

SECTOR INSIGHT

# Building & Facilities Services

---

*Livingstone*



# FM REVIEW - España

## Estado del sector de Facilities Management (FM)

En este informe se analiza el sector de Facilities Management (FM), sus tendencias, evolución y estructura del mercado, así como su actividad de fusiones y adquisiciones en Europa en general y en España en particular. Un mercado que en nuestro país representa un volumen de facturación de 70.000 millones de euros anuales - englobando servicios tales como limpieza, catering, jardinería, mantenimiento, conserjería y seguridad - según el informe de las grandes cifras del FM publicado por IFMA en 2016. Esta cifra se reduce a la mitad, 35.000 millones, si no se tiene en consideración los servicios relacionados con la energía, que suponen el principal capítulo.

Cabe señalar que por FM entendemos la gestión integrada de todos los servicios no estratégicos contratados por las compañías para la gestión de los inmuebles que ocupan, relacionados tanto con los espacios como con los usuarios o las instalaciones de los edificios. Además, se diferencia los segmentos "soft" y "hard". Los primeros son aquellos que hacen referencia a tareas de limpieza, vigilancia, catering u otras que se prestan en las instalaciones para mejorar el bienestar ocupacional, suelen ser intensivos en personal, que no tiene por qué contar con formación altamente técnica, mientras que los segundos son servicios que se prestan en las instalaciones fijas del edificio y que requieren de un profesional con formación técnica especializada (mecánicos, electricistas, etc.) ya que se refieren a la gestión y mantenimiento de la infraestructura y equipos de fontanería, climatización, iluminación, seguridad, y

electricidad, etc.

Para comprender la posición de España dentro del contexto europeo, es importante tener en cuenta que el sector ha experimentado una mayor evolución en países como Reino Unido, Dinamarca u Holanda. Estos mercados - sede de grupos como Interserve o ISS - pueden considerarse el mayor exponente de la prestación de servicios integrados y los pioneros en desarrollar modelos de colaboración público privada en el sector. Además, otros países como Francia, Alemania o Irlanda cuentan con mercados más liberalizados y preparados, permitiendo un mejor desarrollo de los servicios integrados y un mayor valor añadido, así como un servicio muy unido al uso de tecnología y gestión por indicadores. En este caso, han sido grupos como Spie, Vinci, Dalkia, CWS-Boco, Wisag, Apleona-Bilfinger o Noonan los que han liderado el desarrollo del sector y protagonizando los principales movimientos de expansión y consolidación del mercado.

En el caso particular de España, si bien es cierto que se ha experimentado un desarrollo en el ámbito de la oferta con sistemas de gestión por indicadores, modelos de gestión energética innovadores, formación especializada, etc.; todavía se trata de un sector excesivamente fragmentado, dominado aún, en términos de volumen, por pequeñas empresas no profesionalizadas. Respecto a la demanda, estos conceptos y, en general, la gestión de la sostenibilidad de las instalaciones - favoreciendo indicadores de servicio, eficiencia y

mantenimiento preventivo frente al factor de precio - no tiene aún la acogida deseable por parte de los usuarios, empezando por las Administraciones Públicas. El hecho es que muchos contratos carecen todavía de la duración y vinculación que haría posible el desarrollo de una mayor eficiencia. Factores como la falta de flexibilidad del mercado laboral, con convenios que no permiten la movilidad de los empleados que sí están capacitados en múltiples ámbitos entre distintas divisiones de servicios (seguridad, limpieza, catering...) o el precio como principal factor de selección en concursos públicos, han derivado en una excesiva preocupación por la reducción del coste en el corto plazo y, por ende, en que sea el precio el factor principal de competencia. Esto ha unido a grupos grandes y pequeños en una batalla donde poco pesan la especialización, calidad, eficiencia, innovación, informatización del servicio o los ahorros generados a largo plazo.



ELENA GONZÁLEZ  
DIRECTOR

+34 610 786 827

gonzalez@livingstonepartners.es



## Indice

---

Estado del sector de Facilities Management (FM)  
p. 2

Tendencias en el sector. p. 4

Perspectiva del sector en el Reino Unido (por  
Jeremy Furniss) p. 5

Evolución y tendencias de M&A en España p. 6

- Sectores de interés en España

Valoración de las operaciones en Europa p.7

Reportaje: Conferencia FM en Londres p. 8

- ¿Qué podemos aprender del mercado de FM más desarrollado de Europa?
- ¿Cómo se están desarrollando los grupos Españoles?

Caso de Estudio TRIOS p.10

Caso de Estudio ID Verde p.11

Caso de Estudio Epex Group p.12

# Tendencias en el sector (España)

Cuando hablamos de tendencias en el sector, cabe destacar que el mercado español no se queda atrás en el conocimiento, estudio y paulatina incorporación de conceptos e innovaciones. Algunos ejemplos pueden ser:

- El uso del Building Information Modelling (BIM) en la fase más temprana de la construcción y diseño de los edificios, así como la posterior prestación de servicios con sistemas avanzados de Computer Aided Facilities Management (CAFM).
- La automatización y robotización del servicio en las - aún escasas - situaciones donde es posible aplicarlas sin afectar a la calidad y cercanía percibida por el cliente y el usuario final.
- La creciente atención al lugar de trabajo, es decir, al diseño y gestión de los espacios para potenciar su comodidad y, en consecuencia, la productividad y retención de los empleados.
- El análisis, captura y presentación de datos sobre la gestión de los servicios.

