

Alimarket

“Queremos convertirnos en uno de los primeros players del sur de Europa en limpieza del hogar”

Jordi Bricio, managing partner de PHI Industrial Acquisitions

REBECA JAÉN | 16/02/2016 [Droguería / Limpieza](#)

La compra de tres plantas en tres años consecutivos en las provincias de Barcelona y Sevilla ha llevado a PHI Industrial Acquisitions a aglutinar una potente fuerza productiva en limpieza y cuidado del hogar, con un modelo de negocio que combina la fabricación de enseñas propias y a terceros. Del importante salto que representa el reciente acuerdo con Procter & Gamble, además de los proyectos y objetivos a corto y medio plazo hablamos con Jordi Bricio, socio fundador del fondo de inversión.



Alimarket: La última adquisición de PHI en el mercado de droguería, las instalaciones de Procter & Gamble en Mataró, supone un importante salto en diversificación. ¿Cómo van a definir la producción de la planta barcelonesa?

Jordi Bricio: Hasta la fecha contábamos con lejías, desengrasantes, limpiacristales y otros limpiadores, pero no detergentes líquidos y sólidos ni ambientadores, por lo que esta compra nos permite llegar a toda la gama de cuidado del hogar. Nuestra idea es repetir el proceso con el que hemos trabajado en La Antigua Lavandera, poniendo tanto la división de marca blanca y a terceros como nuestras enseñas propias a disposición de los potenciales clientes del sur de Europa.

A: Inicialmente mantendrán, por tanto, la producción de P&G, repitiendo el modelo de trabajo con Henkel y Dalli Cult, anteriores propietarias de las primeras plantas adquiridas. ¿Cómo se organiza el trabajo de las tres instalaciones?

JB: Las categorías que produce cada fábrica son muy complementarias, por lo que trabajarán operativamente de forma conjunta pero cada una se mantendrá en sus segmentos, ya que son mercados diferentes y objetivos diferentes. Respecto a Mataró, el acuerdo también engloba, además de la planta, varias marcas que pasarán a ser nuestras y con las que tenemos un mercado que abastecer desde la planta, por lo que nos focalizaremos en nuestras marcas propias y en la fabricación a terceros.

A: Menciona las ocho marcas internacionales que engloba el acuerdo de adquisición con P&G. ¿Qué previsiones hay para su desarrollo? ¿Podrían llegar a comercializarse en nuestro país?

JB: El mercado de estas marcas está básicamente fuera de España, con una presencia muy potente en el norte de Europa, como es el caso de 'Dreft'; además de Portugal, Egipto o Israel.

Nuestro objetivo principal es, básicamente, abastecer a los mercados exteriores desde España. En este sentido, aunque estudiaremos la posibilidad de ir introduciendo nuevas enseñas dentro del proceso de desarrollo normal, a corto plazo no prevemos su comercialización en nuestro país.

A: Hasta la fecha, la actividad exterior del grupo se centraba en Guinea y Marruecos a través de La Antigua Lavandera, por lo que esta operación les abre plena actividad a los mercados internacionales...

JB: Absolutamente. Vamos a abrírnos a tener marcas de primer nivel fuera de España, sobre todo en el ámbito europeo, tanto con las marcas adquiridas como en fabricación para cadenas de distribución y terceros.

A: En el momento de la compra, en Mataró se producían unas 135.000 t de detergente en polvo, 150.000 t de líquido y en torno a 53 M ud ambientadores. ¿Está la planta a tope de capacidad?

JB: Actualmente tiene capacidad disponible, y ese es, precisamente, uno de los elementos importantes para nosotros. En ambientadores creemos que tenemos un recorrido bastante importante; y en detergentes sólidos y líquidos, podemos crecer por encima del 30 ó 40% de la capacidad que se está utilizando en estos momentos. El plazo para conseguirlo vendrá marcado sobre todo por el ritmo en que podamos tomar los pedidos y por la accesibilidad que nos permita el mercado, aunque la capacidad se puede mejorar también a nivel de inversiones.

A: Precisamente, en los últimos dos años han realizando importantes desembolsos en producción, cuantificados en unos 4 M€. ¿Qué previsión tienen para los próximos ejercicios?

JB: Esperamos mantener un ritmo alto. Aunque es difícil cuantificar, estamos reinvertiendo permanentemente en nuevas categorías de producto y en nuevos medios de producción para poder abastecer las entradas de pedidos. No nos marcamos un objetivo económico, sino dar la respuesta adecuada al mercado, ya que entendemos que es la mejor manera de poner las instalaciones a un nivel competitivo.

