



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

# LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR DESCANSO UN ESTUDIO DE CASOS: PIKOLIN VS. FLEX

Autor

Iván Gómez García

Directora

Marisa Ramírez Alesón

Facultad de Economía y Empresa

2020

## INFORMACIÓN

---

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Título:</b>               | La internacionalización del sector descanso. Un estudio de casos: PIKOLIN VS. FLEX |
| <b>Title:</b>                | <i>Internationalization of rest sector. A study of Pikolin &amp; Flex cases.</i>   |
| <b>Autor:</b>                | Iván Gómez García  |
| <b>Directora:</b>            | María Luisa Ramírez Alesón   |
| <b>Titulación vinculada:</b> | Grado en Administración y Dirección de Empresas                                    |

## RESUMEN

---

En el presente trabajo se estudia la evolución de la industria del sector descanso a nivel nacional (España) y a nivel mundial gracias al desarrollo de modelos de crecimiento y expansión internacional. En una primera instancia se analiza el peso del sector en la economía nacional y su relación con el mundo (importaciones-exportaciones). Posteriormente, se realizará un análisis más detallado del proceso de internacionalización de los dos grupos empresariales españoles más importantes de la industria: de su público objetivo, países en los que se posicionan, modo de entrada en los mismos y el modelo de producción. Así como una comparativa entre las principales diferencias entre ambas estrategias en relación a las características previamente mencionadas.

La información recopilada tiene el objetivo de facilitar información a los gerentes de compañías que quieran crecer a nivel internacional y que puedan comprender los modelos de éxito en este sector. A su vez, tiene utilidad para el público objetivo que desee conocer las claves del éxito de estas dos grandes marcas españolas.

## ABSTRACT

---

*The following academic project is based on the evolution of the rest sector in a national level (Spain) and in an international one thanks to the development of growth and international expansion models. First, it analyzes the weight sector in the national economy and its relation with the world (imports-exports). Afterward, it is made a more detailed analysis of the internationalization processes of the two best Spanish business groups in relation with its target, countries in which they are located, the way of entrance*

*in them and the production system. Also, a comparison between the principal differences between both strategies based on the characteristics previously mentioned.*

*All the information gathered has the objective to facilitate the information to companies' managers who wants to grow in an international level and to know about the succeed models in this sector. Concurrently, it is useful for an objective public who wants to know about the key of succeed of these two Spanish big brands.*

# ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| 1. Introducción.....                                  | 5  |
| 2. El sector descanso.....                            | 6  |
| 3. Estudio de casos: Pikolin vs Flex .....            | 12 |
| 3.1 Grupo Pikolin.....                                | 12 |
| 3.1.1 Proceso de internacionalización de Pikolin..... | 13 |
| 3.2 Grupo Flex .....                                  | 16 |
| 3.2.1 Proceso de internacionalización .....           | 17 |
| 3.3 Análisis comparativo .....                        | 19 |
| 4. Conclusiones.....                                  | 24 |
| 5. Bibliografía.....                                  | 26 |

## **1.Introducción**

El estudio de la internacionalización de la empresa abarca una gran cantidad de aspectos y cuestiones que se encuentran en continuo cambio según el espacio y el tiempo en el que nos encontremos, por ello, queda presente la dificultad de la realización de dichos estudios lo que lleva a las empresas, a realizar una investigación previa de aquellas que han realizado estos procesos con el fin de buscar alternativas para sus propias compañías.

En este estudio nos centramos en el sector descanso. En una primera parte, mediante el estudio de los inicios del sector y su evolución tanto en el mercado nacional como a nivel mundial. Para así, dar respuesta a por qué las empresas comenzaron a abrir nuevos mercados y el beneficio que ello ha podido suponer tanto para la empresa como para el consumidor.

