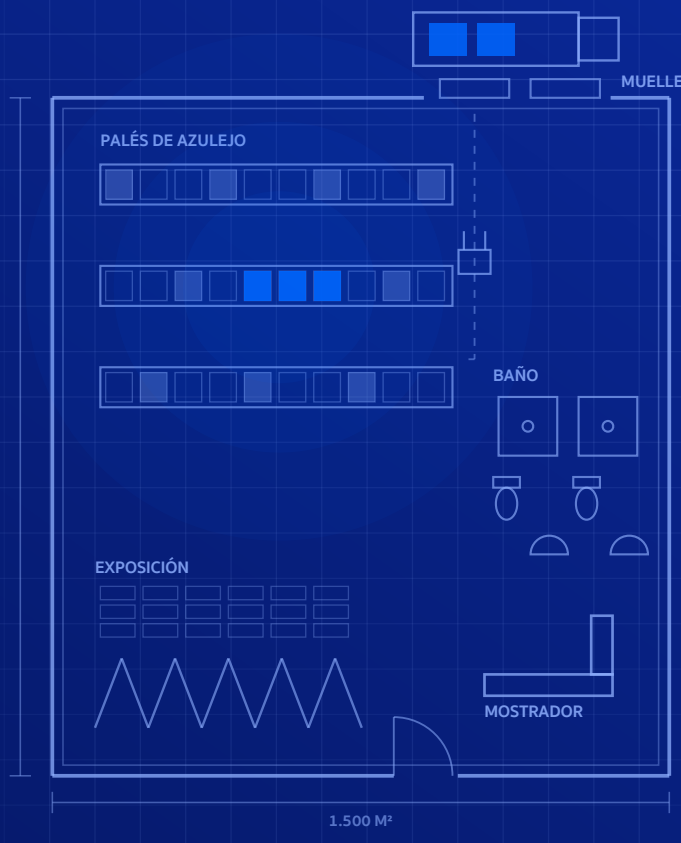




DUE DILIGENCE EN 24H | NEGOCIOS ABURRIDOS 16

ALMACENES DE CERÁMICA Y BAÑO

En España, 11.023 almacenes venden 25.394 millones al año, y desde 2019 ha cerrado casi uno de cada cinco

EN TRES CIFRAS

11.023



almacenes de material de obra y sanitarios en 2024

7%



gana antes de amortizar el almacén mediano

935



empresas agrupa ya BigMat, que también compra almacenes

RESUMEN: UN NEGOCIO SIN CONTRATOS, CON CLIENTES QUE VUELVEN Y DUEÑOS SIN RELEVO



MI VEREDICTO

El almacén mediano gana un 7% antes de amortizar, y al bueno lo separan el producto que elige y cómo cobra.

Si mañana tuviera que comprar una pyme, buscaría un especialista en cerámica con nave propia, que cobre al contado y pague más tarde a fábrica.



LO BUENO

- **Los clientes vuelven.** El reformista compra cada semana, y la asociación de la distribución, Andimac, prevé 1,85 millones de reformas en 2025¹.
- **El bueno gana el doble.** Uno de cada cuatro almacenes con cuentas publicadas gana más del 12% antes de amortizar².
- **Hay comprador.** BigMat ha comprado cuatro negocios desde 2021, y más de 6.000 almacenes ya compran juntos en centrales^{3,4,5}.



LO QUE PUEDE SALIR MAL

- **No hay contrato.** El reformista puede irse mañana, y Leroy Merlin creció un 14% en clientes profesionales en 2025⁶.
- **El margen es fino.** La media del sector gana un 6,1% de sus ventas antes de amortizar⁷.
- **El cobro se come la caja.** Las empresas españolas pagan a 67 días de media, por encima de los 60 que marca la ley⁸.

FUENTES

- 1 Alimarket, Observatorio 360 de Andimac, previsión de reformas para 2025, febrero de 2025. alimarket.es
- 2 C de Comunicación, ranking de almacenes de construcción generalistas con datos de 2023 del Registro Mercantil, febrero de 2025. construccion.cdecomunicacion.es
- 3 Idealista y Cinco Días, BigMat compra La Plataforma de la Construcción, mayo de 2021. idealista.com
- 4 Merca2, BigMat factura 1.450 millones en 2023 y sus compras, marzo de 2024. merca2.es
- 5 Alimarket, informe 2026 sobre centrales de compras de materiales de construcción, mayo de 2026. alimarket.es
- 6 Forbes, resultados de Leroy Merlin en España en 2025, marzo de 2026. forbes.es
- 7 INE, Estadística Estructural de Empresas, comercio al por mayor de madera, materiales de construcción y aparatos sanitarios, 2018 a 2024. ine.es
- 8 Forbes, informe de 2025 de la Plataforma Multisectorial contra la Morosidad, abril de 2026. forbes.es

11.023

almacenes de materiales y sanitarios en 2024, con **6 personas de media**, cuenta mía⁷.

25.394 M€

vendieron en 2024. **Un 57% más que en 2018**, con un 18,7% menos de empresas que en 2019⁷.

7,0%

de EBITDA, lo que gana el negocio antes de intereses, impuestos y amortizaciones, en el almacén mediano con cuentas².

1,85 millones

de viviendas reformadas en 2025, con **1.261 €** de material por hogar, según Andimac¹.

+6.000

almacenes compran ya a través de una central. Sus ventas suman **13.592 millones**⁵.

4,4x EBITDA

se paga de media por un mayorista mediano en el sur de Europa⁹.

15 /25

La nota: 15 sobre 25. Cinco criterios del 1 al 5, al final del estudio.

FUENTES

- ¹ Alimarket, Observatorio 360 de Andimac, previsión de reformas para 2025, febrero de 2025. alimarket.es
- ² C de Comunicación, ranking de almacenes de construcción generalistas con datos de 2023 del Registro Mercantil, febrero de 2025. construccion.cdecomunicacion.es
- ⁵ Alimarket, informe 2026 sobre centrales de compras de materiales de construcción, mayo de 2026. alimarket.es
- ⁷ INE, Estadística Estructural de Empresas, comercio al por mayor de madera, materiales de construcción y aparatos sanitarios, 2018 a 2024. ine.es
- ⁹ Dealsuite, Southern European M&A Monitor, septiembre de 2025. Plataforma de compraventa de empresas. 24879428.fs1.hubspotusercontent-eu1.net

LAS RESPUESTAS, SECCIÓN A SECCIÓN

1

¿QUÉ SE VENDE Y QUÉ PROBLEMA RESUELVE?

Cada hogar que reforma gasta 1.261 euros de media en material, y el almacén se lo sirve

PÁGINA
05

2

¿CÓMO FUNCIONA EL MERCADO?

Los almacenes venden 25.394 millones al año y casi uno de cada cinco ha cerrado desde 2019

PÁGINA
10

3

¿CUÁNTO GANA Y CUÁNTA CAJA DEJA?

El almacén mediano gana un 7% antes de amortizar, y la caja se decide en cómo cobra

PÁGINA
16

4

¿QUÉ LA PROTEGE?

Ningún contrato ata al reformista, que vuelve por el stock, el reparto a obra y el consejo técnico

PÁGINA
20

5

¿QUÉ LE IMPIDE CRECER?

Crece pide gente y stock, y en España faltan 30.000 camioneros

PÁGINA
22

6

¿QUIÉN LO HA HECHO BIEN?

BigMat nació en España en 1997 y hoy agrupa 935 empresas que venden 1.616 millones

PÁGINA
24

7

¿QUIÉN COMPRA, QUIÉN VENDE Y A CUÁNTO?

Compran grupos y centrales, y una pyme mayorista se paga a unas 4,4 veces su beneficio

PÁGINA
26

8

¿QUÉ PUEDE SALIR MAL Y QUÉ PEDIRÍAS?

Si fuera a comprar un almacén de cerámica, esto es lo primero que pediría

PÁGINA
30

9

¿DÓNDE METE DINERO LA IA?

Qué haría con la IA después de comprarlo: pedidos sin teclear y menos dinero dormido en stock

PÁGINA
32

CADA HOGAR QUE REFORMA GASTA 1.261 EUROS DE MEDIA EN MATERIAL, Y EL ALMACÉN SE LO SIRVE

Husskeyy | CC BY-SA 4.0

EN CORTO

- 1 En hoteles, comercios, colegios y gimnasios, el Código Técnico pide clase 3 en exterior, piscina y ducha. En casa no es obligatorio¹¹.
- 2 En un metro de suelo colocado, el material es el 74% del coste, cuenta mía con la base de precios de CYPE¹².
- 3 Andimac prevé 1,85 millones de viviendas reformadas en 2025, un 1,6% más que en 2024¹.

Un almacén de cerámica vende lo que hace falta para alicatar y solar una obra. Azulejo, porcelánico, sanitarios, grifería y el cemento cola que lo pega.

Su cliente no compra azulejo por gusto. Compra porque reforma el baño, la cocina o la terraza, o porque hace una piscina.



Su cliente no compra azulejo por gusto.

PARA QUÉ SIRVE

Resuelve un problema práctico: tener el material correcto, en la cantidad exacta y en la obra a tiempo. Andimac, la asociación de la distribución profesional, prevé 1,85 millones de viviendas reformadas en 2025¹.

Cada hogar que reforma gasta 1.261 euros de media en material. Son unos 2.330 millones al año solo en reformas de vivienda, en una cuenta mía¹.

FUENTES

1 Alimarket, Observatorio 360 de Andimac, previsión de reformas para 2025, febrero de 2025. alimarket.es

10 Foto: Husskeyy, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

11 Código Técnico de la Edificación, documento básico de seguridad de utilización, sección 1: resbaladicidad en edificios de uso residencial público, sanitario, docente, comercial, administrativo y de pública concurrencia. codigotecnico.org

12 CYPE, generador de precios de la construcción, pavimento de gres porcelánico en rehabilitación, 2026. generadordeprecios.info

En los edificios que usa el público, la norma decide qué suelo se puede poner. El Código Técnico de la Edificación fija su resbaladividad; en la vivienda, elige el cliente¹¹.

