



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Pikolin, el sueño por crecer

Pikolin, the dream of growing up

Autor/es

Carlos Pardo Chueca

Director/es

Javier Montero Villacampa

Facultad de Economía y Empresa / Universidad de Zaragoza

2021

INFORMACIÓN

Título: Pikolin, el sueño por crecer

Title: *Pikolin, the dream of growing up*

Autor: Carlos Pardo Chueca

Director: Javier Montero Villacampa

Titulación vinculada: Grado en Administración y Dirección de Empresas. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Zaragoza. 2021.

RESUMEN

Este trabajo aborda el análisis de la estrategia que sigue la empresa Pikolin. Esta entidad de carácter familiar pertenece al sector de colchones y desarrolla su actividad principalmente en Europa, con una amplia oferta de artículos de descanso. Sin embargo, como se expone en la historia de la compañía, ha basado su crecimiento en una estrategia de internacionalización a mercados emergentes.

Se tratará de analizar los factores del entorno que más han podido influir en el sector del descanso. Además, se hará un estudio de la industria de Pikolin para concluir que el grado de rivalidad no es muy elevado y eso hace que las empresas del sector tengan mayor potencial de beneficios.

Posteriormente, a través del análisis de sus actividades en el mercado español, permitirá ver como la empresa adapta los procesos a los cambios del entorno y de los consumidores. Utiliza la innovación y la adaptación para mantener el liderazgo en los mercados en que opera.

Finalmente, se explica la estrategia social, la estrategia competitiva que le hace trabajar de manera eficiente y diferenciada, y la estrategia corporativa que favorece la internacionalización de la empresa.

ABSTRACT

This academic project analyzes the Pikolin strategy. This family business belongs to the mattress sector and it operates mainly in Europe, with a wide offer of products. However, as we are going to explain in the company's history, it has based its growth in an internationalization strategy to emerging markets.

The aim of this project is to analyze the environmental factors which influence the rest sector. In addition, a study of Pikolin's industry will be conducted to conclude that the degree of rivalry is not very high making that companies in the sector have greater profits.

Subsequently, through the analysis of its activities in the Spanish market, we are going to see how the company is able to adapt its processes to the changes in the environment and in the behavior of consumers. It has an innovation strategy to maintain its leadership in the markets in which it operates.

Finally, we explain the social strategy, the competitive strategy that allows to work efficiently, and the corporate strategy that favors the internationalization of the company.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. CONTEXTO DEL TRABAJO.....	4
1.2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	4
1.3. HISTORIA	7
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	9
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: PEST	9
2.2. DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA DE PIKOLIN.....	13
2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: PORTER.....	15
3. ANÁLISIS INTERNO	22
3.1. LA CADENA DE VALOR.....	22
3.2. ANÁLISIS VRIO.....	29
4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO: DAFO/CAME.....	31
5. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	33
6. ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	36
6.1. ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL.....	36
6.2. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA.....	36
6.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE PIKOLIN.....	37
6.4. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	37
7. ESTRATEGIA SOCIAL.....	40
8. CONCLUSIONES Y EL FUTURO.....	42
ANEXOS.....	44
BIBLIOGRAFÍA.....	50

1. INTRODUCCIÓN

1.1. CONTEXTO DEL TRABAJO

Este caso de estudio presenta el análisis estratégico de la empresa Pikolin, que se encuentra en el sector del descanso. Algunas de las razones para seleccionarla son la buena reputación por parte de sus trabajadores, entre clientes y sociedad en general. Es una compañía muy vinculada a la ciudad y provincia de Zaragoza. Sin embargo, la inquietud por crecer y redefinir su estrategia, dado el entorno cambiante, la han llevado a procesos de internacionalización a nuevos mercados. Otra razón es la amplitud en su posicionamiento estratégico. Debe preocuparse en ser más eficiente dado el volumen de sus productos, pero al mismo tiempo emplea la innovación para lograr lanzar productos/servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes.

Desde hace años toma una posición de liderazgo en los mercados en que opera, Europa. Pues bien, el objetivo es desglosar su estrategia para encontrar los aspectos internos a la empresa y que en relación al entorno le posicionan por delante de sus rivales.

A lo largo del trabajo se buscará aplicar los planteamientos teóricos de la dirección estratégica de las empresas, apoyándonos en datos extraídos de fuentes de información internas a la empresa como por ejemplo la web corporativa, las Cuentas Anuales del grupo o la Memoria de RSC, y fuentes externas como notas de prensa, informes realizados por organismos oficiales, etc.

Empieza con una breve presentación de la empresa y su evolución. Seguidamente se desarrolla el análisis externo, para lo que se requiere identificar la industria en la que compite Pikolin. A continuación, estudiamos los principales recursos y capacidades de la empresa a través del análisis interno. Tras aportar las principales conclusiones de ambos análisis, se busca definir la estrategia que sigue, mediante una visión más crítica. Finalmente aparecerá un comentario de la perspectiva de futuro y unas conclusiones a modo de comentario personal.

1.2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Conforma un grupo de compañías de carácter jurídico dedicadas principalmente al sector de la fabricación y comercialización de colchones, somieres, camas y almohadas.

Grupopikolin, S. L. está constituido por un capital social de 58 millones de euros.¹ Su principal socio con un 98,25% del capital es Alfonso Soláns Soláns, hijo del fundador de la prestigiosa compañía de colchones Alfonso Soláns. Destaca por haber transformado la pequeña empresa de colchones y camas de hierro hasta convertirse en una gran empresa con actividad internacional. Sus hijos Borja y Álvaro poseen el 1,75% restante. El primero es el encargado de dirigir la expansión en Asia, mientras que el segundo dirige las operaciones del sur de Europa. Así pues, se considera todavía como empresa de carácter familiar.

Se trata de una empresa de gran tamaño ya que la matriz Pikolin S. L. contaba con 784 trabajadores en 2019, 204 millones de euros de activos totales y una facturación de 118 millones.² Pero no nos debemos focalizar en estos valores puesto que los límites como grupo con múltiples negocios son mucho más amplios. De hecho, supera los 3.000 trabajadores y los 365 millones de facturación.³

En cuanto a su **ámbito geográfico de actividad**, ocupa una posición de liderazgo en España, Francia y Portugal, con una cuota de mercado en cada país en torno al 30%. No obstante, sobre todo a partir del siglo XXI ha llevado a cabo una diversificación internacional por Europa. Incluso en los últimos años se ha expandido a otros mercados susceptibles de crecimiento y resultados favorables, como es en Asia y en América. Pero no podría ser posible abarcar todos estos mercados sin disponer de varias plantas de producción repartidas geográficamente. Con ello, cuenta con diez fábricas en total, cinco en Francia, tres en España, una en Vietnam y otra en China.

Abarca el mercado del descanso a través de tres segmentos: hogar, hotelero y hospitalario. En cada uno de ellos comercializa tres **divisiones de producto**⁴:

Como no podría ser de otra manera, la mayor parte de su facturación procede de la fabricación y comercialización de **colchones**, con el 71% sobre el total en 2019. Dentro de este segmento, los clientes tienen una amplia variedad a elegir: en función de las medidas (dobles, individuales, para bebés, para niños y juveniles), del material (viscoelástica, muelles, espuma y látex), en función del uso (hay particularidades como

¹Programa de Pagarés Grupo Pikolin 2020, MARF, BMERF.

²Base de Datos Sabi de la Universidad de Zaragoza.

³Cuentas Anuales Consolidadas del Grupo Pikolin 2019.

⁴Web de Pikolin.

para los que tienen alergias a los ácaros, para los que pasan calor en la cama...), y en función el precio. Además, están los colchones inteligentes con demanda en alza.

El Grupo Pikolin vende **somieres** de camas (eléctricos, articulados, fijos, plegables y nido), canapés (abatibles y bases tapizadas transpirables) y estructuras para cama (cama nido, cabeceros y accesorios de bases). Ello le supuso el 21% de la facturación en 2019. Por último, también comercializa todo tipo de **accesorios complementarios** para el descanso. Tienen una implicación de compra menor para el consumidor, lo cual se refleja en que solo le suponga el 8% de facturación en 2019. Aquí se integrarían las almohadas, protectores y fundas de cama, rellenos nórdicos, sábanas y fundas nórdicas.

Para terminar con la presentación, resulta conveniente identificar **la misión, la visión y los valores** que rigen a la compañía ya que conforman su marco estratégico y de ahí parten los objetivos a cumplir en el largo plazo, así como los principios que guían las pautas de actuación en el día a día (para más información consultar el Anexo 1).

La **misión** responde a la pregunta “¿por qué existimos?”. Debe ser inspiradora pues pretende llegar a todos los stakeholders. Además, ha de ser conocida por todos los miembros de la organización para orientar la manera de trabajar. En ella queda reflejado que el grupo se dedica al negocio de los “equipos de descanso” y que su fin genérico es el de dar respuesta a las necesidades de sus clientes de manera “sostenible y responsable”. También plasma la importancia de la entidad para la sociedad, al tratarse de una necesidad dormir bien.

La **visión** da respuesta a la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?”. Marca la aspiración de la empresa y la dirección que le gustaría seguir los próximos años. Debe reunir tres características: incorpora la idea profunda de triunfo, es estable a lo largo del tiempo y ha de merecer el compromiso del personal⁵. Se identifica en ella un objetivo corporativo ambicioso, como es mantener una posición de liderazgo en los mercados en los que opera y así crecer. Incluso menciona la importancia de que el personal esté comprometido para lograr lanzar mejores productos y que tengan éxito.

Se entiende **valores** de una compañía como sus creencias o normas de comportamiento de cada individuo dentro de ella. Para lograr alinear los objetivos individuales con la estrategia de la empresa y así hacerla exitosa, se debe crear una

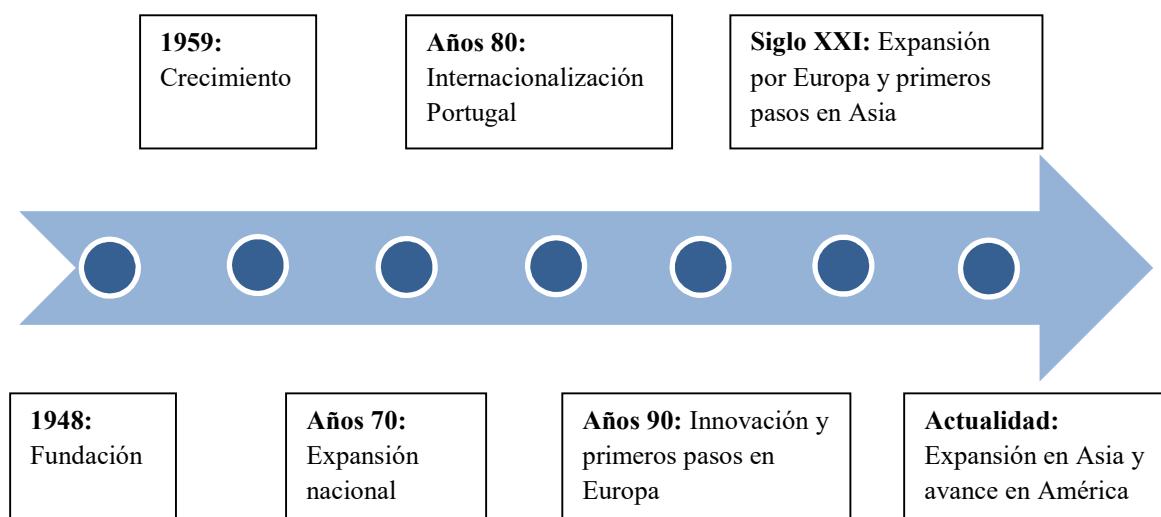
⁵Libro de Hamel, G.; Prahalad, C. K.

cultura corporativa que identifique claramente la manera de trabajar en la empresa. Y ello se logra a través de la selección de unos pocos valores que se “marcan a fuego en la mente del personal”. En Pikolin se exponen cuatro valores: orientación al cliente, excelencia, cohesión y ética.

1.3. HISTORIA

Resulta conveniente repasar la historia de la empresa para comprender el efecto que ha podido generar en las acciones y en la estrategia de la misma. De este modo, elaboramos una línea cronológica con los puntos más destacados.

Figura 1: Línea cronológica de la historia de Pikolin



Fuente: Elaboración propia a partir de la historia en la web de Pikolin

1948: Marca el punto de partida de la compañía. Alfonso Soláns Serrano abre un pequeño local de camas en Zaragoza con solo 7 trabajadores.

1959: El crecimiento le lleva a trasladarse a un local más amplio. En este momento se funda la marca Pikolin, comienza con la fabricación de colchones de muelles y su red comercial ya cuenta con 18 sucursales.

Años 70: Inaugura nuevas fábricas en Sevilla, Madrid y Zaragoza. La red comercial ya supera las 35 sucursales y lanza al mercado el primer somier de láminas.

Años 80: Se producen avances como la implantación del revolucionario somier multiláminas. En 1985 Pikolin crea Bed's, la mayor franquicia de descanso en España. Posteriormente se internacionaliza a Portugal con la creación en 1988 de Pikolin Lusitana. Se instala en Maia y ya en 1990 construye un almacén en Lisboa.

Años 90: Lleva a cabo innovaciones de producto tanto en colchones como en somieres y recibe la certificación ISO 9002 que otorga AENOR. En 1998 introduce la marca Bultex en España y un año más tarde acuerda con Serta su distribución en Europa.

1ª década del siglo XXI: El año 2002 destaca por la creación de Cofel, mediante una joint-venture entre Pikolin y la compañía belga Recticel. Cofel cuenta con cinco fábricas en Francia y comercializa algunas de las marcas más reconocidas en este país.

En 2004 compra la histórica marca española Sema. Dos años más tarde, se hace con el control de Smattex, S. A. que fabrica los productos de descanso Dunlopillo y Mediterráneo en España y Portugal. En 2007 se internacionaliza a China con la apertura de una oficina de representación. 2009 supone un afianzamiento en el sector del descanso en Europa con la adquisición del control total de Cofel. Se convierte en el segundo grupo europeo de descanso.

Actualidad: En 2011 compra la marca Dunlopillo para 45 países, a través de la filial Dunlopillo Holdings con sede en Malasia y gran actividad en el continente asiático.

El año 2012 resulta ser muy fructífero en cuanto a decisiones estratégicas tomadas por el grupo. Entra en Italia con la creación de Literie Italia, fruto de una joint-venture con ByT que es empresa líder de este país. Por otra parte, se introduce en el segmento de los hospitales y geriátricos con la compra de Industrias Hidráulicas Pardo. Ya en 2015 presenta el proyecto de Centro Logístico Plaza, el más moderno del sector en Europa.

