

# Concentración y adquisiciones de empresas en el clúster cerámico durante el período 2010-2020

---

Equipo de la Cátedra:

**F. Xavier Molina Morales (Dir)**

**Luis Martínez Cháfer**

**David Valiente Bordanova**

**Victor del Corte Lora**

**Andrei Serbanescu**

---



Càtedra de Transformació del Model Econòmic









# Concentració y adquisiciones de empresas en el clúster cerámico durante el período 2010-2020



Càtedra de Transformació del Model Econòmic



## **Autores**

### **Equipo investigador**

#### **Director:**

**F. Xavier Molina Morales:** Catedrático de Universidad en el departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universitat Jaume I. Director de la Càtedra de Transformació del Model Econòmic UJI - GVA.

#### **Investigadores:**

**Luis Martínez Cháfer:** Profesor Titular del departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universitat Jaume I.

**David Valiente Bordanova:** Profesor Asociado del departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universitat Jaume I.

**Victor del Corte Lora:** Profesor Ayudante Doctor del departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universitat Jaume I.

#### **Asistencia técnica:**

**Andrei Serbanescu:** Becario y colaborador de la Càtedra de Transformació del Model Econòmic.



**0**

**Contexto  
del estudio**

p.10

**1**

**Valoración institucional  
del proceso de concen-  
tración y adquisiciones  
de empresas en el clúster**

p.14

**2**

**Evolución del número  
de empresas.  
Concentración empre-  
sarial en el clúster**

p.20

**3**

**El proceso de  
adquisiciones  
de empresas  
en el clúster**

p.29

**4**

**Análisis de las potenciales  
consecuencias del proceso  
de concentración /  
adquisición**

p.46

**5**

**Referencia  
internacional**

p.55

**6**

**Mapa  
competitivo  
del clúster**

p.59

**7**

**Conclusiones**

p.62

# 0

## Contexto del estudio

En los últimos años, el clúster cerámico de Castelló ha experimentado cambios significativos. Por un lado, una reducción drástica del número de empresas y, por otro, un proceso de adquisiciones y otros tipos de operaciones de cambio de propiedad entre empresas.<sup>1</sup>

Este proceso, aún vigente, y el impacto que puede estar generando, ha sido recibido por las instituciones representativas y organizaciones vinculadas al clúster de manera muy positiva. En general se considera el proceso como una muestra del atractivo inversor que tienen las empresas del clúster y, en todo caso, como signo de normalidad. Se ha destacado: la aportación de fondos financieros, la generación de economías de escala y el aumento de la eficiencia, el impulso al proceso de internacionalización, entre otras ventajas. Sin entrar a cuestionar estas valoraciones, creemos que el fenómeno no ha sido suficientemente estudiado y, en cualquier caso, exige una mayor atención, tanto por parte de los investigadores, como de las instituciones y organizaciones del clúster. Por lo que tiene sentido abordar el análisis de lo que es el proceso y de sus posibles repercusiones.

En consecuencia, este primer estudio tiene como objetivo, por un lado, confirmar la reducción del número de empresas y delimitar y ordenar las operaciones de adquisición para que sea posible una mejor comprensión de la naturaleza y la importancia del fenómeno. Aunque de una manera muy preliminar y exploratoria, queremos sugerir nuevas visiones y explicaciones además de cuestionar otras que se hayan podido dar. Por lo tanto, es un estudio inicial que asume la necesidad de nuevos desarrollos.

El alcance del estudio se limita al espacio geográfico del clúster cerámico de Castelló (ya bien documentado<sup>2</sup>) y a las principales actividades productivas, que incluyen: la fabricación de pavimento y revestimiento cerámico, la fabricación de fritas y esmaltes, la fabricación de maquinaria e instalaciones cerámicas y, las empresas dedicadas a la atomización de arcillas y materias primas. Quedan fuera, todas las demás actividades auxiliares o relacionadas (en gran parte de servicios), que no participan directamente en el proceso de producción.

- 
- 1 *Por lo general, se habla de adquisiciones y fusiones empresariales. Pero, según nuestros datos, no tenemos registro de operaciones que puedan identificarse como fusiones. En general, se trata de adquisiciones de una parte o la totalidad de otra empresa.*
  - 2 *Las investigaciones previas en el contexto de la literatura de clústeres o distritos ya han identificado y analizado el clúster cerámico valenciano. En obras seminales, Ybarra (1991) y Boix i Galleto (2006) y Boix (2009) identificaron esta aglomeración de empresas como un caso típico de un clúster industrial (distrito) de tipo marshalliano.*

Las fuentes de información han sido diversas. Por lo que respecta al proceso de concentración empresarial, hemos utilizado la base de datos SABI *Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*, que recoge los datos contables de las empresas y que figuran en el Registro Mercantil correspondiente. Las fuentes de los datos relativos a las operaciones de adquisición se han recogido de las noticias publicadas por una serie de medios especializados durante el período comprendido entre 2010 y 2020. En primer lugar, se ha estudiado la información digitalizada del *Periódico del Azulejo* (<https://www.elperiodicodelazulejo.es/>) para todo el período. Esta información, que ha permitido básicamente la identificación de las operaciones, se ha completado con la de otras publicaciones, como *Economía3*; *Expansión*, *Castellón Plaza*, o el periódico *Mediterráneo*. Por otro lado, para completar la información individualizada de las empresas, se han consultado diversas bases de datos y páginas web dedicadas a la información empresarial y, también, hemos accedido a la información en los sitios web corporativos de las empresas afectadas.

A partir de la información relativa a las operaciones<sup>3</sup> nos han interesado una serie de datos, tales como, el número de empresas implicadas, el importe de las operaciones en millones de €, si la adquisición ha sido completa o parcial, el origen interno o externo al clúster de la propiedad de las empresas, los sectores de actividad a los que pertenecen las empresas, y, también, hemos distinguido entre adquisiciones a precio de mercado, o como resultado de procesos de liquidación u otros similares. Por último también hemos analizado el carácter y las razones que pudieran existir detrás de las decisiones estratégicas.

Por último, respecto al análisis de los efectos de los procesos de concentración y adquisición de empresas en el clúster, hemos recurrido a fuentes de diversa naturaleza (investigaciones anteriores, datos accesibles en determinadas redes sociales, como *LinkedIn*, informaciones periodísticas, datos de los Registros Mercantiles etc.). Estas fuentes de información se identifican de forma explícita en los análisis correspondientes.

Creemos que el enfoque adoptado en este estudio nos permite comprender mejor las causas de la reducción de empresas, la naturaleza de las operaciones de adquisición (su origen e importancia económica), y de esta manera poder elaborar preguntas de investigación más relevantes en el futuro.

---

3 Hemos considerado todas las noticias que se refieren a la compraventa de parte o la totalidad de la propiedad de una empresa incluida en el ámbito del clúster cerámico.

Hemos estructurado este trabajo del modo siguiente: en primer lugar, hemos analizado el proceso de concentración empresarial y, hemos descrito resultados del proceso de adquisiciones. A continuación, hemos analizado específicamente cada aspecto del fenómeno y finalmente hemos intentado valorar cuáles están siendo los efectos de estos procesos.

# 1

## **Valoración institucional del proceso de concentración y adquisiciones de empresas en el clúster**

Antes de comenzar con el estudio en sí, queríamos recoger lo que ha sido hasta ahora, la reacción y valoración de las instituciones y organizaciones vinculadas al clúster, a través de un resumen de las opiniones aparecidas en las publicaciones periodísticas a lo largo del período considerado. Este análisis debe permitirnos elaborar una serie de hipótesis iniciales, sobre la motivación y los efectos del proceso a estudiar, y que, en cualquier caso, deben o no, ser confirmadas por nuestro estudio.

Como se refleja en la Tabla 1, las opiniones de los actores representativos del clúster<sup>4</sup>, casi unánimemente, valoran positivamente el proceso de adquisiciones y concentración empresarial. Entre las instituciones y organizaciones más favorables al proceso se encuentran las asociaciones empresariales y las propias empresas consultoras. Por otro lado, se pueden encontrar opiniones más matizadas o incluso críticas en representantes de instituciones públicas como la administración autonómica o la Universidad. En este sentido, podríamos ver dos perspectivas, no necesariamente coincidentes. Por un lado, las valoraciones que se centran en el impacto del proceso para las empresas afectadas y, por otro, los que atienden al efecto global, para el territorio en su conjunto.

En cuanto a los factores que determinan el fenómeno, también de manera mayoritaria se habla del atractivo, rentabilidad y grado de internacionalización de las empresas de clúster, lo que refuerza el mensaje positivo. Entre otras razones mencionadas, se encuentran la dinámica típica del ciclo de vida del clúster. Sin embargo, también existe una visión complementaria que habla, desde el lado de la demanda, de una situación excepcional con una gran liquidez (*para algunos excesiva*) de los mercados financieros internacionales.

Con respecto a los efectos positivos que los representantes institucionales consideran que el proceso tendrá, se pueden destacar: la mejora de los resultados empresariales; ventajas de tamaño, como la generación de economías de escala; mejorar las dinámicas competitivas del clúster; la mejora de la capitalización de las empresas y el mantenimiento del empleo. Aunque son mucho más minoritarios, casi marginales, algunos de los actores del clúster ven algunos riesgos o desafíos que el proceso de concentración empresarial podría conllevar. Entre los riesgos y desafíos encontramos: los posibles conflictos de las culturas empresariales, la dificultad en encontrar sinergias entre las empresas, la pérdida de arraigo de las empresas en el territorio y, finalmente, el riesgo evidente de movimientos especulativos detrás de algunas de las operaciones.

---

4 Hemos podido recoger las valoraciones realizadas por representantes de las instituciones del clúster, de las asociaciones empresariales (ASCER, CEC); la Cámara de Comercio de Castellón; La Conselleria d'Economia de la GVA; Las asociaciones profesionales (Colegio de Economistas), la Universitat Jaume I y algunas empresas consultoras que han participado en el proceso.