QUÉ TIPOS HAY

Seis familias llenan un almacén especialista, y la cerámica es la que ocupa la nave.



Cerámica de interior

Pared y suelo de baño y cocina. Va de un azulejo básico a un porcelánico rectificado de diseño¹³.

PRECIO POR M ²	VENTA EN ESPAÑA
15 a 65 €	1.350 M€



Exterior y piscina

Terraza, borde y vaso de piscina. En hoteles, gimnasios y piscinas públicas, la norma pide clase 3, la más antideslizante¹¹. En 2025 se construyeron 28.093 piscinas¹⁵.

HOTEL O COMERCIO	PISCINAS 2025
Clase 3	28.093



Peldaños y piezas especiales

Peldaños, rodapiés y remates. En hoteles y comercios, la norma pide en la escalera un grado más que en el suelo plano¹¹.

ESCALERA SECA	ESCALERA HÚMEDA
Clase 2	Clase 3

FUENTES

¹¹ Código Técnico de la Edificación, documento básico de seguridad de utilización, sección 1: resbaladividad en edificios de uso residencial público, sanitario, docente, comercial, administrativo y de pública concurrencia. codigotecnico.org

¹³ CuantoMeCuesta, precios de reformar un baño en España, abril de 2026. cuantomecuesta.com

¹⁴ Foto: Capdevielle, CC BY-SA 3.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

¹⁵ Alimarket, barómetro de la Asociación Española de Profesionales del Sector Piscinas, febrero de 2026. alimarket.es

¹⁶ Foto: Sheila Sund, CC BY 2.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

¹⁷ Foto: Balise42, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org



Shixart1985 | CC BY 2.0

Sanitarios, platos y mamparas

El plato de ducha concentra el 90% de las renovaciones de baño¹⁸. En gama básica, inodoro, lavabo, plato y mampara salen por unos 1.150 euros¹³.

EN REFORMAS	GAMA BÁSICA
90%	1.150 €



PattayaPatrol | CC BY-SA 4.0

Grifería

Lavabo, ducha y cocina. Su venta creció un 3,6% en 2024, más que la de sanitarios²⁰. Cambiar un grifo con su desagüe ronda los 375 euros¹³.

VENTAS 2024	CAMBIO DE GRIFO
+3,6%	375 €



Romate | CC BY-SA 3.0

Agarre y juntas

Cemento cola, juntas y llanas. Los morteros especiales facturaron 801 millones en 2025, un 7,5% más²².

MERCADO 2025	ADHESIVO C2 TE
801 M€	0,50 €/kg

Los precios son orientativos. Los de reforma salen de un portal de precios, y los de material, de la base de precios de CYPE^{13,12}. La venta en España es la de las fábricas²⁴.

DE QUÉ ESTÁ HECHO UN METRO DE SUELO

En un metro cuadrado de porcelánico colocado, el material pesa más que la mano de obra. Es el 74% del coste directo, en una cuenta mía con CYPE¹².

Pieza	Para qué sirve	Coste por m²
Baldosa de gres porcelánico, gama media	El suelo. Se compra un 5% de más por cortes y roturas	46,23 €
Adhesivo cementoso C2 TE, 4 kilos	Pega la pieza. Vale para interior y exterior	2,00 €
Crucetas, mortero de juntas CG2 y pequeño material	Dejan la junta igual y la rellenan	2,63 €
Mano de obra de solador y ayudante	Unos 45 minutos por metro entre los dos	16,19 €
Total		67,05 €

FUENTES

- 12 CYPE, generador de precios de la construcción, pavimento de gres porcelánico en rehabilitación, 2026. [generadordeprecios.info](#)
- 13 CuantoMeCuesta, precios de reformar un baño en España, abril de 2026. Portal de precios. [cuantomecuesta.com](#)
- 18 Alimarket, informe 2026 sobre platos de ducha, mayo de 2026. [alimarket.es](#)
- 19 Foto: Shixart1985, CC BY 2.0, vía Wikimedia Commons. [commons.wikimedia.org](#)
- 20 Alimarket, informe 2025 de sanitarios y grifería de baño, julio de 2025. [alimarket.es](#)
- 21 Foto: PattayaPatrol, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. [commons.wikimedia.org](#)
- 22 Alimarket, informe 2026 sobre el mercado de morteros especiales, junio de 2026. [alimarket.es](#)
- 23 Foto: Romate, CC BY-SA 3.0, vía Wikimedia Commons. [commons.wikimedia.org](#)
- 24 Bolsamania y Europa Press, balance de 2025 de la Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos, febrero de 2026. [bolsamania.com](#)

Precios de 2026 para rehabilitación¹². Si el adhesivo o la clase de suelo no son los que pide la obra, el problema vuelve al almacén.

QUÉ HACE EL ALMACÉN EN EL DÍA A DÍA

Comprar, guardar y servir. Detrás de eso hay tres trabajos.



Comprar y guardar

Compra a fábrica por camiones y guarda el stock. La fábrica española vende a 11 o 12 euros el metro, en salida de fábrica²⁵.



Aconsejar

Dice qué pieza, qué adhesivo y qué clase de suelo pide cada obra. En la terraza o la piscina de un hotel, la norma exige clase 3¹¹.



Cortar y repartir

Corta a medida y lleva el palé a pie de obra con camión grúa. Faltan 30.000 conductores profesionales en España²⁶.

LO QUE TRAE LA NORMA

La norma ordena el producto en hoteles, comercios, colegios, hospitales, oficinas y gimnasios. Allí, el Código Técnico clasifica cada suelo por su resistencia al deslizamiento, la Rd, del 0 al 3¹¹.

Interior seco y plano: clase 1  **Rd de más de 15**

Baño, cocina y escalera: clase 2  **Rd de más de 35**

Exterior, piscina y ducha: clase 3  **Rd de más de 45**

Gráfico. Resistencia al deslizamiento mínima que exige el Código Técnico según la zona, medida con el ensayo del péndulo (Rd). Solo se exige en edificios de uso público¹¹.

En casa no es obligatoria, pero un buen profesional la recomienda igual en terraza, ducha y piscina. Es una lectura mía.

Y el piscinero que trabaja para hoteles y gimnasios, o el contratista de comercios, la necesita por norma. Para el almacén es negocio: esa pieza no se elige solo por precio.

FUENTES

¹¹ Código Técnico de la Edificación, documento básico de seguridad de utilización, sección 1: resbaladicidad en edificios de uso residencial público, sanitario, docente, comercial, administrativo y de pública concurrencia. codigotecnico.org

¹² CYPE, generador de precios de la construcción, pavimento de gres porcelánico en rehabilitación, 2026. generadordeprecios.info

²⁵ Solunion, aseguradora de crédito, flash sectorial del azulejo, junio de 2026. solunion.es

²⁶ El Español, faltan 30.000 camioneros, agosto de 2026. elespanol.com

Y el IVA, el impuesto sobre el valor añadido, también empuja. Una obra de vivienda paga el 10% si los materiales que pone quien la hace no pasan del 40% de la base²⁷.

Por eso muchos particulares compran ellos el material y el reformista pone la mano de obra. Es una lectura mía.

QUIÉN PAGA Y CUÁNTO

Cliente	Qué exige	Cómo compra	Precio de referencia
Particular que reforma	Ver la pieza montada y que le aconsejen	En exposición, una vez cada muchos años	Baño de 5 m², unos 5.500 € con obra ¹³
Reformista y alicatador	Stock, precio de profesional y reparto a obra	Por obra, varias veces al mes	Oficial solador, 22,13 € la hora ¹²
Piscinero	Pieza antideslizante, bordes y remates	Por obra y por temporada	28.093 piscinas en 2025, 15.299 de junio a diciembre ¹⁵
Constructora y promotora	Precio y plazo en grandes cantidades	Por proyecto, pagando más tarde	Las subcontratas cobran a 87 días de media ⁸

El profesional da volumen y el particular, margen. En Reino Unido, el especialista que vende casi todo al profesional deja un 40% de margen bruto, y el mixto, un 53,8%²⁸.

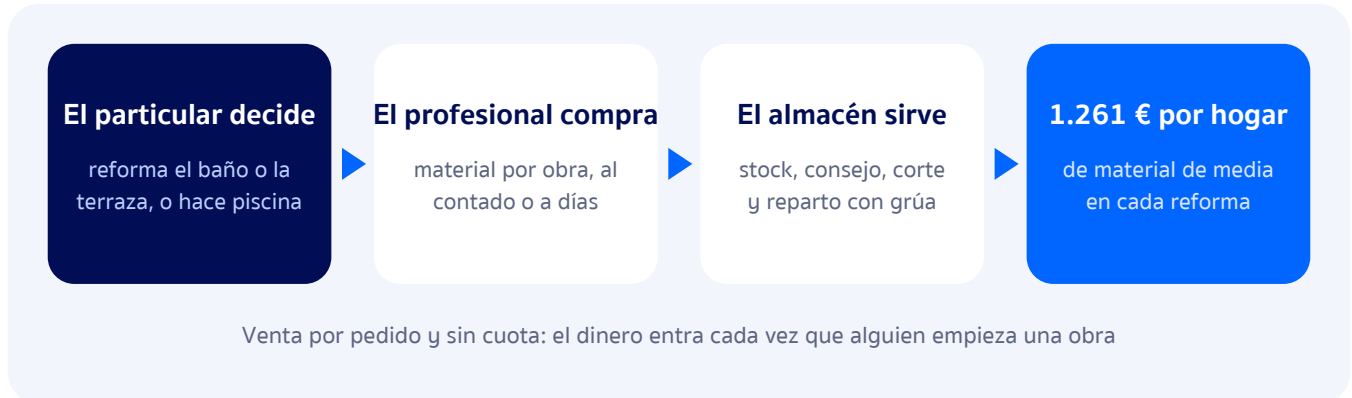


Gráfico. Cómo entra el dinero en un almacén de cerámica y baño¹.

Para el que compra, la pregunta es cuánto vende al profesional que repite y cuánto al particular que pasa una vez.