Al pronto, en 2016 firma una joint-venture con Sleep House Brasil para potenciar su presencia en el Cono Sur. Ese mismo año firma una alianza estratégica con Steinhoff International, por la que entra en el grupo con el 50% de las acciones de Cofel.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Del mismo modo que los resultados de una empresa dependen de la propia estrategia escogida por la misma, también vienen condicionados por el entorno que le rodea. De ahí que se hace imprescindible analizar el entorno de Pikolin para llevar a cabo el diagnóstico estratégico de la compañía. En primer lugar, se aborda el Análisis PEST, centrado en el entorno general. Esto es, los factores exógenos que afectan a todas las empresas del mercado y éstas no pueden controlar. Posteriormente, una vez definida la industria de Pikolin, se estudiará el entorno específico con aquellos factores que la determinan. Para ello se utiliza el Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter.

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: PEST

Debe tenerse en cuenta que los mismos factores del entorno general pueden tener efectos diferentes según la industria. Por ello, el objetivo ahora es identificar los más importantes en el sector del descanso y en los mercados en que opera Pikolin. El Análisis PEST los agrupa en cuatro grandes bloques: Factores Político-Legales, Económicos, Socio-Culturales y Tecnológicos.

➤ Factores Político-Legales:

Atendiendo a la promoción de **actividades empresariales por parte del Estado** y a la distribución del total gasto público, destaca el presupuesto destinado a mantener el Estado de Bienestar en nuestro país. En esta área se destinó en 2015 un 65,2% sobre el total gasto público español y dentro de ella la partida de salud concentraba el 14,2%⁶. En este concepto se incluye todo el equipamiento de camas y demás bienes propios del sector del descanso.

La actual crisis económica y sanitaria del coronavirus ha llenado los hospitales y ha generado falta de material, personal y camas libres. Se han tenido que asignar más recursos para lograr salvar vidas, incluso se han llegado a construir hospitales de campaña. Pues bien, con la intención de consolidarse en el segmento sanitario, Grupo Pikolin ya había adquirido en 2012 Industrias Hidráulicas Pardo, empresa zaragozana líder en el parque de camas en hospitales y geriátricos. La relación entre la pandemia y el gasto público en materia sanitaria ha llevado a un incremento en la actividad de esta

⁶ Libro de García Delgado J.L.; Myro R.

filial. Concretamente, ha multiplicado por cinco la producción para hacer frente a una mayor demanda que provenía gran parte del sector público⁷.

En cuanto a la **regulación del comercio exterior**, lo cierto es que apenas existen barreras comerciales y a la inversión propias del sector de colchones. Ello ha podido generar una creciente apertura entre mercados distintos, donde su comercio se ha triplicado en los últimos ocho años (para complementar la información véase el Anexo 2). Ya desde inicios del siglo XX la importación de colchones a España ha superado con creces a la exportación, tendencia que se ha corregido sobre todo en los tres últimos años. Estas operaciones no solo se dan entre países de la UE, sino que ha empezado a coger fuerza en otros países como Brasil, EEUU o China.

Esta situación resulta en parte sorprendente ya que la **fiscalidad española** no ayuda demasiado a nuestras empresas. España es el tercer país con un mayor IRPF (Impuesto sobre la Renta de Personas Físicas) con un tipo máximo aplicado del 52% y está entre los seis países con un IS (Impuesto de Sociedades) más elevado, en torno al 30%⁸. El efecto que pueden generar estos dos impuestos en empresas como Pikolin, con más de 700 empleados y beneficios declarados en España, es el de un incremento en los costes respecto a la competencia que está ubicada en otros países.

➤ Factores Económicos:

Como variables económicas más relevantes estudiaremos la evolución del PIB y el desempleo. Para comprender el impacto en el sector de estudio se prestará atención a dos contextos históricos: la crisis económica de 2008 y la actualidad.

Durante el boom inmobiliario de 2006/07, el **PIB en España** registraba un incremento anual por encima del 4% y eso generaba un crecimiento continuado de las ventas en la industria de colchones⁹. Pero toda burbuja explota, y esta no es una excepción. La tasa de variación interanual del PIB cayó al -4,3% hacia el año 2009. Este periodo de crisis afectó de manera generalizada a todos los sectores, pero sobretodo al sector de la construcción y turismo. Dos sectores muy ligados a la industria de colchones y que planteaba muy malas perspectivas. Las ventas del sector descendieron en un 40% en los cinco años siguientes al inicio de la crisis económica de 2008.

⁷ Artículo de H. Menendez, L. (2020)

⁸ Artículo de Economía de Hoy(2019)

⁹ Libro de Charlán Hidalgo J.; Iglesias López A. L.

Por otra parte, el **paro** seguía en esta época una tendencia alcista que evolucionó desde en torno al 8% hasta su máximo en 2013 del 26%. Se generó una situación insostenible en algunas familias por el escaso ingreso disponible que tenían y ante tanta incertidumbre, se tiende a reducir el consumo de bienes duraderos como los colchones.

Tal vez estas amenazas del mercado doméstico actuaran como “factor push” y forzara a muchas empresas del sector a llevar a cabo procesos de internacionalización. Ejemplo de ello tenemos al Grupo Pikolin que adquirió en 2016 Sleep House, empresa líder en descanso en Brasil; ó Grupo Flex que adquirió en 2013 el fabricante de colchones de lujo de EEUU E. S. Kluft¹⁰.

La crisis de 2008 debilitó la economía española pero poco a poco siguió un proceso de recuperación. El PIB del país ha seguido una variación del 2-3% en los últimos 5 años y el paro ha seguido disminuyendo hasta antes de la crisis del covid. Tal vez sean dos de las razones que explican la recuperación de la facturación de la industria del descanso en España, hasta superar los 600 millones de euros en 2018¹¹.

➤ Factores Socio-Culturales:

El **incremento de la actividad turística** en las últimas décadas queda reflejado en el aumento de las reservas hoteleras. Y la Península Ibérica destaca como uno de los destinos favoritos por el gran patrimonio social y cultural, así como por el “turismo de sol y playa”¹². Esta tendencia posiciona con ventaja a las grandes cadenas hoteleras que disponen de recursos suficientes para lanzar campañas de comunicación interesantes, cuentan con potentes redes de distribución y disponen de plataformas online mucho más profesionalizadas. Asimismo, puede llegar a suponer una vía de crecimiento para Pikolin ya que posee más de 50 acuerdos con cadenas hoteleras.

No obstante, las ventas de la división hotelera se reducen en más de un 30% fruto del coronavirus. Su CEO, José Antonio González piensa en positivo en el sentido de que habrá hoteles que para reposicionarse tendrán que modificar su oferta de servicios, con camas de más calidad. Además posee una cuota mayor al 50% en el sector y al ser sus clientes las grandes cadenas tienen mayor capacidad de supervivencia¹³.

¹⁰ Artículo de V. F. R. (2013)

¹¹ Artículos de Statista, Datosmacro y Eodata (2021)

¹² Informe del ICEX (2019)

¹³ Entrevista a José Antonio González, CEO de Pikolin (2020)

Por otra parte, el **coronavirus ha conllevado un cambio importante en el estilo de vida** de las personas. Las restricciones de movilidad, los periodos de confinamiento y las limitaciones horarias para estar en la calle han hecho que el tiempo que se pase en casa sea mayor. Así, el gasto que antes se hacía en distintas actividades ahora se orienta en la confortabilidad en el hogar. “Incorporar muebles polivalentes y funcionales, así como elementos que aporten mayor comodidad, que permitan disfrutar del ocio y ser más productivos, se posiciona como una tendencia al alza”¹⁴. En definitiva, se trata de una variable a considerar por cualquier empresa del sector del descanso si se quiere adaptar a un entorno tan cambiante.

Como indica la Sociedad Española del Sueño, una encuesta señalaba que el 7% de los problemas de sueño podían deberse a un colchón incómodo. De ahí la importancia de adquirir uno nuevo en caso de deterioro o simplemente renovarlo cada ciertos años. Más aún en la actualidad donde más del 20% de población puede llegar a tener **problemas para dormir**¹⁵.

Otro de los factores demográficos que puede llegar a influir en la industria de colchones es el **envejecimiento de la población**. Hace incrementar el número de personas en las residencias y centros geriátricos, con el consiguiente impacto en el segmento hospitalario y geriátrico.

➤ Factores Tecnológicos:

En el caso de la fabricación de colchones, al principio destacaban las innovaciones en cuanto al tipo de materiales con los que se fabricaban los productos. Por ejemplo, pasar de los colchones de algodón y lana al de muelles, látex, espuma, viscoelásticos y finalmente a los de muelles ensacados. Pero con los **avances de las tecnologías**, los cambios más importantes se han centrado en desarrollar los llamados colchones inteligentes que te enseñan a dormir mejor. Un ejemplo es Sensobed, un dispositivo sensorial en el colchón creado por Grupo Lo Monaco que permite registrar las pulsaciones, respiración y movimientos para controlar la actividad mientras se duerme y mejorar el descanso¹⁶. En definitiva, se pone la última tecnología al servicio del consumidor, **desarrollando nuevos productos** para cubrir una necesidad básica según Maslow como es dormir bien.

¹⁴Artículo de Rives, M. A. (2020)

¹⁵Revista de Neurología, Sociedad Española de Sueño.

¹⁶Web de Grupo Lo Monaco.

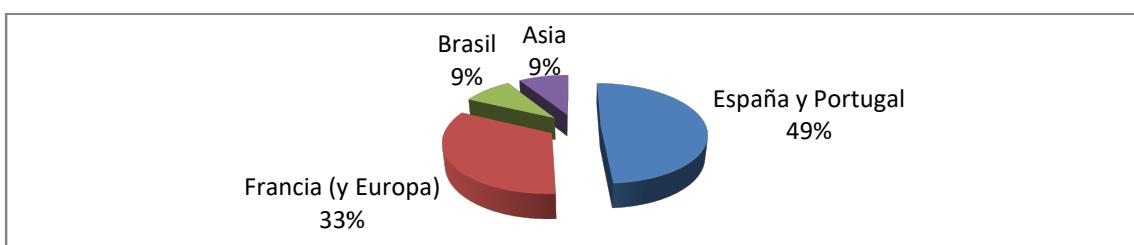
No obstante, este tipo de empresas deben asegurarse de sacar rédito económico de algo para lo que han destinado miles o incluso millones de euros. Y aquí aparecen las **patentes**, entendidas como una restricción legal que utilizan las empresas para evitar que otras les imiten sus innovaciones. En la industria colchonera han empezado a jugar un papel importante con todo esto de los colchones inteligentes.

Finalmente, para acabar con este grupo de factores, destacar el **desarrollo de las TICS** (Tecnologías de la Información y la Comunicación). Sobre todo, a partir de 2008, las empresas líderes del sector han empezado a utilizar otra vía de distribución de sus productos, el ecommerce o comercio electrónico. Y se ha potenciado todavía más con las restricciones de movilidad por el covid. Como dato se destaca que las ventas de colchones y canapés por este medio han crecido en España a partir de 2018 en dos dígitos¹⁷. Como ventajas para los consumidores señalan la disponibilidad de promociones y descuentos que reducen el precio de venta al público, la comodidad de recibir el producto a domicilio y la disponibilidad de la plataforma de compra online las 24 horas del día.

2.2. DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA DE PIKOLIN

Para abordar el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter se precisa aclarar qué es lo que se entiende por industria en la que compite Pikolin. Comenzamos por observar la distribución de las ventas en 2020 de la empresa para hacernos una idea de los mercados en los que opera y así entender cuáles son sus competidores más destacados.

Figura 2: Ventas del Grupo Pikolin 2020 (en %)



Fuente: Elaboración propia en base al Programa de Pagarés 2020, MARF, BMERF

El año 2019 ha sido un año de crecimiento del 8,6% de las ventas respecto del año anterior, hasta alcanzar los 367 millones de euros¹⁸. Aunque se ha crecido en todos los mercados, los resultados varían entre ellos. El crecimiento en España y en Europa en torno al 7% puede parecer limitado si se compara con el crecimiento del 17% que ha

¹⁷ Artículo de El Lorquino Redacción (2019)

¹⁸ Artículo de Osorio, V. M. (2020)

conseguido fuera de Europa. Esto nos hace pensar que la expansión internacional que ha llevado a cabo el grupo ha sido exitosa y todavía hay margen de mejora. Sin embargo, como se aprecia en la Figura 2, en el mercado europeo recae el 82% de la facturación del grupo y específicamente en Francia, Portugal y España. Por tanto estos tres países serían el eje en el que se sustenta la industria de Pikolin.

La mayoría de corporaciones siguen una estrategia multimarca para abarcar el mayor mercado posible con estrategias de concentración. Esto nos lleva a pensar que el grupo estratégico de Pikolin lo forman los grupos empresariales que se encuentran en los mercados en los que opera y con los que comparte variables estratégicas: gasto en I+D considerable, tecnologías estandarizadas (ej. colchones inteligentes), gran diversidad de productos, canales de distribución similares, preocupación por dar un buen servicio al cliente, etc. En consecuencia, una vez definida la industria de la empresa, se va a prestar atención en los **competidores de Pikolin**. Entre ellos se puede destacar a Flex y Hiding Anders, rivales que lideran el mercado de España y abarcan una cuota de mercado importante en Europa. Los datos de facturación de las empresas aparecen en el Anexo 3 y 4.

➤ **Flex Equipos de Descanso:**

Empresa zaragozana cuyo origen como marca Flex se remonta al año 1956. Al igual que Pikolin, para lograr crecer ha seguido también una **estrategia de adquisiciones** hasta situarse en mercados como Canadá, EEUU, América del Sur, Reino Unido, China, Oriente Medio y Europa.

La diferencia fundamental respecto a ella es que la internacionalización la ha ido llevando a cabo a través de un **posicionamiento como marca “Premium”**¹⁹. Es decir, entró en el mundo de los colchones de lujo y actualmente es líder en ello, vendiendo a más de 70 países. En todo este proceso, adquirió algunas compañías como la británica Vispring que hace colchones a medida y Kluft que es líder estadounidense en colchones de lujo. Tal vez esta orientación le ha llevado a un menor control sobre los canales de distribución del que tiene por ejemplo Grupo Pikolin, ya que una gran parte de sus ventas se realizan en cadenas como El Corte Inglés, Carrefour, Conforama e Inditex.

Ahora bien, **no quiere decir que se olvide de los costes** ni que no venda colchones de gama media o incluso low cost, puesto que como se había comentado

¹⁹ Artículo de Blazquez, S. (2016)

anteriormente, la mayoría de empresas buscan copar la mayor parte del mercado con estrategias de nicho. Como ejemplo de ello se puede citar la noticia que comenta que la producción de colchones de Flex va a pasar completamente de España a Portugal²⁰. Desde la compañía se justifica el cierre de la planta de Getafe para evitar duplicidades de costes, la búsqueda de la eficiencia y puesto que la planta lusa tiene mayor capacidad. Esta última idea es puesta a debate por los sindicatos, quienes sostienen que este traslado responde más a una cuestión de salarios más bajos allí y legislación más laxa que la española.