También es importante señalar que fuera de lo que han sido los servicios y desarrollos clásicos de los operadores de servicios integrados, así como sus nuevas fórmulas de contratación y gestión, están apareciendo nuevos protagonistas y especialidades. Estamos viendo, por ejemplo, una creciente participación de los grupos de gestión de inmuebles en la prestación de servicios para los mismos, a través de la subcontratación de pequeños operadores. Este hecho se ha visto acelerado en otras regiones de Europa por la incorporación interna de empresas de servicios a través de adquisiciones. En Reino Unido, por ejemplo, CBRE ha adquirido a Johnson Controls y Norland Managed Services y JLL por su parte ha comprado Integral. Por otra parte, están apareciendo nuevos especialistas y servicios relacionados con la gestión de los edificios debido a las cada vez más estrictas normativas de seguridad, ocupabilidad, certificaciones, inspecciones y revisiones a las que están sujetos (compliance services, control de la calidad del aire, certificación energética de edificios, etc.) Asimismo, sigue vigente como tendencia una creciente internacionalización de los proveedores. Esta expansión en el exterior se debe en gran parte a la solicitud por parte de grupos multinacionales de una oferta integral, estandarizada y con condiciones de servicio similares, con el objetivo de unificar la contratación de proveedores en todas sus sedes. En este caso, mientras muchos movimientos se dan a través de aperturas orgánicas o alianzas, es fundamental el peso que están teniendo las operaciones de M&A transfronterizas para entrar en nuevos mercados, ganando conocimiento y nuevos clientes.

## DRIVERS para el M&A en EUROPA

En España, las operaciones promovidas por grupos financieros, fuera de los movimientos de consolidación intra sectoriales, han sido escasas. Si bien es cierto que se han visto algunos casos relacionados con situaciones de reestructuración, como la compra de Imtech o de Atrian Technical Services (negocio proveniente de Spie) por distintos fondos como Springwater y PHI, han sido pocas las operaciones que se han vinculado a una estrategia de crecimiento.

El principal motivo es que una mejora sustancial de los márgenes no parece posible, excepto en los limitados casos en los que la automatización es factible (Ej. la limpieza de grandes espacios). Esto se debe a ciertos factores que siguen imperando en el sector como la reducción de costes como elemento decisivo a la hora de seleccionar nuevos proveedores. Otro condicionante es que las barreras de entrada para nuevos operadores son muy bajas y la profesionalización del sector aún no es un criterio de peso por parte de los departamentos de contratación de FM. Por otra parte, hay que tener presente que todavía es difícil demostrar una diferenciación clara del servicio, especialmente en los procesos de licitación.

Estas presiones en los márgenes resultan en una necesidad de alcanzar eficiencias de escala que permitan un menor coste. De hecho, el aumento de la masa crítica es uno de los principales objetivos que persiguen las operaciones corporativas, lo que se puede conseguir a través de nuevas: líneas de servicio, clientes, segmentos de actividad (trenes, centros deportivos públicos, plantas industriales...), o geografías. Además, las adquisiciones pueden perseguir: aportar una oferta diferencial con mayor gama de servicios o una especialización creciente en nichos clave; un aumento de la densidad geográfica que lleve a economías de escala y menor coste del servicio; o inversiones en soluciones tecnológicas más avanzadas y eficientes que permitan un mejor servicio al cliente.

**Son precisamente estas necesidades las que han propiciado un resurgir de la actividad de M&A en Europa, y que podrían motivar el incremento de transacciones en España por parte de nuevos actores europeos.**

# Perspectiva del Sector en Reino Unido

(Por Jeremy Furniss).

Desde hace años, Reino Unido ha liderado el sector de FM en términos de desarrollo y adopción de modelos de prestación de servicio efectivos así como de mejores prácticas. Gracias a la temprana acogida de la externalización como práctica habitual en los modelos de negocio, los grupos británicos han podido desarrollar de manera temprana soluciones innovadoras en las que grupos de otras regiones han mostrado posteriormente un creciente interés y que han incorporado frecuentemente a través de compras.

Sin embargo, la presión por innovar nunca ha sido tan grande como hasta ahora debido al aumento de los costes laborales, el control regulatorio y la implantación de regímenes de seguridad y salud laboral cada vez más rigurosos. Esta presión parece seguir empujando la consolidación y los movimientos de M&A en Reino Unido, ya que los requisitos de inversión necesarios para sobrellevar estos factores se hacen más llevaderos cuanto mayor es la escala. Por otra parte, esta actividad también se ve fomentada por la tendencia de los proveedores de servicios únicos a incorporar y ofrecer servicios múltiples o una oferta integrada a sus clientes.

La tecnología se consolida como una de las pocas alternativas que quedan para reducir los costes del servicio, desarrollar y seguir indicadores de eficiencia (KPI) y mejorar la experiencia del cliente. En este aspecto, el sector en Reino Unido ha sido algo más lento en incorporar mejoras. La necesidad de los proveedores de introducir y adoptar plataformas tecnológicas robustas a la medida de sus necesidades parece que será un factor clave a la hora de conceder mayores valoraciones a las transacciones. Mientras en el corto plazo la tecnología facilitadora será una parte crítica del mix de valor de las compañías, también representará una amenaza a los negocios más tradicionales que no la hayan incorporado, drenando valor a la empresa y afectando a la relación con (y posible pérdida de) clientes y operarios de servicio.