FUENTES

- ¹ Alimarket, Observatorio 360 de Andimac, previsión de reformas para 2025, febrero de 2025. alimarket.es
- ⁸ Forbes, informe de 2025 de la Plataforma Multisectorial contra la Morosidad, abril de 2026. forbes.es
- ¹² CYPE, generador de precios de la construcción, pavimento de gres porcelánico en rehabilitación, 2026. generadordeprecios.info
- ¹³ CuantoMeCuesta, precios de reformar un baño en España, abril de 2026. Portal de precios. cuantomecuesta.com
- ¹⁵ Alimarket, barómetro de la Asociación Española de Profesionales del Sector Piscinas, febrero de 2026. alimarket.es
- ²⁷ BOE, Ley 37/1992 del IVA, artículo 91, texto consolidado. boe.es
- ²⁸ Topps Tiles, informe anual 2025, ejercicio cerrado en septiembre de 2025. toppsgroup.com

LOS ALMACENES VENDEN 25.394 MILLONES AL AÑO Y CASI UNO DE CADA CINCO HA CERRADO DESDE 2019

EN CORTO

- 1 La fábrica gana un 19,2% antes de amortizar y el almacén, un 6,1%, según Deloitte y el Instituto Nacional de Estadística^{29,7}.
- 2 Pero el almacén vende cinco veces más, y se queda con más beneficio total, en una cuenta mía^{7,29}.
- 3 Desde 2019 han desaparecido 2.541 empresas del sector, un 18,7%, mientras las ventas suben⁷.

QUIÉN HACE QUÉ

La cadena tiene cinco eslabones. La fábrica hace la pieza, el almacén la guarda y la sirve, y el profesional la coloca.



Gráfico. Cadena de valor de la cerámica y el baño en España. Margen antes de amortizar de cada eslabón en 2024^{29,7,30}.

FUENTES

⁷ INE, Estadística Estructural de Empresas, comercio al por mayor de madera, materiales de construcción y aparatos sanitarios, 2018 a 2024. ine.es

²⁹ Valencia Plaza, informe de Deloitte sobre el sector cerámico, abril de 2025. valenciaplaza.com

³⁰ INE, Estadística Estructural de Empresas, revestimiento de suelos y paredes, 2024. ine.es

LA CADENA, ESLABÓN A ESLABÓN

1



Juan Emilio Prades Bel | CC BY-SA 4.0

Fábrica

Hace la baldosa. Entre las diez mayores están Porcelanosa, Pamesa y Halcón²⁵. La industria vendió 4.819 millones en 2024 con 924 de EBITDA, según Deloitte, y exporta el 72%^{29,24}.

VENTA EN ESPAÑA

1.350 M€

EBITDA 2024

19,2%

2



Axisadman | CC BY-SA 3.0

Central de compras

Negocia con la fábrica por cientos de almacenes y reparte desde sus plataformas. Sus asociados vendieron 13.592 millones en 2025⁵.

ASOCIADOS VENDEN

13.592 M€

ALMACENES

+6.000

3



Pavel Ševela | CC BY-SA 3.0

Almacén

Compra por camiones, guarda el stock, aconseja y vende. El comercio de materiales y sanitarios facturó 25.394 millones en 2024 y ganó un 6,1% antes de amortizar⁷.

EMPRESAS

11.023

MARGEN

6,1%

4



Dorieo | CC BY-SA 4.0

Reparto a obra

Lleva el palé a pie de obra con camión grúa. Faltan 30.000 camioneros en España, con sueldos de 20.000 a 24.000 euros brutos²⁶.

FALTAN

30.000

SUELDO BRUTO

24.000 €

FUENTES

⁵ Alimarket, informe 2026 sobre centrales de compras de materiales de construcción, mayo de 2026. alimarket.es

⁷ INE, Estadística Estructural de Empresas, comercio al por mayor de madera, materiales de construcción y aparatos sanitarios, 2018 a 2024. ine.es

²⁴ Bolsamanía y Europa Press, balance de 2025 de la Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos, febrero de 2026. bolsamania.com

²⁵ Solunion, aseguradora de crédito, flash sectorial del azulejo, junio de 2026. solunion.es

²⁶ El Español, faltan 30.000 camioneros, agosto de 2026. elespanol.com

²⁹ Valencia Plaza, informe de Deloitte sobre el sector cerámico, abril de 2025. valenciaplaza.com

³¹ Foto: Juan Emilio Prades Bel, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

³² Foto: Axisadman, CC BY-SA 3.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

³³ Foto: Pavel Ševela, CC BY-SA 3.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

³⁴ Foto: Dorieo, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons, recortada. commons.wikimedia.org

5



Alexander Eichler | CC BY 3.0

Colocación

El reformista, el alicatador o el piscinero pone la pieza. Las 8.262 empresas de revestimiento de suelos y paredes facturaron 2.362 millones y ganaron un 13,2%³⁰.

EMPRESAS

8.262

MARGEN

13,2%

Alrededor compiten dos modelos que no son almacén. Leroy Merlin vendió 3.827 millones en 2025 en España y creció un 14% en clientes profesionales⁶.

Y algunas fábricas venden en su propia tienda. Porcelanosa facturó más de 863 millones en 2025, con su red de tiendas como principal canal³⁶.

DÓNDE SE QUEDA EL BENEFICIO

Por cada euro, la fábrica y el colocador ganan el doble que el almacén. Pero el almacén mueve tanto volumen que se queda con la mayor parte del beneficio.



Gráfico. Reparto del beneficio antes de amortizar en 2024: ventas de cada eslabón y su margen. Cuenta propia, aproximada; el almacén incluye madera y material de obra^{7,29,30}.

Son unos 1.554 millones para los almacenes, 924 para las fábricas y 312 para los colocadores, en una cuenta mía^{7,29,30}.

FUENTES

⁶ Forbes, resultados de Leroy Merlin en España en 2025, marzo de 2026. forbes.es

⁷ INE, Estadística Estructural de Empresas, comercio al por mayor de madera, materiales de construcción y aparatos sanitarios, 2018 a 2024. ine.es

²⁹ Valencia Plaza, informe de Deloitte sobre el sector cerámico, abril de 2025. valenciaplaza.com

³⁰ INE, Estadística Estructural de Empresas, revestimiento de suelos y paredes, 2024. ine.es

³⁵ Foto: Alexander Eichler, CC BY 3.0, vía Wikimedia Commons, recortada. commons.wikimedia.org

³⁶ Bolsamania y Europa Press, resultados de Porcelanosa en 2025, agosto de 2026. Dato de la empresa. bolsamania.com

Solunion, que asegura el crédito del sector, da un 13,5% a las diez mayores fábricas en 2024. No cuadra con Deloitte, y uso el dato del sector entero^{25,29}.



Por cada euro, la fábrica y el colocador ganan el doble que el almacén.

CUÁNTO MUEVE

El comercio de materiales y sanitarios facturó 25.394 millones en 2024. En 2018 eran 16.189: un 57% más en seis años⁷.

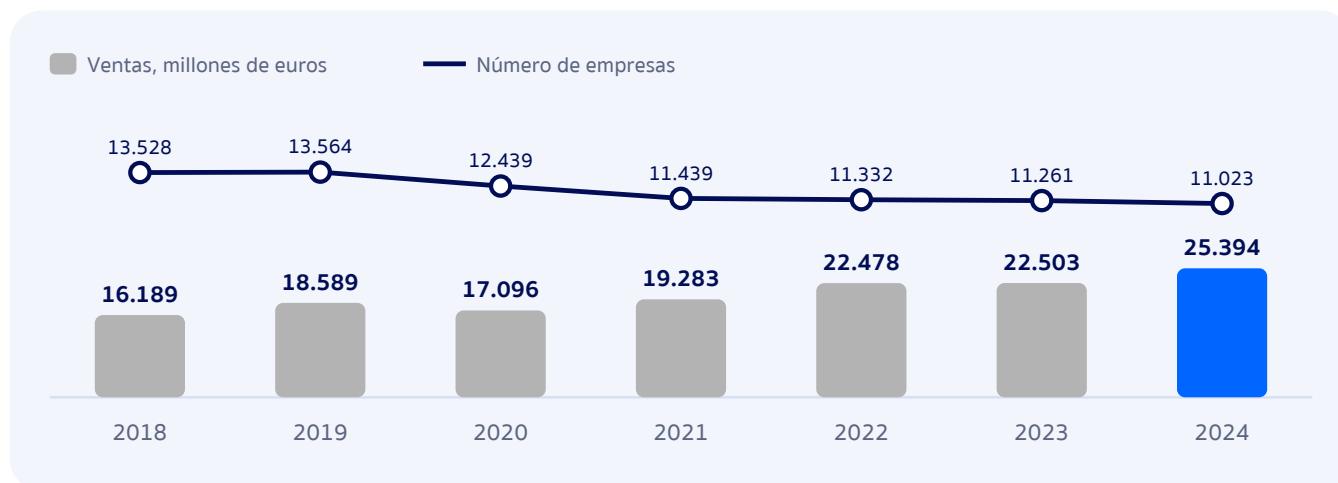


Gráfico. Ventas del comercio al por mayor de madera, materiales de construcción y sanitarios, en millones de euros, y número de empresas, de 2018 a 2024⁷.

Las ventas suben y las empresas bajan. En 2020 cayeron un 8%, y en 2021 ya estaban por encima de 2019⁷.

De la cerámica española, solo 28 de cada 100 euros se venden en España. Las fábricas exportaron 3.484 millones en 2025 y vendieron aquí 1.350²⁴.

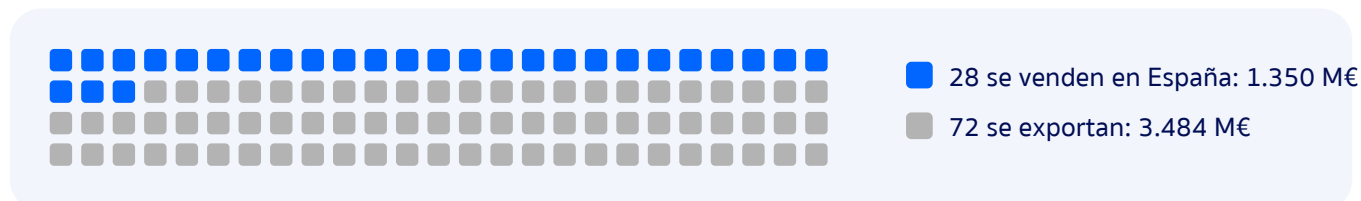


Gráfico. De cada 100 euros que facturan las fábricas de azulejo españolas, cuántos se venden en España. Datos de 2025²⁴.

