

«El mercado internacional nos ha planteado tener una visión más a largo plazo»

D. Raúl Royo López es licenciado en gestión comercial y marketing por el ESIC y PDD por el IESE y lleva 15 años trabajando en el desarrollo de Royo Group. Desde 2012 asume la máxima responsabilidad del Grupo como Consejero Delegado y ha sido uno de los principales artífices de la proyección internacional de la compañía. Desde Empresa Global nos hemos puesto en contacto con él para que nos traslade la experiencia internacional de su empresa y nos cuente los factores que han contribuido a reforzar la posición de la compañía en un entorno especialmente complicado para el sector de mobiliario de hogar.



Raúl Royo López, Consejero Delegado

Royo Group es un grupo familiar valenciano, dedicado al diseño, fabricación y comercialización de productos para el acondicionamiento integral del cuarto de baño, con un 80% mercado internacional y plataformas comerciales, logísticas e industriales alrededor de Europa. Tras 35 años de historia, el grupo valenciano aspira a convertirse en el líder europeo en el mueble de baño.

Javier Paredes

En un situación complicada como la actual, especialmente para el sector del mueble de hogar, ¿cuál es el secreto de Royo Group para haber conseguido sortear las dificultades y posicionarse adecuadamente en su sector?

Desde Royo Group planteamos hace veinte años una cultura de la exportación que hemos ido desarrollando de forma continua. Tuvimos la suerte de tener una visión a medio / largo plazo dirigida a esforzarnos en la conquista de nuevos mercados para reconvertir la empresa en una multinacional espe-

cialmente dirigida al mueble de baño. Esto nos ha permitido ahora recoger los frutos y servir de colchón al tremendo estancamiento del mercado nacional.

Por otro lado, hemos procedido a una necesaria reestructuración y mejora industrial y de procesos para atender mejor al mercado, con una mayor optimización y agilidad. Entre otros aspectos, hemos modernizado las dos factorías que tenemos para convertirlas en más competitivas y desarrollado plataformas industriales en Europa.

RENTING UNICAJA

RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO




Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

- 1. Externe coche cuando quiera
- 2. Pague una sola cuota y no se lleve sorpresas
- 3. Llame al número de llamadas gratuitas
- 4. Disfrute del bajo consumo
- 5. Todos los servicios incluidos

Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!



La Primera Entidad Promotora de Andalucía

Esto, junto a una estrategia de alianzas con grandes distribuidoras y grandes empresas del sector del baño y bricolaje, nos ha posibilitado un gran refuerzo en producción y ventas.

En definitiva, hemos reconducido el negocio diría con rapidez. Por ello, quizá el principal secreto es que nos hemos ido adaptando con tremenda agilidad al continuo cambio, un tremendo esfuerzo de equipo que se ha preparado para gestionar la empresa en un mundo global.

¿Qué papel desempeña la innovación en la estrategia empresarial de Royo Group? ¿qué líneas, productos o mercados son los que canalizan principalmente los esfuerzos de innovación de la empresa?

Aunque siempre ha sido la base para lograr productos acordes a la demanda, en estos momentos la innovación se ha convertido en uno de los pilares de Royo Group. Ahora consideramos la innovación desde un punto de vista integral, ya que su desarrollo debe de acudir a todos los ámbitos de la cadena de producción de un producto, desde el diseño y los propios procesos, hasta el planteamiento comercial o de marketing.

Queremos dar el paso definitivo para ser referentes en innovación dentro del sector, para ello, estamos destinando el 3% de las ventas anuales a I+D.

Fruto de esta estrategia, inauguraremos en el segundo semestre de este año un centro propio de innovación que ocupará 600m². Básicamente en este centro vamos a idear y desarrollar aspectos como la investigación de nuevos materiales y productos, mejoras de procesos de fabricación o instalaciones avanzadas.

¿Qué es lo que lleva a Royo Group a emprender su internacionalización? ¿En qué mercados están presentes y cuál ha sido la estrategia de acceso a los mismos? ¿Qué factores han determinado la selección de estos mercados y las estrategias seguidas para abordarlos?

La inquietud por encontrar nuevo nichos de negocio fuera de España. Iniciamos el proceso de internacionalización allá por los años 90. Pero fue a partir del año 2003 cuando le dimos un carácter completamente internacional al proyecto. Un hito fue la adquisición de la empresa Elita en Polonia como plataforma logística y de fabricación para países del este de Europa y Alemania que nos convirtió en multinacional del mueble de baño con una visión totalmente global.

Actualmente, Royo Group está presente en más de 90 países. Lógicamente en cada mercado hemos utilizado una estrategia diferente, como por ejemplo: la venta con distribuidores, las filiales comerciales exteriores, las redes comerciales internacionales o alianzas estratégicas internacionales. Todo ello, con una fuerte apuesta por el marketing, el diseño, la eficiencia o nuestra implantación en Polonia como centro estratégico para dar mejor cobertura al mercado europeo en su globalidad.

¿Qué impacto ha tenido la internacionalización en Royo Group, en su estructura y organización interna, en la adaptación de sus productos a las exigencias de los mercados exteriores? ¿Cuál es el peso de los mercados exteriores en la facturación de Royo Group?

El periodo de adaptación hacia la completa internacionalización de Royo Group ha pasado por varias etapas en las que se han ido desarrollando decisiones. Algunas de ellas ha sido: la creación de nuestro propio equipo de diseño que permita la confección de productos atractivos y bien diferenciados más adaptados a los gustos de los distintos mercados, el desarrollo de la innovación en el producto; la potenciación del departamento de marketing y las marcas por segmentos de mercado o el desarrollo de plataformas industriales.