(Tabla 1)

## Resumen de las principales opiniones del clúster sobre el proceso de concentración

ACTIVIDAD	MOTIVACIÓN	EFFECTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS	OBSERVACIONES
<b>CONSULTORAS</b>				
KPMG, S.A.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atractivo del clúster. Alto nivel de internacionalización</li> <li>2. Seguridad del clúster</li> <li>3. Gran liquidez de los mercados financieros internacionales, factores de demanda</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Riesgos asociados con adquisiciones e inversiones estratégicas. Complejidad, integración de las culturas empresariales e identificación de sinergias</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bernardo Vargas, jefe de KPMG en la Comunidad. Periódico Mediterráneo 09/01/2015</li> <li>2. KPMG, S.A., 2019. El sector del azulejo en España mayo 2019 kpmg.es a través de 21 grandes empresas</li> </ol>
PRICEWATER-HOUSECOOPERS		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar la rentabilidad</li> <li>2. Aumentar la eficiencia y la competitividad</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PricewaterhouseCoopers El Economista Comunitat Valenciana 19/10/2019</li> </ol>
DELOITTE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso irreversible, no exclusivo</li> <li>2. <i>Remover un avispero</i>, forzar nuevas dinámicas a las empresas existentes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinámica positiva caracterizada por su adaptación a los tiempos</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerardo Yagüe, socio Deloitte Periódico Azulejo. Mediterráneo 17/02/2020</li> </ol>
MAIN NETWORK	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalezas del sector</li> <li>2. Capacidad de crecimiento</li> </ol>			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. José Ignacio Lluch, socio director y fundador de la consultora Main Network Periódico Azulejo. Mediterráneo 17/02/2020</li> </ol>

ACTIVIDAD	MOTIVACIÓN	EFFECTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS	OBSERVACIONES
<b>ADMINISTRACIÓN POLÍTICA</b>				
MINISTERIO DE ECONOMÍA SOSTENIBLE (Directora General de Internacionalización)		1. El efecto es positivo, si la empresa corre el riesgo de cerrar, "ya que garantiza la continuidad de la actividad y, por tanto, de los puestos de trabajo	1. El efecto es negativo si los fondos de inversión ven al sector simplemente como un activo especulativo	1. Mari Parra, directora general de Internacionalización del Ministerio de Economía Sostenible  El Economista Comunitat Valenciana 19/10/2019
<b>ASOCIACIONES EMPRESARIALES</b>				
ASCER	1. Tienen potencial de crecimiento 2. Rentabilidad a corto, medio y largo plazo	1. Atraer nuevos inversores que ayudan a desarrollar estrategias de negocio 2. Ayudar a desarrollar estrategias de negocio con mayores dimensiones 3. Generación de economías de escala 4. Aumento de la productividad		1. Vicente Nomdedeu, el presidente de la patronal Azulejera, ASCER  El Economista Comunitat Valenciana 19/10/2019
CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE CASTELLÓN (CEC)		1. Mejorar la capitalización de las empresas 2. Mantenimiento de puestos de trabajo		1. Rafael Montero, secretario general de la Confederación de Empresas de Castellón (CEC)  Periódico Mediterráneo 09/01/2015
CÁMARA DE COMERCIO DE CASTELLÓN		1. Mantenimiento de puestos de trabajo	1. Presión sobre las pymes que deben añadir valor u especializarse con nichos de mercado	1. Javier Valls, director general de la Cámara de Comercio de Castellón

ACTIVIDAD	MOTIVACIÓN	EFFECTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS	OBSERVACIONES
<b>ASOCIACIONES PROFESIONALES</b>				
ESCUELA DE ECONOMISTAS DE CASTELLÓN		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesario</li> <li>2. Reducción de costes</li> <li>3. Mejora de la calidad</li> <li>4. Mejora en el control de precios</li> <li>5. Mantenimiento de puestos de trabajo</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jaime Querol, el decano del Colegio de Economistas</li> </ol> <p>Periódico Mediterráneo 17/02/2020</p>
<b>UNIVERSIDAD</b>				
CÁTEDRA MODELO ECONÓMICO UJI-GVA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Razones de la oferta. Gran liquidez en los mercados financieros</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pérdida del arraigo territorial (perspectiva territorial)</li> <li>2. Pérdida de capital social, intercambios de información y conocimiento entre empresas</li> <li>3. Movimientos especulativos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Director de la Cátedra modelo económico UJI-GVA</li> </ol> <p>Periódico Mediterráneo 17/02/2020</p>

La tabla 2 resume, a partir de las opiniones de los actores institucionales del clúster, los factores que determinan el proceso y sus efectos.

(Tabla 2)

### Resumen de las valoraciones institucionales

FACTORES QUE MOTIVAN EL PROCESO	EFECTOS POSITIVOS	EFECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atractivo del clúster</li> <li>• Ciclo de vida del clúster</li> <li>• Factores de demanda, exceso de liquidez en los mercados financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en los resultados empresariales</li> <li>• Ventajas de la dimensión</li> <li>• Mejora de las dinámicas competitivas</li> <li>• Mejora de la capitalización de las empresas</li> <li>• Mantenimiento del empleo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafío de los conflictos culturales entre empresas, identificación de sinergias</li> <li>• Presión sobre las pymes, segmento de empresas de menor dimensión</li> <li>• Pérdida de control territorial, arraigo y capital social</li> <li>• Riesgo de movimientos especulativos</li> </ul>

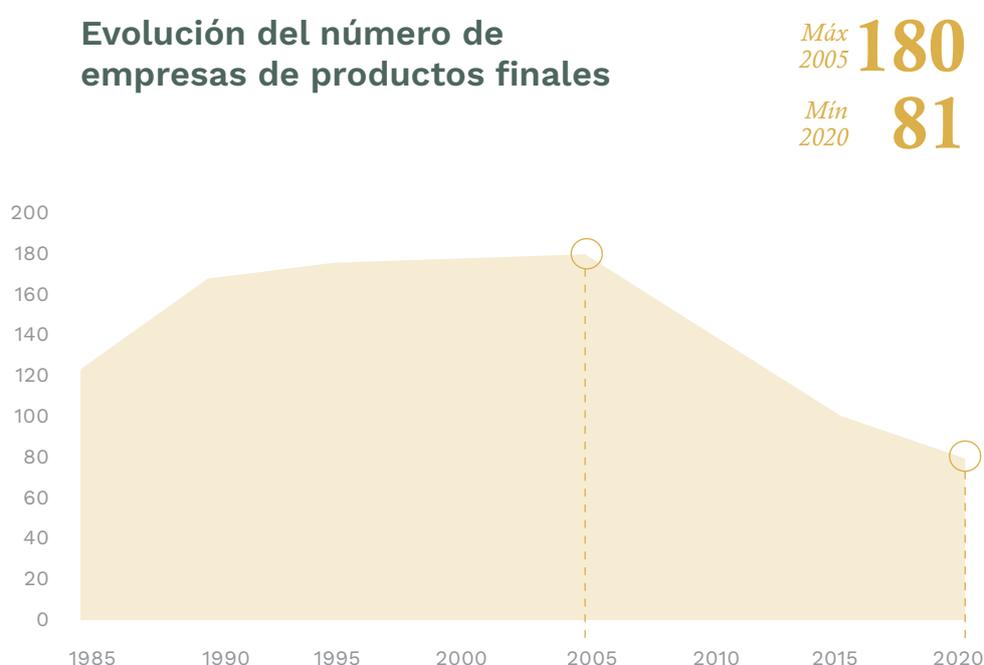
# 2

## **Evolución del número de empresas**

## **Concentración empresarial en el clúster**

Para comenzar nuestro estudio hemos analizado la evolución del número de empresas del clúster. Como describe la figura 1, muy claramente, durante el período que va desde 1985<sup>5</sup> (a las puertas de la entrada en la Unión Europea de la economía española) hasta la actualidad, y con respecto a las empresas de productos finales, hay dos tramos claramente diferenciados. Un crecimiento sostenido en las dos primeras décadas, para iniciar una disminución también sostenida y más pronunciada desde 2005 hasta la actualidad.

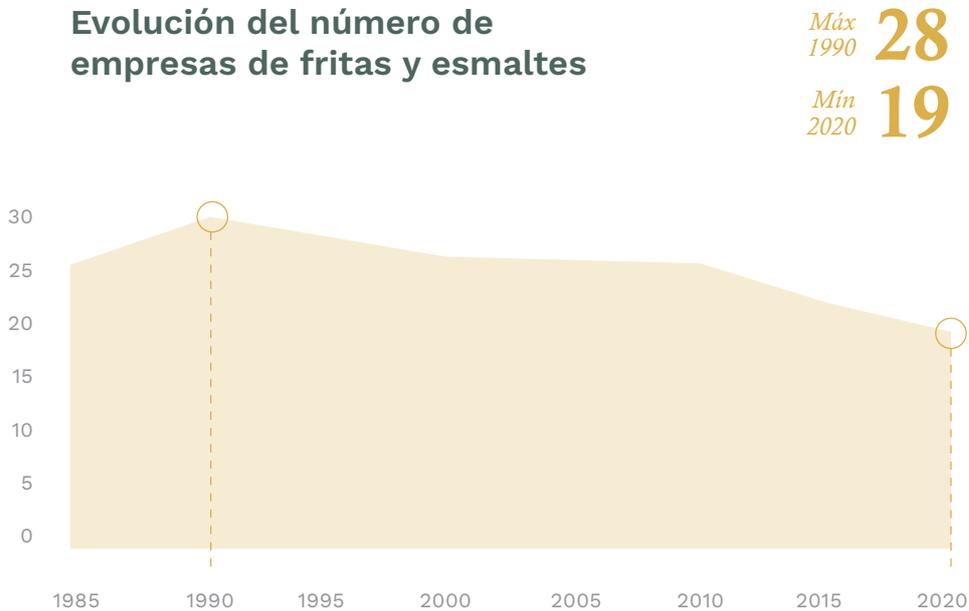
(Figura 1)



La figura 2, recoge la evolución de las empresas dedicadas a la fabricación de fritas y esmaltes, la segunda actividad en importancia del clúster. Se confirma una disminución sistemática del número de empresas, que en este caso se hace más evidente debido al número ya reducido de empresas que componen este grupo.

5 A los efectos de este estudio, hemos considerado empresas que tienen su domicilio social dentro de los límites del clúster cerámico y su dedicación a la fabricación de pavimento cerámico y revestimientos que aparecen en los anuarios del sector, publicados por ASCER.

(Figura 2)



### Análisis de los datos

Estos primeros datos nos permiten confirmar que el clúster en términos de su actividad principal de producto final ha sufrido un importante proceso de reducción del número de actores. Esta disminución es más evidente durante el período considerado en nuestro análisis. Sin embargo, estos datos, de entrada, no nos permiten concluir cuál ha sido la razón de la disminución.

Analizando el período de 2010 a 2020, podemos decir que, de las empresas dedicadas al producto final, de las 81 resultantes en el año 2020, sólo 15 estuvieron involucradas en procesos de adquisición, y de ellas sólo 4 habían pasado a integrarse con otras empresas. El resto de las operaciones han sido adquisiciones que sólo han dado lugar a cambios en la propiedad de la empresa, pero no implican una reducción en el número de empresas o competidores. Así, en términos de propiedad, el número final de empresas sería de 77.