Las operaciones de M&A han demostrado gran resiliencia a los altos niveles de incertidumbre generados por la amenaza independentista de Escocia o la realidad del Brexit, así como otros factores geopolíticos globales. Sin embargo, el gran peso del capital que busca ser invertido, tanto por grupos de private equity como por compañías del sector, han llevado a Reino Unido a seguir siendo un mercado estratégico y de amplio interés, sosteniendo un nivel constante de transacciones que no se ha visto reducido en ningún momento.



JEREMY FURNISS  
PARTNER

+44 (0)20 7484 4703

furniss@livingstonepartners.co.uk



# Evolución y tendencias de M&A en España

En el ámbito del M&A, España vivió una intensa ola de operaciones de consolidación entre 1999 y 2007. Durante este periodo, fueron grupos como ISS, Suez, Imtech, Spie o las constructoras españolas (ACS, Comsa-Emte, Ferrovial, FCC, Acciona...) quienes protagonizaron las principales operaciones. El objetivo de los principales grupos fue conseguir una oferta de servicios integrados, motivados por la evolución de la competencia así como por la creciente convocatoria de concursos públicos que solicitaban una oferta integrada de servicios.

Este proceso de consolidación entre grandes y no tan grandes (como Grupo Norte o la antigua Única, germen de ISS en España) no se ha repetido hasta la fecha. Fue en 2009 cuando se produjeron las primeras desinversiones de servicios previamente integrados. Durante ese año, ISS vendió sus divisiones de control de plagas en Reino Unido. En 2013 repitió experiencia en con la venta del resto de su negocio de plagas en Europa Continental a Anticimex y un año después con la venta de su negocio de jardinería en Francia al nuevo operador ID Verde.

Sin embargo, no se descarta un nuevo resurgir de los movimientos de M&A en nuestro país. Los motivos tras estas nuevas operaciones podrían ser varios:

- La especialización en nuevas áreas como compliance o ingenierías de building information modelling (BIM), así como nuevos ámbitos de servicio B2C como la gestión de inmuebles vacíos o con propietarios pasivos, incluyendo los relacionados con las nuevas plataformas de alquiler vacacional.
- La progresiva división de servicios con pocas sinergias y, en consecuencia, la sucesiva especialización y profundización de los grupos que apuestan por segmentos y nichos concretos.

Grupos como Anticimex, ID Verde, Rentokil o Elis pueden protagonizar nuevas operaciones en el sector y pronto pueden aparecer nuevos actores internacionales que fomenten de nuevo la "super-especialización".

- La consolidación de los nuevos actores internacionales. De nuevo se podrían vivir pequeñas olas de adquisiciones por parte de grupos europeos emergentes en España como Interserve, Derichebourg, Onet, City Service-Concentra o Samsic, que tímidamente van ganando cuota y nombre a medida que protagonizan operaciones en la península ibérica.
- La re-emergencia de los clásicos compradores y grupos integrados de construcción y servicios, que tras la recuperación de los mercados han saneado su balance y reorganizado sus actividades.
- Los grupos que tras estar en manos de fondos de private equity (ISS, Elior, SSP o SPIE) y haber salido a bolsa podrían reactivarse al sentir de nuevo la presión de analistas e inversores por crecer por encima de la media habiendo obtenido nuevo capital para adquisiciones.

## Sectores de interés en España

En términos de sectores, si analizamos las operaciones en el periodo entre 2012 y 2017 (gráfica inferior) observamos que en España las transacciones han tenido una mayor incidencia en el sector de seguridad. En el área de servicios soft han sido escasas, siendo más frecuentes en ámbitos nicho como el control de plagas que en limpieza. En relación con los servicios mecánicos y eléctricos y de mantenimiento también se han registrado pocas operaciones, si bien se han producido frecuentes transacciones en el segmento de ascensores.



# Valoraciones – EUROPA (cotizadas)

Con respecto a la Bolsa, en los últimos años los proveedores de soft FM superaron en valoración a los hard FM. Esto ocurrió fundamentalmente por la rentabilidad y fortaleza de grupos grandes como Compass o ISS. En 2018, los múltiplos de EV/EBITDA de proveedores soft han supuesto una media de 10,2x, en comparación con un 9,5x para los de servicios hard. Por otra parte, es importante señalar que proveedores de servicios del mundo de la construcción, como Carillion o Interserve, han sufrido en términos de crecimiento de ventas, márgenes y por ende, múltiplos de valoración. En este segmento los múltiplos se sitúan en torno a 6,1x EV/EBITDA de media, debido a la mayor inestabilidad y riesgo inherentes al modelo de contratación por proyectos.