No hay un dato público de venta de cerámica por comunidad autónoma ni por habitante, así que no hay mapa.

FUENTES

⁷ INE, Estadística Estructural de Empresas, comercio al por mayor de madera, materiales de construcción y aparatos sanitarios, 2018 a 2024. ine.es

²⁴ Bolsamanía y Europa Press, balance de 2025 de la Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos, febrero de 2026. bolsamania.com

²⁵ Solunion, aseguradora de crédito, flash sectorial del azulejo, junio de 2026. solunion.es

²⁹ Valencia Plaza, informe de Deloitte sobre el sector cerámico, abril de 2025. valenciaplaza.com

LO QUE EMPUJA LA DEMANDA

Tres cosas empujan. La primera, la reforma: Andimac prevé 1,85 millones de viviendas reformadas en 2025, un 1,6% más¹.

La segunda, el parque viejo. En 2025, 535.000 viviendas cumplen 18 años, y el 80% de los edificios tiene una calificación energética E, F o G¹.

La tercera, la piscina. En 2025 se construyeron 28.093 y el sector facturó 1.707 millones, un 6,5% más¹⁵.

Y el Plan Estatal de Vivienda de 2026 a 2030 reparte 7.000 millones, con ayudas a la rehabilitación³⁷.

QUIÉN SE REPARTE EL PASTEL

No hay cuotas publicadas por empresa. Lo que sí hay son tamaños: tres gigantes y, detrás, almacenes regionales de 20 a 45 millones^{2,6}.

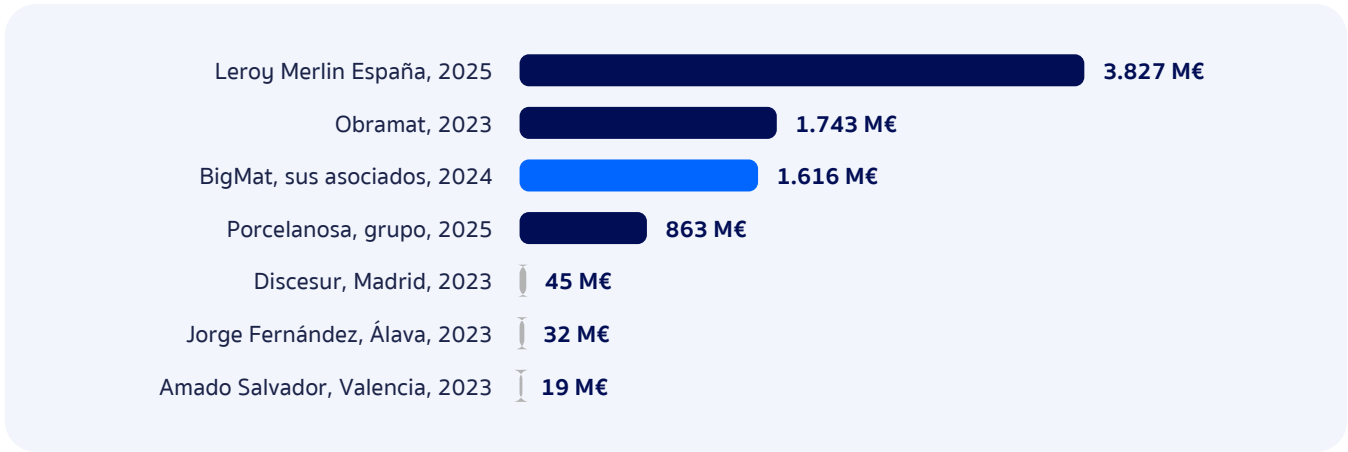


Gráfico. Ventas de los mayores grupos y de tres almacenes especialistas, en millones de euros (M€). Años distintos según la última cifra publicada^{6,2,38,36}.

Grupo	Ventas	Personas	Margen
Leroy Merlin España, 2025	3.827 M€	137 tiendas	4,6% de beneficio neto ⁶
Obramat, 2023	1.743 M€	5.592	8,7% de EBITDA ²
BigMat, sus asociados, 2024	1.616 M€	935 empresas	Sin dato del grupo ³⁸
Porcelanosa, grupo, 2025	863 M€	Sin dato	Más de un 11,6% de EBITDA ³⁶

FUENTES

1 Alimarket, Observatorio 360 de Andimac, previsión de reformas para 2025, febrero de 2025. [alimarket.es](#)

2 C de Comunicación, ranking de almacenes de construcción generalistas con datos de 2023 del Registro Mercantil, febrero de 2025. [construccion.cdecomunicacion.es](#)

6 Forbes, resultados de Leroy Merlin en España en 2025, marzo de 2026. [forbes.es](#)

15 Alimarket, barómetro de la Asociación Española de Profesionales del Sector Piscinas, febrero de 2026. [alimarket.es](#)

36 Bolsamanía y Europa Press, resultados de Porcelanosa en 2025, agosto de 2026. Dato de la empresa. [bolsamania.com](#)

37 BOE, Real Decreto 326/2026, Plan Estatal de Vivienda. [boe.es](#)

38 Alimarket, BigMat factura 1.616 millones en 2024, julio de 2025. [alimarket.es](#)

Grupo	Ventas	Personas	Margen
Discesur, Madrid, 2023	45,3 M€	150	6,5% de EBITDA ²
Jorge Fernández, Álava, 2023	32,3 M€	48	7,0% de EBITDA ²
Amado Salvador, Valencia, 2023	19,0 M€	104	6,9% de EBITDA ²

La tabla junta años y negocios distintos: Leroy Merlin y Porcelanosa venden también al particular. Sirve para ver tamaños, no para comparar al euro.

PYMES QUE SE PUEDEN COMPRAR

Detrás quedan miles. El INE cuenta 11.023 empresas en 2024 con 66.840 personas: unas 6 por empresa, en una cuenta mía⁷.

En todo el comercio mayorista especializado hay 15.458 empresas de 1 a 9 asalariados y 2.462 de 10 a 49, según el directorio del INE³⁹.



Las ventas suben y las empresas bajan.

FUENTES

² C de Comunicación, ranking de almacenes de construcción generalistas con datos de 2023 del Registro Mercantil, febrero de 2025. construccion.cdecomunicacion.es

⁷ INE, Estadística Estructural de Empresas, comercio al por mayor de madera, materiales de construcción y aparatos sanitarios, 2018 a 2024. ine.es

³⁹ INE, Directorio Central de Empresas a 1 de enero de 2025, otro comercio al por mayor especializado. ine.es

EL ALMACÉN MEDIANO GANA UN 7% ANTES DE AMORTIZAR, Y LA CAJA SE DECIDE EN CÓMO COBRA

EN CORTO

- 1 Un almacén tipo de 3 millones debería ganar un 7% antes de amortizar, en una cuenta mía.
- 2 De 86 almacenes con cuentas, la mitad gana más de un 7% y uno de cada cuatro, más de un 12%².
- 3 Cobrar al contado o a 67 días mueve unos 470.000 euros de caja, más del doble de lo que gana en un año, cuenta mía.

Monto la cuenta de un almacén especialista de 3 millones de ventas y 9 personas. Marco qué es dato y qué es supuesto mío.

Partida	Por 100 €	Total al año	De dónde sale
Ventas	100 €	3.000.000 €	Supuesto: 333.000 € por persona, entre Andimac y el INE ^{40,7}
Coste de la mercancía	72 €	2.160.000 €	Supuesto. El sector deja un 27,7%, cuenta mía con el INE ⁷
Margen bruto	28 €	840.000 €	Lo que queda después de pagar la mercancía
Personal, 9 personas	11,8 €	355.000 €	Dato: 39.460 € por persona, cuenta mía con el INE ⁷
Nave y exposición, 1.500 m²	3,2 €	95.000 €	Supuesto: 5,3 € el m² al mes, sur de Madrid ⁴¹
Transporte a obra	3 €	90.000 €	Supuesto: camión grúa, furgonetas y gasoil
Otros gastos	3 €	90.000 €	Supuesto: energía, seguros, gestoría y roturas
EBITDA	7 €	210.000 €, un 7%	Antes de intereses, impuestos y amortizaciones

FUENTES

- ² C de Comunicación, ranking de almacenes de construcción generalistas con datos de 2023 del Registro Mercantil, febrero de 2025. construccion.cdecomunicacion.es
- ⁷ INE, Estadística Estructural de Empresas, comercio al por mayor de madera, materiales de construcción y aparatos sanitarios, 2018 a 2024. ine.es
- ⁴⁰ Interempresas, memoria de Andimac, la asociación de la distribución profesional de materiales, julio de 2025. interempresas.net
- ⁴¹ Interempresas, anuncios de naves en alquiler en el sur metropolitano de Madrid, octubre de 2026. interempresas.net

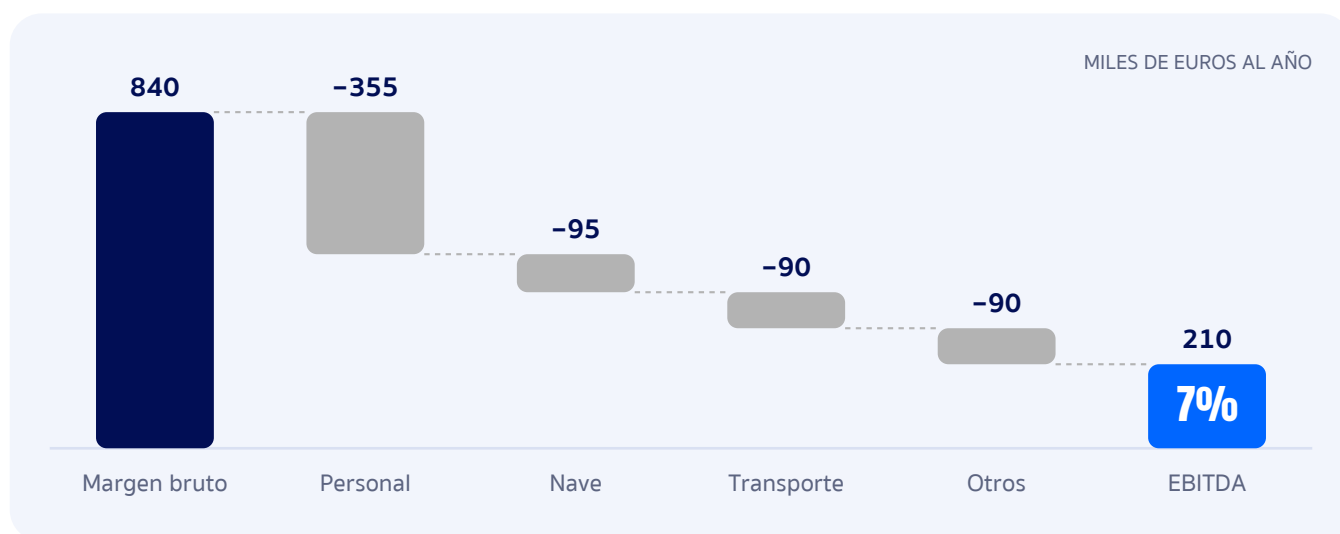


Gráfico. La misma cuenta, en miles de euros al año. Cuenta propia con los supuestos de la tabla.