La explicación más razonable para la disminución del número de empresas apuntaría al gran número de empresas liquidadas como resultado de la crisis de 2008. Por ejemplo, sobre datos de elaboración propia, se

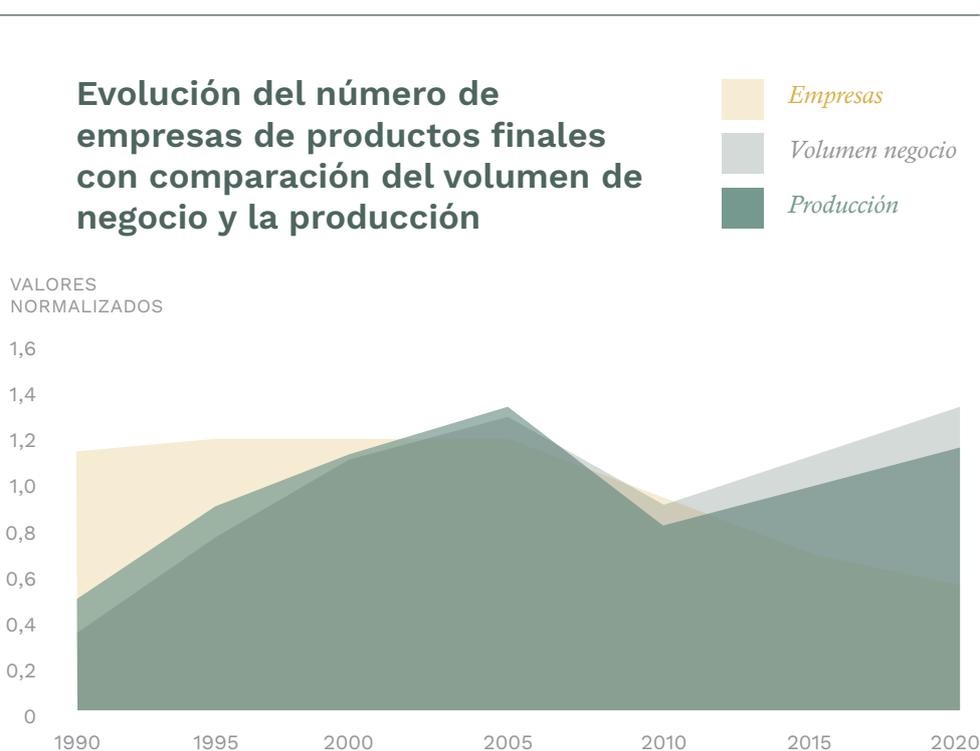
han identificado<sup>6</sup> hasta 30 empresas que se declararon en quiebra solo durante el período de 2010 a 2015.

Por lo tanto, una primera conclusión que podemos extraer es que ha habido una disminución significativa en el número (concentración) de empresas, pero que sólo se explica de una manera muy marginal por el proceso de adquisiciones.

### Evolución histórica del número de empresas, volumen de negocio y producción

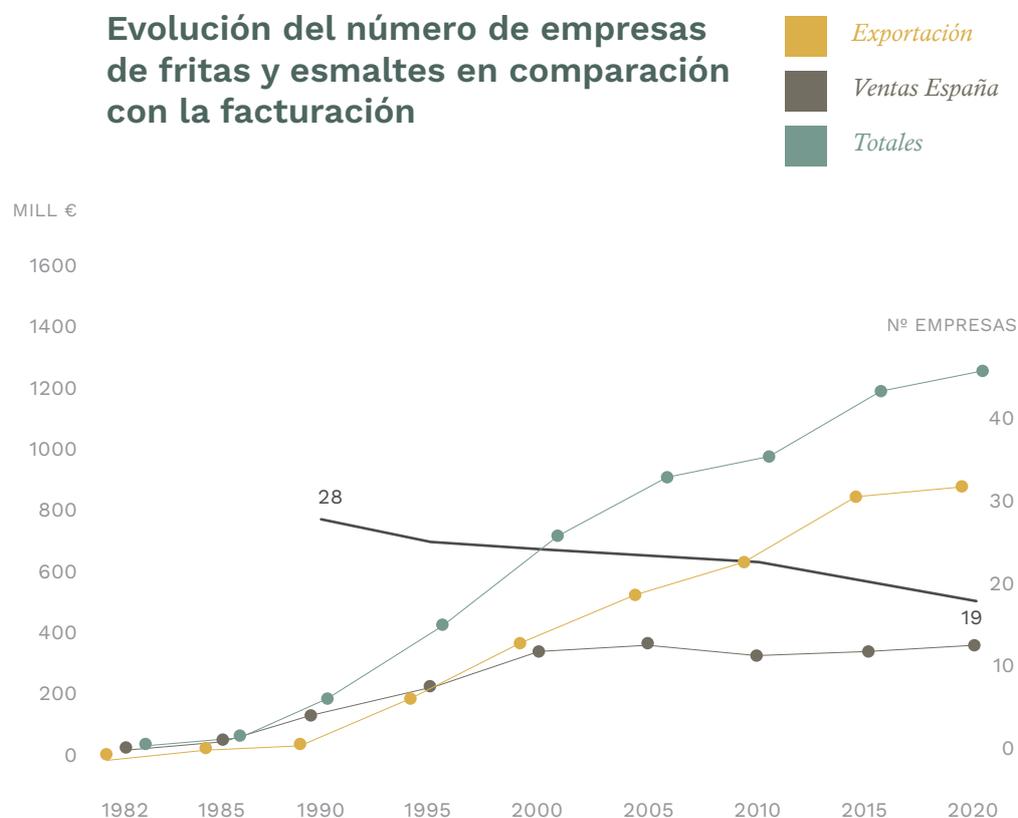
Las figuras 3 y 4, nos muestran cómo ha sido la evolución del número de empresas para las dos actividades principales del clúster, en comparación con la evolución del volumen de negocio y de la producción.

(Figura 3)



6 Fuentes de elaboración propia basada en consultas en el registro mercantil (ref. Informe por Luis Martínez de SABI, 2020).

(Figura 4)

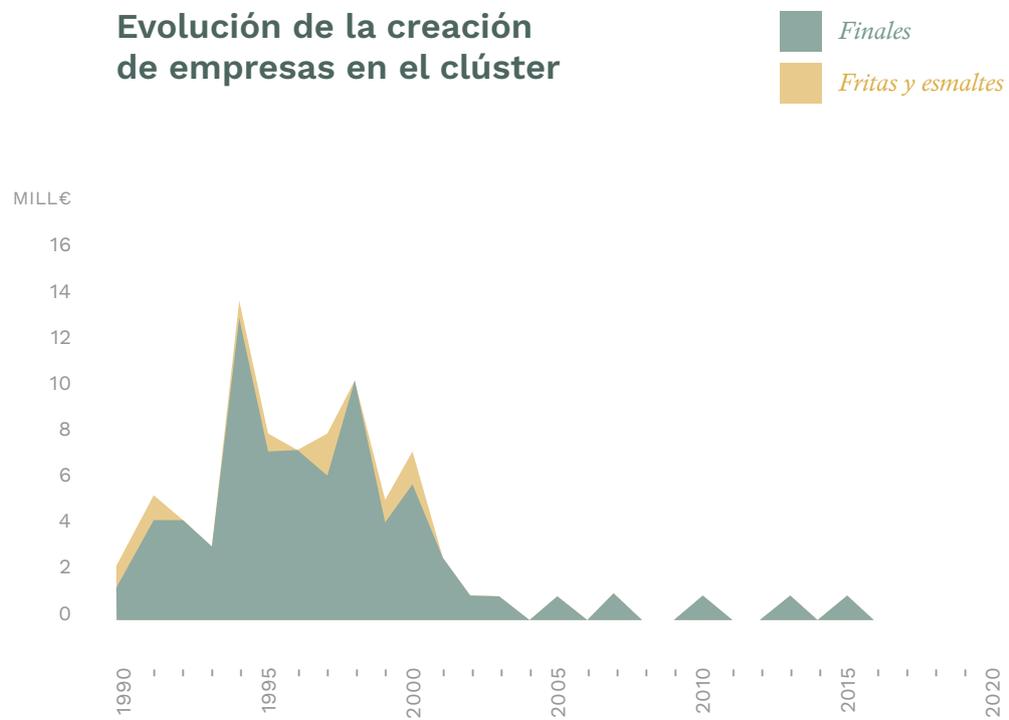


Los gráficos muestran cómo con producto final y fritas y esmaltes, incluso en los tramos de crecimiento del volumen de negocio y la producción, el número de empresas no ha dejado de caer. Este hecho puede estar indicando la existencia de fuertes barreras de entrada en la industria. Es decir que, si bien el crecimiento del clúster debería llamar a la entrada de nuevas empresas competidoras, como ocurrió en las décadas anteriores, en este caso no sucede así, y son las empresas ya existentes en la industria las que absorben este crecimiento.

### **Evolución de la creación y destrucción de empresas en el clúster**

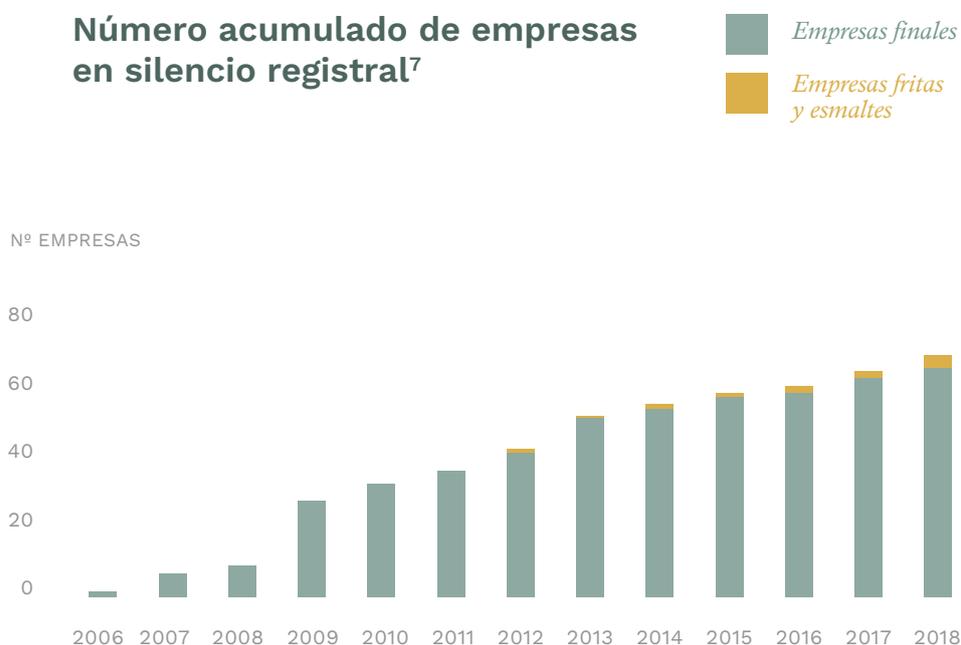
Una vez analizada la evolución del número de empresas, hemos recopilado información de la creación y del cierre de empresas, a partir de datos del Registro Mercantil que recoge la base de datos SABI *Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*.

(Figura 5)



En la figura 5 podemos ver claramente el freno en la creación de empresas a partir de mediados de la década de 2000-2010, teniendo el punto más bajo en 2004. Combinado con la desaparición sistemática de empresas en las décadas anteriores, de 2000 al 2020, que se puede ver en la Figura 6, donde el 2013 es el año que tiene la desaparición de empresas más pronunciada. Estos dos fenómenos tienen un impacto muy relevante para el clúster.