INDICADORES CLAVE COTIZADAS (MAY'18)	SOFT	HARD	CONSTRUCCIÓN
<b>Ingresos</b>			
CAGR medio 3 años	2,9%	2,2%	1,9%
<b>Margen Bruto</b>			
% medio	16,9%	17,4%	23,2%
<b>EBITDA</b>			
% Medio	6,0%	7,8%	7,1%
<b>EV/EBITDA</b>			
Actual	10,2x	9,5x	6,1x
Proyectado	9,5x	9,3x	5,7x

## ¿Qué concluimos del mercado Europeo de M&A?

Teniendo en cuenta las últimas operaciones que se han producido en el mercado podemos sacar las siguientes conclusiones:

- Cualquier proyecto que involucre soluciones de eficiencia energética o edificios inteligentes atraerá un múltiplo premium, ya que es algo que interesa especialmente a los proveedores de servicios. Ejemplos de ello son: la venta de la compañía Energy Solutions Group a SSE, la compra de M&C Energy Group por parte de Schneider, o la entrada del fondo Vitruvian en Inenco.
- Se sigue produciendo una convergencia de los servicios técnicos y no técnicos para ofrecer soluciones integradas y mayor cercanía a los clientes. Los servicios técnicos con mayores márgenes continúan siendo los más atractivos para los compradores que buscan ampliar su oferta de servicio, atrayendo así múltiplos más altos. La compra de Westway por parte de ABM en 2015 es un buen ejemplo de un grupo de soft pagando un precio premium para adquirir capacidades técnicas en climatización y mantenimiento. Otro ejemplo sería el del proveedor de servicios técnicos SPIE que también perseguía una mayor especialización cuando, en diciembre de 2016, adquirió Environmental Engineering, especialista en los sectores de alimentación, bebida y farmacéutico.
- Por otra parte los sectores más nicho, como la lavandería industrial y provisión de ropa blanca, la jardinería y mantenimiento de zonas verdes, o el control de plagas, han visto una nueva ola de consolidación para completar su cobertura geográfica y de servicio por grupos como Johnson Service Group, Clean Linen, AlSCO o Elis, en el primer caso, o ID Verde o Anticimex, en el segundo.

## ¿Dónde está el capital riesgo?

Históricamente, el sector de servicios a instalaciones ha visto inversiones intermitentes por parte del private equity, atraídos por el crecimiento del mercado de la subcontratación y los cash flows predecibles de los servicios de FM. A lo largo de la historia, ha habido varias plataformas de Buy & Build. Ejemplo de ello fue la creación del grupo de limpiezas ÚNICA, CLISA-Indulisa, Segur Ibérica u otras más recientes en el sector de mantenimiento de instalaciones deportivas (Ingesport, Forus, Enjoy Wellness), con partícipes como Corpfín, Baring o Espiga, que también han hecho sendas inversiones y build-ups en el sector de los servicios industriales (Grupo NAVEC, GES, etc.)

Las primeras experiencias supusieron historias de éxito y generaron unos altos retornos. Sin embargo, con la entrada de la crisis varios de estos proyectos, quedaron estancados por el decrecimiento del negocio y las rentabilidades, los cambios en el panorama competitivo y la falta de nuevos postores con interés, confianza y valoraciones que crearan los retornos mínimos esperados.

Desde entonces, con la excepción del incipiente sector de gestión integral de centros deportivos públicos, donde el desarrollo de la externalización es innegable, ha habido pocas plataformas de Buy & Build en los últimos años.

Ahora que los industriales internacionales miran hacia España, ¿veremos un resurgir de la actividad de private equity en el sector de FM?

# Reportaje: Conferencia FM en Londres

## ¿Qué podemos aprender del mercado de FM más desarrollado de Europa?

En noviembre de 2017 Livingstone celebró en Londres una conferencia que reunió a los principales proveedores del sector. Entre los ponentes y directivos que entrevistamos, se encontraban desde especialistas en nichos o sectores como ID Verde o Clean Linen a proveedores totalmente integrados como Interserve o Spie. Entre nuestros invitados también contamos con presencia de grandes grupos como Ferrovial, Clece o Eulen. Los principales temas que resonaron en la conferencia fueron los siguientes:

**Palancas del valor.** Escala, crecimiento, mercados finales que requieren acción crítica, bases de ingresos contratadas a largo plazo, la entrega directa del servicio, el multi-skilling, la densidad geográfica, los buenos márgenes, el equipo directivo, el marco regulatorio estricto que limitan la competencia, o la tecnología: fueron los factores descritos como los más atractivos para potenciar el valor.

**Dudas sobre la integración total.** Directivos como Adrian Ringrose de Interserve, con 30 años en el sector, cuestionaban que el Integrated FM fuera a ser la estrategia ganadora en los próximos años. El integrador, en sus palabras, se está convirtiendo en "Jack of all trades and Master of none" (en español, quien mucho abarca, poco aprieta). Mientras en los primeros contratos de externalización se podían transmitir al cliente ahorros de hasta el 30%, los cambios de un contrato a otro no suponen ya potencial de reducción alguno. Ahora la clave está en tener proveedores tan especializados que puedan predecir lo que va a ocurrir; que dominen el uso de big data, su recopilación y análisis. Aquellos proveedores que puedan asegurar el valor, medir y testar los servicios y usar los datos tendrán mejores resultados que los

proveedores integrados de FM que no sepan profundizar tanto.

**La automatización, tarea pendiente.** La productividad no ha cambiado apenas en esta industria si se compara con otras como la automoción. Aún debería haber más tareas realizadas por máquinas, ordenadores o robots.

**Seleccionar bien e integrar rápido.** Estos siguen siendo factores críticos a la hora de adquirir una compañía para obtener el valor esperado. Asimismo, es clave contrastar de antemano que la cultura será compatible, aunque los tiempos de la compra se alarguen. También es importante que la empresa reciba soporte tras la compra, así como tener a las personas adecuadas para apoyar y lograr la integración en todos los aspectos. Durante este proceso, una buena comunicación es vital en todo momento.