La palanca es el margen bruto. Cada punto de margen son 30.000 euros, y sube un punto el resultado.



La palanca es el margen bruto.

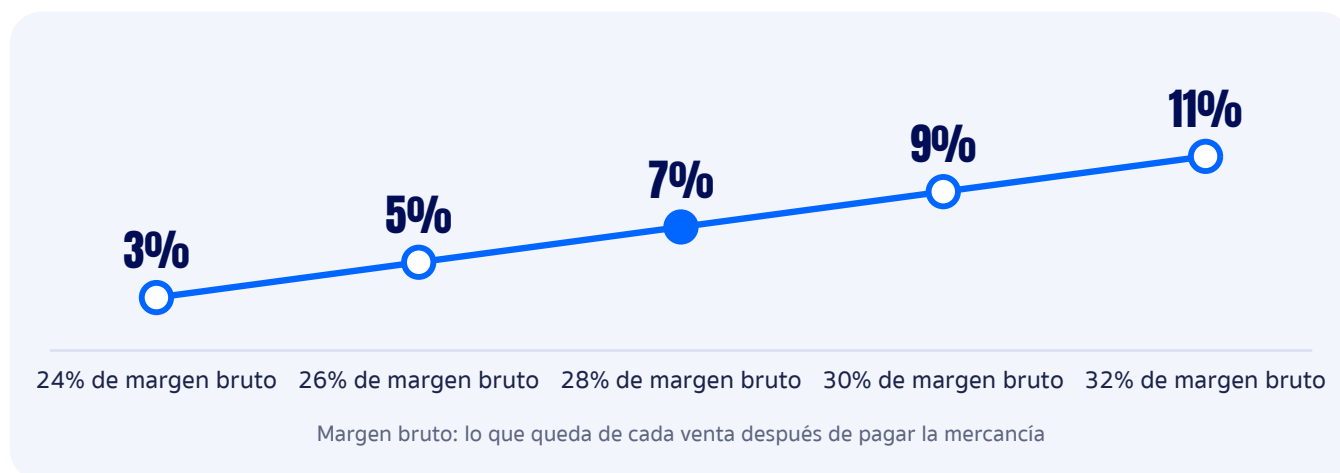


Gráfico. Resultado antes de amortizar según el margen bruto, con el resto de costes de la tabla. Cuenta propia.

El margen bruto lo da el surtido. La pieza técnica, de exterior y piscina, aguanta mejor el precio que el azulejo blanco que vende cualquiera. Es una opinión mía.

Y la nave. Si es propia, el resultado sube 3,2 puntos, pero el comprador la paga aparte o le cobran un alquiler de mercado.

LO QUE DICEN LAS CUENTAS DE VERDAD

C de Comunicación publicó las cuentas de 2023 de los 87 almacenes generalistas que pasan de 8 millones. Con los 86 que he podido leer, el EBITDA mediano es un 7,0%².

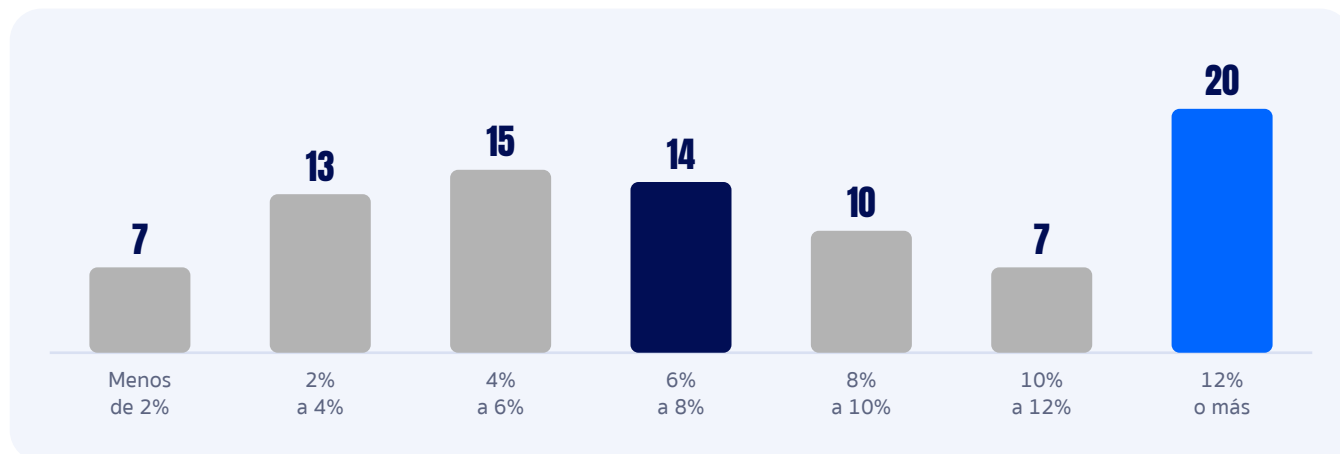


Gráfico. Almacenes de materiales de más de 8 millones de ventas según su EBITDA sobre ventas en 2023. Cuenta propia con el ranking de C de Comunicación².

La cuarta parte de abajo gana menos de un 3,9%, y la de arriba, más de un 12,2%. Veinte de los 86 pasan del 12%².

Los especialistas en cerámica y baño están en la media. Discesur gana un 6,5%, Jorge Fernández un 7,0%, Amado Salvador un 6,9% y Catalonia Ceramic un 3,4%².

El INE da la foto de todo el sector, pequeños incluidos: un 6,1% de las ventas antes de amortizar en 2024⁷. En el mayorista especializado, las de 10 a 19 personas ganan un 5,6%⁴².

No he encontrado cuentas publicadas de almacenes de menos de 8 millones, así que la pyme se mide con el INE.

Cuando un almacén gana mucho menos que la mediana, miro tres cosas.

- El **surtido**: si vende sobre todo lo que cualquiera tiene a la vista, el precio lo pone el de al lado.
- El **suelo del dueño y de la familia**, que en una pyme puede ir por encima o por debajo de mercado.
- El **stock viejo**: series descatalogadas que siguen en la nave al precio de compra.

CUÁNTA CAJA DEJA

Quien compra con deuda paga al banco con la caja que deja el negocio. Por eso miro cuánto de ese 7% llega de verdad.

FUENTES

² C de Comunicación, ranking de almacenes de construcción generalistas con datos de 2023 del Registro Mercantil, febrero de 2025. construccion.cdecomunicacion.es

⁷ INE, Estadística Estructural de Empresas, comercio al por mayor de madera, materiales de construcción y aparatos sanitarios, 2018 a 2024. ine.es

⁴² INE, Estadística Estructural de Empresas por tamaño, otro comercio al por mayor especializado, 2024. ine.es

Un almacén invierte poco. El sector dedica un 2,5% de sus ventas a activos, y Topps Tiles, el mayor especialista británico, un 1,9% en 2025⁷. Topps dice que por eso convierte bien el beneficio en caja²⁸.



Gráfico. Del EBITDA a la caja en el almacén tipo, sin crecer. Cuenta propia: impuesto del 25% e inversión del 1,9% de las ventas, como Topps²⁸.

De los 210.000 euros de EBITDA quedan unos 115.000 en caja, un 55%.

LO QUE MÁS MUEVE LA CAJA: CUÁNDO SE COBRA

En un almacén, el dinero se queda en tres sitios: el stock, lo que deben los clientes y lo que se debe a la fábrica.

La ley fija 60 días como máximo para pagar entre empresas. La media en España fue de 67 en 2025, según la Plataforma Multisectorial contra la Morosidad⁸.

Comparo dos almacenes iguales. Uno cobra casi al contado, con 10 días de media; el otro, a 67. Los dos guardan 90 días de stock y pagan a la fábrica a 60.

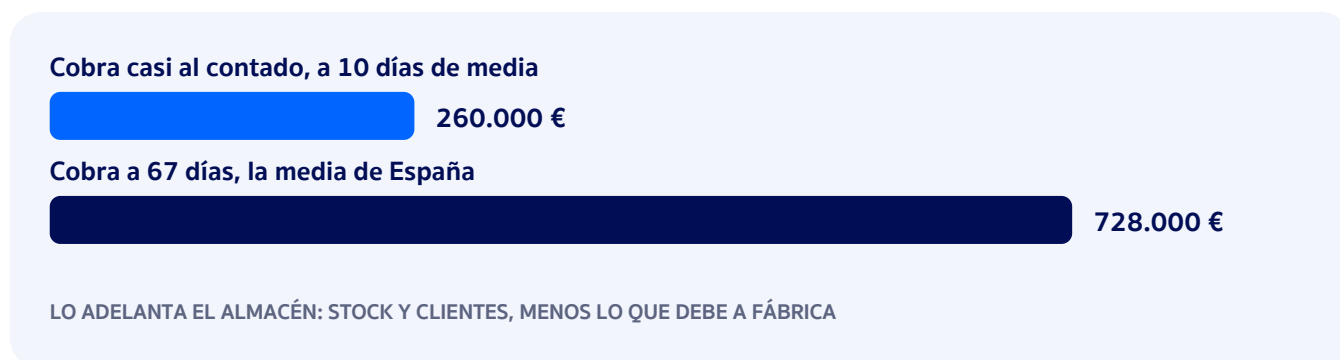


Gráfico. Dinero atrapado en el día a día del almacén tipo según cómo cobra. Cuenta propia: 90 días de stock, algo menos que los 101 de Topps, y pago a fábrica a 60 días²⁸.