(Figura 6)



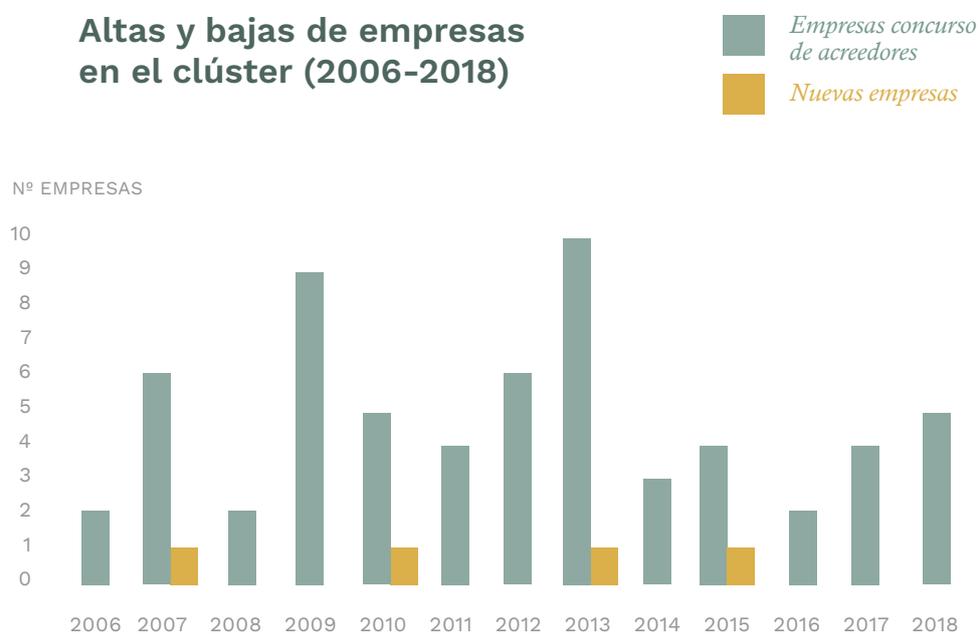
Integrando las dos figuras anteriores, podemos observar mejor los procesos de creación y destrucción de empresas en el clúster en la figura 7.

Con la aportación de las figuras anteriores podemos presentar ahora la estructura del clúster cerámico de Castellón para el año 2020.

Las características y la estructura del clúster son bien conocidas y, por lo tanto, no es necesario hacer una descripción detallada. En cualquier caso, sí que presentamos la tabla 3 donde se recogen los valores de las tres actividades principales del clúster, que son también las que han sido objeto de estudio. Estos datos nos sirven para contextualizar el estudio en sí.

<sup>7</sup> *SABI Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, clasifica el silencio registral de empresas en cuatro estados: extinto, disuelto, cierre de la hoja de registro y concurso de acreedores.*

(Figura 7)



(Tabla 3)

### La estructura del clúster cerámico de Castellón, 2020

ACTIVIDAD	COMPOSICIÓN DEL VOLUMEN DE VENTAS	COMPOSICIÓN DEL VOLUMEN DE OCUPACIÓN	NÚMERO DE EMPRESAS EN EL CLÚSTER
FABRICANTES DE PAVIMENTOS Y REVESTIMIENTOS	3.757 MILL. € 68%	15.800 75%	81
FABRICANTES DE FRITAS Y ESMALTES	1.328 MILL. € 24%	3.876 18%	19
FABRICANTES DE MAQUINARIA E INSTALACIONES	411 MILL. € 7%	1.473 7%	43
<b>TOTAL</b>	<b>5.496 MILL. € 100%</b>	<b>21.149 100%</b>	<b>143</b>

*Fuente: Adaptación propia de PwC España (2020)*

A partir de los datos de la tabla anterior, vemos el peso relativo de los principales subsectores del clúster, donde los fabricantes de producto final casi triplican a los de fabricantes de fritas y esmaltes en volumen de negocio. El sector de la maquinaria sigue siendo menor en su contribución al valor total del clúster. Con respecto a la facturación media y el número de empleados por subsector, obtenemos también resultados dispares, con una dimensión mayor del subsector de fritas y esmaltes. Podemos decir que, según datos de miembros de ASCER, y si eliminamos a las empresas asociadas ubicadas fuera del clúster, éstas sumarían alrededor de 81 empresas, con una facturación para 2019 de unos 3.757 millones de euros. Por otro lado, el subsector de fritas y esmaltes tenía un total de 19 empresas en el clúster y una facturación de 1.328 millones de euros, también para 2019, según ANFFECC.

Para concluir esta sección dedicada a la concentración de empresas en el clúster y, a modo de resumen, podemos señalar los siguientes puntos:

### **Claves del proceso**

- 1 Freno a la creación de empresas a mediados de la década (2000-2010).**
- 2 Desaparición sistemática de empresas en las décadas anteriores (2000-2020).**
- 3 Crecimiento sin creación de empresas, fuertes barreras de entrada.**
- 4 Impacto marginal del proceso de adquisiciones en la disminución del número de empresas.**

# 3

## **El proceso de adquisiciones de empresas en el clúster**

La tabla 4 recopila información sobre el número de empresas que han participado en el proceso de adquisiciones, así como las que han actuado como compradores y las que lo han hecho como vendedores. Por otro lado, hemos hecho una estimación<sup>8</sup> del importe total que han significado estas compras.

(Tabla 4)

### Datos generales, período 2010-2020

NÚMERO DE OPERACIONES	61
NÚMERO DE EMPRESAS AFECTADAS POR ADQUISICIONES (COMPRAS)	43
NÚMERO DE EMPRESAS AFECTADAS POR ADQUISICIONES (VENTAS)	46
VALOR TOTAL APROXIMADO DE LAS ADQUISICIONES	3.280 MILL. €
VALOR MEDIO DE OPERACIÓN	52,9 MILL. €

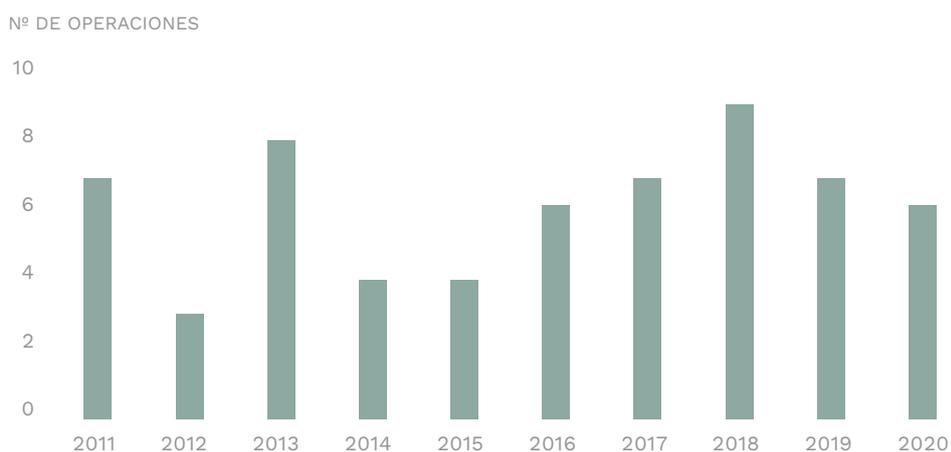
<sup>8</sup> La información periodística incluía en la práctica totalidad, de las operaciones de mayor cuantía, los importes de las operaciones. Para los casos de las operaciones menores que no hemos encontrado esta información hemos estimado su precio en base a operaciones similares en términos de actividad y valor contable de la empresa. En cualquier caso, pensamos la valoración global de los resultados se ajusta de forma significativa a la realidad.

## Evolución temporal de las adquisiciones, periodo 2011-2020

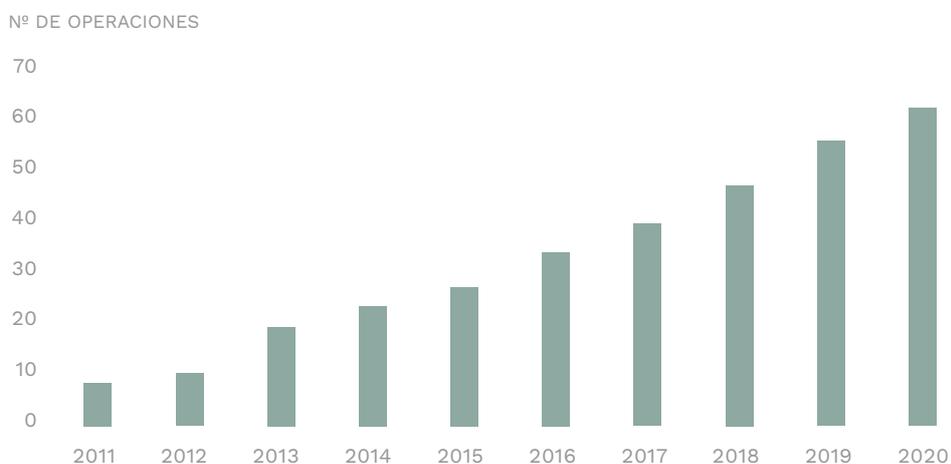
La figura 8 describe la distribución temporal de las operaciones a lo largo de la década. Cabe señalar que hemos imputado al año 2011 algunas operaciones que, a pesar de estar fechadas antes del período considerado, aparecen en las noticias publicadas dentro de nuestro período de análisis.

(Figura 8 y 8 bis.)

### Número de operaciones por año (2011-2020)



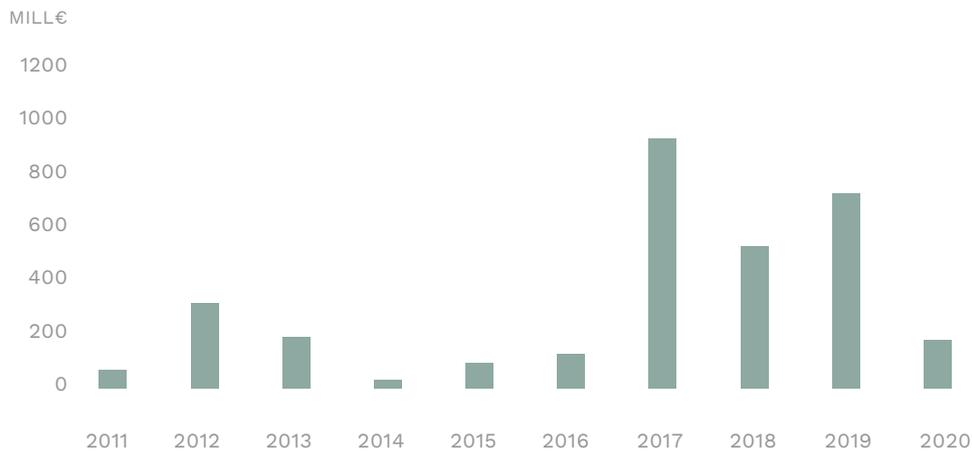
### Evolución adquisiciones por año



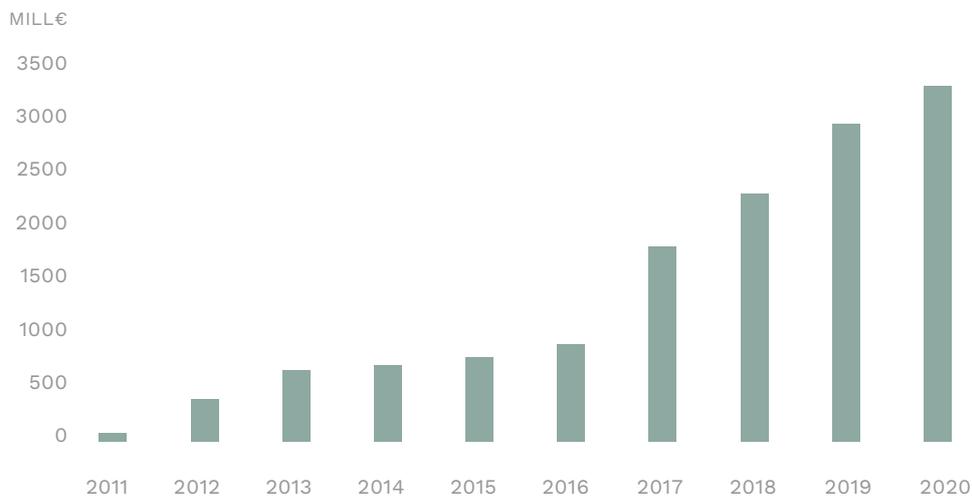
Podemos concluir que hay una mayor concentración de operaciones en la última parte de la década. Esta tendencia se manifiesta con mayor claridad en la figura 9, que muestra la distribución anual, donde se consideran los importes de las operaciones. Como decíamos, de 2017 a 2020 se encuentran las operaciones con el mayor valor monetario.