➤ **Hilding Anders:**

Este fabricante sueco es el grupo que encabeza el sector en Europa, Rusia y Asia. **Apuestan por adquirir “pequeñas empresas regionales**, con fundadores emprendedores que estaban dispuestos a asumir riesgos y tenían un buen ojo para las oportunidades”²¹. Siguiendo con esta estrategia, compró en 2006 la pyme valenciana Somilar y así ha conseguido posicionarse en España en tercera posición tras Pikolin y Flex. En este país se ha especializado en la marca blanca y tiene una facturación importante a través de Ikea.

Desde 2001 ha realizado 23 adquisiciones y desde dentro de la compañía entienden que la clave del éxito es pensar siempre en las necesidades de los consumidores y satisfacerlas con una **oferta diferenciada**. Así es como comercializan productos a minoristas de muebles, grandes cadenas e incluso son socios de cadenas hoteleras y del segmento de líneas de crucero internacionales. Además uno de los principales activos de la compañía es la **buena reputación** que tiene, sobre todo en el continente europeo.

2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: PORTER

Consiste en una herramienta que permite determinar el grado de rivalidad existente en la industria de estudio y a su vez condiciona los resultados de las empresas que se encuentran en ella. Por tanto, se va a tratar de relacionar el efecto de cada fuerza en función de si favorece o limita la rivalidad de la industria y ver el impacto que puede conllevar en las empresas, especialmente en Pikolin.

²⁰Artículo de Olías, L. (2019)

²¹Web de Hilding Anders.

➤ **Rivalidad entre las empresas existentes:**

Se apunta al **crecimiento del sector en los próximos años** fruto de “la creciente actividad de renovación de viviendas y el crecimiento de la industria hotelera mundial”, aunque queda frenado en parte por la pandemia del covid²². Esta evolución favorable del sector quizás lleva a dar posibilidades a mayor número de empresas. Pero lo que está claro es que condicionará la manera de competir entre las empresas existentes, las cuales tendrán que buscar estrategias para conseguir abarcar esa mayor demanda. La escala eficiente de las empresas (valor de producción q^* que hace mínimo el coste medio de la empresa), junto a la capacidad de crecimiento de las empresas (limitada por los costes de gestión) y las barreras de entrada al sector (analizado en la fuerza de “amenaza de nuevos entrantes”) explicarán si esa demanda es tomada por las compañías existentes (incrementa o se mantiene el grado de concentración) o aparecen nuevos competidores (lo reduce).

En este apartado se debe estudiar la **configuración horizontal de la industria** de colchones; esto es, el número de empresas que existen, las diferencias de tamaño entre ellas y el grado de concentración en el sector. Todo ello con el fin de justificar la tipología de estructura industrial que existe.

Primero se prestará atención al **mercado europeo** dado que es aquí donde Pikolin representa un 82% de su facturación total en 2020 (para más información consultar el Anexo 3). 28 grupos de empresas alcanzan el 73,3% de cuota. Con ello queda reflejado el dominio de las grandes compañías que operan en el ámbito internacional y compiten entre sí. Por otra parte, es posible distinguir como la producción mayoritaria se desarrolla en la parte más occidental de Europa, en países como España, Francia, Bélgica o Reino Unido. No obstante, también aparecen otros países del centro y del este del continente con tasas de crecimiento importantes, como por ejemplo Rusia, Polonia, Rumanía o Suecia.

A modo de recopilatorio, se podría definir una estructura industrial más próxima al **oligopolio asimétrico**, dado que el mercado en estudio es amplio al considerar un continente entero y que solo siete grupos corporativos concentran casi la mitad de la facturación total (44,5%). El resto de la demanda se distribuye entre muchas más empresas, dando lugar a diferencias de tamaño entre ellas.

²²Programa de Pagarés Grupo Pikolin 2020, MARF, BMERF.

En segundo lugar, la definición de la industria de Pikolin y el dominio de cuota en **Portugal, Francia y España** obliga a un análisis pormenorizado de alguno de estos países. Tomando como referencia el mercado español de colchones, se distingue que 11 compañías abarcan la mayoría del mercado (81,77%) y que 3 de ellas (Pikolin, Flex y Hilding Anders) lo lideran con más del 50% en total (aparece recogido en el Anexo 4).

Otra forma de evaluar el grado de concentración es el Índice de Herfindhal (H). En este caso, que sea tan próximo a 0 nos indicaría que existe una competencia elevada. Si se compara con el mercado europeo, se puede concluir que el **grado de concentración aumenta por submercados**. Este comportamiento se podría explicar por lo que denominan “condicionantes de la internacionalización en el mercado del descanso”²³. Las razones que llevan a las empresas a producir en la zona y competir localmente son las siguientes: el colchón es difícil de transportar por el elevado volumen que ocupa (elevados costes de transporte), es un sector en el que influyen mucho las modas (tejidos, tecnologías...) (fuerte implicación del marketing), es un mercado muy marquista, donde la elevada implicación de compra que supone un colchón hace que el consumidor necesite una marca de garantía (fidelidad de marca), y existen diferentes normativas entre países (especificaciones legales).

El número de empresas equivalentes (N) es de 8,74 y se obtiene haciendo el cociente de 1 entre H. Este valor nos indica el número de empresas que podría satisfacer la totalidad de la demanda de la industria. En relación a las 11 empresas que hay realmente y cientes en total, se puede concluir que existen diferencias de tamaño entre las empresas. En definitiva, serán las líderes (Pikolin, Flex y Hilding Anders) las que en cierta manera marcarán el rumbo y las demás tendrán que adaptarse a sus decisiones.

Recapitulando, esas diferencias de tamaño y el reducido número de empresas existentes hacen del sector del descanso en España un **oligopolio asimétrico**, con un grado de concentración elevado. Ello conlleva una menor rivalidad en el sector, en el sentido de que se encuentra lejano a la competencia perfecta, y por tanto un mayor beneficio de las empresas que en él se encuentran.

En cuanto al ciclo de vida del sector, el **grado de madurez** en la industria de Pikolin se demuestra a partir del alto nivel de concentración que existe, fruto de las numerosas fusiones y absorciones. Esto hace que haya competidores claramente

²³Presentación de directivo de Pikolin a los alumnos de Dirección de la Empresa Internacional (ADE) 2020.

asentados como el Grupo Pikolin o Flex Equipos de Descanso. Algunas de las consecuencias para las empresas son las siguientes: para fidelizar a los clientes se tiende a la especialización en nichos de mercado que se consigue con una estrategia multmarca; el dominio de los canales de aprovisionamiento y de distribución, y la mejora de los procesos productivos que doten de más calidad al producto y logre una mayor eficiencia en costes. Como aspecto más crítico se plantea un incremento de la competencia en precios ya que puedes encontrarte con descuentos de hasta el 50% en las mejores marcas. Estas iniciativas pueden llevar a expulsar del mercado a las pymes que están menos preparadas.

➤ **Amenaza de nuevos entrantes:**

El crecimiento de la industria podría incitar al ingreso en el sector de nuevos competidores, que afectaría al beneficio potencial de la industria. Pero existen barreras a la entrada que limitan dicha amenaza.

Uno de esos frenos en el sector del descanso es la **conciencia de marca**, al tratarse de bienes de consumo duradero y con una alta implicación de compra. Razón por la que las empresas establecidas tratan de comprar marcas enteras y adquirir licencias para explotarlas en exclusiva. Es el caso de Pikolin en 2011 con la adquisición de la marca Dunlopillo en 45 países.

El segundo de los frenos de entrada de nuevos competidores es el de **requerimiento de capital** importante, muy ligado a las **economías de escala de oferta**. Este aspecto se relaciona con la estrategia de liderazgo en costes y consiste en la reducción del coste unitario a medida que aumenta la producción. Como los colchones son muy voluminosos, para su fabricación se requerirá maquinaria y equipos de movimiento de gran tamaño, así como instalaciones y zonas de almacenamientos muy grandes. Es decir, los costes fijos son elevados en el sector y esto genera una disminución proporcional de dichos costes al aumentar el volumen. Por esta misma razón Flex ha desplazado su producción de España a Portugal, buscando la eficiencia. De igual manera, Pikolin abrió recientemente las mayores instalaciones del sector descanso en Europa con 225.000 metros cuadrados. En consecuencia, las grandes empresas decidirán su nivel de producción en función de la demanda de mercado y dejarán a las demás una demanda residual, dificultándoles que integren economías de escala y por tanto tengan desventaja en costes importantes.

Por último, el **acceso a canales de distribución** es vital para posicionarse en el sector y esto resulta un inconveniente para todo potencial entrante ya que en algunos casos los fabricantes mantienen ya relaciones estables con empresas comercializadoras.

A grandes rasgos, se distinguen dos canales de distribución. Una opción que tienen las empresas es la creación de un canal propio, mediante la integración vertical de los procesos de distribución. Un ejemplo de ello es el Grupo Pikolin que posee más de 140 tiendas propias en la Península Ibérica (tiendas Bed's), además de otras tantas franquicias. Destaca por ser un canal mucho más controlado, pero al mismo tiempo supone un esfuerzo importante gestionar todos estos puntos de venta.

Como segundo canal de venta se encuentra una estrategia de externalización que estaría más a la mano de las grandes corporaciones. Aquí lo que se hace es negociar la venta de los productos con tiendas especializadas como Colchones Aznar o con grandes superficies e hipermercados tal como Hilding Anders con Ikea.

Dicho esto, todas las empresas no siguen una estrategia única de distribución, sino que utilizan ambos canales para llegar más fácilmente a su público objetivo. Además, depende también del país al que te quieras dirigir ya que los hábitos de compra no son iguales en todas partes del mundo. En particular, las ventas del sector en España en el año que precede fueron lideradas por las tiendas de muebles, mientras que en Francia el 55% del sector descanso se distribuyó a través de las grandes superficies²⁴.

➤ **Poder de negociación de clientes:**

Según Porter, la capacidad que tienen los clientes para negociar con la compañía es otra fuerza que puede limitar la rentabilidad de la industria. Si éstos son poderosos tenderán a presionarles con precios a la baja, exigirán más calidad de los productos, servicios adicionales que les aporten mayor beneficio percibido, etc. Este poder de negociación dependerá de dos aspectos: el segmento de mercado al que vende los productos y la forma de distribuirlos.

Las compañías que tengan una mayor integración vertical en la distribución, como es el caso de Pikolin, serán capaces de vender al **consumidor final**, el cual apenas tiene posibilidades de presionar para quedarse con mayor porción de valor creado. Por el contrario, en caso de distribuirlos mediante **intermediarios** como son los hipermercados, al adquirir volúmenes importantes de productos negociarán con la

²⁴Programa de Pagarés Grupo Pikolin 2020, MARF, BMERF.

compañía para obtener descuentos en precios, condiciones de pago favorables, servicios de transporte puerta a puerta, etc. En particular, los dos clientes principales de Pikolin en Francia representaron en 2019 un 57,1% de su facturación total y eso supone un riesgo importante por depender las ventas en ese mercado tanto de ellos. Otro caso es el de Ikea, el gigante de muebles en el mundo. Siguiendo una clara estrategia de liderazgo en costes centrará muchos esfuerzos en la negociación con los fabricantes de colchones para estrechar sus márgenes y así continuar su expansión internacional.

En parte, queda al margen el **segmento hospitalario** (hospitales, residencias geriátricas...) puesto que una parte importante de la demanda proviene del sector público. En él existen estándares que marcan la concesión de licencias o contratos a largo plazo. Además, la mayor concentración en el sector descanso, que se plasma en la adquisición de Industrias Hidráulicas Pardo por parte de Pikolin, resta poder de negociación a ese grupo de clientes.

En relación al **segmento hotelero**, en el participa Pikolin con contratos con las grandes cadenas, destaca la renovación de los equipos de descanso con cierta periodicidad para mantener el confort y su reputación. Pese a su tamaño, los volúmenes de compra son pequeños si se compara con la capacidad de los vendedores y esto limita el poder de negociación frente a los fabricantes de colchones.

Recapitulando, la capacidad de negociar que tienen los clientes no es muy elevada, sobre todo contra los líderes del sector descanso. Todos ellos con una imagen consolidada y una buena reputación a todos los niveles de la sociedad.

➤ **Poder de negociación de proveedores:**

Puesto que los tipos de colchones más habituales son los de espuma, látex y muelles, las empresas del sector buscan **proveedores de productos derivados de petróleo** y productos de acero.

En cuanto al petróleo, se trata de un input muy fluctuante, que puede llevar a un sobrecoste en caso de adquirirlo cuando está caro. Fijándonos en la evolución de su precio, la debilitada demanda del petróleo hizo que su precio alcanzara unos mínimos de 18 USD en 2020²⁵. Quizás ha sido la recuperación de la economía mundial tras el covid lo que ha impulsado su precio hasta los 65,60 USD en marzo de 2021²⁶. Pero tampoco

²⁵ Artículo de Datosmacro (2021)

²⁶ Programa de Pagarés Grupo Pikolin 2020, MARF, BMERF.

es que adquieran barriles en crudo, sino que acuden a proveedores que trabajan con sus derivados (espuma de polietileno y poliuretano, entre otros).

Estos proveedores tendrán poco poder de negociación principalmente por tres razones: la inestabilidad de su precio, la escasa diferenciación del producto que ofrecen y por las numerosas empresas que se dedican a ello. Además, no existe el riesgo de integración vertical hacia delante, del proveedor a la empresa colchonera. Más bien todo lo contrario, por ejemplo Pikolin que ha sido capaz de integrar a sus proveedores para así encargarse ella misma de la gestión de sus compras y conseguir mejoras en costes.

Por el lado de los **proveedores de acero**, que se utiliza para la fabricación de los muelles, existen 22 plantas en España y 50 empresas de primera transformación²⁷. Si bien este número aumenta considerando ulteriores procesos de transformación. Por ello nos encontramos con una industria con gran rivalidad y en la que el poder de presionar en precios, calidad y servicios a las empresas del sector del descanso será también muy limitado.

➤ **Amenaza de productos sustitutos:**

El objetivo ahora es ver hasta qué punto los consumidores pueden optar por otro tipo de productos distintos de los colchones pero que cumpla las mismas funciones.

Dentro de este grupo se pueden englobar los **sofás-cama, sillones abatibles y demás mobiliario de hogar**. Lo cierto es que no es difícil acceder a estos productos sustitutos, puesto que los grandes distribuidores de muebles comercializan simultáneamente tanto este tipo de productos como colchones y demás artículos de descanso²⁸. Por otra parte, se debe citar otros productos como **hamacas y colchones hinchables** que son más utilizados para viajar y que ofrecen un mix calidad-precio interesante.

No obstante, resulta difícil plantearse que el sector colchonero pueda perder ventas por estos artículos, que responden más a situaciones ocasionales o productos de salón como los sofás. Por todo ello, la amenaza de sustitutos no es elevada y esto reduce el peligro a una menor rentabilidad en el sector del descanso.

