en estos momentos?

Por un lado tenemos la gran atomización de empresas comentada anteriormente, con empresas relativamente pequeñas, con una cierta flexibilidad y con una clara vocación de servicio al cliente, pero en muchas ocasiones con poco potencial de negociación de compras por volumen, con recursos financieros limitados tanto para inversiones como para asumir determinados proyectos con clientes grandes, y con poca previsión y planificación a medio y largo plazo, incluso en lo referente a la propia continuidad de la empresa, relevo generacional, etc.

Al mismo tiempo, pero en el extremo opuesto, tenemos la irrupción cada vez con más fuerza de las grandes superficies, con un gran potencial de negociación y de



que están teniendo los fabricantes en la prescripción, sobre todo los de materiales de acabados de obra, llegando incluso a pactar el precio final de productos directamente con las promotoras y constructoras, con lo que esto supone de cambio de modelo que está llevando a cambiar el sector. Todo apunta a que la relación con los fabricantes por parte de los distribuidores debe ser de mayor colaboración y apoyo, asumiendo y entendiendo el valor que cada uno puede aportar y dando por seguro que la colaboración y trabajo conjunto es la única vía de éxito.

#### ¿Preséntenos a Catalonia Cerámica?

Catalonia Ceramic es una distribuidora de materiales de construcción que forma parte de un grupo empresarial de propiedad familiar en el que se integran también una fábrica de cerámica, Rosa Gres, y una fábrica de material de agarre, Fixcer. Ello nos confiere un elemento diferenciador con nuestros competidores y nos permite entender perfectamente la necesidad de trabajar codo con codo con todos los fabricantes que distribuimos.

Es, en este contexto, que el principal objetivo de Catalonia Ceramic es conseguir siempre la máxima satisfacción de los clientes, identificando cuáles son sus necesidades y ofreciendo, más allá de los mejores productos, todos aquellos servicios que realmente aporten valor a los clientes.

#### Y con una experiencia de 40 años...

Sí, y todo ello lo hacemos apoyándonos en cuatro valores principales: la trayectoria de estos casi 40 años, que nos permite conocer las necesidades del sector y poner a disposición de los clientes un equipo humano

con el conocimiento técnico necesario para asesorarles en cualquier circunstancia; la innovación, aportando siempre las últimas novedades y tendencias del sector a nuestros clientes, tanto a nivel de productos como de procesos; la sostenibilidad, entendiendo que el mundo será sostenible o no será y que desde nuestra posición debemos apoyar a los proveedores que trabajan por la sostenibilidad, reforzarla con nuestros procesos internos y ayudar a los clientes en este sentido; y la ética empresarial, tanto en las relaciones con proveedores y clientes, como con los competidores y, por descontado, con nuestro equipo.

#### En el contexto actual del sector, cómo se posiciona estratégicamente Catalonia Cerámica.

Nuestra estrategia está directamente relacionada con los cuatro valores mencionados anteriormente y, en este sentido, la empresa está estructurada en diferentes líneas de negocio que comparten una base operativa común que nos permite maximizar las sinergias y, al mismo tiempo, se diferencian entre ellas según el nicho de mercado al que se dirigen.

Por un lado, tenemos la línea comercial de obras, que se centra en el segmento de promotoras y constructoras, con un equipo comercial exclusivamente centrado en este mercado. También, en paralelo tenemos la línea de negocio de proyectos contract, a través de nuestra marca INNOVA, con un equipo de interioristas que dan asesoramiento a despachos de arquitectura e interiorismo en sus proyectos de construcción y, por último, la línea retail, con cinco showrooms y almacenes abiertos tanto a particulares como a interioristas, decoradores, reformistas, instaladores y profesionales del sector, con

un equipo de vendedores con amplia experiencia que pueden asesorarles hasta el nivel de detalle que necesiten. En cada una de las líneas, el perfil de nuestro equipo de profesionales es diferente para adecuarlo a las necesidades concretas de cada tipología de cliente.