Finalmente se realiza una comparativa con dos grupos empresariales que operan a nivel mundial, Pikolin y Flex, y que, nos sirven de referencia para conocer de una forma más detallada las estrategias seguidas, el fin que se persigue y los destinos tanto en el aspecto productivo como en el comercial de ambas empresas. Pasan a ser un ejemplo de cómo las empresas pueden encaminarse en proyectos internacionales completando satisfactoriamente gran parte de estos y convertirse en empresas cuyo único mercado es el mundo. En dicha comparativa, se expondrán las diferencias y similitudes de las estrategias corporativas de cada una de ellas y como se han beneficiado durante estos años.

La transcendencia de esta obra, se centra en el contenido analítico de las estrategias en un sector que comenzó en un mercado local por lo que la aplicación a nivel empresarial donde la comprensión de la necesidad de una estrategia corporativa está presente, puede ser de una gran utilidad. Cabe destacar también el interés del público genérico por las dimensiones de estos grupos empresariales, en el que se aprecia la evolución de las compañías y como lo han logrado.

## 2. El sector descanso

El sector descanso actualmente goza de una gran importancia a nivel internacional debido a la creciente atención por parte de la sociedad de la búsqueda de un correcto descanso, pero este sector no encuentra su primer desarrollo hasta el siglo XIX gracias a la revolución industrial, dando paso a la producción en serie de colchones. Hasta ese momento, debido a las diferencias sociales que existían, los productos relacionados con este sector solo eran producidos a mano y con materiales de gran calidad para la clase alta.

Una vez fueron dejados a tras los materiales tales como paja, maderas y los revueltos de hojas y con el desarrollo de la sociedad, en el siglo XX se produjo la auténtica revolución del descanso con innovaciones como las espumaciones, comenzando con el látex a primeros de siglo importándolo del sector automovilístico, dando lugar a la introducción de la viscoelástica, desarrollada en beneficio de la carrera espacial por la NASA. Posteriormente y, tras el boom que sufrió este sector en la segunda mitad del siglo XX, las empresas comenzaron a expandirse en sus respectivos países, y ya entrados en los años 80 y parte de los 90, empezaron a realizar exportaciones que dieron lugar a grandes procesos de internacionalización, llegando a formar grupos empresariales como los que a día de hoy conocemos.<sup>1</sup>

Si relacionamos el sector descanso con el total de la industria española, este sector carece de peso si consideramos la cifra de ventas en relación con el CNAE en la Figura 2.1, en el año 2015 observamos que la industria española está concentrada en tres sectores principales que representan cerca del 60% de las ventas totales, estas industrias son: Alimentación, bebidas y tabaco, coquerías, refino de petróleo, químicas y productos farmacéuticos y material de transporte.

---

<sup>1</sup> <https://www.grupolomonaco.com/blog/2015/11/19/historia-de-la-cama/>