²⁷Web de UNESID (Asociación de las Empresas Productoras de Acero)

²⁸Informe del ICEX (2020)

3. ANÁLISIS INTERNO

Del mismo modo que hay industrias más rentables que otras, también existen diferencias de rentabilidades entre empresas de la misma industria. Por esta razón vamos a proceder a analizar los recursos y capacidades individuales de Pikolin, para lo que utilizaremos las siguientes herramientas. El planteamiento para abordar el análisis interno de la compañía será construir su Cadena de Valor, identificando en cada área funcional las actividades más relevantes. A continuación, se desarrollará el Análisis VRIO de algunos recursos que pueden serle fuente de ventaja competitiva sostenible.

3.1. LA CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor es una herramienta para el análisis interno originaria de Michael Porter. Busca descomponer las actividades estratégicas de la empresa para comprender el comportamiento de sus costes y la capacidad de diferenciación que posee. Aparecen desglosadas en dos grupos: las actividades primarias que forman parte del ciclo productivo y las de apoyo que ayudan a la realización de las primeras. Para simplificar, se focalizará el análisis en las actividades que desarrolla Pikolin en España.

➤ Logística interna:

Se incluyen la recepción, almacenamiento y distribución de materias primas.

Una de las **principales materias primas** que necesita es la espuma, utilizada en todos los colchones y que se elabora a partir de compuestos químicos obtenidos de los proveedores. Hasta que se incorpora al proceso productivo son almacenados en unos tanques. Estos componentes fluyen por la instalación a través de mangueras, lo que agiliza su desplazamiento de manera muy considerable.

Otro de los inputs es el acero que se utiliza para la elaboración de los muelles, los cuales se incorporan a determinados modelos de colchones. Por un lado, encontramos el hilo continuo que se obtiene de los proveedores en bobinas y a través de palés. Al estar ya paletizado, su desplazamiento es ventajoso a través de por ejemplo carretillas. Por otro lado, están los muelles ensacados.

➤ Fabricación u operaciones:

Abarca las actividades necesarias para convertir las materias primas en productos.

El **proceso de transformación** comienza con un chorro de esos componentes químicos, que se van esponjando hasta crear barras de espuma de 60 metros. Una vez

que se enfriá se va movilizando por la planta a través de cintas transportadoras. Para controlar la calidad, más ligado a los objetivos de diferenciación, se hacen cortes en zonas específicas y se inspecciona. Cuando se envía una orden desde la planta, se capturan esas barras enormes con grúas de gran tamaño y se mandan para cortarlas, trocearla, etc. Para las capas finas de los colchones se programa la máquina cortadora y se ajusta al tamaño necesario. Adicionalmente, hay una zona de almacenado de productos de espuma con distintas texturas y componentes cuya finalidad es independizar las fases del proceso productivo y reducir el riesgo de rotura de stock.

Luego, se encuentran las actividades de cosido de los distintos componentes hasta conformar el producto final. Aunque se requiere la intervención de trabajadores, todo ello lo desarrollan máquinas pesadas especializadas. Pero nunca se pierde de visión la calidad y se siguen realizando controles de medida de los componentes. Finalmente, se lleva a cabo el etiquetado del colchón e intervienen las máquinas que envasan el colchón en un envoltorio de plástico para protegerlo hasta que llega al cliente final.

A raíz del proceso de producción comentado anteriormente, se puede definir que el **sistema de producción utilizado por Pikolin es el de producción en masa** (intensivo en capital y energía, con uso de alta tecnología, automatización del proceso productivo y origen en las economías de escala) **pero con una gran flexibilidad**. Y es que Pikolin posee 13 marcas y en total 500 modelos de colchones.

Al trasladar la factoría al Polígono Plaza la compañía renovó el 30% de los equipos, con inversiones importantes en la nueva planta de espumación. Estos cambios responden a aumentar la flexibilidad máquina mediante la elección de diversos programas. Asimismo, los empleados multifuncionales, formados, implicados y que comprendan los procesos de la empresa es fundamental para lograr la flexibilidad sistemática.

➤ Logística externa:

Están las actividades de almacenamiento y distribución del producto a los clientes. Algunas de las acciones encaminadas para desarrollar su propio canal de distribución fueron las siguientes²⁹:

- La centralización de los stocks desde su sede en el Polígono Plaza en Zaragoza y conversión de los almacenes que posee en plataformas de cross-docking. Le ha

²⁹Estudio de caso Pikolin, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

permitido reducir los stocks, los movimientos entre almacenes al tener toda la información centralizada y maximizar la disponibilidad del producto.

- Una buena previsión de la demanda, consiguiendo pasar de un “sistema push” a un “sistema pull”, donde se fabrica a raíz de esa previsión. Para ello, Pikolin utiliza modelos matemáticos y estadísticos en base a datos históricos. En concreto, utilizan un software de gestión de la cadena de suministro de JDA.
- La flexibilización de la producción analizada en las actividades de fabricación de la Cadena de Valor. Consigue garantizar los plazos de entrega de los productos sin ni siquiera tenerlos fabricados todavía.
- Planificación de las rutas de reparto a través del software de gestión y optimización de rutas Network Routing de JDA. Por tratarse de una herramienta altamente tecnológica y que da soporte a todo el ciclo productivo, debe analizarse en profundidad dentro de las actividades de desarrollo tecnológico de la Cadena de Valor.

Siendo el almacén de gran importancia para apoyar todo el proceso, cuenta con un **sistema automatizado de clasificación de colchones** elaborado por ellos mismos, una tecnología única en el mundo que permite una preparación eficiente de los pedidos. Algunos de los colchones recién fabricados son llevados directamente a la zona de envío y otros son transportados a los almacenes mediante cintas transportadoras. Los beneficios de este sistema son que no se requiere apenas trabajadores y los inventarios se reducen al mínimo, lo cual repercute en un menor coste para la empresa. Aunque la nueva planta en Zaragoza tiene capacidad para 60.000 colchones, la **rotación de sus inventarios es impresionante** ya que en cuestión de una semana pueden haberse renovado todos esos colchones por unos nuevos. Las estanterías son convencionales de gran tamaño y adaptadas a los colchones. Como equipo de movimiento destacan las carretillas estándares, al tratarse de productos voluminosos pero no pesados.

Una vez preparados los pedidos, la empresa utiliza su propia **flota de camiones** para hacer llegar los colchones a los 19 almacenes que posee la compañía repartidos por la Península Ibérica, a las 220 tiendas Bed's y a demás distribuidores como pueden ser las grandes cadenas (El Corte Inglés, Hipercor...), las cadenas hoteleras y hospitalares.

➤ **Marketing y ventas:**

Abarca las actividades para inducir la compra del cliente como la publicidad o las promociones, así como los medios disponibles para que pueda adquirir los productos.

Para darse a conocer, la empresa ha utilizado tradicionalmente el **patrocinio** de entidades como puede ser el Real Zaragoza por más de 15 años y la **publicidad**. Sin embargo, las orientaciones del marketing han cambiado y con ello las campañas de Pikolin³⁰. Los anuncios de la década de los 60 “a mi plin, yo duermo en Pikolin” seguían una orientación en las ventas, donde el papel del marketing era convencer al cliente. Al tiempo, se ha pasado a utilizar en sus campañas publicitarias a líderes de opinión como puede ser Ferran Adriá. Finalmente, ha tratado de promocionar sus productos atendiendo a las necesidades de los consumidores. Esto es la orientación al mercado que rige al marketing en la actualidad. Ejemplo de ello es el anuncio que cuenta la historia de María para publicitar el colchón Fresh Pik. Todo ello ha generado un **boca oído (WOM)** muy favorable de Pikolin y se ha convertido en una auténtica fuente de generación de ventas.

La evolución del mundo online ha marcado el rumbo de Pikolin. Actualmente, se encuentra en **redes sociales** y participa activamente en su cuenta de Youtube, Twitter y Facebook. Con ello crea un vínculo más directo con los clientes. Asimismo, la compra de un colchón supone alta implicación para el consumidor y por eso seguramente se preocupe por informarse más acerca del producto que va a comprar. Al respecto Pikolin controla que los lugares físicos donde se comercializan sus productos sean espacios ordenados, cuidados, originales y que aparezca algún rótulo con sus marcas. En este sentido, trabaja el **merchandising**, para que todo aquel que entre en la tienda salga con una buena sensación y así inducir a la compra.

Si bien la implicación de compra es elevada, al mismo tiempo la posibilidad de fidelización es superior al de otros sectores. Para fidelizar Pikolin analiza a fondo los mercados en los que opera y establece **descuentos periódicos**³¹. Por último, nos referimos a los medios que pone Pikolin a disposición del cliente para que pueda adquirir los productos. Además de ofrecer una amplia red de tiendas físicas, ha avanzado enormemente en el **ecommerce**.

➤ **Servicio postventa:**

En estas actividades se agrupan demás servicios administrativos, de garantía, de atención al cliente, de reparación y mantenimiento del producto que consiguen aportar más valor al cliente.

³⁰ Anuncios Youtube.

³¹ Presentación de directivo de Pikolin a los alumnos de Dirección de la Empresa Internacional (ADE) 2020.

Pikolin dispone de una **página web individualizada** que ofrece al cliente información sobre la situación de sus pedidos, albaranes de compra, facturas emitidas y situación de pagos³². Además, Pikolin atiende las cuestiones o incidencias de sus clientes de forma personalizada. Para ello su **página web ofrece números de teléfono y emails** para responder a dudas/sugerencias, incidencias y problemas.

➤ **Aprovisionamiento:**

Forman parte de este grupo de actividades de la Cadena de Valor aquellas que tienen que ver con la compra de los factores productivos.

Para conseguir producir bajo demanda y dotar al sistema de gran flexibilidad se hace indispensable contar con la confianza de los proveedores, en cuanto a flujo constante de suministros y cumplir con la calidad exigida por la empresa. Por este motivo, desde Pikolin se llevan a cabo **procesos de selección, homologación y evaluación de los proveedores**³³. Tres procesos complementarios con el objetivo de disponer de los proveedores más convenientes para la compañía. En este contexto, los 258 proveedores de Pikolin han tenido que pasar estos procesos de homologación antes.

Algunos de los **criterios de selección** que pueden resultar fundamentales para Pikolin son la calidad, la capacidad tecnológica que permita la coordinación entre los procesos de ambas empresas, las infraestructuras necesarias para desarrollar las redes de distribución y la filosofía corporativa. El objetivo último es lograr buen entendimiento entre proveedor- cliente para mantener una relación más a largo plazo.

Una vez que la empresa tenga los posibles proveedores, utiliza paneles para evaluar su competitividad, calidad y compromiso ambiental, ético y responsable. Es la **homologación de los proveedores**, que supone al final su aceptación o no. Posteriormente, desde la compañía se hacen **evaluaciones periódicas**, con controles para mantener o no a esos proveedores homologados. Una herramienta que utiliza Pikolin es un portal de proveedores que permite la comunicación fluida entre las partes.

Al final, todas estas actividades ligadas a la función de aprovisionamiento consiguen que Pikolin no tenga que preocuparse de inspeccionar meticulosamente los

³²Estudio de caso Pikolin, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

³³Memoria RSC Pikolin 2019.

materiales que compra. Utiliza su Departamento de Calidad para llevar a cabo inspecciones del proceso productivo y verificar que todo se desarrolla según lo previsto.

➤ **Desarrollo tecnológico:**

Comprende todas las actividades relacionadas con la mejora de los productos y procesos productivos. Pikolin, como referente tecnológico que es, centra sus esfuerzos de innovación en distintas perspectivas: innovación en procesos, en productos e innovación logística y servicio al cliente.

La innovación en procesos se refleja en el ejemplo del **sistema automatizado de clasificación de colchones**, implantado por ellos mismos gracias al I+D de la compañía. Además, esta área está al servicio del consumidor, con el objetivo de ofrecer los productos que ellos mismos demandan. Prueba de ello está en que desarrolla 400 proyectos de innovación en los diferentes productos, haciéndole disponer de 50.000 referencias. Una de ellas es **el colchón SmartPik**, colchón inteligente que utiliza sensores para emitir toda la información mientras descansamos a una aplicación móvil y ofrecer consejos para mejorarlo.

Orientado a la innovación logística y servicio al cliente, implantaron las TICS en todos los eslabones de la cadena de suministro. En palabras de Ángel Gil, “fuimos pioneros en un **software de planificación**”, **Network Routing de JDA**³⁴. Este sistema les permite tener toda la información de clientes, pedidos y vehículos en una única base de datos. Además, elabora la ruta óptima que se envía a los distribuidores vía Smartphone y da acceso a la localización de cada repartidor en todo momento, lo cual sirve como medio de comprobación de las entregas.

Respecto a los métodos de identificación y localización de productos, se utiliza un **sistema de radiofrecuencia** que sirve de complemento al software de planificación. Sus ventajas son la rapidez de lectura del producto y la facilidad de identificación de cualquier artículo en el almacén sin necesidad de aplicar una lectura manualmente.

➤ **Gestión de Recursos Humanos:**

En este apartado de la Cadena de Valor se incorpora la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal. En Pikolin son conscientes del

³⁴ Entrevista a Ángel Gil, Director de Logística de Pikolin (2017)

papel de los empleados, razón por la que promueven un conjunto de actividades orientadas a la creación de puestos de trabajo y formación/ desarrollo profesional.

Como **fuente de reclutamiento externa a la empresa** destacan los convenios de prácticas que posee Pikolin con centros educativos como ESIC Business & Marketing School y la Universidad de Zaragoza. En 2019 han ofrecido la oportunidad de realizar prácticas con ellos a 27 personas. Así se aprovechan de la capacitación que se desarrolla en estos centros y llegan al joven talento. Otro eje sobre el que se sustenta el crecimiento de la compañía es la **formación de sus propios empleados** para mejorar sus competencias y sobretodo adaptarse a las evoluciones tecnológicas que se dan en el día a día. Pikolin mantiene acuerdos con escuelas como ESIC y EAE que ofrecen cursos de aprendizaje. En total, en 2019 ofrecieron 3.367 horas distribuidas en distintas áreas y competencias.

A ello hay que sumarle la implantación reciente de una aplicación móvil que ya dispone de 600 empleados y que sirve como herramienta de **comunicación interna**. Se crean foros de opinión, aparecen puestos de trabajo para promocionarse internamente, noticias y bastante más información útil para los empleados. Todo ello favorece la conexión diaria entre las personas y una mejora en el clima laboral.

Comentando brevemente la **política retributiva de la empresa**, de los 814 empleados en 2019 el 96,8% eran con contrato fijo. Incorpora retribución fija pero también tratan de añadir incentivos ligados a resultados para motivar al personal.

➤ **Infraestructura:**

La última de las actividades de apoyo contiene la compra de activo para facilitar el proceso productivo, la gestión directiva, contabilidad, finanzas, etc.