(Figura 9 y 9 bis.)

### Importe de las transacciones por año (2011-2020)



### Evolución valor de las adquisiciones por año



La mayor presencia de compras en los últimos años de la década vendría a confirmar lo comentado en la sección anterior de nuestro estudio: la caída del número de empresas no está directamente relacionada con este proceso. La reducción del número de empresas es claramente anterior, en el tiempo, a la aceleración del proceso.

### Adquisiciones por tipo de actividad dentro del clúster

Las operaciones de adquisición se concentran en los dos subsectores principales del clúster, el *producto final* (productores de pavimento y revestimiento cerámico) y las *fritas y esmaltes*. Los otros subsectores auxiliares han participado solo marginalmente en el proceso.

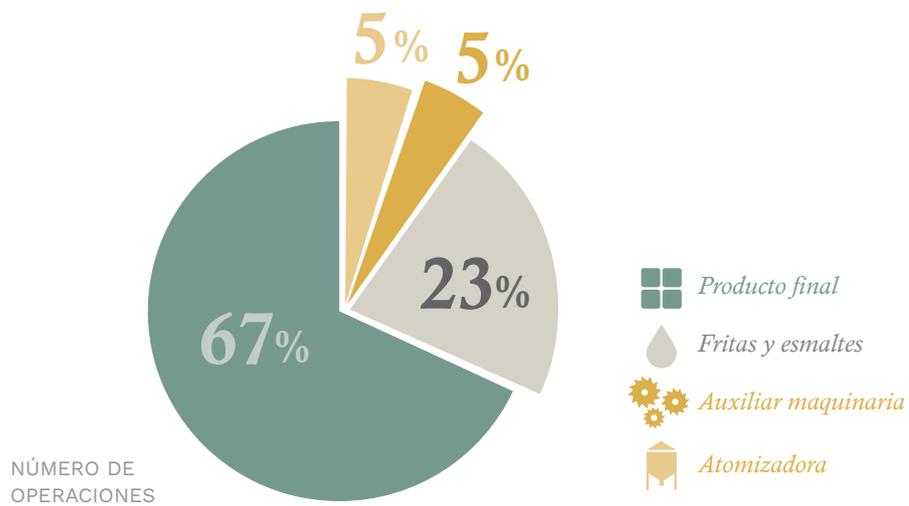
El hecho notable es que, si nos fijamos en el número de operaciones, hay un dominio de las operaciones realizadas sobre empresas de producto final, pero cuando consideramos el valor de las operaciones, los porcentajes llegan casi a igualarse. Este hecho nos indica el mayor peso relativo de las compras realizadas en el subsector de los esmaltes, si tenemos en cuenta el menor número de empresas que pertenecen a este subsector y la menor facturación total del mismo.

(Tabla 5)

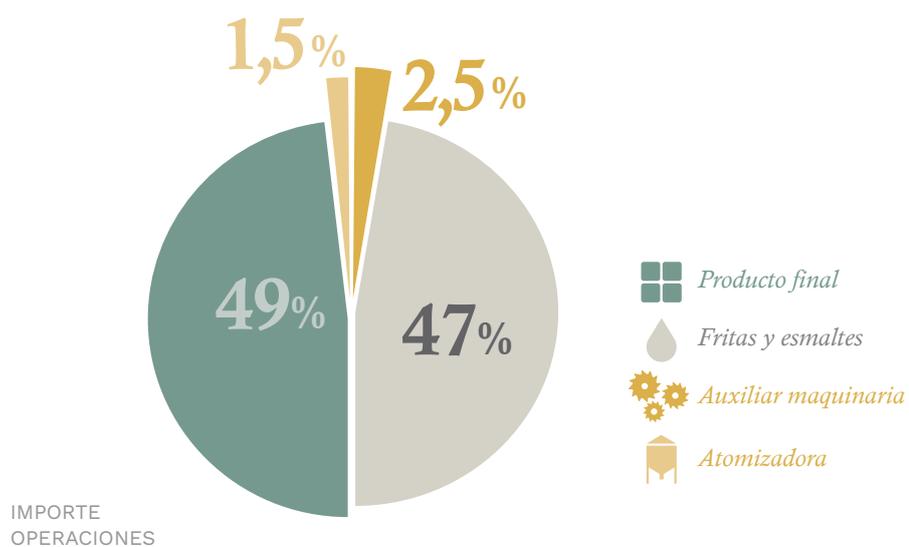
### Distribución de operaciones por tipo de actividad

TIPO DE ACTIVIDAD				
ATOMIZADORAS	3	5%	51 MILL. €	1,5%
AUXILIAR MAQUINARIA	3	5%	82 MILL. €	2,5%
FRITAS Y ESMALTES	14	23%	1544 MILL. €	47%
PRODUCTO FINAL	41	67%	1605 MILL. €	49%
TOTAL	61		3282 MILL. €	

### Distribución del número de operaciones por el tipo de actividad de la empresa adquirida



### Distribución del número de operaciones por importe de la empresa adquirida



## Porcentaje de adquisiciones totales y parciales

La siguiente cuestión que hemos analizado corresponde al porcentaje de compra que han supuesto las operaciones. Como se puede ver en la tabla 6 y la figura 12, en su mayoría, las operaciones analizadas han supuesto una adquisición del total de la empresa. Resultando en un número marginal aquellas transacciones que sólo han significado una compra minoritaria del capital de la sociedad adquirida. Podemos decir que se trata de operaciones que tienen como objetivo lograr el control de la empresa, y todo lo que conlleva en términos de control de sus decisiones estratégicas.

Por lo tanto, el perfil dominante se aleja de lo que serían fusiones entre pares, *joint-ventures* u otros tipos de acuerdos empresariales para

(Tabla 6)

### Distribución de transacciones por porcentaje de compra

PORCENTAJE DE COMPRA		
COMPRA TOTALIDAD	43	70
COMPRA MAYORITARIA	15	25
COMPRA MINORITARIA	3	5

(Figura 12)

### Distribución del número de operaciones por el tipo de compra



ganar dimensión. Por el contrario, nos encontramos con estrategias de crecimiento externo relacionado o de diversificación de cartera por parte de las empresas compradoras.

## Tipo de precio de adquisición

También hemos considerado interesante distinguir entre aquellas empresas que han sido adquiridas por su precio de mercado, es decir, que operaban con normalidad y que tienen ciertas expectativas de crecimiento, de aquellas operaciones realizadas a precio de oportunidad, sobre empresas que se encontraban en procesos de quiebra o liquidación.<sup>9</sup>

La tabla 7 y la tabla 8 muestran como las grandes transacciones se han realizado a precio de mercado, mientras que las adquisiciones realizadas para aprovechar los precios de liquidación han supuesto solo una cuarta parte del total.

(Tabla 7 y 8)

### Distribución del número de transacciones por tipo de precio (mercado o liquidación (oportunidad))

PRECIO DE COMPRA		
PRECIO DE OPORTUNIDAD	16 (26%)	297 MILL € (9%)
PRECIO DE MERCADO	45 (74%)	2.985 MILL € (91%)

### Distribución de operaciones a precio de oportunidad por origen de la empresa adquirida

EMPRESAS INTERNAS	10 (62.5%)	80 MILL € (26,9%)
EMPRESAS EXTERNAS	6 (37.5%)	217 MILL € (73,1%)

<sup>9</sup> En este grupo hemos incluido a todas aquellas empresas que estuvieron en varios puntos de su proceso de liquidación, algunas ya en fase de liquidación concursal, por ejemplo, donde el juez ha determinado al comprador después de una licitación.

## El origen de la propiedad de las empresas compradoras

Un dato relevante es conocer el origen de las empresas compradoras. Es necesario distinguir entre las operaciones que proceden de empresas externas, de las operaciones realizadas por empresas que pertenecen al clúster. Las implicaciones de la procedencia son obvias, las empresas externas, por un lado, constituyen entradas netas de capital en el territorio, pero por otro, pueden hacer que el control empresarial quede fuera de los límites del clúster.

La tabla 9 distingue las operaciones de adquisición realizadas por empresas de propiedad externa en comparación con las llevadas a cabo por las internas al clúster. El resultado es un mayor número de operaciones llevadas a cabo por las externas. Esta superioridad es más evidente en términos del valor económico que han significado las operaciones. En términos porcentuales, las compras realizadas por empresas externas representan el 59% de todas las operaciones, pero el 88% del valor total de las operaciones realizadas durante el período. De hecho, este mayor valor da un valor medio por operación que quintuplica al de las empresas internas.

Esta cifra podría confirmar que ha habido una entrada neta de capital en el clúster de manera muy significativa. Aunque esta afirmación se matiza con el hecho de que algunas de las operaciones se han llevado a cabo teniendo como objetivo empresas del clúster que ya eran propiedad de capital extranjero o foráneo. Las figuras 13 y 14 vienen a expresar gráficamente esta distinción en la importancia relativa de las

(Tabla 9)

### Distribución de operaciones por origen de empresas

ORIGEN PROPIEDAD ADQUIRIENTES	NÚMERO DE OPERACIONES		IMPORTE DE LAS OPERACIONES		VALOR MEDIO
ORIGEN EXTERNO AL CLÚSTER	36	58%	2.895 MILL. €	88%	80,5 MILL. €
ORIGEN INTERNO AL CLÚSTER	25	42%	387 MILL. €	12%	15,5 MILL. €

operaciones de acuerdo con el origen interno o externo al clúster de la propiedad de las empresas. Se confirma que, sobre todo, las empresas externas han realizado las adquisiciones de mayor valor.

(Figura 13 y 14)

### Propiedad interna/externa de las empresas compradoras, según el número de operaciones



### Propiedad interna/externa en el clúster de empresas compradoras, según el importe de las operaciones



## Estructura organizativa de las empresas compradoras: relacionadas, holdings y fondos de inversión

Además de distinguir entre las empresas compradoras internas y externas al clúster, queríamos saber qué tipo de empresas eran, en términos de su vínculo con la actividad de producción cerámica. Por esta razón, hemos diferenciado tres tipos de sociedades compradoras: (a) Empresas relacionadas (empresas que realizan la misma actividad que la empresa adquirida), (b) Empresas que pertenecen a un holding (algunos autores identifican como MNEs<sup>10</sup>), es decir, grupos de empresas que pertenecen a varios sectores más o menos relacionados con la cerámica; y, por último, (c) Fondos de inversión, empresas de capital riesgo, que gestionan una cartera de inversiones en distintos negocios y llevan a cabo básicamente estrategias financieras. Queremos mencionar que entre las adquisiciones han aparecido dos operaciones que suponen estrategias de integración vertical hacia otras actividades dentro del clúster, que hemos incluido en el grupo de empresas relacionadas.