**Figura 2.1: Cifra de ventas por agrupaciones de actividad. Año 2015**

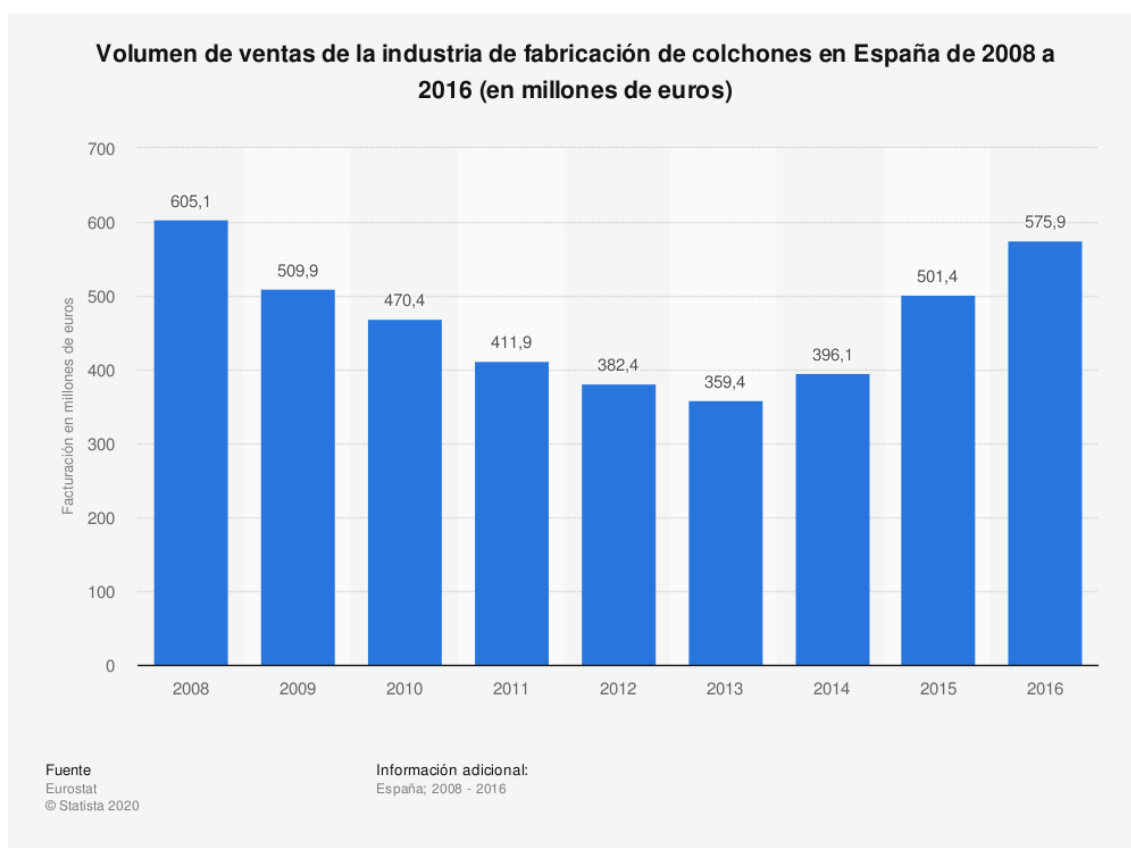
| Código CNAE-09 | Agrupación de actividad   | Millones de euros | % respecto al total | % variación anual |
|----------------|---|-------------------|---------------------|-------------------|
| 10-11-12       | Alimentación bebidas y tabaco                                     | 85.301            | 23,6                | 2,5               |
| 19-20-21       | Coquerías, refino de petróleo, químicas y productos farmacéuticos | 65.659            | 18,1                | -13,0             |
| 29-30          | Material de transporte  | 61.959            | 17,1                | 15,7              |
| 24             | Producción, primera transformación y fundición de metales         | 23.893            | 6,6                 | -2,1              |
| 25             | Productos metálicos   | 23.084            | 6,4                 | 7,2               |
| 22             | Manufacturas de caucho y plástico                                 | 15.673            | 4,3                 | 6,1               |
| 28             | Maquinaria y equipo   | 15.339            | 4,2                 | 6,3               |
| 17-18          | Papel, artes gráficas y reproducción de soportes grabados         | 15.236            | 4,2                 | 4,0               |
| 26-27          | Productos informáticos, electrónicos, ópticos y eléctricos        | 13.178            | 3,6                 | 5,2               |
| 23             | Productos minerales no metálicos                                  | 12.031            | 3,3                 | 7,1               |
| 33             | Reparación e instalación de maquinaria y equipo                   | 10.123            | 2,8                 | 9,0               |
| 13-14          | Textil y confección   | 7.047             | 1,9                 | 2,1               |
| 31-32          | Muebles y otras industrias manufactureras                         | 6.426             | 1,8                 | 8,9               |
| 16             | Madera y corcho   | 3.974             | 1,1                 | 8,9               |
| 15             | Cuero y calzado   | 3.285             | 0,9                 | 5,3               |
|                | <b>TOTAL</b>  | <b>362.207</b>    | <b>100,0</b>        | <b>2,1</b>        |

Fuente: INE

El sector descanso está situado en el CNAE número 3102, en la figura se engloba toda industria manufacturera y de producción de muebles con un valor total de 6,426 millones de euros que tan solo representa el 1,8% del total. Por esta razón, las empresas más grandes no pueden subsistir vendiendo sus productos únicamente en los mercados nacionales debido a que la demanda de estos no es lo suficientemente grande y optan por la internacionalización tratando de abrir constantemente nuevos mercados.