Como infraestructura más importante de Pikolin para el desarrollo de todas las actividades del proceso productivo está la **Plataforma Logística Plaza**, que lleva operativa 3 años. Se trata de una ubicación con unas condiciones excepcionales ya que dispone de fácil acceso al ferrocarril y a la red de autopistas. Las ventajas asociadas a ella son unos tiempos de entrega de sus proveedores mucho más rápidos que la competencia y además se agilizan profundamente los procesos de distribución de los productos terminados. Fue diseñada para mejorar en eficiencia, la estandarización de procesos y aumentar la flexibilidad. Como ejemplo se encuentra la no utilización de columnas en los 10.000 metros cuadrados de almacén.

En materia de contabilidad, los procesos de internacionalización han obligado a Pikolin a disponer de **numerosas cuentas bancarias en diferentes monedas** para realizar las operaciones de pago con otros agentes externos a la compañía³⁵. Asimismo, no podría desarrollar su actividad empresarial sin una **buena salud financiera**. Su CEO, José Antonio González comenta en una entrevista: “hemos reestructurado la deuda y cambiado financiación a corto plazo por préstamos ICO a cinco años. Además, estamos emitiendo en el Marf pagarés a 18 meses avalado por el ICO [...] tenemos fondos propios suficientes y nos sentimos cómodos”³⁶.

3.2. ANÁLISIS VRIO

Una vez comprendidos los procesos que se dan en la empresa, se procede a realizar un Análisis VRIO de dos de los recursos intangibles que pueden haberle llevado a obtener una ventaja competitiva sostenible. Así pues, practicaremos los filtros de dicho análisis a las tecnologías patentadas y a la reputación de Pikolin. El objetivo es ver hasta qué punto le otorgan un valor diferencial respecto a sus competidores. Será un Recurso VRIO solo si cumple cuatro condiciones: es valioso, escaso, difícil de imitar y tiene una estructura organizativa adecuada.

➤ **Tecnologías patentadas de Pikolin:**

Con el objetivo de mantener el liderazgo en el sector del descanso, Pikolin centra sus esfuerzos en desarrollar nuevos productos. Por ello invierte hasta el 1% de su facturación a las actividades de I+D. En 2019, trabajaba en 400 proyectos de innovación y contaba con más de 100 patentes registradas. Algunos de los productos lanzados al mercado en ese mismo año son: EcoPik, SanityPik, FreshPik y DualPik.

Pero para llegar a crear un colchón debe contar con una serie de tecnologías como las siguientes³⁷:

- **Bultex:** Material celular incluido en la espuma de los colchones que consigue ofrecer una resistencia proporcional al peso y mejora la adaptabilidad del cuerpo.
- **Normablock:** Se trata de un sistema de muelles conformado por hilo continuo de acero en forma de Z, mejorando así en durabilidad y presentando una estructura del colchón más sólida.

³⁵Presentación de directivo de Pikolin a los alumnos de Dirección de la Empresa Internacional (ADE) 2020.

³⁶Entrevista a José Antonio González, CEO de Pikolin (2020)

³⁷Web de Pikolin.

- Normasense: Tecnología innovadora que combina una estructura de muelles y espuma para mejorar la adaptación del cuerpo al dormir.

Son recursos **valiosos** ya que ayudan a incrementar el beneficio percibido por el consumidor. Estas tres tecnologías aportan a los productos de Pikolin más calidad ya que ofrece mayor comodidad al dormir, aísla los movimientos de un durmiente sobre la parte del colchón en la que descansa el otro y optimiza la ventilación del colchón para mejorar en higiene. Para confirmar que pasa este filtro, cabe mencionar que Pikolin obtuvo en 2019 por 4º año consecutivo el galardón a producto del año por parte de los consumidores.

Son **escasas** puesto que son propias de Pikolin, no hay ninguna empresa en el mercado que las posea. Respecto al tercero de los filtros, son **difíciles de imitar** por los competidores ya que son tecnologías que están patentadas, nadie más las puede utilizar, es exclusivo de Pikolin. Las patentes son una barrera a la imitación tangible que prohíbe legalmente imitar aquella innovación. La **estructura organizativa** de Pikolin es adecuada para sacarle el máximo provecho a esas tecnologías debido a que la nueva planta en Zaragoza se creó ya pensando en la coordinación de departamentos con el área de I+D.

Por consiguiente, pueden ser unos recursos que otorguen a la compañía una ventaja competitiva sostenible, al menos durante el periodo en que duren las patentes.

➤ **Reputación de Pikolin, muy ligado a sus marcas:**

Entendida como el prestigio que posee la empresa entre sus clientes, proveedores y la sociedad en general. La buena reputación queda reflejada en que Pikolin se situó en el año 2017 en 10º puesto del ranking sectorial “Industrial” ofrecido por Merco, que posiciona a las empresas españolas en cuanto a RSC y a los activos tecnológicos³⁸. Además, algunos reconocimientos actuales que ha obtenido como el Premio Extraordinario a la Proyección Internacional en el año 2015, que reconoce el papel de la innovación de la empresa para avanzar en los mercados internacionales, no hace más que mejorar su reputación y ser más reconocida por los consumidores.

Para trabajar su reputación Pikolin utiliza diferentes marcas, cada una de ellas dirigidas a un segmento de mercado concreto y que favorece su fidelización. Por esta

³⁸Informe Merco (2021)

razón, dispone de marcas con posicionamiento más generalista como Pikolin, Sema y Sunlay; y otras con un posicionamiento más selectivo como son Bultex, Dunlopillo, Serta, Lattoflex y Swissflex (para más información consultar el Anexo5).

Es un recurso **valioso** ya que genera en la mente de los consumidores una imagen de exclusividad, calidad y ligada a la innovación. También hace generar un boca oído muy favorable aportándole un valor muy importante a la compañía. No son muchas las empresas del sector que tienen tal reputación, lo que lo convierte en un recurso **escaso**.

La dificultad **de ser imitada** por sus competidores hay que encontrarla en el hecho de que la reputación se labra a lo largo del tiempo, y Pikolin ya existe desde hace más de 70 años. Una de las barreras a la imitación es que al ser un intangible, no es difícil pensar que existe ambigüedad causal. Es decir, para agentes externos a la empresa puede resultar complicado entender cómo ha conseguido la empresa alcanzar esa reputación, luego no es fácil tratar de imitarla. Tal vez pueda provenir de la relación con los proveedores, de la cultura organizativa, etc. Por último, se puede señalar otra barrera a la imitación tangible como es que Pikolin también tiende a adquirir licencias de otras compañías internacionales, lo que le permite la explotación de esas marcas en exclusiva. Todo ello mientras dure la licencia. La **estructura organizativa** es adecuada para explotar al máximo esa reputación ya que no se orienta a todos los mercados por igual. Para esto utiliza la distinción en marcas.

Nuevamente, este recurso intangible puede llegar a generar a Pikolin una ventaja competitiva sostenible.

4. CONCLUSIONES DELANÁLISIS ESTRATÉGICO:

DAFO/CAME

El objetivo de este apartado es resumir a modo de conclusión los factores vistos en el análisis externo e interno tratando de extraer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se asocian a Pikolin (Análisis DAFO, marcadores en negrita de la Tabla 1). A partir de ahí, se tratará de identificar propuestas de actuación que ha podido llevar a cabo o puede hacerlo en un futuro para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades (Análisis CAME, marcadores en blanco de la Tabla 1).

Tabla 1: Dafo/ Came. Fuente: Elaboración propia.

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FACTORES NEGATIVOS	<p>DEBILIDADES/ CORREGIR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ante la creciente expansión de Pikolin la capacidad de su planta en Zaragoza era limitada y suponía costes elevados. • Los procesos de integración vertical que lleva a cabo la empresa requieren un control muy importante tanto sobre distribuidores como de proveedores. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ○ Se opta desde la empresa por la apertura de una nueva planta y por una estrategia de integración vertical a todos los niveles. ○ Obliga a la empresa a realizar procesos de homologación y evaluación de los proveedores. 	<p>AMENAZAS/ AFRONTAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sector muy ligado a la construcción y al turismo, los cuales quedan muy dañados en situaciones de crisis. • Cambios constantes en los hábitos de consumo que deriva en las preferencias de acudir a unos canales de compra u otros con el tiempo. • Avances de la tecnología que han dado lugar a los llamados colchones inteligentes y creciente evolución del ecommerce en el sector del descanso. • Incremento de la competencia internacional. • Volatilidad en los precios de las materias primas. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ○ Establecer estrategia de omnicanalidad para distribuir los productos con el fin de contar con más recursos y reducir el riesgo. ○ Para afrontar la amenaza de la renovación tecnológica Pikolin destina gran cantidad de recursos a la innovación y así estar a la última. ○ Mejorar la entrega domiciliaria. ○ Pikolin ha tratado de competir localmente dadas las diferencias entre mercados a través de una amplia cartera de productos, con estrategia multimarca. ○ Integración vertical de los proveedores.
FACTORES POSITIVOS	<p>FORTALEZAS/ MANTENER</p> <ul style="list-style-type: none"> • El covid afecta gravemente al sector hotelero. Muchos de ellos han tenido que cerrar, pero Pikolin mantiene acuerdos con las grandes cadenas que son en definitiva las que pueden sobrevivir. Tal vez tendrán que redefinir su oferta y eso puede posicionar con ventaja a la empresa. • Gran potencial de I+D de Pikolin. • Amplia cartera de productos con numerosas marcas y con muy buena reputación para llegar a todos los segmentos del mercado. • Gran flexibilidad en la producción y rotación de inventarios. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ○ Dado que Pikolin posee una gran capacidad de innovación, una forma de mantener esa fortaleza es utilizar las patentes como restricción legal a la imitación. ○ Resulta conveniente formar a los empleados y renovar máquinas para mantener convenientemente el proceso productivo. 	<p>OPORTUNIDADES/ EXPLOTAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulso del segmento hospitalario y geriátrico fruto de la pandemia del covid y del envejecimiento de la población. • Creciente apertura de los mercados internacionales y crecimiento de los mercados emergentes: Asia y América del Sur. • Mayor preocupación de la gente por dormir bien y tendencia de los consumidores a gastar más en mobiliario de hogar tras el covid. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ○ Llevar a cabo procesos de internacionalización a países con perspectivas favorables. ○ Diseñar y lanzar al mercado colchones y demás artículos de descanso de gran calidad y pensando siempre en las necesidades de los consumidores.

5. ESTRATEGIA COMPETITIVA

El objetivo ahora es identificar la manera en que Pikolin se posiciona en el mercado, aportando una visión crítica acerca de su ventaja competitiva. Ésta se obtiene al tener un mayor valor creado que los rivales, entendido como la diferencia entre el beneficio percibido (BP) por sus clientes y los costes en que incurre la empresa. En este contexto, se analizarán los aspectos ligados a la diferenciación que hace incrementar ese BP, la innovación que desarrolla Pikolin y su estrategia de liderazgo en costes.

Comenzando por la **diferenciación** de sus productos, destaca la **estrategia multimarca** que sigue el grupo. Y es que Pikolin maneja al detalle sus marcas, convirtiéndolas en un activo vital para ella. Así pues, dispone de una amplia línea de productos para satisfacer las necesidades individuales de todos los clientes. Todo ello aprovechándose de la “marca Pikolin” con una reputación magnífica.

Otra de las claves para la diferenciación es su **sistema de producción flexible**, apoyado en una serie de pilares: máquinas programables para desarrollar distintas tareas, empleados bien formados, sistemas de previsión de la demanda, la centralización de los stocks desde su sede en el Polígono Plaza y una amplia red de almacenes para hacer fluir los inventarios.

Algunas de las maneras para lograr incrementar el Beneficio Percibido de sus productos son las siguientes:

1-Por ejemplo, respecto a las prestaciones, reporta una mayor Utilidad Bruta a través de **la calidad y la durabilidad de sus productos**. Para analizar ambos atributos Pikolin realiza gran variedad de pruebas de laboratorio. Una de ellas es la aplicación de una máquina con un rodillo de 140 kg. que se desliza por el colchón 30.000 veces, simulando el uso que podría tener el colchón durante 10 años.

En este sentido, pieza fundamental de Pikolin son los numerosos **proyectos de I+D que lleva a cabo y la última tecnología**. Gracias a ellos consigue lanzar nuevos productos con diseños innovadores, como el caso del colchón SanityPik para aquellas personas alérgicas a los ácaros. Por otro lado, le permiten desarrollar innovación incremental de los colchones, haciendo modificaciones para dotarles de mayor calidad. Es el caso de la evolución del colchón inteligente SmartPik.

2- Para reducir el Coste de Uso, la compañía sigue una estrategia de **omnicanalidad**; es decir, busca integrar los distintos canales con los que el consumidor tiene contacto con el producto. Da la posibilidad de realizar el pedido desde las tiendas físicamente o mediante la plataforma online. De manera sencilla y segura se pueden comprar sus productos a través de internet. Esta conexión del comercio digital con el físico se presenta como una ventaja de Pikolin. Y es que en el sector colchonero puede haber una preferencia por probar el colchón primero para después incluso comprar online, tratando de obtener mejores precios.

En cuanto a los colchones inteligentes que fabrica, la utilización de equipos innovadores, con aplicaciones móviles, etc. obliga a los comerciales de Pikolin a explicar de manera exhaustiva los **procedimientos para aprender a usar el producto**. También existen tutoriales a disposición de los consumidores, manuales que explican todo el proceso. Por si fuera poco, ofrece un teléfono de contacto gratuito, email, fax y dirección postal para poder contactar fácilmente con los clientes.

3- El último aspecto a analizar del Beneficio Percibido es el Coste de Transacción, que resulta ser realmente importante en la industria por la dificultad de transportar los colchones hasta el hogar u otros puntos de consumos. Por ello, Pikolin ofrece el **servicio de entrega** por sus propios medios en un plazo de 4-30 días laborables. Luego el tiempo de servicio se muestra como una de las principales variables a controlar para lograr una fuente más de diferenciación.

No obstante, cualquier empresa que presenta una estrategia de diferenciación de sus productos, como el caso de Pikolin, también debe preocuparse por sus **costes**.

La primera de las decisiones que han hecho de Pikolin más eficiente en costes es la **integración de los proveedores**. Además de evitar hacer frente a los costes de transacción tales como buscar a los suministradores más convenientes de materias primas y negociar con ellos; desaparece el margen del proveedor. Asimismo, se consiguen mejores precios de compra de los inputs. Recordar que al ser tan fluctuantes podría llevar a un sobrecoste importante para la compañía.

Otro de los propulsores más importantes de coste en Pikolin son sus **economías de escala**, permitiéndole reducir el coste medio por unidad producida. Los elevados costes fijos tales como las instalaciones tan grandes o la maquinaria pesada obligan a la empresa a producir gran cantidad de productos y así repartirlos entre más unidades. Para

alcanzarlas, Pikolin ha optado por utilizar las plantas de España y Francia en las que fabrica todos los productos que luego se distribuyen a toda Europa. Del mismo modo, desde las plantas de fabricación de Vietnam y China distribuye sus productos por Asia. Sin embargo, el transporte de los colchones no es sencillo y por eso la empresa ha tenido que optar por situar numerosos almacenes por todo el mundo. Allí manda envíos consolidados para ahorrar costes.