**Innovación, tecnología y uso de datos.** Aplicar la innovación será un factor decisivo. Las oportunidades que generan las nuevas tecnologías harán que la manera clásica de operar empiece a ser discutida. Hoy ya es imprescindible reunir datos y controlar y entender las eficiencias e ineficiencias, presentando datos e indicadores. Lo primordial ya no es reducir los costes, sino controlarlos y saber cómo presentar precio y valor del servicio. Todo ello con el objetivo de construir confianza a través de la información y comunicación.

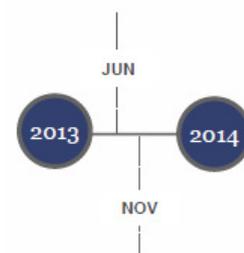
**Los riesgos del sector en UK aumentan.** Los contratos suponen un riesgo cada vez mayor. La mano de obra en este mercado es cada vez más escasa y hay que seleccionarla con sabiduría. La incertidumbre geopolítica y los movimientos

### ¿BUSCAS MATERIALIZAR EL VALOR DE TU EMPRESA?

Para garantizar una operación de éxito, hay que conjugar un buen momento de mercado, la identificación de los inversores adecuados, una anticipación de la información necesaria para realizar la venta y un buen control de los tiempos para mantener la tensión competitiva. Ahora mismo el mercado apunta a un momento excelente, con muchos grupos interesados en crecer y buenas valoraciones. El momento puede no ser tan óptimo dentro de uno o dos años.



Balfour Beatty  
WorkPlace  
acquired by  
ENGIE



NORLAND  
MANAGED SERVICES  
acquired by  
CBRE

sabiduría. La incertidumbre geopolítica y los movimientos migratorios podrían también ocasionar que los edificios de oficinas empiecen a vaciarse. Diseñar, implementar y gestionar los cambios que acechan al sector será muy importante. Sin embargo, los más preparados e innovadores ven los riesgos de mano de obra, e incluso el Brexit, como una oportunidad más que una amenaza.

## ¿Y cómo se están desarrollando los grupos españoles?

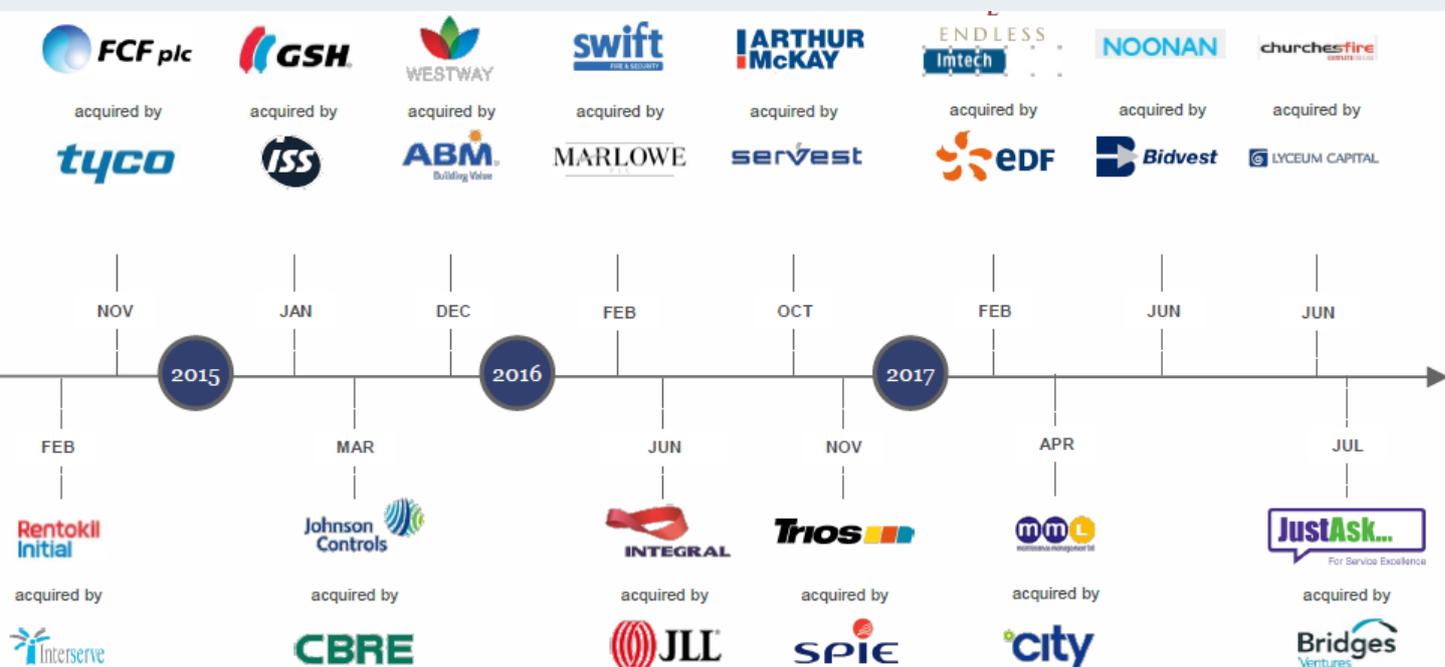
**El Grupo Eulen** comenzó con su diversificación de servicios en los años 80. Actualmente, su densidad y cobertura geográfica es excelente en todas las regiones e internacionalmente llega a 29 países, con presencia directa en 14. Fundamentalmente en Latinoamérica, EEUU y Oriente Medio. El grupo apuesta por la "Ingeniería de Servicios" como motor de servicios muy eficientes, lo que permite desarrollar una oferta muy extensa y diversificada sin perder especialización. Su capacidad de integrar servicios les permite resolver múltiples modelos de demanda, con el nivel de integración que define cada cliente.