La diferencia son unos 470.000 euros. Es más del doble del EBITDA de un año: cómo se cobra pesa más que lo que se gana.

FUENTES

⁷ INE, Estadística Estructural de Empresas, comercio al por mayor de madera, materiales de construcción y aparatos sanitarios, 2018 a 2024. ine.es

⁸ Forbes, informe de 2025 de la Plataforma Multisectorial contra la Morosidad, abril de 2026. forbes.es

²⁸ Topps Tiles, informe anual 2025, ejercicio cerrado en septiembre de 2025. toppsgroup.com

NINGÚN CONTRATO ATA AL REFORMISTA, QUE VUELVE POR EL STOCK, EL REPARTO A OBRA Y EL CONSEJO TÉCNICO

EN CORTO

- 1 Abrir un almacén no pide licencia especial, pero sí más de medio millón en stock, en una cuenta mía.
- 2 El profesional repite: en el mayor especialista británico ya es el 75% de la venta²⁸.
- 3 La barrera de verdad es servir bien, y faltan 30.000 camioneros en España²⁶.

Aquí no hay contrato ni cuota. El reformista compra por obra y puede irse mañana al almacén de enfrente.

Y aun así vuelve. Le importa que el material esté, que llegue a la obra a tiempo y que alguien le diga qué adhesivo va con qué pieza.



Aquí no hay contrato ni cuota.

El caso mejor documentado es británico. Topps Tiles vende ya el 75% a profesionales, y hace diez años eran la mitad en su marca principal²⁸.



Gráfico. Peso de la venta a profesionales en Topps Tiles, el mayor especialista en azulejo de Reino Unido²⁸.

FUENTES

²⁶ El Español, faltan 30.000 camioneros, agosto de 2026. elespanol.com

²⁸ Topps Tiles, informe anual 2025, ejercicio cerrado en septiembre de 2025. toppsgroup.com

En España, quien más empuja hacia el profesional es Leroy Merlin, que creció un 14% en ese cliente en 2025⁶.

LO QUE CUESTA ENTRAR Y CAMBIAR

Montar un almacén cuesta poco en papeles: una licencia de actividad del ayuntamiento y una nave.

Lo caro es el stock. Con 90 días de existencias, un almacén de 3 millones tiene unos 533.000 euros parados en la nave, en una cuenta mía.

Cambiar de almacén le cuesta poco al reformista. Lo que lo frena es perder su precio, su crédito y la confianza de que el pedido llega.

Las centrales de compras acercan el precio del pequeño al del grande. Más de 6.000 almacenes compran ya a través de una⁵.

La barrera de verdad es el servicio. Faltan 30.000 camioneros y 700.000 trabajadores en la construcción, y sin ellos no hay reparto ni obra^{26,43}.

75%

de la venta del mayor especialista británico va a profesionales que repiten²⁸.

+6.000

almacenes compran a través de una central para acercarse al precio del grande.

30.000

conductores profesionales faltan en España.

FUENTES

⁵ Alimarket, informe 2026 sobre centrales de compras de materiales de construcción, mayo de 2026. alimarket.es

⁶ Forbes, resultados de Leroy Merlin en España en 2025, marzo de 2026. forbes.es

²⁶ El Español, faltan 30.000 camioneros, agosto de 2026. elespanol.com

²⁸ Topps Tiles, informe anual 2025, ejercicio cerrado en septiembre de 2025. toppsgroup.com

⁴³ El Español, déficit de trabajadores en la construcción, abril de 2026. elespanol.com

CRECER PIDE GENTE Y STOCK, Y EN ESPAÑA FALTAN 30.000 CAMIONEROS

EN CORTO

- 1 Cada millón de ventas pide unas 3 personas más y de 87.000 a 243.000 euros de circulante, cuenta mía.
- 2 Con nave alquilada, por debajo de 1,7 millones de ventas el almacén no cubre sus costes fijos, cuenta mía.
- 3 Solo los almacenes de más de 6 millones ganaron cuota entre 2019 y 2023, según Andimac⁴⁰.

Aquí se crece con tres cosas: gente, espacio y dinero para el stock. Las tres tienen su freno, y hay un cuarto que viene de fuera.



Gente

Faltan 30.000 conductores y 700.000 trabajadores de la construcción. Más del 55% de los de obra pasa de 45 años^{26,43}.



Espacio

Cada familia nueva pide nave y exposición. En el sur de Madrid, una nave se anuncia de 4,5 a 12 euros el metro al mes⁴¹.



Circulante

Cada euro de venta nueva pide stock y crédito a clientes. Las empresas españolas pagan a 67 días de media⁸.



Precio

La cerámica india sale de fábrica a 4,6 o 5 euros el metro, frente a 11 o 12 la española²⁵.

FUENTES

⁸ Forbes, informe de 2025 de la Plataforma Multisectorial contra la Morosidad, abril de 2026. forbes.es

²⁵ Solunion, aseguradora de crédito, flash sectorial del azulejo, junio de 2026. solunion.es

²⁶ El Español, faltan 30.000 camioneros, agosto de 2026. elespanol.com

⁴⁰ Interempresas, memoria de Andimac, la asociación de la distribución profesional de materiales, julio de 2025. interempresas.net

⁴¹ Interempresas, anuncios de naves en alquiler en el sur metropolitano de Madrid, octubre de 2026. interempresas.net

⁴³ El Español, déficit de trabajadores en la construcción, abril de 2026. elespanol.com

CUÁNTO PIDE CRECER

Con 333.000 euros de venta por persona y el circulante de la sección 3, crecer es contratar y financiar stock.

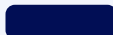
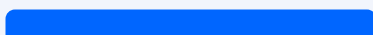
1,5 M€ de ventas		5 personas y 130.000 € de circulante
3 M€ de ventas		9 personas y 260.000 €
6 M€ de ventas		18 personas y 520.000 €
10 M€ de ventas		30 personas y 866.000 €

Gráfico. Personas y circulante que pide cada tamaño, cobrando casi al contado. Cuenta propia con los supuestos de la sección 3.

Cobrando a 67 días, el circulante casi se triplica: unos 243.000 euros por cada millón de ventas, frente a 87.000.

TAMAÑO MÍNIMO

Pongo cinco personas, la nave, el camión y el resto de gastos de la tabla. Con nave alquilada, el almacén cubre costes a partir de 1,7 millones de ventas.

Con nave propia, desde unos 1,35 millones. Es una cuenta mía con un margen bruto del 28%.

Andimac lo ve en el mercado: entre 2019 y 2023 solo ganaron cuota los almacenes de más de 6 millones de ventas⁴⁰.

Y el tamaño medio subió de 8,3 a 10 trabajadores. Cierran los pequeños y crecen los que ya tienen escala⁴⁰.

CÓMO INTEGRAN LOS QUE COMPRAN

Los grupos no siempre absorben. BigMat suma socios que mantienen su nombre y les da compras, logística y marca, con seis plataformas de más de 175.000 m²³⁸.

Cuando compra, integra en una enseña: los puntos de Cerámica Grau y Álvarez Delgado pasaron a BigMat La Plataforma⁴. Lo cuento en la sección 6.

FUENTES

⁴ Merca2, BigMat factura 1.450 millones en 2023 y sus compras, marzo de 2024. merca2.es

³⁸ Alimarket, BigMat factura 1.616 millones en 2024, julio de 2025. alimarket.es

⁴⁰ Interempresas, memoria de Andimac, la asociación de la distribución profesional de materiales, julio de 2025. interempresas.net

BIGMAT NACIÓ EN ESPAÑA EN 1997 Y HOY AGRUPA 935 EMPRESAS QUE VENDEN 1.616 MILLONES

EN CORTO

- 1 BigMat nació en España en 1997 y agrupa 935 empresas con 1.171 puntos de venta^{44,38}.
- 2 Creció sumando socios y comprando: La Plataforma en 2021 y tres negocios más en 2023^{3,4}.
- 3 Porcelanosa hizo el camino contrario: la fábrica montó su propia red de tiendas³⁶.

La mejor historia del sector es la de muchos almacenes que decidieron comprar juntos.

BigMat nació en España en 1997⁴⁴. Es una central de compras: almacenes independientes que negocian juntos con la fábrica⁴⁵.

En 2016 estrenó una plataforma logística de 41.000 m² en Onda, Castellón⁴⁵.



Gráfico. BigMat, de central de compras a grupo que compra almacenes^{44,45,46,3,4,38}.

La compra que lo cambió fue La Plataforma de la Construcción, de Saint-Gobain, en 2021. Eran 12 tiendas y dos centros logísticos en Madrid y Barcelona³.

FUENTES

³ Idealista y Cinco Días, BigMat compra La Plataforma de la Construcción, mayo de 2021. [idealista.com](https://www.idealista.com)

⁴ Merca2, BigMat factura 1.450 millones en 2023 y sus compras, marzo de 2024. [merca2.es](https://www.merca2.es)

³⁶ Bolsamanía y Europa Press, resultados de Porcelanosa en 2025, agosto de 2026. Dato de la empresa. [bolsamania.com](https://www.bolsamania.com)

³⁸ Alimarket, BigMat factura 1.616 millones en 2024, julio de 2025. [alimarket.es](https://www.alimarket.es)

⁴⁴ Forbes, BigMat Iberia nombra director general, 2024. [forbes.es](https://www.forbes.es)

⁴⁵ Alimarket, plataforma logística de BigMat en Onda, diciembre de 2015. [alimarket.es](https://www.alimarket.es)

⁴⁶ Alimarket, BigMat suma socios en Portugal, junio de 2019. [alimarket.es](https://www.alimarket.es)

En 2023 siguió con los puntos de venta de Cerámica Grau, en Barcelona, y de Álvarez Delgado, en Fuenlabrada⁴.