Por otro lado, si observamos el volumen total de ventas de las empresas españolas en el sector, observamos que la cifra aumenta considerablemente y esto es debido a la gran participación en el mercado internacional.

**Figura 2.2: Volumen de ventas del sector descanso 2008-2016**



Fuente: <https://es.statista.com/estadisticas/920695/facturacion-del-sector-de-fabricacion-de-colchones-en-espana/>

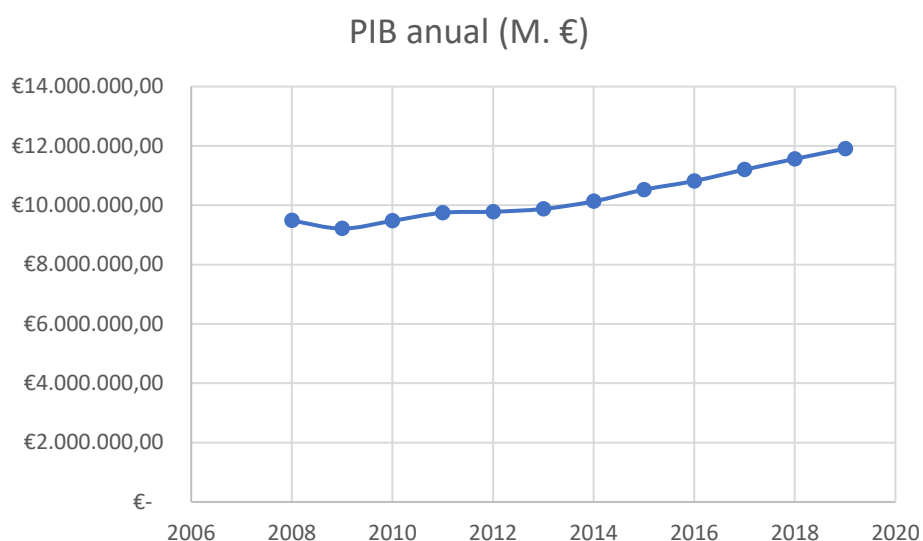
La venta de este sector, al tomar como referencia el mercado global, se ve fuertemente incrementada, como se muestra en la Figura 2.2, consiguiendo unas cifras superiores al total de las ventas españolas (362,207 millones de euros) vistas con anterioridad.

En la Figura 2.2, observamos una oscilación en las ventas, descendente hasta el 2013 y creciente a partir de 2014. Esta situación es debida a la crisis económica que surgió en el año 2008 a raíz de la explosión burbuja inmobiliaria creada que dio lugar a una reducción del comercio a nivel internacional ya que, comenzó en Estados Unidos y en cuestión de meses se expandió a la mayoría de países que adoptaron medidas de proteccionismo con el fin de proteger la industria y el mercado nacional.

Para el estudio de la evolución de las ventas del sector en relación con la economía, al ser un mercado global, se usará la evolución del PIB a nivel europeo ya que, engloba más de un mercado doméstico con diferentes preferencias en cuanto al sector.



**Figura 2.3: Evolución PIB anual Unión Europea 2008-2019**



Fuente: Datos <https://datosmacro.expansion.com/pib/zona-euro> - Elaboración propia

Si comparamos los datos del 2008 al 2016 de las Figuras 2.2 y 2.3, tenemos ligeras similitudes que se relacionan con la crisis previamente comentada. Vemos que el mercado europeo se recuperó en el año 2010 llegando a alcanzar el valor previo a la crisis y en los años siguientes un ligero crecimiento. No es hasta el año 2014 donde encontramos el aumento en el PIB considerable y en aumento.