**Ferrovial** busca diferenciarse y dar valor añadido a través de la integración de servicios, la inserción de un componente tecnológico o digital en su oferta o el avance dentro de la cadena de producción de sus clientes. Además de FM presta variedad de servicios también en sectores industriales, como eficiencia energética o logística de precisión, convirtiéndose en un socio estratégico de sus clientes. A futuro espera que una de las áreas que tendrá mayor transformación será el sector socio-sanitario, el cual considera actualmente muy atractivo. Entre las compras más recientes de este grupo se encuentran Maviva (logística de automoción) y Siemens (servicios técnicos industriales).

**Clece** destaca bajo un hecho diferenciador esencial, su alta especialización en cada uno de los servicios que presta. A pesar de la madurez del mercado donde se encuentra posicionado, ha sabido diferenciarse apoyándose tanto en su ADN -una empresa que trabaja con y para las personas-, como entendiendo que sus objetivos siempre deben estar alineados con las necesidades

estratégicas de sus clientes. Entre las competencias más transversales que Clece realiza se encuentran los servicios de FM y FS (facility management y facility Services), donde su experiencia en sectores como el terciario, industrial, dotacional, público o privado, son ejemplo de la capacidad para dar soluciones específicas a sus clientes y sus organizaciones. Entre las soluciones más destacadas podemos mencionar las tecnológicas y nuestro compromiso social.

**Acciona** es otro de los grupos que está abriendo nuevos mercados y operando con éxito servicios de alta especialización. En el sector de automoción es un conocido proveedor de servicios de apoyo hard y soft: para Ford trabaja en mantenimiento, limpieza técnica, eficiencia energética, jardinería, gestión de almacenes y vending. La compañía tiene interés en desarrollarse tanto dentro como fuera de España. Entre sus nuevas áreas de servicio destaca, la adjudicación junto con Ferrovial, de los servicios de atención de pasajeros del AVE por parte de RENFE. La compañía también ha estado de compras este año, cerrando en 2017 su primera adquisición en "servicios aeroportuarios", la empresa Andes Airport Services en Chile.



# Case Study TRIOS – SPIE

## Una salida a tiempo

La venta de la empresa de servicios de compliance de edificios Trios Group a SPIE permitió a sus accionistas conseguir una salida que se había retrasado por la crisis global financiera.

El negocio de Trios, que fue objeto de un buy-out por sus empleados y una estrategia de buy & build entre el 2005 y el 2010, salió de la crisis en buena forma. Había experimentado un fuerte crecimiento orgánico, complementado por un puñado de transacciones pequeñas pero estratégicas y sus ventas se habían doblado hasta llegar a los 60 millones de libras entre 2011 y 2015.

Este espectacular crecimiento permitió a sus accionistas conseguir una salida a finales de 2016. Asesorados por Livingstone, que tiene un amplio track record en el sector de Building & Facility Services, los accionistas se embarcaron en un proceso de venta que incluía a compradores estratégicos y de capital riesgo.

Hubo interés significativo de los grandes grupos de FM, pero, de nuevo, se produjeron eventos fuera del proceso – en este caso el referéndum del Brexit, que redundaron en una bajada del 20% del valor de la libra. Mientras inicialmente el resultado del referéndum hizo que los inversores extranjeros vieran con temor una adquisición en el Reino Unido, la caída de la libra también hizo que Trios fuera más asequible para grupos de fuera, un factor que provocó que Spie emergiera victorioso en el proceso.

La sede de Trios en Birmingham, que cuenta con alrededor de 700 empleados (incluidos 400 ingenieros que se desplazan por el país), está ahora integrada en las operaciones de SPIE UK bajo el equipo directivo ya existente, liderado por el director general Jeff Alden.

La compañía ha desarrollado un negocio sólido en servicios de reparaciones técnicas, mecánicas y eléctricas así como trabajos de mantenimiento en los edificios de grandes clientes comerciales. Justo después del buy-out, el consejo identificó la floreciente legislación en salud y seguridad como una oportunidad de crecimiento y expansión.

Durante los años siguientes, Alden supervisó la creación de negocio de compliance de Trios, que aseguraba que las instalaciones de los clientes cumplieran todas las normativas necesarias para operar de forma segura. La naturaleza “obligatoria” de esta normativa ayudó a Trios a crecer fuertemente durante el periodo de crisis.

Alex John, socio de Livingstone que lideró el proyecto Trios señala que: “el valor en negocios del sector servicios reside en la calidad y la intensidad de las relaciones de la compañía con sus clientes. Las adquisiciones siempre valoran proveedores de servicios que tienen contratos directos con los clientes, frente a los subcontratistas de grandes grupos de facilities management que no tienen contacto directo con el usuario final”.

En 2016, los accionistas fundadores vieron que Trios tenía muchas oportunidades de crecer, pero ambos estaban ansiosos por retirarse y decidieron no esperar los 3 a 5 años que habría requerido una segunda ronda de inversión en Trios para dar sus frutos. Era hora de buscar una salida industrial.



# Case Study ID VERDE

## Creciendo donde la hierba es más verde... Y más larga...

Cuando la multinacional de facilities ISS vendió su división francesa de paisajismo a principios de 2014, el negocio – renombrado Idverde – ya era número uno en Francia en arquitectura paisajística y mantenimiento de terrenos.