Y con Casa y Baño, una central gallega especialista en baño cuyos asociados facturan más de 300 millones⁴.

Su objetivo es pasar de 2.000 millones de ventas. Y lo dice claro: quiere crecer con incorporaciones, integraciones y absorciones⁴⁷.

PORCELANOSA, LA FÁBRICA QUE ABRIÓ SUS TIENDAS

Porcelanosa siguió el camino contrario. La fábrica castellanense montó su propia red de tiendas, que hoy es su principal canal de venta³⁶.

Facturó más de 863 millones en 2025, con un EBITDA de más de 100. El 30% de sus ventas está en España, que creció un 8%³⁶.

Para un almacén es un aviso. Cuando la marca vende directa, el almacén solo gana si aporta stock, servicio y surtido de varias marcas.

FUENTES

⁴ Merca2, BigMat factura 1.450 millones en 2023 y sus compras, marzo de 2024. merca2.es

³⁶ Bolsamania y Europa Press, resultados de Porcelanosa en 2025, agosto de 2026. Dato de la empresa. bolsamania.com

⁴⁷ Interempresas, junta de BigMat Iberia y plan a 2027, julio de 2024. interempresas.net

COMPRAN GRUPOS Y CENTRALES, Y UNA PYME MAYORISTA SE PAGA A UNAS 4,4 VECES SU BENEFICIO

EN CORTO

- 1 Saint-Gobain compró almacenes en 2007 y 2008, y en 2021 vendió su red a BigMat^{48,3}.
- 2 Venden por jubilación: Andimac señala la falta de sucesión como causa principal del cierre del 12%⁴⁰.
- 3 Las mayoristas medianas se pagan a 4,4 veces el EBITDA, y las que ganan 200.000 euros, a 4,3⁹.

Nadie pone en una nota de prensa que vende porque no tiene relevo. Pero Andimac lo dice por todos: la jubilación sin sucesión es la primera causa de cierre⁴⁰.



Nadie pone en una nota de prensa que vende porque no tiene relevo.

Las compras se publican poco y casi nunca con precio. Estas son las que he encontrado.

Quién compra	A quién	Cuándo	Tamaño de la compra
Saint-Gobain	Discesur (Madrid), Comercial Lavín y otras tres distribuidoras	2007	Sin dato publicado ⁴⁸
Saint-Gobain	Sanigrif, Benidorm: azulejo, sanitarios y fontanería	2008	26,05 M€ de ventas y 85 personas en 2006 ⁴⁸
BigMat	La Plataforma de la Construcción, de Saint-Gobain	2021	12 tiendas y 2 centros logísticos ³
Grupo Siete	Una distribuidora levantina	2022	Sin dato publicado ⁴⁹

FUENTES

3 Idealista y Cinco Días, BigMat compra La Plataforma de la Construcción, mayo de 2021. [idealista.com](https://www.idealista.com)

9 Dealsuite, Southern European M&A Monitor, septiembre de 2025. Plataforma de compraventa de empresas. 24879428.fs1.hubspotusercontent-eu1.net

40 Interempresas, memoria de Andimac, la asociación de la distribución profesional de materiales, julio de 2025. [interempresas.net](https://www.interempresas.net)

48 Alimarket, Saint-Gobain compra Sanigrif y otras distribuidoras, enero de 2008. [alimarket.es](https://www.alimarket.es)

49 Alimarket, Grupo Siete compra una distribuidora levantina, septiembre de 2022. [alimarket.es](https://www.alimarket.es)

Quién compra	A quién	Cuándo	Tamaño de la compra
BigMat	Puntos de venta de Cerámica Grau (Barcelona) y de Álvarez Delgado (Fuenlabrada)	2023	Sin dato publicado ⁴
BigMat	Casa y Baño, central gallega de baño	2023	Más de 300 M€ entre sus asociados ⁴
Dueños de Coysa	Una distribuidora madrileña centenaria de baño	2024	Sin dato publicado ⁵⁰
Sin publicar	Sanazul, Valencia, marca Todoazulejo	2025	Sin dato publicado ⁵¹
Topps Tiles, Reino Unido	CTD Tiles, en concurso	2024	30 tiendas por 9 M£ ²⁸



Gráfico. Compras de almacenes y distribuidoras de cerámica y baño en España, por comprador y año. Las fuentes están en la tabla.

POR QUÉ VENDEN

Andimac lo pone en cifras: entre 2019 y 2023 cerró el 12% de las distribuidoras, sobre todo por jubilación sin sucesión. Y avisa del horizonte de 2035⁴⁰.

El INE ve lo mismo en su censo: el comercio de materiales y sanitarios pasó de 13.564 empresas en 2019 a 11.023 en 2024⁷.

FUENTES

4 Merca2, BigMat factura 1.450 millones en 2023 y sus compras, marzo de 2024. [merca2.es](#)

7 INE, Estadística Estructural de Empresas, comercio al por mayor de madera, materiales de construcción y aparatos sanitarios, 2018 a 2024. [ine.es](#)

28 Topps Tiles, informe anual 2025, ejercicio cerrado en septiembre de 2025. [toppsgroup.com](#)

40 Interempresas, memoria de Andimac, la asociación de la distribución profesional de materiales, julio de 2025. [interempresas.net](#)

50 Alimarket, los dueños de Coysa compran una distribuidora centenaria, marzo de 2024. [alimarket.es](#)

51 Alimarket, Sanazul cambia de manos, octubre de 2025. [alimarket.es](#)

Y la edad empuja. Según CEPYME, la patronal de la pequeña y mediana empresa, la mitad de los empleadores tiene 50 años o más. Uno de cada cinco pasa de 60⁵².

Solo un tercio de las empresas familiares llega a la segunda generación, según el Instituto de la Empresa Familiar⁵³.

No hay un dato público de la edad de los dueños de almacenes. Lo que sí hay son compradores: grupos, centrales y familias que compran a otras.

A QUÉ PRECIO

Ninguna de estas compras publicó su múltiplo, las veces que se paga el beneficio anual. Para pymes, la mejor referencia es Dealsuite, una plataforma de compraventa que pregunta a 117 asesores⁹.

En el primer semestre de 2025, los mayoristas del sur de Europa se pagaron a 4,4 veces el EBITDA. Iban de 3,7 a 5,2, y la construcción, a 3,8⁹.

El tamaño manda. Una empresa con 200.000 euros de EBITDA se paga a 4,3 veces, y una de 1 millón, a 5,3⁹.

Operación o referencia	Precio	Veces el EBITDA
Stark compra la distribución de Saint-Gobain en Alemania, 2019	335 M€	7,0, cuenta mía ⁵⁴
Mayoristas, sur de Europa, primer semestre de 2025		4,4 de media, de 3,7 a 5,2 ⁹
Empresas de 200.000 € de EBITDA, todos los sectores, 2025		4,3 ⁹
Topps Tiles en bolsa, 16 de octubre de 2026		4,6 ⁵⁵
Saint-Gobain y Travis Perkins en bolsa, misma fecha		6,0 y 6,2 ⁵⁵
Floor & Decor y Ferguson en bolsa, misma fecha		11,8 y 15,0 ⁵⁵

Floor & Decor y Ferguson cotizan alto porque crecen en Estados Unidos. Un almacén español se parece más a Topps o a Travis Perkins.

Y una pista británica: Stark pagó 740 millones de libras por la red de Saint-Gobain, que vendía 2.300. Son unas 0,3 veces las ventas, en una cuenta mía⁵⁶.

FONDOS Y CONSOLIDADORES

En España no he visto fondos comprando almacenes de cerámica. Compran los grupos del sector, las centrales y otras familias.

FUENTES

⁹ Dealsuite, Southern European M&A Monitor, septiembre de 2025. Plataforma de compraventa de empresas. 24879428.fs1.hubspotusercontent-eu1.net

⁵² El Diario de Madrid, CEPYME y la edad de los empleadores, mayo de 2026. eldiariodemadrid.es

⁵³ Emprendedores, relevo en la empresa familiar con datos del Instituto de la Empresa Familiar, octubre de 2024. emprendedores.es

⁵⁴ Stark Group, compra de la distribución de Saint-Gobain en Alemania, mayo de 2019. Dato del comprador. starkgroup.dk

⁵⁵ Multiples.vc, múltiplos de cotizadas a 16 de octubre de 2026. docs.multiples.vc

⁵⁶ KHL, Saint-Gobain vende su distribución británica a Stark, diciembre de 2022. khl.com



Gráfico. Veces el EBITDA que se pagó en cada compra o al que cotiza cada grupo en bolsa. Las fuentes están en la tabla.

Las centrales crecen otra vez: sus asociados vendieron 13.592 millones en 2025, un 5,7% más, y BdB suma una treintena de almacenes en 2026^{5,57}.

Fuera, Stark se hizo grande comprando: en 2019, la red alemana de Saint-Gobain, con su negocio de azulejo, y en 2022 acordó la británica^{54,56}.

FUENTES

⁵ Alimarket, informe 2026 sobre centrales de compras de materiales de construcción, mayo de 2026. alimarket.es

⁵⁴ Stark Group, compra de la distribución de Saint-Gobain en Alemania, mayo de 2019. Dato del comprador. starkgroup.dk

⁵⁶ KHL, Saint-Gobain vende su distribución británica a Stark, diciembre de 2022. khl.com

⁵⁷ Alimarket, BdB suma una treintena de distribuidoras en 2026, octubre de 2026. alimarket.es

SI FUERA A COMPRAR UN ALMACÉN DE CERÁMICA, ESTO ES LO PRIMERO QUE PEDIRÍA

EN CORTO

- 1 El mayor riesgo es que el negocio dependa de un cliente, de un proveedor o del propio dueño.
- 2 El precio aprieta: la cerámica india sale de fábrica a menos de la mitad que la española²⁵.
- 3 Lo primero que pediría: ventas por familia, clientes, stock, proveedores, cuentas y caja.