En conclusión, Pikolin se ha esforzado en mejorar en términos de coste al ser condición casi necesaria del propio sector y se ha centrado en una estrategia de diferenciación para entregar una buena propuesta de valor al cliente. Precisamente aquí debe analizarse la **entrega a domicilio** como estrategia para encontrar su “Océano Azul”, un posicionamiento en el que existe mucha menor competencia.

Pikolin buscó implementar el ecommerce como canal de venta. Para ello centró sus esfuerzos en potenciar las entregas domiciliarias, lo cual requería optimizar la entrega en la última milla. Podía ser fuente de ventaja competitiva ya que permite la diferenciación de una oferta de actividades que la competencia tiende a externalizar. Tres de los objetivos que se planteó la compañía para tener éxito fueron reducir los costes operativos, mejorar la disponibilidad de stocks y reducir los plazos de servicio.

En la puesta a punto del producto al consumidor se incluye la instalación en el domicilio y el ensamblaje allí mismo de algunos productos como los canapés. El sector del descanso puede parecer complejo ya que se sale de toda estandarización ante las numerosas medidas de los colchones, productos diferentes, etc. Pero la empresa se ha propuesto el reto de **abrir todos estos servicios de logística, entrega a domicilio y montaje de componentes en el punto de consumo**³⁹. Era un aspecto más para hacer a Pikolin competitivo que procedía de nuevos hábitos de compra en el sector (entregas más reducidas y frecuentes, y mayor valor de las entregas con disponibilidad de varios servicios de cobro, retirada de equipos usados, montajes, servicio postventa...).

Esto le llevó a Pikolin a despegar en cuanto a las ventas online. Y en caso de progresar todavía más la tendencia de compra del ecommerce como se espera, puede posicionarse de manera ventajosa en el futuro.

³⁹Entrevista a Ángel Gil, Director de Logística de Pikolin (2016)

6. ESTRATEGIA CORPORATIVA

A nivel corporativo, se incluyen las decisiones tomadas para llevar a cabo el crecimiento de la compañía, en términos de alcance de las industrias y mercados en los que se plantea competir. Ha de dar coherencia a los múltiples negocios que posee.

6.1. ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL

A la hora de definir las etapas de la cadena de valor en las que participa la empresa, destaca la integración de los distintos eslabones de la cadena de suministro que ha llevado a cabo Pikolin. Los objetivos básicos de esta decisión son los siguientes: reducción de los costes de aprovisionamiento, alcanzar economías de escala, compartir mucha más información para potenciar las actividades de I+D y dar apoyo a ese sistema productivo tan flexible, para lo que se requiere un mayor control a todos los niveles. Así logra percibir mejor los cambios que se dan en el entorno y con ello identificar nuevas tendencias del mercado, de las que Pikolin pretende aprovecharse. En cierta manera, “el éxito de Grupo Pikolin depende de su capacidad para diseñar, fabricar y comercializar nuevos productos que satisfagan la demanda variable del mercado”⁴⁰.

En este contexto, ha tratado de comprar a sus proveedores o sino mantener acuerdos a largo plazo con ellos, tras pasar los procesos de homologación. Respecto a la distribución/ comercialización, se apoya en el Parque Logístico de Zaragoza, con su flota de transporte. Gracias a ellos consigue hacer llegar los productos a sus tiendas propias, franquicias del descanso y distribuidores independientes.

6.2. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA

Dentro de la industria del descanso, Pikolin ha seguido una estrategia de diversificación al identificar tres segmentos diferenciados: **el segmento del mercado del descanso hogar, el segmento hotelero y el hospitalario** que lo abarca Industrias Hidráulicas Pardo S. L. con su filial Astaburuaga Healthcare, S. L. U. Con el hotelero consigue distribuir sus colchones y demás productos a los cinco continentes ya que es proveedor de algunos de los mayores grupos hoteleros del mundo: AC Hotels Marriott, Barceló Hotels y Resorts, Conrad Hotels y Resorts, Meliá Hotels; entre otros. El objetivo con esta estrategia ha sido entrar en otros negocios para diversificar riesgos y

⁴⁰Programa de Pagarés Grupo Pikolin 2020, MARF, BMERF.

abrir todo el sector del descanso. Así consigue economías de escala y efecto sinergia entre recursos.

6.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE PIKOLIN

En el caso de la exportación, la logística se complica por razón del volumen y esto hizo a Pikolin decantarse por comprar a otras empresas en aquellos mercados a los que quiere atacar o llegar a acuerdos con ellas. A continuación se procede a comentar la estructura organizativa que surge fruto de esas decisiones a nivel corporativo. En el Anexo 6 aparece un prototipo de organigrama con todas sus filiales.

Grupopikolin, S.L. es la sociedad dominante. Se constituyó el 23 de abril de 2003, con domicilio social en Zaragoza. Tiene como actividad la tenencia de valores; es decir, participación en otras compañías y negocios, que en definitiva son todas sus filiales.

Para que exista grupo ha de haber control sobre sociedades dependientes. En el caso concreto de Pikolin, se da al poseer la mayoría de derechos de voto sobre ellas. Son todas las que aparecen en el organigrama a excepción de Spacio Repos, S. L. (Leganés, Madrid) dedicada a la fabricación y comercialización de productos textiles, Cofel Group S. A. S. (Francia), SAS Copirel (Francia) y Euroventes SPRL (Bélgica). Todas ellas serían sociedades multigrupo al tratarse de negocios gestionados conjuntamente por el grupo con alguna entidad ajena al mismo, con un 50%-50% de participación.

Espadesa Retail, S. L. se dedica a la comercialización y distribución a través de franquicias de muebles en general. En concreto, es la poseedora de la red de tiendas Bed's. Además, dispone de una filial Seiviriber, S. A. que se encarga de los servicios de seguridad y vigilancia del grupo.

6.4. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Hasta llegar a conformar lo que es hoy Pikolin, la compañía ha seguido un proceso de expansión geográfico que aparece en la figura siguiente.

Figura 3: Hitos fundamentales de la internacionalización del grupo



Fuente: Elaboración propia en base a la presentación de directivos de Pikolin asignatura DEI 2020 (ADE)

Se puede dividir todo este proceso en dos fases. En primer lugar está la consecución de una posición de liderazgo en Europa y en segundo lugar está la de traspasar los recursos obtenidos en ese mercado para acudir a otros continentes.

Todo comienza con la creación de Pikolin Lusitana en 1988, instalándose en **Portugal**. A priori, no se trataría de una decisión con tanto riesgo dada la proximidad a este país y la homogeneidad cultural (conocimiento de la marca allí, preferencias parecidas de los consumidores, facilidad de instalar redes de distribución...). Otro avance lo da en el año 2000 cuando adquiere la **licencia para comercializar la marca Serta**. Sirve sobre todo para abrirse paso en el segmento hotelero en Europa y darse a conocer en el continente. No obstante, una de las decisiones más importantes la da en 2002 con la **creación de Cofel** a través de una joint-venture con la compañía Recticel; empresa que comprará finalmente en 2009. De esta manera adquiere cinco fábricas en Francia y marca el punto de partida del liderazgo en Europa. Este modo de entrada es utilizado también por Pikolin para acudir a otros mercados ya que tiene la ventaja de compartir inversiones, riesgos y conocimientos con la otra matriz; al mismo tiempo que mantienen la capacidad de tomar decisiones estratégicas del proyecto.

La posición ventajosa en los mercados en los que operaba y las condiciones económicas desfavorables tras la crisis del 2008 tal vez le llevaron a replantearse los procesos de crecimiento a nivel internacional. Después de sondar el mercado chino mediante una joint-venture con una empresa local, le aparece una oportunidad única y se lanza a **comprar Dunlopillo Holdings** en 2011. Tiene su sede en Malasia y opera en gran parte de Asia, Oriente Medio y parte de África. Según Borja Soláns, el modo de entrada fue muy rápido ya que la empresa ya estaba constituida, luego no se requería ningún acuerdo con socios locales⁴¹.

Algunas de las ventajas ligadas a condiciones de los factores de Malasia son: mano de obra barata, bajos costes de alquiles, bajo gravamen a las empresas, se utiliza como idioma local el inglés y se trata de una ubicación estratégica al estar situado en el centro del sudeste asiático. Asimismo, las condiciones de la demanda que favorecen la decisión de acudir a este mercado son: el aumento del nivel de vida, la alta actividad de la construcción, el aumento de la tasa de viviendas en propiedad, de más tamaño y con más dormitorios fruto del incremento de las clases medias, y una buena promoción de la importancia de una buena calidad del sueño. De hecho, se piensa que la región de Asia-

⁴¹Entrevista a Borja Soláns, Vicepresidente de Pikolin (2015)

Pacífico sufrirá una incremento del 514,9% de la clase media en el periodo 2009-2030 y será aquí donde se llegue a concentrar dos terceras partes de la clase media mundial, destacando China e India⁴². Quizás fueron estos los aspectos favorables que le llevaron a expandirse en Asia y que terminará por convertirse en la base del futuro crecimiento del grupo.

Otro mercado en el que entró la compañía aragonesa recientemente era Brasil, tercer mayor consumidor de colchones del mundo. Lo hizo en el año 2016 también a través de una **joint-venture con la compañía Sleep House**, aprovechándose así de los canales de distribución que posee la empresa local, con numerosas tiendas. Refleja la apuesta que hace Pikolin por los mercados emergentes y bastante menos maduros.

Por último, se procede a comentar los **acuerdos de cooperación** que ha utilizado el grupo para alcanzar este crecimiento corporativo. Una de las maneras para promover la entrada a mercados extranjeros y tener éxito en la actividad internacional es perteneciendo a algún clúster, agrupaciones de empresas que colaboran entre sí. Entre otros, Pikolin pertenece a dos **clústers** (a nivel regional)⁴³.

El primero de ellos es ALIA (Asociación Logística Innovadora de Aragón) cuyos ejes de actuación se centran en la búsqueda de financiación para los asociados, potenciar la comunicación entre las empresas, la expansión en otros mercados y fomentar el I+D+i de las empresas como vía para la mejora continua⁴⁴.

El segundo es Arahealth (Clúster de la Salud de Aragón), al que pertenece con Industrias Hidráulicas Pardo. Se trata de una asociación sin ánimo de lucro que contribuye a mejorar la innovación de las empresas del sector de la salud, haciéndolas más competitivas para afrontar el difícil reto de la globalización⁴⁵.

⁴² Informe de Circulodeempresarios (2016)

⁴³ Web de la Cámara de Comercio de Zaragoza.

⁴⁴ Web de ALIA.

⁴⁵ Web de Arahealth.

7. ESTRATEGIA SOCIAL

Volviendo a la misión de Pikolin, se apuesta claramente por la sostenibilidad y responsabilidad con todos los stakeholders. De ahí parte su estrategia de responsabilidad social que busca integrar la empresa con el entorno en sentido más amplio. Así es como ha obtenido reconocimientos de RSC en 2019 como el Sello de RSA que la sitúa entre las empresas socialmente responsables en el marco institucional de Aragón.

Fruto de las presiones del entorno por cuidar el medioambiente nacen iniciativas internacionales como la Agenda 2030 sobre Desarrollo Sostenible, en 2015. Ésta plantea 17 objetivos (ODS) que pretenden guiar las acciones de las empresas y la sociedad en general para mejorar el desarrollo sostenible de todos los países. Seguidamente pasamos a comentar las **actuaciones más relevantes que lleva a cabo Pikolin y las relacionamos con el ODS de que se trate⁴⁶**:

➤ **Pikolin Salud. 3º ODS, Salud y bienestar:**

En Pikolin se piensa en el bienestar de los empleados. Se fomenta unos hábitos de alimentación equilibrada a través de la iniciativa “Jueves Wellness” por la que se pone a su disposición de un menú hipocalórico testado por médicos. También se utiliza el deporte como herramienta de motivación y trabajo en equipo. Se llevan a cabo torneos de pádel, fútbol y fútbol sala, en el que participan más de 600 personas.

Por otra parte, Pikolin busca el desarrollo de productos que promuevan el bienestar de sus clientes. Algunos ejemplos son el colchón SanityPik para personas con alergias a los ácaros, el colchón DualPik que permite la personalización en función del peso de la persona, o el FreshPik que se preocupa de no pasar calor mientras se duerme.

➤ **Pikolin Talento. 8º ODS, Trabajo decente y crecimiento económico:**

Apuestan por los contratos indefinidos (es el 96,8%), la inclusión de los jóvenes al mercado laboral con contratos de prácticas en la empresa (27 personas en 2019) y la formación y crecimiento profesional de los empleados a través de horas de formación impartidas a todos los niveles (3.367 horas).

⁴⁶Memoria RSC Pikolin 2019.

➤ **Pikolin Igualdad. 10º ODS, Reducción de las desigualdades:**

Hablan de dos vías de actuación: apuesta por la igualdad de género con un Plan que hace mejorar los indicadores de conciliación laboral año tras año, y se comprometen con la comunidad dando oportunidades a colectivos en riesgo de exclusión.

En cuanto a la primera, en 2019 hubo 29 empleados, tanto hombres como mujeres que se acogieron al permiso parental, con un 100% de reincorporaciones tras la baja. En lo que respecta a la segunda, sobresalen las donaciones de colchones y somieres con un total de 2.132 en 2019 a organizaciones como Cáritas o Cruz Roja Española.

➤ **Pikolin Planeta. 12º ODS, Producción y consumo responsables:**

En materia de gestión ambiental de las instalaciones, Pikolin ha obtenido la Certificación ISO 14001 y la ISO 50001 de AENOR, más próxima a la eficiencia en el uso de los recursos. Un reto que se marca la empresa es la implantación como modelo productivo de la Economía Circular. Para gestionar el cambio hacia dicho modelo Pikolin se centra en tres actuaciones: análisis del ciclo de vida de los productos, medición de la huella de carbono y uso de materiales reciclados.

Por ejemplo el sistema SIMATIC de Siemens instaurado en la planta en 2019 permite monitorizar el consumo energético. En este año la mayor eficiencia se refleja en la reducción del 14% en energía eléctrica, un 40% en gas natural y un aumento del 30% de la capacidad productiva. Otros casos son la generación propia del 18% de la energía a través de fuentes renovables o que el 60% de los plásticos del embalaje de colchones sea reciclado.

➤ **Pikolin Innova. 9º ODS, Industria, innovación e infraestructura:**

Como motor de desarrollo y crecimiento Pikolin apuesta claramente por el I+D. Se ve reflejado en sus 50.000 referencias y 400 proyectos de investigación, así como ser la empresa del sector descanso con más patentes registradas. Y todo ese esfuerzo innovador se orienta en satisfacer las necesidades particulares de sus clientes. A la innovación incremental que realiza año tras año se le suma la reciente apertura en 2018 del mayor complejo industrial de Europa para potenciar el liderazgo de la compañía.

En definitiva, se trata de un conjunto de acciones que van encaminadas a la sostenibilidad y que pueden posicionar a Pikolin por delante de aquellas que no se suban al carro de la RSC.