Podemos ver que existe una relación a largo plazo entre el aumento del PIB de los países y del crecimiento de ventas del sector, siendo consistente con la lógica de que a mayor demanda mayores ventas. Aunque encontramos esta relación, la recuperación del sector ante las bajadas de la demanda requiere un tiempo mayor al del PIB y esto se debe a que en este último englobamos todos los sectores y no todos se ven afectados por igual a las variaciones económicas.

A finales del siglo XX y comienzos del XXI, las empresas líderes en sus países de origen, comenzaron a realizar pequeñas exportaciones a países cercanos que se han ido incrementando con el paso del tiempo.

El sector descanso comenzó su proceso de internacionalización al mismo tiempo que la mayoría. Estos inicios estuvieron marcados por las esporádicas exportaciones a países cercanos geográficamente que, sumado a la disminución de barreras comerciales entre países con la creación de las uniones y bloques económicos, dio a las empresas la

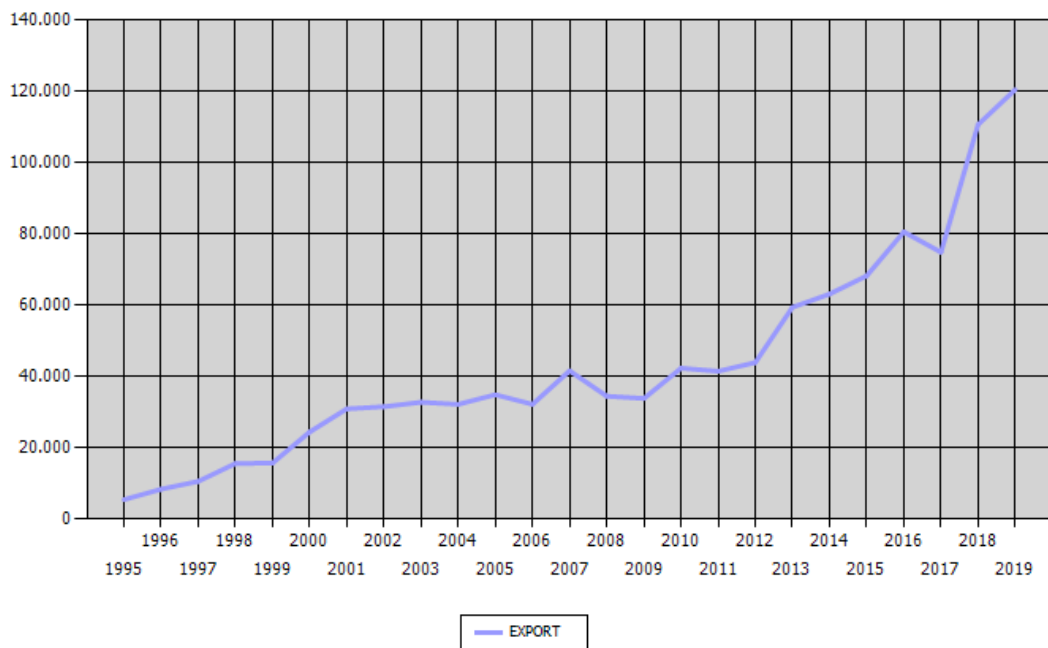
oportunidad de ofertar sus productos al exterior viendo estas, el potencial en los mercados de otros países.

A lo largo de los años estas empresas se han ido asentando en una gran cantidad de mercados y realizando procesos de deslocalización con el fin de obtener una mayor cifra de negocio y una reducción en los costes de producción.

Tomando como ejemplo el caso español en la Figura 2.4, en 1995 con apenas 5.520 colchones exportados, a 34.500 en el año que comenzó la crisis, 2008, observamos que hay un continuo incremento de exportaciones con el paso de los años, aunque encontremos cierto estancamiento en algún periodo.