LO QUE PUEDE SALIR MAL

- **Concentración.** Sin contrato, un cliente grande o la piscina, que es de temporada, pesan mucho. Más de la mitad de las piscinas se entrega de junio a diciembre¹⁵.
- **El dueño.** En muchos almacenes, el dueño compra, negocia el rappel, el descuento que da la fábrica por volumen, y lleva las obras grandes. Si se va sin relevo, se lleva parte del negocio.
- **Precio.** La cerámica india sale de fábrica a 4,6 o 5 euros el metro²⁵. Lo que distingue a las buenas es el surtido técnico de exterior y piscina, que el piscinero y el contratista de hoteles necesitan¹¹.

6,1%

gana el sector antes de amortizar: poco margen para errores⁷.

67 días

tardan de media las empresas españolas en pagar⁸.

4,6 €

el metro de cerámica india en fábrica, frente a 11 o 12 la española.

FUENTES

⁷ INE, Estadística Estructural de Empresas, comercio al por mayor de madera, materiales de construcción y aparatos sanitarios, 2018 a 2024. ine.es

⁸ Forbes, informe de 2025 de la Plataforma Multisectorial contra la Morosidad, abril de 2026. forbes.es

¹¹ Código Técnico de la Edificación, documento básico de seguridad de utilización, sección 1: resbaladizidad en edificios de uso residencial público, sanitario, docente, comercial, administrativo y de pública concurrencia. codigotecnico.org

¹⁵ Alimarket, barómetro de la Asociación Española de Profesionales del Sector Piscinas, febrero de 2026. alimarket.es

²⁵ Solunion, aseguradora de crédito, flash sectorial del azulejo, junio de 2026. solunion.es



Lo que distingue a las buenas es el surtido técnico de exterior y piscina, que el piscinero y el contratista de hoteles necesitan.

EL ALMACÉN QUE YO BUSCARÍA

Si mañana comprara uno, buscaría estas cinco cosas. Todas se comprueban en la due diligence, la revisión a fondo que hace el comprador antes de firmar.

- **Especialista en cerámica**, con más de dos tercios de la venta en azulejo y porcelánico, y surtido de exterior, piscina y peldaño.
- **Nave propia cerca de la obra**, con su valor separado del precio del negocio.
- **Cobro al contado o en pocos días**, y pago a la fábrica más tarde de lo que cobra.
- **Dos canales**: nave para el profesional y exposición para el particular.
- **Cientos de clientes activos** y más de diez años de historia, con un equipo de 5 a 10 personas.

LO PRIMERO QUE PEDIRÍA



- **Ventas y margen por familia**. Cerámica, baño, grifería y agarre, cada una con su margen bruto de los tres últimos años.
- **Los 20 primeros clientes y de dónde vienen**. Cuánto pesa cada uno, cuántos son profesionales y qué parte llega por la piscina.
- **El stock, por antigüedad**. Qué series están descatalogadas y a qué precio figuran en el balance.
- **Proveedores y rappel**. Cuánto pesa la primera fábrica, qué rappel da y si el acuerdo sigue con otro dueño. Y la nave y la flota, con su tasación aparte.
- **Las cuentas, cuadradas con los impuestos**. La facturación de las cuentas anuales, del Impuesto de Sociedades y del IVA tiene que coincidir.
- **Cómo se cobra y el circulante normal**. Días de cobro por cliente y circulante de los últimos 12 meses: el precio se ajusta con él al cerrar.

QUÉ HARÍA CON LA IA DESPUÉS DE COMPRARLO: PEDIDOS SIN TECLEAR Y MENOS DINERO DORMIDO EN STOCK

EN CORTO

- 1 La IA, la inteligencia artificial, no carga palés ni conduce el camión grúa.
- 2 Donde más mueve es en el mostrador y la oficina: el personal es el 11,8% de las ventas del almacén tipo.
- 3 Casi todas las cifras las publica quien vende la tecnología.

Primero, lo que la IA no cambia. La baldosa pesa, se carga con carretilla y llega a la obra en camión.

Y el reformista quiere ver la pieza y hablar con alguien que conozca la obra. Así que el dinero está en el papeleo del pedido y en el stock.



Así que el dinero está en el papeleo del pedido y en el stock.

PARTIDA DEL ALMACÉN TIPO

QUÉ HACE LA IA

Margen bruto	840.000 €	→	Sube	Visualizador y asistente
Personal	355.000 €	→	Baja	Pedidos sin teclear
Stock en la nave	533.000 €	→	Baja	Previsión de compras
Lo que deben los clientes	82.000 €	→	Protege	Aviso de riesgo de cobro
Nave y transporte	185.000 €	→	Igual	Sin datos que la muevan

Gráfico. Dónde toca la IA en el almacén tipo. Partidas de la sección 3, cuenta propia.

Estos son los cinco usos que pondría en marcha, de más a menos impacto en el margen.

1

Pedidos sin teclear

Lee los pedidos que llegan por WhatsApp y correo, aplica la tarifa de cada cliente y comprueba el stock

QUÉ MUEVE EN LA CUENTA

Libera horas de mostrador y oficina: el personal son 355.000 € en el almacén tipo

LO QUE DICEN LOS DATOS

Un consultor estima unos 2.640 € al mes para un equipo de 5 personas. Dato del vendedor⁵⁸

2

Stock que no se duerme

Prevé qué series rotan y cuánto pedir a cada fábrica

QUÉ MUEVE EN LA CUENTA

Cada 10 días menos de stock liberan unos 59.000 €, cuenta mía

LO QUE DICEN LOS DATOS

Los fabricantes ya prueban algoritmos para ajustar inventarios, según su patronal⁵⁹

3

Asistente técnico

Responde qué adhesivo, qué junta y qué clase de suelo pide cada obra

QUÉ MUEVE EN LA CUENTA

Más venta de agarre y juntas, y forma antes al nuevo del mostrador

LO QUE DICEN LOS DATOS

En soporte técnico, los novatos resolvieron un 34% más de casos por hora⁶⁰

4

Visualizador de baño

Enseña al particular su baño con la pieza puesta antes de comprar

QUÉ MUEVE EN LA CUENTA

Más venta al particular, que en Topps deja más margen que el profesional²⁸

LO QUE DICEN LOS DATOS

Topps multiplicó por 3,7 la conversión de muestras. Dato del vendedor⁶¹

FUENTES

²⁸ Topps Tiles, informe anual 2025, ejercicio cerrado en septiembre de 2025. toppsgroup.com

⁵⁸ Javadex, herramientas de IA para distribuidores mayoristas, julio de 2026. Dato del vendedor. javadex.es

⁵⁹ ASCER, informe de prospectiva tecnológica sobre IA, noviembre de 2025. portal.ascer.es

⁶⁰ Brynjolfsson, Li y Raymond, Generative AI at Work, Quarterly Journal of Economics, 2025. nber.org

⁶¹ Roomvo, caso de Topps Tiles. Dato del vendedor. hello.roomvo.com

5

Riesgo de cobro

Avisa de qué cliente empieza a pagar tarde antes de servirle otro camión

QUÉ MUEVE EN LA CUENTA

Protege la caja: cada 10 días de cobro son unos 82.000 € en el almacén tipo

LO QUE DICEN LOS DATOS

Sin dato público en el sector. Las empresas pagan a 67 días de media⁸

POR DÓNDE EMPEZARÍA

Por los pedidos. Es lo que más horas come al mostrador y lo que menos riesgo tiene: si la IA duda, pregunta a una persona.

Lo que no haría todavía es fiarle las compras a un algoritmo. Con 90 días de stock, un error de previsión es dinero parado en la nave.

En España, BigMat mete la IA en su plan a 2027, con un programa de gestión propio para sus socios⁴⁷. No he visto a ninguna pyme del sector publicar resultados.



OJO CON LOS DATOS

- Casi todas las cifras de esta sección las publica quien vende la tecnología.
- Ningún almacén español ha publicado lo que gana o ahorra con IA.

FUENTES

⁸ Forbes, informe de 2025 de la Plataforma Multisectorial contra la Morosidad, abril de 2026. forbes.es

⁴⁷ Interempresas, junta de BigMat Iberia y plan a 2027, julio de 2024. interempresas.net

LA NOTA: 15 SOBRE 25, CON EL MARGEN Y EL FOSO COMO PUNTOS FLOJOS

Cinco criterios del 1 al 5, los mismos para cada sector que analizo. Así se pueden comparar entre sí.

CRITERIO	NOTA	POR QUÉ
Recurrencia	3 DE 5	No hay contrato ni cuota. El profesional repite cada semana, pero puede irse mañana. El ranking también le daba 3.
Margen	2 DE 5	El sector gana un 6,1% y el almacén mediano con cuentas, un 7%. La caja depende de cómo se cobra.
Foso	2 DE 5	Basta una licencia y una nave. Retienen el stock, el reparto a obra y el consejo técnico.
Fragmentación	4 DE 5	11.023 empresas de 6 personas de media, y las 20 mayores generalistas suman unos 2.700 millones.
Resistencia	4 DE 5	La obra pide pieza física y la reforma sigue. En 2020 cayó un 8%, y en 2021 ya lo había recuperado.
Total	15 SOBRE 25	



AHORA MISMO VENDEMOS UNA EMPRESA DE ESTE SECTOR

PROJECT FENIX

Almacén de material de reforma, baño y cerámica en Madrid. Detrás hay una familia con más de 40 años en materiales de construcción que se jubila sin relevo.

Madrid

comunidad autónoma

10 años

de actividad

5 a 10

personas en plantilla

100%

de la sociedad en venta

Ficha pública: plataforma.relevofamiliar.com/oportunidad/project-fenix



HABLEMOS

¿Quieres el cuaderno de venta de Project Fenix, el documento que explica la empresa a los compradores serios? Escríbeme a hola@relevofamiliar.com y te lo mando cuando firmes la confidencialidad.

VENDEMOS EMPRESAS CON HISTORIA, PERO SIN RELEVO.