A: Las dos primeras compras en el sector se materializaron a través de La Antigua Lavandera. ¿Cómo prevén estructurar la gestión de los diferentes activos?

JB: Actualmente, estamos trabajando en la definición de un grupo potente en cuidado del hogar. El objetivo es complementar la gama de productos procedente de La Antigua Lavandera con la última adquisición, efectuada a través de otra sociedad, para conformar un único grupo integrado y que trabaje conjuntamente desde el punto de vista operativo. La compra de la planta de Mataró se espera que se cierre, como tarde, a mediados de 2016, y entonces tendremos la organización definitiva.

A: Respecto a su primera marca de fabricante, 'La Antigua Lavandera', en los últimos meses han desarrollado nuevos productos. ¿Qué porcentaje representa en su negocio y qué previsiones tienen para ella?

JB: En estos momentos se sitúa aproximadamente en un 5%, y el objetivo interno es intentar doblar el próximo año los volúmenes que estamos haciendo actualmente, sin considerar las

categorías de detergentes y ambientadores, a las que aún hay que dar tiempo. Hoy por hoy nos centraremos en limpieahogares, con productos importantes como la nueva gama de desengrasantes, limpiadores y amoníaco que hemos desarrollado en formato pistola, con alta calidad y competitividad en precio, y en la que confiamos mucho el crecimiento.

A: Frente a la inercia de cierre de plantas por parte de algunas compañías del sector en los últimos años, PHI Industrial ha apostado por el mercado de droguería y limpieza. ¿Qué oportunidades consideran que brinda la entrada en este negocio?

JB: Decidimos entrar porque consideramos que son plantas productivas de primer nivel y porque creemos que existe un mercado que se puede abordar desde España al sur de Europa a unos niveles de competitividad importantes. Además, nosotros tenemos la posibilidad de combinar diferentes unidades de negocio, como puede ser trabajar una marca propia potente fuera de España, a la vez ser líder en producción a terceros y, por otro lado, tener acuerdos a largo plazo con grandes operadores como Henkel y P&G. De alguna manera, no estamos obligados a desarrollar un único modelo, sino que tenemos una estrategia triple que nos permite combinar lo mejor en cada caso.

A: ¿Podría tener cabida en esta estrategia abordar otros mercados de no alimentación como la cosmética y el cuidado personal?

JB: Nuestro ADN es pensar permanentemente en nuevas categorías de producto y sinergias posibles con productos afines. Cuestionamos siempre qué podemos hacer que nos permita mejorar. ¿Esto podría pasar por la cosmética, por seguir ampliando líneas...? Lo iremos viendo, pero siempre con la inquietud de dar respuestas al mercado.

A: Esta inquietud se puede materializar tanto a través de nuevas líneas productivas como de adquisiciones empresariales. Tras tres plantas de producción compradas en tres ejercicios consecutivos, ¿puede haber aún recorrido a nivel fabril para el grupo?

JB: Tenemos la posibilidad de tener las antenas puestas en el mercado y ver oportunidades ante lo que nos pueda aportar valor. No puedo decir sí o no, pero nuestro objetivo es montar una compañía en la que el ADN sea incorporar nuevo producto, nuevas categorías, ser innovador en nuestra aportación al mercado... y esto puede pasar por muchas estrategias: producto propio, acuerdos, incorporar potenciales compañías... Los mecanismos para dar respuesta a nuestra estrategia dependerán de cada caso.

A: ¿Cuál es el principal objetivo de PHI en no alimentación a corto y medio plazo?

JB: Queremos convertirnos en uno de los primeros "players" en el sur de Europa en limpieza del hogar. Este es uno de los objetivos que tenemos encima de la mesa, y es el que rige parte de las decisiones que estamos tomando.

A: Para terminar, en líneas generales, ¿cómo estructura y compagina PHI Industrial como fondo de capital riesgo la estrategia en sus diferentes sectores de actividad?

JB: Nuestro modelo de negocio se basa en tocar cada caso de manera aislada, sin trabajar con una estrategia común ni buscar sinergias globales. Buscamos compañías con unos planes de negocio interesantes e intentamos ayudar a la generación de dichos planes cuando estamos al frente de ellas. La idea es que cada empresa tiene que intentar ser líder en el sector en el que desarrolla su actividad.



Alimarket