Por otro lado, el mercado internacional nos ha planteado tener una visión más a largo plazo. Aprender a desarrollar una alta eficiencia y ser tremenda-

RENTING UNICAJA

RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

- 1. Externe coche cuando quiera
- 2. Pague una sola cuota y no se lleve sorpresas
- 3. Llame al número de llamadas gratuitas
- 4. Disfrute del bajo consumo
- 5. Todos los servicios incluidos

Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!





mente competitivos a base de una reconversión industrial pero también con un pilar que creo es fundamental: una visión global de todo el equipo de Royo Group. No es lo mismo, plantear el trabajo diario con una visión nacional que con una visión global para dar servicio a distintos mercados.

Hoy en día el negocio intencional supone el 80% de las ventas. Con respecto a nuestros mercados más importantes, durante 2011 hemos logrado crecer en todos ellos: como Francia y Polonia que supusieron un incremento entre el 10% y el 25%, o Alemania, Austria y Benelux que aumentaron sus ventas entre un 50% y un 70%.

¿Ha recurrido Royo Group a algún apoyo público para abordar los mercados exteriores? ¿Cómo valorarían estos instrumentos de apoyo y que ámbitos considera que deberían mejorarse?

Desde Royo Group siempre hemos considerado la

máxima de, en la medida de lo posible, evitar acudir a ayudas públicas o acudir a ellas de forma singular y en última instancia. Creemos que las ayudas son necesarias en la medida que ayuden a poner en marcha proyectos de interés, pero no debe de ser la principal o una continua manera de financiar un proyecto. No hay que pecar en utilizarlas en exceso, siempre que se pueda es preferible la reinversión ordenada y coherente de las ventas. Por ejemplo, nosotros reinvertimos parte de lo que ahora vendemos en I+D.

¿Cómo valoraría la imagen de España en el exterior, en general, y para sus productos, en particular?

¿Qué acciones considera que deberían llevarse a cabo para mejorar la imagen exterior de los productos españoles?

En general, la imagen de España en los últimos meses ha sido el foco de interés a nivel internacional,

RENTING UNICAJA

RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO



Unicaja empresas

Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

<p> 1. Externe coche cuando quiera</p> <p> 2. Pague una sola cuota y no se lleve sorpresas</p> <p> 3. Llame al número de llamadas gratuitas</p>	<p> 4. Disfrute del bajo consumo</p> <p> 5. Todos los servicios incluidos</p>
--	---

Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!



La Primera Entidad Promotora de Andalucía

no por la actitud de las empresas españolas fuera de nuestras fronteras que en general tienen una buena imagen, sino por la preocupación por la crisis, no sólo en nuestro país, sino en general en Europa.

Con respecto a los productos, el aumento del crecimiento en ventas que estamos experimentando en los mercados internacionales está reflejando una aceptación muy importante y positiva. La política de adaptación y diferenciación de nuestros productos está resultando satisfactoria y cumpliendo nuestros objetivos.

Bajo mi punto de vista, es necesario un refuerzo de la imagen de empresas y productos españoles en el exterior, enfatizando nuestro buen saber hacer: competitividad, diseño, funcionalidad, calidad, agilidad... la competencia se hace cada vez más intensa y en un mundo global acuden más empresas cada día más preparadas. Hay que saber vender mejor y sobre todo que la imagen externa de la crisis no nos desmotive a nivel exterior.

Con respecto al mueble de baño, desde hace 4 años desde la Asociación Española de Fabricantes de Equipamiento de Baño (ASEBAN) y en colaboración con el ICEX (Instituto de Comercio Exterior) creamos la marca Spain Bath para difundir el buen hacer de los productos españoles e impulsar una imagen más adecuada que ayude a abrir y consolidar nuevos mercados para las empresas de nuestro país.

¿Cuáles son las perspectivas de Royo Group a medio plazo? ¿Qué papel ocupan los mercados exteriores en

su estrategia en este horizonte temporal?

Acabamos de aprobar un ambicioso Plan Estratégico 2012-2016. Un plan que iniciamos con la ilusión de haber cumplido este año 40 años y con la ilusión renovada de convertirnos en líder europeo en la fabricación y comercialización de mueble de baño. Esa es nuestro gran reto, nunca planteado hasta ahora. Para ello, nos hemos marcado seguir potenciando y aumentar la competitividad de productos y operaciones, así como el necesario fortalecimiento de la organización.

Hemos rediseñado el negocio en tres líneas de negocio para atender al mercado nacional y exterior: una línea profesional para el sur de Europa y este de Europa, dando protagonismo a nuestra marca Royo Bath; una línea para productos destinados a empresas de distribución como Leroy Merlín y otras cuentas destinada al centro, norte y sur de Europa y, por último, una línea de alianzas estratégicas por la que consolidaremos las alianzas con grandes fabricantes de sanitarios europeos.

El mercado exterior va a seguir siendo esencial para nosotros, no solo esperamos seguir creciendo en Europa, sino ser referentes, por lo que la inversión en estos años va a estar destinados en seguir modernizando nuestras instalaciones en Valencia y Sztum (Polonia) para lograr mayor competitividad.

También esperamos crecer a nivel nacional, de hecho el año pasado ya volvimos a crecer un 15, a pesar de un mercado en decrecimiento, lo que nos ayuda a conseguir mayor cuota de mercado. En global, esperamos crecer un 19% este año 2012 ::

RENTING UNICAJA

RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

- 1. Externe coche cuando quiera
- 2. Pague una sola cuota y no se lleve sorpresas
- 3. Llame al número de ventajas fáciles
- 4. Disfrute del bajo consumo
- 5. Todos los servicios incluidos

Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!



La Primera Entidad Promotora de Andalucía