Este crecimiento nos lleva hasta la situación actual con un total de exportaciones de 120.482 colchones lo que supone una gran diferencia respecto a los datos de las primeras exportaciones de finales del siglo XX.

**Figura 2.4: Evolución de las exportaciones españolas de colchones**



Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad a través de [datacomex.comercio.es](http://datacomex.comercio.es)

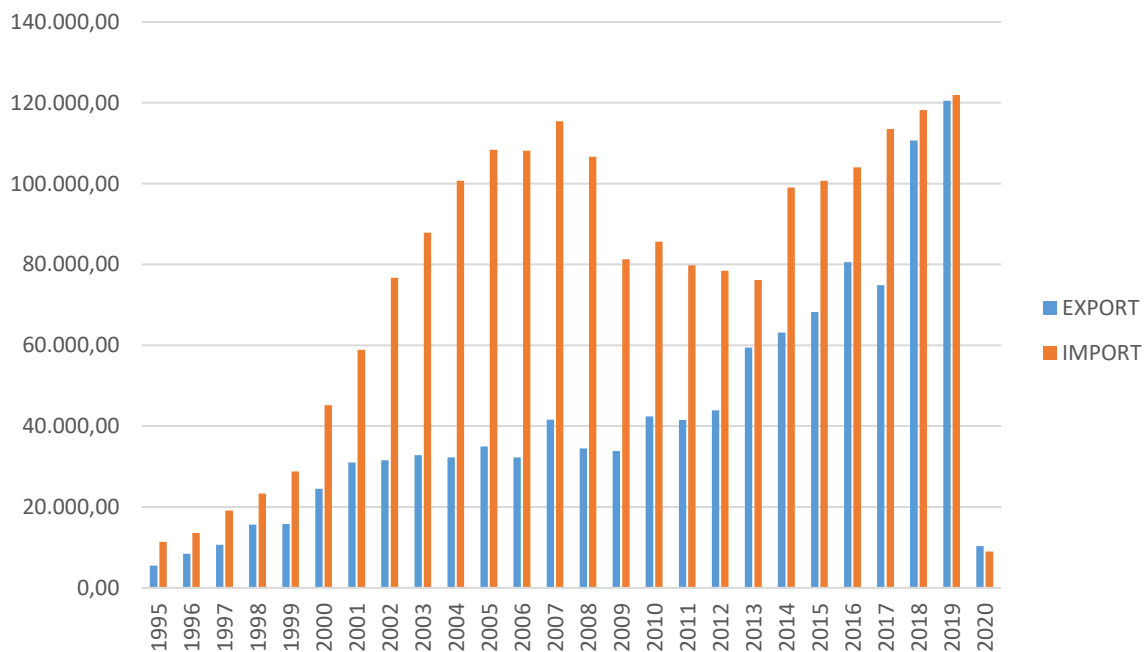
Estos datos estudiados no se asemejan a la realidad debido a la globalización de los mercados que ha llevado a una deslocalización de las empresas, haciendo así, que empresas españolas y de otros puntos de Europa y Norteamérica fabriquen sus productos en diferentes partes del globo. Esto hace que las figuras tanto de exportaciones como importaciones no reflejen las ventas que se realizan al exterior puesto que las empresas

también trasladan sus productos de un lugar a otro, como podemos observar que los países de los que más se importan colchones son aquellos con los que existe una mayor relación en las grandes compañías como es el ejemplo de Portugal con más de 51.500 importaciones en 2018<sup>2</sup>, país en el cual las empresas comenzaron a exportar a finales del siglo XX y que, alguna de ellas tiene actualmente fábrica allí, como es el caso de Flex.

En cambio, si comparamos las diferencias entre las importaciones y exportaciones en la Figura 2.5, vemos una clara diferencia entre ambas a favor de las importaciones.