### Y todo empezó con la cerámica...

Efectivamente. Aunque sí que es cierto que Catalonia Ceramic empezó en el mundo de la construcción a través de la cerámica, hoy en día suministramos todos los productos que se pueden necesitar a lo largo de cualquier construcción o reforma, empezando por los materiales constructivos de base, pasando por productos de ferretería e instalación, y llegando al material de acabado como cerámica, madera, piedra, sanitarios, grifería, mobiliario, baños, cocinas, etc. Como posicionamiento de gama, nos situamos en la gama media y alta, y seleccionamos muy cuidadosamente los fabricantes que queremos distribuir que, ya sean nacionales o internacionales, siempre tienen que ser de máxima calidad.

**En la inauguración el pasado mes de abril del Kitchen Showroom del punto de venta de Sabadell, en su discurso comentó que el Grupo Catalonia se adapta a las nuevas formas de vida de la sociedad. ¿A qué se refería?**

Debemos entender que las necesidades de las familias cambian y nosotros tenemos la obligación de ayudar a nuestros clientes a plasmar estos cambios en sus obras. Dicho comentario lo hice en el marco de la presentación del nuevo Kitchen Showroom que hemos abierto en nuestro centro de Sabadell, puesto que seguramente las cocinas y la concepción que hoy tenemos de ellas es lo que más ha cambiado en los últimos años. Antes las cocinas eran un espacio cerrado, que se quería tener muy aislado del resto de la casa y donde no se hacía vida más allá de cocinar. Además, las dimensiones de las viviendas permitían tener un espacio separado para las cocinas.

Hoy en día las viviendas tienden a ser más pequeñas y las cocinas tienden a integrarse en la vivienda, pero no solo por optimizar el espacio, sino también porque la cocina se convierte en muchos casos en punto de reunión y encuentro con la familia y amigos. De hecho, la tendencia, incluso en casas de grandes dimensiones, es tener la cocina abierta y poder compartir el espacio de forma desenfadada. Siendo esto así, nosotros debemos

poder ofrecer a nuestros clientes cocinas que permitan estos nuevos usos, pero también materiales para el resto de estancias como el comedor y el salón, que se integren perfectamente con la cocina al haberse convertido todo en un único espacio.

### ¿Este concepto es extrapolable a otros casos?

Si, esto que vemos en las cocinas es extrapolable a otros casos. Antes, en las casas con jardín se diferenciaba mucho entre dentro y fuera, con pavimentos diferentes, cerramientos que compartimentaban, etc. Sin embargo, hoy la tendencia es unificar los espacios y desdibujar las fronteras entre unos y otros.

Igualmente podemos ver cambios de necesidades



## Catalonia Ceramic forma parte de un grupo empresarial de propiedad familiar en el que se integran también Rosa Gres y Fixcer”

no solo en las viviendas particulares, sino también en hoteles, tanto en las zonas comunes como en las habitaciones, y en restaurantes, oficinas, hospitales, en locales comerciales, en residencias, etc.

Nuestra obligación es poder ofrecer soluciones y materiales que se adapten a estos cambios de usos y necesidades y, al mismo tiempo, asesorar a nuestros clientes en dichos cambios.

### ¿Nos puede adelantar alguna acción prevista próximamente del Grupo?

Tanto en Catalonia Ceramic como en el resto de empresas del grupo, Rosa Gres y Fixcer, estamos inmersos en múltiples proyectos de mejora.

Por lo que respecta a Catalonia Ceramic, en breve reformaremos el showroom de Barcelona y también nuestro espacio INNOVA para proyectos contract. También, en 2025 finalizaremos las reformas iniciadas en nuestro almacén central de Cerdanyola, donde incrementaremos nuestra capacidad y mejoraremos la operativa.

En otro orden de cosas, durante el próximo año lanzaremos una serie de novedades, tanto a nivel de productos propios, como de alianzas estratégicas, que aún no puedo desvelar pero que anunciaremos en breve.

Texto: Ramon Capdevila • Foto: CATALONIA CERAMIC