Para el equipo y para los inversores del fondo de private equity Chequers Capital estaba claro que mirar más allá de Francia sería necesario para la estrategia de crecimiento de Idverde, cuyo objetivo era lograr el liderazgo de mercado en el sector de “Green Services” en Europa.

En este contexto, vieron grandes oportunidades para hacerlo: en el mercado muchos de los grandes grupos de FM, como ISS, habían desinvertido sus actividades de Green Services para centrarse en servicios relacionados con los edificios como el mantenimiento técnico, la limpieza o los servicios de compliance.

El Reino Unido se presentó rápidamente como el nuevo territorio más atractivo a considerar para Idverde: es un gran mercado con una gran tradición de outsourcing y representa un sector fragmentado con una serie de empresas medianas independientes con la suficiente escala y sofisticación para constituir una buena plataforma para la estrategia de crecimiento y buy & build de la compañía.

El equipo de Livingstone desarrolló una lista de candidatos cualificados y rápidamente se centró en The Landscape Group (TLG), uno de los mayores proveedores de gestión de terrenos a autoridades locales en todo el Reino Unido, con ingresos de 65 millones de libras y una cartera de pedidos de unos 300 millones de libras. Además de tener una gran infraestructura de apoyo, TLG tenía el componente clave: un buen equipo directivo.

La adquisición fue sellada en marzo de 2015 con Nick Temple y Doug Graham, CEO y CFO de TLG respectivamente, uniéndose a un Consejo internacional junto con el CEO de Idverde, Herve Lançon, y el CFO, Vincent Monnet. El enfoque de TLG en las autoridades locales en el mercado de green management (GM) del Reino Unido resultó atractivo, especialmente por la peculiaridad de establecer normalmente contratos a 10 años. De este modo, el consejo vio la oportunidad de crear una empresa líder de mercado dentro de este nicho.

Mientras TLG se unía al grupo, Livingstone ya estaba discutiendo el siguiente deal con targets potenciales y la empresa Quadron Services se presentó como el candidato con mejor encaje. Quadron aportaría unos 30 millones de libras más de ingresos con márgenes similares, un enfoque puro en GM y una serie de contratos con el Ayuntamiento de Londres que encajaban perfectamente con el negocio de TLG. La adquisición se cerró en febrero de 2016.

Como dijo Nick, “unir Quadron Services y TLG bajo el paraguas de Idverde en Reino Unido es el resultado perfecto para nuestra estrategia de crecimiento. Ambas empresas son especialistas en Green Services y apasionadas por la importancia de los parques y espacios verdes en la vida de la población británica”. La operación no sólo creaba el Número 1 en servicios verdes el Reino Unido, con ventas cercanas a los 100 millones de libras, sino que también cambiaba el centro de gravedad de Idverde de los tradicionales contratos por proyecto y con periodos muy cortos de duración hacia una cartera de servicios más recurrente y a largo plazo.

Nick y Doug estaban preparados para empezar a mirar de nuevo. Mientras Idverde prestaba servicios a clientes en Inglaterra, carecían de presencia en Escocia. El equipo británico estaba dispuesto también a crecer más allá del mercado local y crear capacidad adicional en paisajismo.

La adquisición de Land Engineering ha completado la visión de Idverde para su negocio en el Reino Unido. Furniss dice: “desde el comienzo de 2014, Idverde ha construido, a través de las tres adquisiciones, un líder en el mercado, con 120 millones de libras de ingresos en Green Services en Reino Unido. Desde estos cimientos, el grupo está perfectamente posicionado para continuar creciendo en el país - de forma orgánica y selectiva”. Y concluye: “la historia de Idverde en Reino Unido es un “caso de estudio” sobre el éxito de las estrategias de buy & build. Aquí tenemos la confluencia de (1) un mercado fragmentado, pero con targets de suficiente escala disponibles para servir como plataforma, (2) muy poco interés de compra por parte de otros competidores y (3) Nick y Doug formando un fuerte y comprometido equipo directivo que comparte visión con Idverde. Ha sido un privilegio trabajar con los equipos en ambos lados del Canal de la Mancha y participar en esta emocionante historia”.

Idverde es hoy el líder indiscutible europeo del mercado de Green Services con 4.250 empleados en más de 80 sucursales en Francia y Reino Unido, y un volumen de negocios anual de 350 millones de euros.

En abril de 2018, la compañía ha sido comprada por Cove Equity Holdings en un Secondary Buy Out asesorado por Livingstone.



# Samsic entra en el mercado alemán con la compra de Epex

El equipo de Livingstone Düsseldorf especializado en Business Services ha asesorado al accionista de Epex Group en la venta de una participación mayoritaria de sus acciones al grupo francés Samsic. Las partes acordaron no hacer públicos los términos de la operación.

Con sede en Neu-Ulm, Epex Group está presente en todo el territorio alemán y está dedicado a la prestación de servicios de gestión de instalaciones. El grupo cuenta con una plantilla de 1.700 trabajadores así como 1.600 socios de redes que ofrecen una cartera de servicios completos de gestión técnica de edificios e infraestructuras, así como logística y gestión de tráfico. La fuerza de Epex reside en la limpieza y los servicios de invierno, así como en el mantenimiento tanto de zonas verdes como grises (ciudad) y servicios especiales de limpieza.