(Tabla 10)

### Distribución del número de operaciones y valor por tipo de empresa y enlace a la actividad de la empresa adquirida

	NÚMERO DE OPERACIONES	VALOR DE LAS OPERACIONES
FONDO DE INVERSIÓN	18 (30%)	2128 MILL € (65%)
HOLDING	12 (20%)	592 MILL € (18%)
MISMA ACTIVIDAD	31 (51%)	562 MILL € (17%)
MILL €	61	3282 MILL €

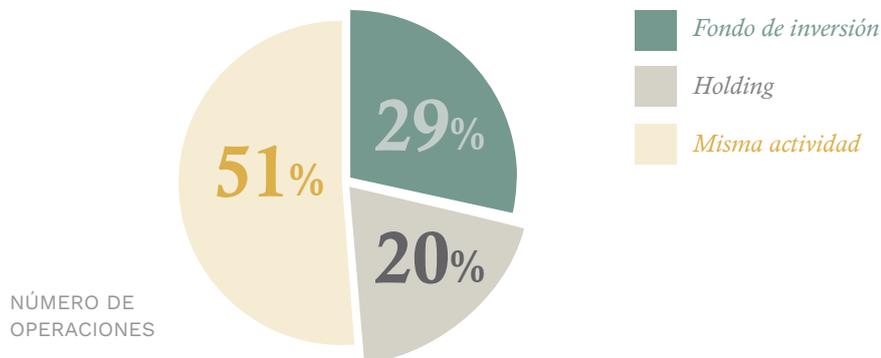
10 MNEs, *Multinational Enterprises* o *empresas multinacionales*. En nuestro caso hemos aptado por la denominación de *Holdíng*, asumiendo que ambas denominaciones superan el ámbito que representan los grupos empresariales a los que queremos identificar.

La figura 15 muestra un dominio de las operaciones realizadas entre empresas de la misma actividad. Sin embargo, como revela la figura 16, estas transacciones son de importes significativamente menores, mostrando un mayor peso del valor de las operaciones de compra de las sociedades holding y, especialmente, del tipo de fondos de inversión, lo que sugiere un alejamiento de la propiedad con actividad productiva y con el arraigo en el territorio local de nuevas empresas.

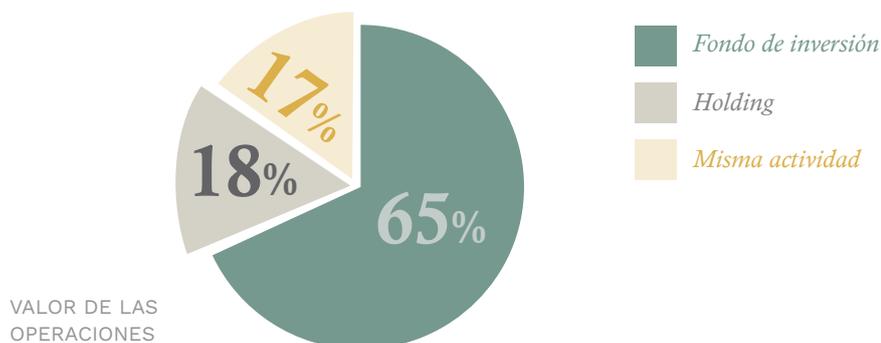
En principio, el dominio de las compras por parte de los fondos de inversión representaría alguna amenaza, como el riesgo de prácticas especulativas y, también limitaría algunas de las ventajas potenciales de las adquisiciones, como encontrar sinergias, economías de escala o incluso el aprendizaje buenas prácticas en los ámbitos productivos y tecnológicos.

(Figura 15 y 16)

### Número de transacciones por naturaleza de la empresa adquirente



### Valor de las operaciones por naturaleza de la empresa adquirente

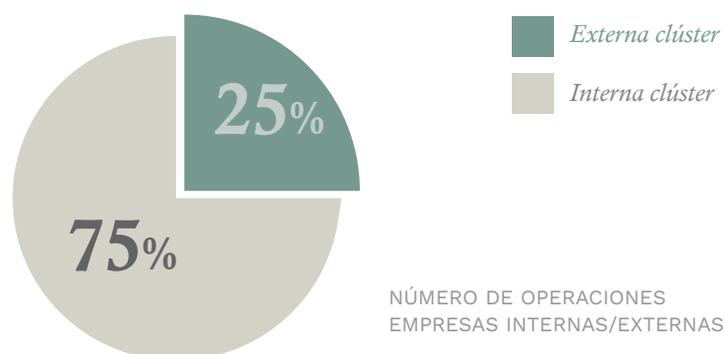


## Origen de la propiedad de las sociedades adquiridas

La figura 17 muestra una mayor presencia de operaciones realizadas por empresas dentro del clúster, sin embargo, este mayor número de operaciones no se refleja en el valor de éstas. Como se muestra en la figura 19 y la tabla 11, el valor de las operaciones realizadas sobre empresas ajenas al clúster es significativamente superior a las internas. En otras palabras, casi dos tercios del valor de las adquisiciones realizadas se han hecho sobre empresas que ya eran de propiedad ajena al clúster. Como dijimos en el punto anterior, este hecho matiza o cuestiona la idea de la entrada neta de capital financiero al cluster.

(Figura 17)

### Distribución del número de operaciones en las que la propiedad de las empresas adquiridas pertenece al clúster frente a las externas



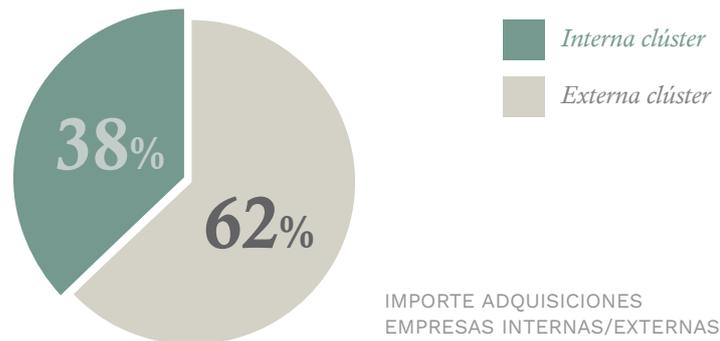
(Tabla 11)

### Distribución del importe de las operaciones en las que la propiedad de las empresas adquiridas pertenece al clúster frente a las externas

PROPIEDAD DE EMPRESAS ADQUIRIDAS	IMPORTE DE LAS OPERACIONES
INTERNA AL CLÚSTER	1.260 (38%)
EXTERNA AL CLÚSTER	2.022 (62%)

(Figura 18)

### Distribución del importe de las operaciones en las que la propiedad de las empresas adquiridas pertenece al clúster frente a las externas

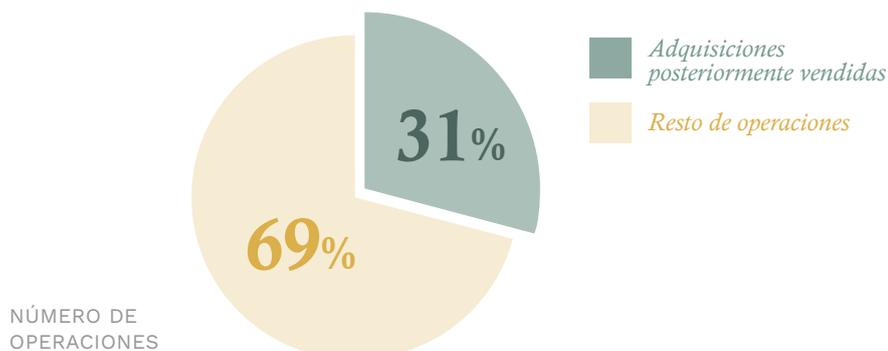


### Rotación de las inversiones en las adquisiciones de empresas

A partir de los datos recogidos también podemos estimar la importancia de las operaciones de adquisición que han sido objeto de una nueva adquisición dentro del período temporal estudiado. Aunque se pueden encontrar transacciones meramente especulativas por parte de las empresas, también intuitivamente, podemos deducir que algunas pueden ser operaciones fallidas, que han provocado desinversiones. En cualquier caso, creemos que es un elemento negativo para la estabilidad del clúster y de confirmación del poco arraigo de las nuevas empresas adquiridas en el clúster.

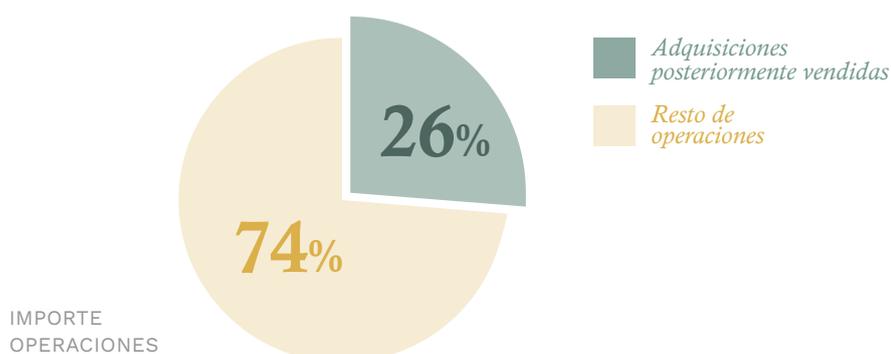
(Figura 19)

### Distribución de adquisiciones que posteriormente se hayan vendido, dentro del plazo



(Figura 20)

### Distribución de adquisiciones a empresas adquiridas previamente en el plazo



La no coincidencia entre el número de transacciones y el valor de las mismas, que reflejan las figuras anteriores, puede explicarse por el hecho de que en muchas ocasiones la nueva adquisición incluye la empresa o parte de una empresa adquirida recientemente, pero también puede formar parte de una operación más grande donde se incluyan otras sociedades o activos de las empresas.

Un dato importante se refiere al tiempo medio en el que las empresas se han vuelto a vender, estamos hablando de un promedio de 56,6 meses, lo que significa que 4,7 años es el tiempo que las empresas han mantenido su inversión. Esta cifra es más relevante cuando se trata de compras de mayor valor. Las 8 operaciones de compra de más de 25 millones de euros, que luego se vendieron a otro comprador durante el período, tardaron una media de 20,1 meses, lo que significa que la propiedad se ha vendido en 1 año y 8 meses de media. Este dato refuerza aún más la amenaza de movimientos especulativos muy alejados de las estrategias de compromiso a largo plazo.