8. CONCLUSIONES Y EL FUTURO

Recapitulando, el análisis estratégico de Pikolin ha permitido hacer una aproximación de la situación actual en que se encuentra la empresa. Se ha partido del análisis del sector, conociendo los factores más influyentes del mismo. Aquí nos hemos podido dar cuenta de la cantidad de acontecimientos que afectan a la empresa del siglo XXI, independientemente del sector al que pertenece y sobre los que no puede ejercer ningún control. En este contexto, aparecen la capacidad de adaptación y la mejora continua como aspectos determinantes para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

A continuación, se ha tratado de definir de la manera más precisa posible la industria en la que compite, para evaluar el grado de competencia existente y los rivales más directos de la compañía. Posteriormente, se ha desarrollado el análisis interno, estudiando los recursos y capacidades que pueden dotar a Pikolin de un valor diferencial respecto a las demás empresas del sector.

En cierta manera, se ha pasado de lo específico a lo general. Todo ello desemboca en su estrategia que consiste en utilizar sus numerosas marcas para ofrecer una amplia variedad de productos, adaptados a los consumidores. Se ha centrado en un servicio excelente, en el lanzamiento de productos innovadores y en el cuidado de la responsabilidad social. Asimismo, la empresa se orienta hacia una estrategia de diversificación internacional como motor de crecimiento.

En línea con este planteamiento, una conclusión importante que extraemos es acerca del modo de entrada a nuevos mercados. En la mayoría de los casos, Pikolin utilizaba una joint-venture o demás acuerdos de cooperación con empresas de ese mercado al que quiere acudir. Esto nos hace una idea de la dificultad que entraña este proceso y las ventajas de formar alianzas para solventar las diferencias culturales y facilitar la formación de redes de distribución allí.

El futuro de Pikolin no resulta sencillo de adivinar, pero la apuesta por la actividad internacional le abre las puertas a mercados más inmaduros como los del Cono Sur o como Singapur y Hong Kong, que pueden llegar a crecer como lo hacen los mismos países. Por otra parte están mercados mucho más poblados como China, Vietnam, Filipinas y Corea, en los que también puede llegar a crecer Pikolin. Incluso se

encuentra Malasia en el que ya está creciendo en dos dígitos y las perspectivas son también favorables. De hecho, Asia solo le supone al grupo en torno al 9% de su facturación, luego hay mucho margen de mejora.

No obstante, cabe resaltar el mayor riesgo que existe en esos mercados potenciales, con lo que se podría aconsejar que continúe trabajando en sus mercados domésticos. Veíamos como la industria de colchones en España y Europa se definía como oligopolio asimétrico. Pues bien, tal vez Pikolin debería tratar de mantener esa estructura industrial y evitar que los competidores con menos cuota equilibren fuerzas. En este caso, podría llegar a convertirse en un oligopolio simétrico, con una mayor rivalidad entre las empresas y por tanto Pikolin podría ver afectados sus beneficios.

Dicho esto, la situación del covid genera inestabilidad en todos los sectores, entre ellos el del descanso. La pregunta que hay que hacerse ahora es como puede afectar esta crisis a Pikolin. Más aun cuando, donde más muertes se han producido es en esas zonas en desarrollo a las que había acudido el grupo, como Brasil. Pero tendencias como el ecommerce, la RSC y la búsqueda de productos de más calidad y más innovadores le posicionan favorablemente. Quizás pueda aprovecharse de las barreras de entrada al sector, de las patentes a la innovación y de su buena reputación para mantener el liderazgo y ganar cuota en otros mercados.

Para concluir, desde un plano personal, el presente trabajo me ha permitido conocer a fondo una de las empresas más importantes de Aragón, entendiendo el por qué de algunas de las decisiones estratégicas que ha tomado. Además, por la extensión del estudio he podido utilizar competencias adquiridas en las distintas asignaturas del grado, no solo ligadas a la estrategia de las empresas, sino también otras áreas como Logística, Internacional, Marketing, Recursos Humanos, Producción, Contabilidad, etc.

ANEXOS

ANEXO 1

➤ Misión:

“En Pikolin fabricamos y distribuimos de forma sostenible y responsable equipos de descanso, y lo hacemos bajo la premisa de que descansar en un buen colchón provocará que nuestros grupos de interés (consumidores, distribuidores, empleados, proveedores, accionistas y entorno social) puedan seguir haciendo aquello que tanto les apasiona. Porque estamos convencidos de que los mejores días, solo pueden conseguirse con las mejores noches.” ~ Memoria de Sostenibilidad 2019.

➤ Visión:

“Somos fabricantes de equipos de descanso que combinamos la pasión y ambición que llevan con nosotros más de 70 años con la eficiencia e innovación, desarrollando, así, con los recursos humanos e industriales, los mejores productos y servicios, que nos posicionan como líder en cuota, en satisfacción y en conocimiento de marca para las principales líneas de producto, en el conjunto de clientes, grupos de interés y mercados, consiguiendo así resultados crecientes y sostenibles.” ~ Memoria de Sostenibilidad 2019.

➤ Valores:

Orientación al cliente: *“Nos guía siempre una clara vocación de dar el mejor servicio a nuestros clientes, transmitiendo fiabilidad, confianza y entrega. La satisfacción del cliente es lo que nos permite seguir existiendo como organización.”*

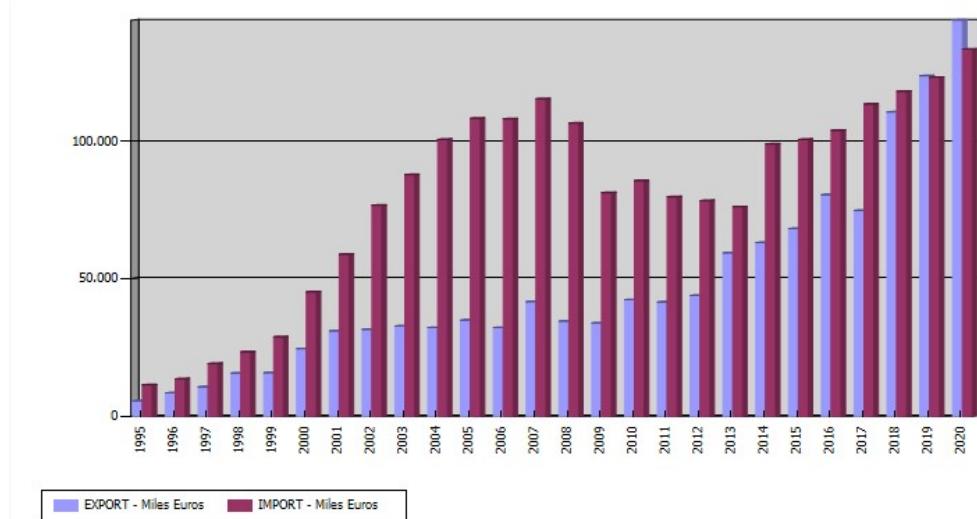
Excelencia: *“Trabajamos para ser cada día mejores, buscando siempre la eficacia en la gestión, la calidad en productos y servicios y la mejora continua. La clave del éxito está en el espíritu innovador y la mejora continua de manera responsable y sostenible.”*

Cohesión: *“Fomentamos el espíritu de trabajo en equipo, apoyándonos unos a otros para alcanzar el objetivo común por encima de las aspiraciones personales. La comunicación potencia el compromiso y la implicación. La fuerza del grupo y la colaboración ayuda a conseguir el objetivo.”*

Ética: *“Nos guía la convicción de que solo quienes se comportan de manera honorable en todo momento merecen mantener el liderazgo. Debemos ser coherentes demostrando siempre respeto a las personas y el medio ambiente.”*

ANEXO 2

Exportaciones e importaciones españolas de colchones



Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (datacomex.comercio.es)

ANEXO 3

Facturación del sector de colchones en Europa por empresas/grupos de empresas (2019)

EMPRESA/GRUPO	FACTURACIÓN (en miles)	PAÍS	CUOTA DE MERCADO	CRs
GRUPOPIKOLIN SL	301.139	ESPAÑA	5,7%	5,7%
FLEX EQUIPOS DE DESCANSO SA	450.249	ESPAÑA	8,6%	14,3%
HILDING ANDERS HOLDINGS 3 AB	611.337	SUECIA	11,6%	25,9%
TEMPUR SEALY INTERNATIONAL, INC.	199.225	EEUU	3,8%	29,7%
SILENTNIGHT GROUP LIMITED	318.072	REINO UNIDO	6,0%	35,8%
RECTICEL	142.805	BÉLGICA	2,7%	38,5%
CORRECT - K. BLASZCZYK I WSPÓŁNICY	314.832	POLONIA	6,0%	44,5%
ICAF ANTILLEN N.V.	110.662	PAÍSES BAJOS	2,1%	46,6%
AUBE BEDDING	141.012	FRANCIA	2,7%	49,2%
ALESSANDERX S.P.A.	70.476	ITALIA	1,3%	50,6%
KEEN & TOMS HOLDINGS LIMITED	144.808	REINO UNIDO	2,8%	53,3%
FLEXFOR SRL	58.425	ITALIA	1,1%	54,4%
STEINHOFF INTERNATIONAL HOLDINGS N. V.	47.568	ALEMANIA	0,9%	55,4%
SOLUTIONS FIDUCIE	76.108	FRANCIA	1,4%	56,8%
HEALTHCARE EUROPE DOO	60.551	SERBIA	1,2%	57,9%
UAB DOMINARI	62.773	LITUANIA	1,2%	59,1%
MATERASSIFICIO MONTALESE S.P.A.	80.506	ITALIA	1,5%	60,7%
OPMA ГРУПП	79.986	RUSIA	1,5%	62,2%
LPT D.O.O.	68.057	CROACIA	1,3%	63,5%
SPINKO LIMITED	48.189	REINO UNIDO	0,9%	64,4%
SIMBA SLEEP LIMITED	56.029	REINO UNIDO	1,1%	65,5%
BRECKLE GMBH MATRATZENFABRIK	56.007	ALEMANIA	1,1%	66,5%
PMF FINANCE	82.609	ITALIA	1,6%	68,1%
NOVAQUI - EQUIPAMENTOS E MOBILIÁRIO DE CONFORTO, S.A.	51.998	PORTUGAL	1,0%	69,1%
MECASEAT	70.901	BÉLGICA	1,3%	70,4%
ITALSOFA ROMANIA SRL	51.009	RUMANÍA	1,0%	71,4%
STARSPRINGS AB	49.428	SUECIA	0,9%	72,4%
AIRSPRUNG FURNITURE LIMITED	80.231	REINO UNIDO	1,5%	73,9%
OTRAS	1.373.562	-	26,1%	100,0%
				H= 0,03887
TOTAL	5.258.552			
TOTAL EMPRESAS	133			N= 25,7286

Fuente: Elaboración propia a través de la Base de Datos Amadeus, Universidad de Zaragoza

ANEXO 4

Facturación de colchones en España por empresas (2019)

EMPRESA	FACTURACIÓN (en millones)	CUOTA DE MERCADO	CRn
PIKOLIN SL	118,79	24,5%	24,47%
FLEX EQUIPOS DE DESCANSO SA	89,16	18,4%	42,83%
HILDING ANDERS SPAIN SL	45,88	9,5%	52,28%
INDUSTRIAS RELAX SL	28,94	6,0%	58,24%
ESPADESA RETAIL SL	24,73	5,1%	63,34%
COMOTEX SISTEMAS DEL DESCANSO SLU	16,16	3,3%	66,67%
ECUS SLEEP SLU	16,15	3,3%	69,99%
CONFORDES SL	16,12	3,3%	73,31%
LUIS SORIANO SA	15,48	3,2%	76,50%
SMATTEX SL	13,51	2,8%	79,28%
COMPAÑÍA EUROPEA DE ARTÍCULOS DEL DESCANSO SL	12,09	2,5%	81,77%
OTRAS	88,49	18,2%	100,00%
			H= 0,11440
TOTAL	485,5		
TOTAL EMPRESAS	11		N= 8,74141

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de Statista y ElEconomista.

ANEXO 5

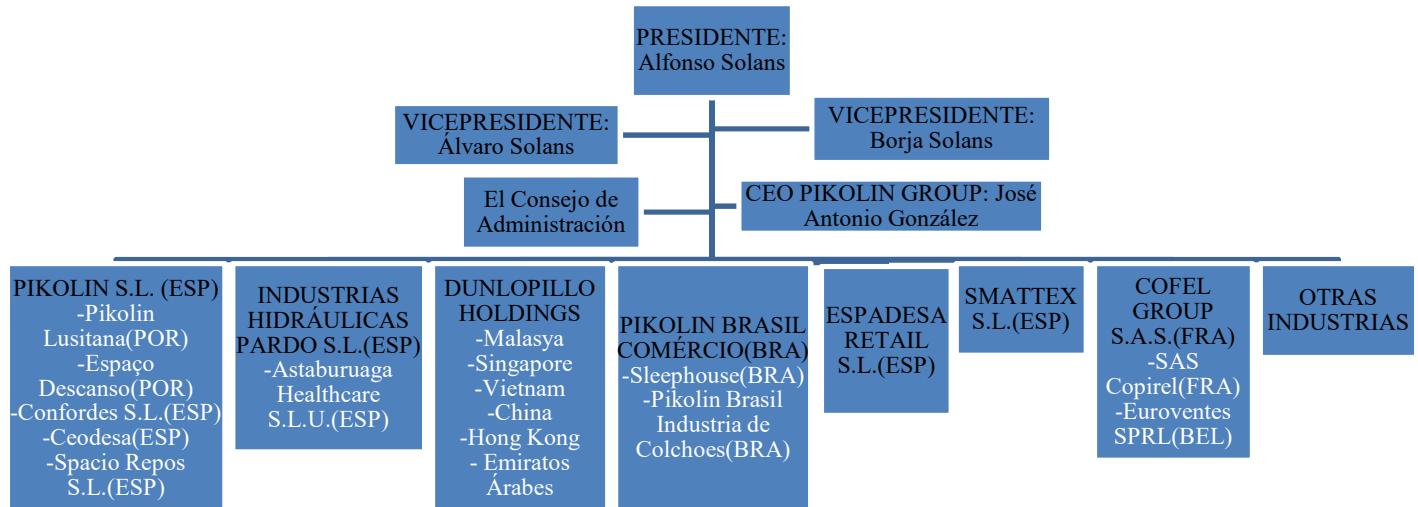
Marcas del Grupo Pikolin

	Propietario de la marca en el mundo. Líder en España y Francia, destaca por su reconocimiento a nivel internacional. Presencia también en China.
	Propietario de la marca en numerosos países de los 5 continentes, pero no dispone de licencia para distribuir sus productos en Francia. Gama de productos alta.
	Propietario de la marca en Italia, Francia, Portugal y España. Líder en Francia, fue adquirida por Pikolin en 2009 con la compra a la empresa belga Recticel el 100% de la compañía Cofel. Destacan sus colchones de alta calidad de poliuretano.
	Concesión en Marruecos, Portugal y España. Gama de productos alta. Firma suiza de descanso que también vende otros artículos como sillones o equipamiento para los viajes.
	Concesión en España y Portugal. Gama de productos alta. Origen de la marca valenciano.
	Propietario de la marca en el mundo. Especialistas en camas para hospitales y productos para centros geriátricos. Adquirida por el Grupo Pikolin en 2012 cuando se encontraba en proceso preconcursal.
	Concesión en Marruecos, Portugal y España. Gama de productos alta. Elegido producto del año Dual Balance en 2019.
	Propietario de la marca en el mundo. Marca reconocida en Francia, adquirida con la compra de Cofel. Posee una cartera de productos multi-tecnológicos.
	Propietario de la marca en todo el mundo, excepto en Brasil. Marca reconocida en Francia, adquirida con la compra de Cofel. Colchones y complementos de calidad.
	Propietario de la marca en el mundo. Gama de productos media-baja en la Península Ibérica.
	Propietario de la marca en el mundo. Cuenta con reconocimiento internacional como marca de gama alta.
	Propietario de la marca en el mundo. Segunda marca en Asia, gama de productos media.
	Propietario de la marca en el mundo. Primera marca del sector descanso en España (1939). Gama de productos media-baja.