Con su amplia oferta de servicios en Alemania y Austria, el Grupo opera bajo las marcas Epex, Dornseif, Ludwig, Metz y Deav. La empresa fue fundada por el Sr. Elias Chisari en 2001 y desde entonces su crecimiento ha sido impresionante. En la actualidad, el grupo genera ventas entorno a los 50 millones de euros.

El Sr. Chisari, Fundador y CEO de Epex Group, comentó: “el apoyo recibido por parte del equipo de Livingstone durante todo el proceso fue esencial para el éxito de la operación. Claramente, mis objetivos fueron superados con creces teniendo en cuenta su alto nivel de servicio y dedicación, su habilidad de identificar empresas administradas por sus propietarios, y todo ello haciendo frente a las dificultades planteadas por procesos de venta”. Además, añadió: “estamos convencidos de que hemos encontrado en Samsic un socio fuerte, que nos apoyará y nos ayudará a seguir creciendo. Ya hemos identificado vías para establecer nuestra compañía en mercados de habla alemana y reforzar nuestra competitividad”.

Samsic Group tiene su sede en Rennes (Francia), y es uno de los principales actores europeos en el ámbito de la gestión de instalaciones, así como de la contratación de personal y trabajo temporal, con una facturación que superó los € 1.800 m en 2017. Samsic ofrece servicios de limpieza, mantenimiento, seguridad, contratación de trabajadores temporales, abarcando los matices integrales propios de un proveedor a la vanguardia de su sector. Desde hace años, la compañía ha apostado por una estrategia de consolidación europea que ha resultado ser muy exitosa, y ahora va a poder ofrecer a sus clientes internacionales y grandes empresas una alta calidad de servicio también en el mercado alemán.

Dr. André Schröer, Socio de Livingstone Düsseldorf, explicó: “fue gratificante recibir la llamada del Sr. Chisari y del grupo Epex tras las relaciones anteriormente mantenidas cuando vendimos Dornseif a Epex en 2014. La compañía ha crecido mucho en los últimos años y es el motivo de su unión a la cartera internacional de servicios del Grupo Samsic. Creemos que será una colaboración fructífera para ambas partes y que la presencia de Samsic en Alemania ofrecerá importantes sinergias tanto a nivel de clientes como de costes”.

“Sobre la base de una buena preparación, pudimos limitar la carga de trabajo adicional que se asume en la empresa y a nivel de gestión”, coincidieron Oliver Pap, Director Financiero del Grupo Epex, y Johannes Faber, Associate Director de Livingstone Düsseldorf, quienes trabajaron juntos en el proceso de venta. “El equipo de Livingstone siempre fue un paso por adelante en el proceso y organizaron una operación muy bien medida y sin contratiempos para nosotros”, continuó Oliver Pap.

Ésta es la segunda operación que el equipo de Düsseldorf ha cerrado con el Grupo Epex, tras conocer a su cliente en la transacción anterior, en la que Livingstone actuó como asesor de la empresa en concurso Dornseif Winterdienst. Kfr. (administrador concursal Stefan Meyer, ahora Pluta Rechtsanwälte) en la venta de ciertos activos, incluyendo el negocio operativo, al Grupo Epex.

Livingstone

27 Junio 2018  
Auditorio Pérez-Llorca  
Paseo de la Castellana, 50 (Madrid)

# F M C O N F

ESTRATEGIAS PARA CRECER CON ÉXITO EN EL  
SECTOR DE FACILITIES MANAGEMENT & SERVICES

En colaboración con **Pérez-Llorca**

## Nuestras transacciones en el sector

 <p>Especialista número 1 en Europa en green services ha adquirido ciertos contratos y activos de</p> 	 <p>Importante consultora de recursos humanos especializada en la selección de personal de ingeniería ha sido comprada por</p> 	 <p>Proveedor de servicios técnicos en edificios ha sido vendido a</p> 	 <p>Proveedor de servicios de demolición ha sido vendido a</p> 
 <p>Empresa británica especializada en el mantenimiento de espacios verdes ha adquirido</p> 	 <p>Proveedor líder independiente de lavandería industrial</p> 	 <p>Proveedor de servicios de instalación técnica y de ingeniería ha sido vendido a</p> 	 <p>Core Equity Holdings ha comprado al líder europeo en la prestación de servicios de construcción y mantenimiento</p> 

Livingstone es una firma independiente internacional de M&A (fusiones & adquisiciones) y asesoramiento de deuda en el mid-market con oficinas en Londres, Madrid/Valencia, Düsseldorf, Estocolmo, Chicago, Los Ángeles, y Beijing.

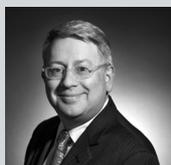
Contamos con una amplia experiencia en la industria y un gran alcance global. Nuestro equipo internacional está formado por profesionales con un profundo conocimiento en sectores clave: Industrial, Servicios, Consumo, Healthcare y Comunicación & Tecnología.



STEFEN LEWIS  
SOCIO



ELENA GONZÁLEZ  
DIRECTOR



JEREMY FURNISS  
SOCIO REINO UNIDO



RALF NOWAK  
SOCIO ALEMANIA



KENNETH WESTLUND  
SOCIO SUECIA



BRENNAN LIBBEY  
SOCIO USA

[LIVINGSTONEPARTNERS.COM/ES/](https://LIVINGSTONEPARTNERS.COM/ES/)

---

*Livingstone*