*(Tabla 12 y 13)*

### Transacciones, adquisiciones y valores de ventas en el período

NÚMERO/VALOR DE LAS ADQUISICIONES QUE POSTERIORMENTE SE HAN VENDIDO DENTRO DEL PERÍODO	19	853 MILL €
ADQUISICIONES NÚMERO/VALOR REALIZADAS A EMPRESAS PREVIAMENTE ADQUIRIDAS EN EL PERÍODO	13	1.640 MILL €

### Tiempo de adquisición y operaciones de venta posteriores

TOTAL DE OPERACIONES (13)	TIEMPO MEDIO ENTRE LAS DOS OPERACIONES	4 AÑOS Y 7 MESES
OPERACIONES DE MÁS DE 25 MILLONES DE EUROS (8)	TIEMPO MEDIO ENTRE LAS DOS OPERACIONES	1 AÑO Y 8 MESES

Resumiendo. A través de este análisis queda claro que existe un perfil dominante de las operaciones de adquisición con las siguientes características:

- 1** Empresa de producto final/esmaltes
- 2** Empresas externas/fondos de inversión
- 3** Compra de toda la propiedad
- 4** Empresa adquirida es de propiedad externa
- 5** Compra a precios de mercado
- 6** Inversión a corto plazo

# 4

## **Análisis de las potenciales consecuencias del proceso de concentración/ adquisición**

A continuación, analizaremos ciertos resultados basados en indicadores que pueden ser útiles para comprender las posibles consecuencias del proceso descrito en este trabajo. Para ello, compararemos una serie de indicadores en las empresas externas e internas en el clúster. De esta manera, pensamos que podemos especular sobre los posibles efectos.

Los indicadores elegidos son:

- 1- Productividad
- 2- Empleo
- 3- Volumen de negocio y rentabilidad
- 4- Base de conocimiento (RRHH)
- 5- Papel de las instituciones
- 6- Comparación internacional

La muestra de las empresas utilizadas se basa, como hemos mencionado anteriormente, en la discriminación entre las empresas con una propiedad y control interno de aquellas de propiedad y control externo al clúster. (1) Control interno al clúster: *Finales*. (Pamesa, Argenta, Cifre, Taugres, Cottocer, Grespania, STN Ceramica, Baldocer, Peronda) *Fritas y Esmaltes*. (Al-farben, Torrecid, Coloronda, Esmaldur, Vidres, Colores cerámicos, Vernis). Control externo al clúster: *Finales*. (Keraben, Saloni, Halcón, Rocersa, Neolith by the size.) *Fritas y Esmaltes*. (Kerafrit, Colorobbia España, Esmalglass-Itaca grupo, Fritta, Quimicer)<sup>11</sup>. Los datos financieros han sido obtenidos de la base de datos SABI que recopila la información que las empresas depositan en sus respectivos registros mercantiles.

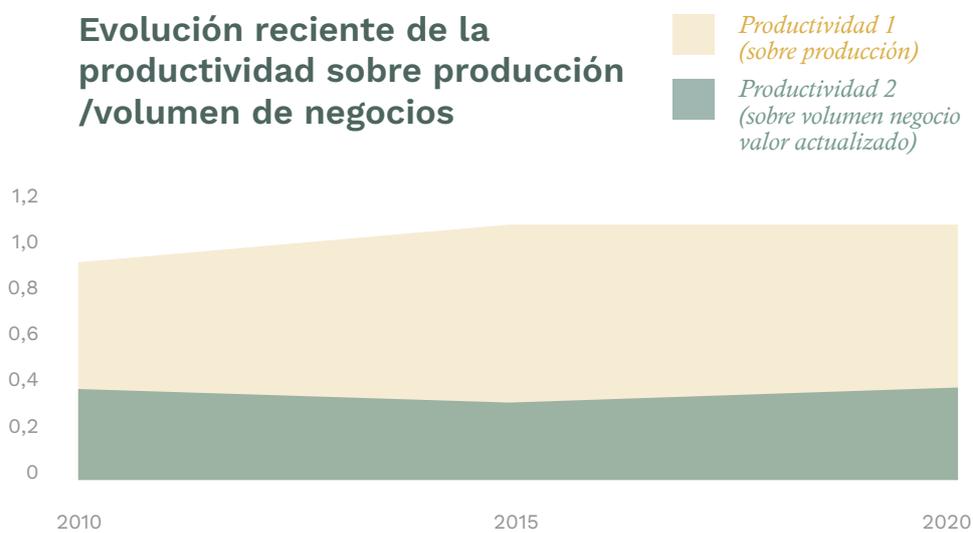
---

11 *La selección de empresas no ha pretendido ser completa y representativa de las dos poblaciones de empresas, pero sí rigurosa para el propósito del estudio. Respecto a las empresas de producto final hemos recogido las empresas de mayor tamaño, mientras que en fritas y esmaltes hemos intentado recoger todas las empresas, las que han quedado fuera lo han hecho por la no disponibilidad de datos.*

## Productividad

Un primer indicador, de carácter general, refleja la evolución del clúster respecto a la productividad. En este caso los datos han sido los que ofrece ASCER en su página web (ASCER, 2020).

(Figura 21 y 22)



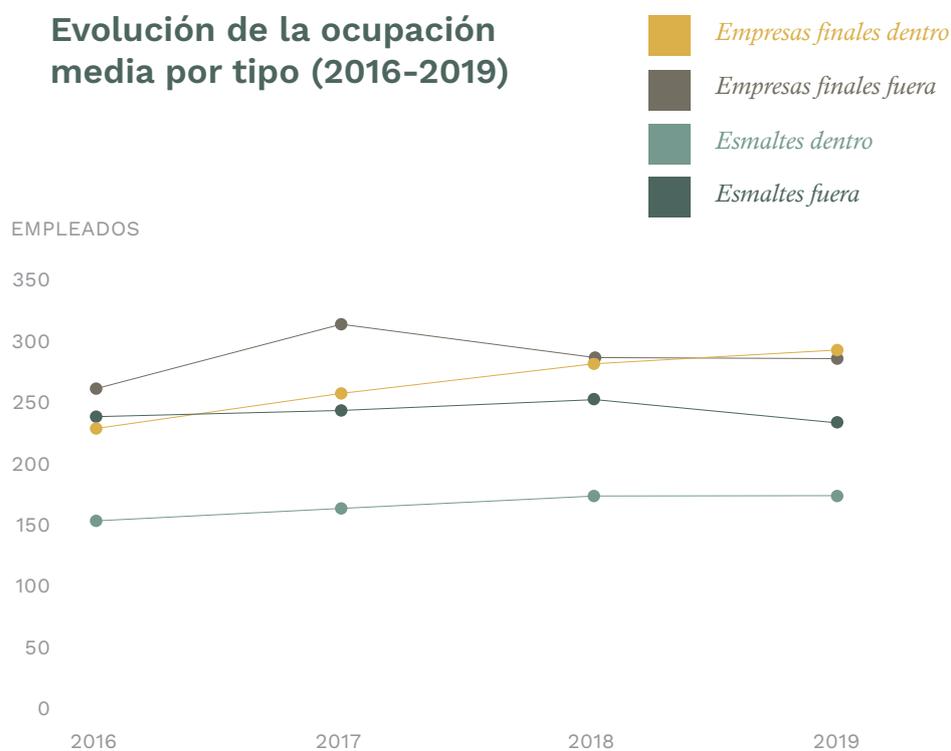
Se puede ver cómo la productividad general de todas las empresas de producto final se ha mantenido relativamente estable, e incluso ha habido una pequeña disminución en los últimos años cuando se analiza el indicador interanual (Figura 22). Este indicador no discrimina entre los diferentes tipos de empresas.

## Empleo

Basándonos en la base de datos SABI hemos obtenido la evolución de ocupación general de las empresas del clúster.

La figura 23, y con más detalle, la tabla 14 y la tabla 15 muestran cómo las empresas de dentro del clúster han crecido significativamente más que la muestra de empresas externas.

(Figura 23)



### Evolución del empleo medio por tipo (2016-2019)

NÚMERO MEDIO DE EMPLEADOS				
	2016	2017	2018	2019
EMPRESAS FINALES DENTRO	236	265	285	294
EMPRESAS FINALES FUERA	266	307	283	284
ESMALTES DENTRO	154	169	174	174
ESMALTES FUERA	239	246	255	244

### Crecimiento acumulado del empleo por parte de empresas locales/externas

Crecimiento acumulado de empleados de empresas locales (2016-2019)	19%
Crecimiento acumulado de empleados de empresas externas (2016-2019)	5%

### Volumen de negocio y rentabilidad

En cuanto a la rentabilidad del negocio, los dos grupos de empresas muestran un resultado muy similar sin grandes diferencias. En todo caso, las empresas externas tienen mejores indicadores en particular con respecto a la productividad de los empleados.

(Tabla 16,17 y 18)

### Crecimiento de la facturación para el período y por empresas locales/externa

PERÍODO ACUMULADO DE CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS 2016-2019	
VOLUMEN DE INGRESOS EMPRESAS INTERNAS	8,2%
VOLUMEN DE INGRESOS EMPRESAS EXTERNAS	9,3%

### Rentabilidad de activos por empresa local/externa

RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS EN %. MEDIA PERIODO 2016-2019	
RENTABILIDAD DE EMPRESAS INTERNAS	5,4%
RENTABILIDAD DE EMPRESAS EXTERNAS	3,0%

### Coste de empleados/ingresos de explotación por empresa local/extranjera

COSTE DE EMPLEADOS / INGRESOS OPERATIVOS (%) 2019	
PRODUCTIVIDAD DE EMPRESAS INTERNAS	14,9%
PRODUCTIVIDAD DE EMPRESAS EXTERNAS	16,5%

Las cifras observadas en los puntos anteriores nos reflejan que hay un mayor crecimiento del empleo y una ligera mayor rentabilidad en las empresas internas del clúster, mientras que para el resto de los indicadores los valores pueden ser considerados como similares, sin diferencias significativas.

### Base de conocimiento (RRHH)

Basándonos en los datos extraídos de la red social LinkedIn, hemos analizado el origen geográfico, la formación y el grado de internacionalización de la masa laboral de las empresas.

La tabla 19, muestra que un porcentaje significativamente alto de los empleados de las empresas, están registrados en la red social. Dados los perfiles existentes, podemos deducir que el porcentaje es mucho más representativo sobre el conjunto de empleados profesionales de las empresas (tanto del ámbito productivo, técnico como comercial, administrativo, que son sin duda, la base de su conocimiento.

(Tabla 19 y 20)

### Empleados presentes en LinkedIn por área

EMPLEADOS EN LINKEDIN/EMPLEADOS TOTALES = 40%	
ÁMBITO	
PRODUCTIVO, TECNOLÓGICO	50,5%
GESTIÓN, ADMINISTRACIÓN, MARKETING	49,5%

### Internacionalización de la fuerza de trabajo y su formación (1054 empleados, 14 empresas)

TIPO DE EMPRESA	% EMPLEADOS LOCALES	% FORMADOS EN CENTROS Y UNIVERSIDADES VALENCIANAS	% FORMACIÓN UNIVERSITAT JAUME I	NÚMERO DE NACIONALIDADES
FINAL CONTROL INTERNO CLÚSTER	80%	64%	39%	5
FINAL CONTROL EXTERNO CLÚSTER	67%	65%	42%	8

(Tabla 21)

### Internacionalización de la fuerza de trabajo y su formación (837 empleados, 11 empresas)

TIPO DE EMPRESA	% EMPLEADOS LOCALES	% FORMADOS EN CENTROS Y UNIVERSIDADES VALENCIANAS	% FORMACIÓN UNIVERSITAT JAUME I	NÚMERO DE NACIONALIDADES
ESMALTES CONTROL INTERNO CLÚSTER	77%	67%	36%	5
ESMALTES CONTROL EXTERNO CLÚSTER	74%	70%	41%	7

Las dos tablas anteriores nos muestran, por un lado, que solo en el caso de las empresas de producto final se observan diferencias entre las dos muestras. En este caso, se observa una mayor internacionalización de los RRHH por parte de las empresas que hemos denominado externas. A pesar de estas diferencias, de forma general, existe una continuidad de la estructura de la base de conocimiento en todas las empresas, con un papel, de momento, muy significativo de las universidades locales y en particular de la Universitat Jaume I de Castelló.