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa de Pagarés del Grupo Pikolin 2020, artículos Heraldo y webs de las marcas.

ANEXO 6

Organigrama del Grupo Pikolin



Fuente: Elaboración propia en base a la presentación de directivos de Pikolin en la asignatura de Dirección de la Empresa Internacional (ADE) (2020) y las CCAA Consolidadas del Grupo (2019)

BIBLIOGRAFÍA

Artículos

Blázquez, S. (5 de Junio de 2016). Un descanso muy rentable. *El País* . Disponible en: https://elpais.com/economia/2016/06/03/actualidad/1464945656_831959.html

Datosmacro. (Abril de 2021). España registra un descenso del PIB en el primer trimestre. *Expansión* . Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Datosmacro. (31 de Marzo de 2021). Materias primas Brent Año 2021. *Expansión* . Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/materias-primas/brent?anio=2021>

Economía de Hoy. (12 de Octubre de 2019). ¿Por qué España tiene impuestos tan altos? Disponible en: <https://www.economiadehoy.es/por-que-espana-tiene-impuestos-tan-altos>

El Lorquino Redacción. (7 de Noviembre de 2019). La venta de colchones online se dispara en todo el mundo, ¿por qué? Disponible en: <https://el-lorquino.com/ultimasnoticias/la-venta-de-colchones-online-se-dispara-en-todo-el-mundo-por-que/>

ElEconomista. (2020). Ranking de Empresas del sector Fabricación de colchones. Disponible en: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-3103.html#:~:text=El%20sector%20de%20Fabricaci%C3%B3n%20de,total%20de%20485.497.403%20AC>

Epdata. (5 de Mayo de 2021). El paro registrado en España, en datos. Disponible en: <https://www.epdata.es/datos/paro-registrado-datos-graficos/38/espana/106>

García, C. (5 de Octubre de 2012). Pikolin compra el 100% de Industrias Hidráulicas Pardo. *Heraldo de Aragón* . Disponible en: https://www.heraldo.es/noticias/economia/2012/10/05/pikolin_compra_100_industrias_hidraulicas_pardo_206866_309.html?autoref=true

H. Menendez, L. (21 de Marzo de 2020). Industrias Pardo, una excepción en el Grupo Pikolin. *Heraldo de Aragón* . Disponible en: <https://www.heraldo.es/noticias/economia/2020/03/21/industrias-pardo-una-excepcion-en-el-grupo-pikolin-1365071.html?autoref=true>

H. Menendez, L. (13 de Julio de 2009). Pikolin refuerza su posición en Francia tras hacerse con el 100% de la empresa Cofel. *Heraldo de Aragón* . Disponible en:

https://www.heraldo.es/noticias/economia/pikolin_refuerza_posicion_francia_tras_hacerse_con_100_empresa_cofel.html?autoref=true

Olías, L. (5 de Diciembre de 2019). Flex, el "fabricante de colchones de referencia en España" que se lleva la producción a Portugal. *El Diario* . Disponible en: https://www.eldiario.es/economia/flex-fabricante-colchones-referencia-espana_1_1202091.html

Osorio, V. M. (9 de Mayo de 2020). Pikolin crece un 8,6% con el tirón exterior y vuelve a beneficios. *Expansión* . Disponible en:

<https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2020/05/09/5eb5cdca468aebd7458b4616.html>

Rives, M. A. (4 de Octubre de 2020). El hogar se reinventa con el coronavirus e impulsa el sector del mueble. *Información* . Disponible en:

<https://www.informacion.es/economia/2020/10/04/hogar-reinventa-coronavirus-impulsa-sector-14956810.html>

Statista. (19 de Enero de 2021). Ranking de las principales empresas dedicadas a la fabricación de colchones en España según sus cifras de negocio en 2019. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/594568/facturacion-empresas-lideres-de-fabricacion-de-colchones-espana/>

Statista. (Febrero de 2021). Volumen de ventas de la industria de fabricación de colchones en España de 2008 a 2018. Disponible en:

<https://es.statista.com/estadisticas/920695/facturacion-del-sector-de-fabricacion-de-colchones-en-espana/#:~:text=Facturaci%C3%B3n%20del%20sector%20de%20fabricaci%C3%B3n%20de%20colchones%20en%20Espa%C3%B1a%202008%2D2018&text=En%202018%2C%20la%20industria%20de,millones%20de%20euros%20en%20Espa%C3%B1a>

V.F.R. (3 de Julio de 2013). Flex compra E. S. Kluft, colchonera estadounidense orientada al lujo. *El País*. Disponible en:

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2013/07/03/empresas/1372867518_705348.html#:~:text=V.F.R.&text=El%20Grupo%20Flex%20ha%20anunciado,de%20los%20colchones%20de%20lujo.&text=A%20mismo%20tiempo%2C%20fortalecer%C3%A1%20la,que%20posee%20el%20Grupo%20Flex

Libros

Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1990). *El propósito estratégico*. Harvard-Deusto Business Review, 1º trim.

Charlán Hidalgo J.; Iglesias López A. L. (2019). *Lanzamiento del colchón inteligente Smartpik de Pikolin. Cómo sobrevivir al entorno VUCA+H*. ESIC. Business y Marketing School.

Grant Robert M. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones* (Quinta ed.). Thomson Reuters.

García Delgado J. L.; Myro R. (2017). *Economía Española* (Tercera ed.). Civitas.

Informes

Bolsas y Mercados Españoles Renta Fija. (2020). *Programa de Pagarés Grupo Pikolin*. Disponible en:

https://www.bmerf.es/docs/docsSubidos/MARF/DIPagar%C3%A9sMARF/PIKOLIN-DBI-VERSION_WEB_2020.pdf

Circulodeempresarios. (2016). *El gráfico...Expansión de la clase media global, 2030*. Disponible en:

https://circulodeempresarios.org/app/uploads/2016/04/expansion_clases_medias_emergentes_y_contribucion_al_crecimiento.pdf

ICEX. (2020). *El mercado del mueble de hogar en Francia*. Disponible en:
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/doc2020860836@a.pdf>

ICEX. (2019). *El Mercado Hotelero en Portugal*. Disponible en:
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/doc2019825728@a.pdf>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2016). *Economía Industrial. La optimización de la última milla como clave para la implantación de una estrategia omnicanal, caso empresa Pikolin. Ángel Gil Gallego, Director de Logística de Pikolin*. Disponible en:

<https://www.mincetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/1/RevistaEconomiaIndustrial/400/ANGEL%20GIL%20GALLEG0.pdf>

Pikolin. (2019). *Cuentas Anuales Consolidadas del Grupo Pikolin*. Disponible en:
file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Curso%202020-21/4%C2%BA%20ADE/TFG%20PIKOL%C3%88DN/CCAA_GRUPO_PIKOLIN_Consolidado_2019.pdf

Pikolin. (2019). *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa Pikolin*. Disponible en : file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Curso%202020-21/4%C2%BA%20ADE/TFG%20PIKOL%C3%88DN/Memoria%20RSC_Pikolin%202019.pdf

Entrevistas

Ángel Gil, Director de Logística de Pikolin (14 de Diciembre de 2016). Logistics 2016. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=dXjNANcm80I>

Ángel Gil, Director de Logística de Pikolin (14 de Diciembre de 2017). Foro PILOT 2015. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=lMXpTqzu7-M>

Borja Soláns, Vicepresidente de Pikolin (24 de Marzo de 2015). ICEX. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=KQRRRBpoMBU>

Enrique Iniesta, encargado del área de Recursos Humanos de Pikolin (10 de Diciembre de 2020). Aragón TV. Disponible en:

https://www.youtube.com/watch?v=j_6HO3Dst6w

José Antonio González, CEO de Pikolin (10 de Noviembre de 2020). Redacción Cámara de Comercio de Zaragoza. Disponible en:
<https://redaccion.camarazaragoza.com/entrevista-a-jose-antonio-gonzalez-ceo-de-pikolin/>

Webgrafía

ALIA. Clúster Logístico de Aragón. [Recuperado el 14 de Marzo de 2021], de Web de ALIA. Disponible en: <https://aliaragon.es/qui-nes-somos/ejes-estrat-gicos-y-de-actuacion>

Arahealth. Clúster de la Salud de Aragón. [Recuperado el 14 de Marzo de 2021], de Web de Arahealth. Disponible en: <http://www.arahealth.com/QueEsCluster.asp>

Cámara de Comercio de Zaragoza. (19 de Febrero de 2019). *Clústers*. [Recuperado el 14 de Marzo de 2021], de Web de la Cámara de Comercio de Zaragoza. Disponible en: <https://www.camarazaragoza.com/la-camara/enlaces-de-interes/camaras-aragon-clusters/>

Colchones. *Colchones Pikolin*. [Recuperado el 30 de Marzo de 2021], de Web de Colchones. Disponible en:

https://www.colchones.es/colchones/pikolin/?gclid=Cj0KCQjwmIuDBhDXARIAsAFITC_6JM5YVEkFzGfIFSsO5WWzMZAjjdCId8WpyOituaWKghMo8RhobaPAaAvYDEALw_wcB

Colchonexpres. *Colchones Flex. Ofertas Flex*. [Recuperado el 30 de Marzo de 2021], de Web de Colchonexpres. Disponible en:

https://www.colchonexpres.com/colchones/colchones-flex/ofertas-flex/?gclid=Cj0KCQjwmIuDBhDXARIAsAFITC_4aIfw_J6VtFxL5iLeSMAzZ4hFlIE460cwoG5Olp1Fqym1_KUrh6YcaAqhuEALw_wcB

Flex. *Fabrica*. [Recuperado el 30 de Marzo de 2021], de Web de Flex. Disponible en: <https://www.colchones-flex.net/fabrica.html>

Grupo Lo Monaco. (2017). *Proyecto SENSOBED, la ciencia al servicio del sueño*. [Recuperado el 20 de Febrero de 2021], de Web del Grupo Lo Monaco. Disponible en: <https://www.grupolomonaco.com/blog/2017/07/12/proyecto-sensobed-la-ciencia-al-servicio-del-sueno>

Hilding Anders. *Nuestra historia, un socio de confianza y nuestras marcas*. [Recuperado el 30 de Marzo de 2021], de Web de Hilding Anders. Disponible en: <https://www.hildinganders.com/our-story>

Jurado Luque, M. J. (2016). *Sueño saludable: Evidencias y guías de actuación. Documento Oficial de la Sociedad Española de Sueño*. [Recuperado el 20 de Febrero de 2021], de Revista de Neurología, Vol. 63, Supl. 2. Disponible en: <https://ses.org.es/wp-content/uploads/2016/12/rev-neurologia2016.pdf>

Lattoflex. [Recuperado el 7 de Marzo de 2021], de Web de Lattoflex. Disponible en: <http://lattoflex.es/>

Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. [Recuperado el 20 de Febrero de 2021], de Web del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Disponible en: https://comercio.serviciosmin.gob.es/Datacomex/principal_comex_es.aspx

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco). (2017). *Edición 2017*. [Recuperado el 5 de Marzo de 2021], de Web de Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. Disponible en: <https://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas?edicion=2017&ranking=sectorial>

Pikolin. *Página principal/ Condiciones de uso y compra/ Pikolin gana el 1º premio CEL a la excelencia logística / Sucursales y almacenes/ Tecnologías exclusivas*. [Recuperado el 28 de Febrero de 2021], de Web de Pikolin. Disponible en:

<https://www.pikolin.com/es>

Pikolin. (2020). *Presentación de directivos de Pikolin a los alumnos de Dirección de la Empresa Internacional (ADE)*. [Recuperado el 30 de Marzo de 2021] Disponible en: file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Curso%202020-21/4%C2%BA%20ADE/TFG%20PIKOL%C3%88DN/2020-Grupo%20Pikolin_Internacionalizacion.pdf

Sema Colchones. [Recuperado el 7 de Marzo de 2021], de Web de Sema Colchones. Disponible en: <http://www.semacolchones.com/>

Swissflex. [Recuperado el 7 de Marzo de 2021], de Web de Swissflex. Disponible en: <https://marcas.habitissimo.es/marca/swissflex>

Unesid. *Mapa del sector*. [Recuperado el 31 de Marzo de 2021], de Web de Unesid. Disponible en: <https://unesid.org/el-sector-mapa.php>

Universidad de Zaragoza. *Grupo de comparación estándar: 3103- Fabricación de colchones*. [Recuperado el 29 de Marzo de 2021], de Base de Datos Amadeus. Disponible en: https://amadeus.bvdinfo.com/version-2021128>List.serv?_CID=61&context=1GA5HAPJ11K5YVD&FromALoadStrategy=FromALoadStrategy

Universidad de Zaragoza. *Pikolin S. L.* [Recuperado el 28 de Febrero de 2021], de Base de Datos Sabi. Disponible en: https://sabi.bvdinfo.com/version-202115/Report.serv?_CID=66&context=2RTMHAPJ0OLWMPB&SeqNr=0

Youtube. (Junio de 2011). *Anuncio Pikolin Tenis "A dormir a Pikolin" (1967)*.

[Recuperado el 5 de Marzo de 2021], de Web de Youtube. Disponible en:

<https://www.youtube.com/watch?v=wM7YtSizRg>

Youtube. (Diciembre de 2019). *Maria- Su pasión es el fútbol. Su descanso es Pikolin.*

[Recuperado el 5 de Marzo de 2021], de Web de Youtube. Disponible en:

<https://www.youtube.com/watch?v=dafEuZ2Glo8>

Youtube. (Junio de 2011). *Pikolin y Ferran Adriá: EuroTOP, la revolución del*

descanso. [Recuperado el 5 de Marzo de 2021], de Web de Youtube. Disponible en:

https://www.youtube.com/watch?v=_BMcvoo0Vtk