### El papel de las instituciones

Nos hemos preguntado también sobre los posibles cambios, si es el caso, en la participación de las empresas en las organizaciones que dan apoyo al clúster. La participación en los órganos de gobierno de las principales instituciones representativas del sector<sup>12</sup> se resume en la siguiente tabla 22.

La tabla muestra como hasta el momento, la representación de las empresas locales resulta ser muy dominante. Adicionalmente, existen una serie de posibles impactos en las instituciones representativas y de apoyo como, por ejemplo: Reducción del número de asociados; Cambios en los protocolos empresariales para el intercambio de conocimiento e información; Asimetría entre instituciones y empresas; Cambio en la oferta de servicios; Pérdida de capital relacional, redes informales y Pérdida del control territorial (público/privado).

<sup>12</sup> Para la confección de la tabla hemos recogido los datos de: ASCER, ANFFECC, ASECBEC y CEV

### Participación en los órganos de gestión de las principales instituciones del sector por origen

Miembros del Consejo de Administración que representan a empresas locales	84%
Miembros del Consejo de Administración que representan a empresas externas	16%

Para concluir la sección podemos señalar los siguientes resultados:

- 1** Productividad global estable, incluso decrecimiento en la última parte de la década
- 2** Mayor crecimiento del empleo para las empresas internas en el clúster
- 3** Mantenimiento de la base de conocimiento con mayor internacionalización de la plantilla en las empresas de producto final externas
- 4** Ligera mayor rentabilidad de las empresas internas, otros indicadores con valores similares
- 5** Dominio de las empresas internas en los consejos de administración de las asociaciones representativas. Posibles cambios en el papel de las instituciones

# 5

## Referencia internacional

En este punto hemos recogido los resultados de un estudio comparativo, realizado por investigadores de nuestro equipo, entre el proceso de adquisiciones de empresas en el clúster cerámico de Castelló y el caso del clúster italiano de Sassuolo<sup>13</sup>. Aunque la metodología es distinta a la empleada en este trabajo, hemos considerado oportuno incluir sus resultados dado el interés que puede tener para contextualizar algunos de nuestros propios resultados.

(Tabla 23 y 24)

### Número de entrevistas en profundidad realizadas en España e Italia

	ITALIA	ESPAÑA	TOTAL
FABRICANTES	6	4	10
FABRICANTES MAQUINARIA	5	-	5
FRITAS Y ESMALTES	-	2	2
INSTITUCIONES DE APOYO	2	5	7
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>24</b>

### Número de menciones encontradas a operaciones en España e Italia

	FONDOS DE INVERSIÓN	MNE GROUPS
ESPAÑA	35	38
ITALIA	6	28
MOTIVACIÓN	La entrada tenía como objetivo la obtención de beneficios económicos a corto plazo.	Decisión estratégica de crecimiento, orientada a largo plazo.

13 Belussi Fiorenza (fiorenza.belussi@unipd.it), Martinez-Chafer Luis (chafer@emp.uji.es) & Molina-Morales F. Xavier (molina@emp.uji.es) *Entrepreneurship in transition in Marshallian industrial districts/clusters: the case of Castellon and Sassuolo*. Manuscript to be submitted to EIBA Annual Conference 2021 Madrid.

En el contexto de nuestro estudio los resultados más interesantes hacen referencia a la diferencia entre el número de operaciones realizadas en un clúster y en otro. Y más aún, la marginalidad de los casos de operaciones realizadas por los fondos de inversión en los clústeres.

(Figura 24)

### Efectos positivos del proceso de concentración en España e Italia



### Efectos negativos del proceso de concentración en España e Italia

ESPAÑA	ITALIA
La entrada de un fondo proporciona capital a corto plazo pero dudas en el largo plazo	Ausencia de beneficios para el distrito derivados de la entrada de empresas chinas
Las relaciones entre los trabajadores y los empresarios aumentan en formalidad	Reducción de márgenes para las empresas fabricantes de maquinaria
Reestructuración de puestos de trabajo con salarios más altos	Posible pérdida de poder por parte de los trabajadores en el futuro
Posibles efectos nocivos sobre la innovación derivados de la entrada de las multinacionales	
Menor transferencia de conocimiento	
Conflictos entre las multinacionales y la cultura local	

Como conclusión, podemos decir que el proceso de adquisiciones en los clústeres, ha sido acogido de manera positiva por los entrevistados, aunque con ligera valoración más pesimista en el caso de Castelló. En todo caso, el hecho más destacable hace referencia a los diferentes niveles de intensidad del proceso y particularmente la diferente participación de los fondos de inversión en ambos clústeres.

# 6

## Mapa competitivo del clúster

A modo de resultado del estudio, desde el punto de vista de las estrategias de crecimiento empresarial, podemos identificar cuatro tipologías. En la tabla 23 presentamos las estrategias corporativas de crecimiento en el clúster y también sus características.

Combinando las características, y los potenciales efectos de los cuatro tipos de empresas, y desde una perspectiva teórica, se puede especular sobre sus distintas dimensiones. No se trata tanto de establecer una valoración de las estrategias, como de proponer oportunidades y amenazas que puedan suponer para cada una de ellas.

(Tabla 25)

### Características estratégicas y empresas que representan el modelo

CARACTERÍSTICAS ESTRATÉGICAS	EMPRESA REPRESENTATIVA
El origen interno al clúster, crece a través de adquisiciones, hace una diversificación relacionada /integración horizontal	Grupo Pamesa
Origen externo al clúster. Diversificación semi-relacionada/integración horizontal	Victoria PLC
Origen externo al clúster. Diversificación de cartera no relacionada. Integración vertical	Lone Star Funds
NO ESTÁ PRESENTE EN EL PROCESO DE ADQUISICIONES	
Origen interno al clúster. Crecimiento interno. Integración vertical	Grupo Porcelanosa

(Tabla 26)

## Dimensiones estratégicas por categoría

DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA	1 ESTRATEGIA INTERNA/EXTERNA (PAMESA)	2 ESTRATEGIA EXTERNA/INTERNA (VICTORIA PLC)	3 ESTRATEGIA EXTERNA /EXTERNA (FONDOS DE INICIO SOLITARIO)	4 ESTRATEGIA INTERNA/INTERNA (PORCELANOSA)
PERSPECTIVA LOCAL	Interna. Capital social, intercambios de información y conocimiento (informal). Uso de instituciones locales.	Externa. Adquisición de conocimientos externos. Impulso de internacionalización.	Externa. Adquisición de conocimientos externos. impulso de internacionalización.	Interna. Capital social, intercambios de información y conocimiento (informal). Uso de instituciones locales.
DIVERSIFICACIÓN	Relacionada, multi-ubicación. Descentralización.	Semi-relacionada. Industrias relacionadas.	No relacionada. Inversiones de cartera.	Relacionada. Enfoque de marca.
ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN	Vertical/Horizontal	Horizontal	Horizontal	Vertical/Horizontal
TASA DE CRECIMIENTO (INTERNO/EXTERNO)	Externa a través de adquisiciones.	Externa a través de adquisiciones.	Externa a través de adquisiciones.	Interna vía inversión directa.
SINERGIAS OPERATIVAS	Altas sinergias operativas.	Bajas sinergias operativas.	Sinergias no operativas.	Sinergias operativas.
SINERGIAS COMERCIALES	Altas sinergias de mercado.	Altas sinergias de mercado.	Bajas sinergias de mercado.	Bajas sinergias de mercado.
ADMINISTRACIÓN	Sinergias de gestión en las terminaciones.	Altas sinergias de gestión.	Altas sinergias de gestión.	Bajas sinergias de gestión.
COORDINACIÓN/DESCENTRALIZACIÓN	Escasos problemas coordinación.	Problemas de coordinación.	Problemas de coordinación.	Falta de descentralización, ventajas en la coordinación.
CAPACIDAD FINANCIERA	Mayor exposición.	Fortalecimiento financiero.	Fortalecimiento financiero.	Mayor exposición.

En definitiva, los cuatro grupos de estrategias configuran cuatro alternativas de crecimiento, de manera que el peso relativo de cada una de ellas puede marcar el futuro del propio clúster.

# 7

## Conclusiones

Como hemos mencionado en la introducción de este estudio, este es un primer intento de analizar la concentración y el fenómeno de las adquisiciones empresariales en el clúster cerámico.

Una primera conclusión confirma que la concentración empresarial y el proceso de adquisiciones son fenómenos diferentes. Por una parte, los dos fenómenos se producen en períodos de tiempo diferentes. Además, no se han creado nuevas empresas en la última década, a pesar del crecimiento del volumen de negocio y el empleo.

Otro resultado habla de la importancia de las operaciones llevadas a cabo por empresas externas en el clúster. Podemos identificar dos tendencias diferenciadas, una de capital extranjero (de sociedades holding o fondos de inversión) que realiza operaciones de mayor volumen en producto final y fritas y esmaltes, comprando la totalidad y a precio de mercado. Y, por otro lado, las que serían las operaciones más numerosas, pero de menor cuantía, llevadas a cabo por empresas relacionadas, incluso con la misma actividad desde dentro del clúster, que en muchos casos han aprovechado las oportunidades de mercado de empresas en dificultades. Por el momento, las actividades secundarias del sector se han quedado fuera del proceso de adquisiciones, como maquinaria, empresas de tratamiento de materias primas, etc. Por otro lado, y como dato preocupante, hay cierta volatilidad en las inversiones de empresas externas que han vuelto a vender algunas de las adquisiciones a corto plazo.

Por otro lado, podemos decir que, por el momento, la base de conocimiento de las empresas se mantiene estable. Además, en las instituciones representativas del sector hay una participación mayoritaria de empresas internas al clúster, aunque se pueden esperar cambios en sus funciones.

A partir de un estudio complementario de comparación del caso de Castelló con el de Sassuolo en Italia, hemos podido confirmar que, aunque los fenómenos de concentración y adquisiciones se dan en ambos casos, es en el caso de Castelló donde tiene una importancia mucho más significativa.

A nivel de análisis estratégico hemos identificado hasta cuatro formas de expansión dentro de los grupos dominantes. De hecho, el predominio de un tipo de crecimiento u otro puede marcar el futuro del clúster.

Este trabajo, aunque muy preliminar y meramente descriptivo, puede sugerir algunas direcciones para futuras de investigaciones. Es necesario saber cómo ha sido el impacto de las adquisiciones en el comportamiento y las estrategias de las empresas, cómo la reducción de los actores afecta a la propia gobernanza del clúster y, en última instancia, si la nueva situación pone en peligro la sostenibilidad de las capacidades vinculadas al territorio que han explicado en gran medida el éxito anterior.