A finales del siglo XX, las importaciones y exportaciones que encontramos se deben a los comienzos de internacionalización del sector por lo que se atribuye a la venta en países extranjeros por parte de empresas españolas (exportaciones) y a la venta en territorio español por empresas extranjeras (importación). Desde el comienzo del siglo XXI, las diferencias entre ambos comienzan a ser cada vez mayores, esto se explica por la deslocalización de las empresas que, con la producción en países extranjeros, la entrada de los productos en el país es muy superior.

**Figura 2.5: Evolución importaciones-exportaciones españolas de colchones**



Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad a través de [datacomex.comercio.es](http://datacomex.comercio.es)

<sup>2</sup> Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad a través de [datacomex.comercio.es](http://datacomex.comercio.es)

Ya en el año 2000, las importaciones doblaban al número de exportaciones, con un crecimiento exponencial, llegando a triplicar en tan solo seis años. Pero a partir del 2010, esta diferencia comienza a reducirse hasta el punto de casi igualarse en el año 2019 lo que se debe a que, durante años, España fue un país con unos productos asequibles debido al coste de la mano de obra y con una buena calidad, lo que supone, que en países donde los niveles de ingresos nacionales eran mayores y, por tanto, el gasto doméstico de importación era también mayor, los colchones españoles fuesen atractivos por la relación calidad-precio. Con el paso de los años las economías de los países desarrollados se fueron igualando debido a los acuerdos de libre comercio que facilitaron los modelos de economía abierta, con el fin de que las empresas compitieran a nivel global. Esto supuso un estancamiento de las exportaciones una vez recuperados los valores previos a la crisis de 2008, entre 100.000 y 120.000 unidades, mientras que las importaciones continuaban en aumento por la entrada de nuevos competidores y el crecimiento de los mercados.

### **3. Estudio de casos: Pikolin vs Flex**

#### **3.1 Grupo Pikolin**

El grupo Pikolin tiene sus inicios en Zaragoza cuando en 1948, Alfonso Soláns Serrano funda una pequeña empresa de fabricación de camas y somieres bajo su propio nombre, pero no fue hasta 1955 cuando la empresa comienza a llamarse por el nombre que se conoce actualmente; Pikolin. Este cambio fue debido a que la empresa comenzó a fabricar colchones de muelles, a día de hoy, la marca Pikolin es conocida como signo de calidad en fabricación de colchones de muelles.

Durante los años 70 y con motivo de su 25 aniversario, Pikolin inaugura su factoría de 180.000 m<sup>2</sup>, una de las mayores factorías conocidas hasta la fecha a nivel mundial. A su vez comienza con un gran crecimiento comercial disponiendo de 35 sucursales.

En los años 80 y 90, el grupo comienza a crecer creando franquicias como BEDS (1985), introduciendo avances tecnológicos en sus productos como el Normablock en 1984 y expandiendo los negocios internacionales con la creación de la primera filial en Portugal (1988) y acuerdos de comercialización en Europa con SERTA (1999).

El gran salto de expansión internacional lo encontramos en el siglo XXI en los cuales, el Grupo crea grandes alianzas y adquisiciones de compañías en varios continentes sobrepasando así, la crisis financiera que sufrió España en el año 2008, observando que,

el mercado español se redujo a la mitad mientras que la facturación de Pikolin apenas cayó un 3%.

A día de hoy, el Grupo Pikolin cuenta con 13 marcas principales (Pikolin, Bultex, Swissflex, Lattoflex, Dunlopillo, Serta, Epeda, Merinos, Pardo, Orthorest, Sema, Sunlay y Colchones Mediterráneo) y un nuevo centro logístico y productivo situado en la Plataforma Logística de Zaragoza (PLAZA), que cuenta con un total de 225.000 m<sup>2</sup>, siendo el centro logístico más moderno de Europa.

Cuenta con 10 plantas de producción (cinco en Francia, tres en España, una en Vietnam y otra en China) y más de 500 tiendas alrededor de todo el mundo llegando a obtener cifras de negocio superiores a 400 millones de € desde 2016 y siendo líder en cuotas de mercado en España y Francia con el 30% de este.

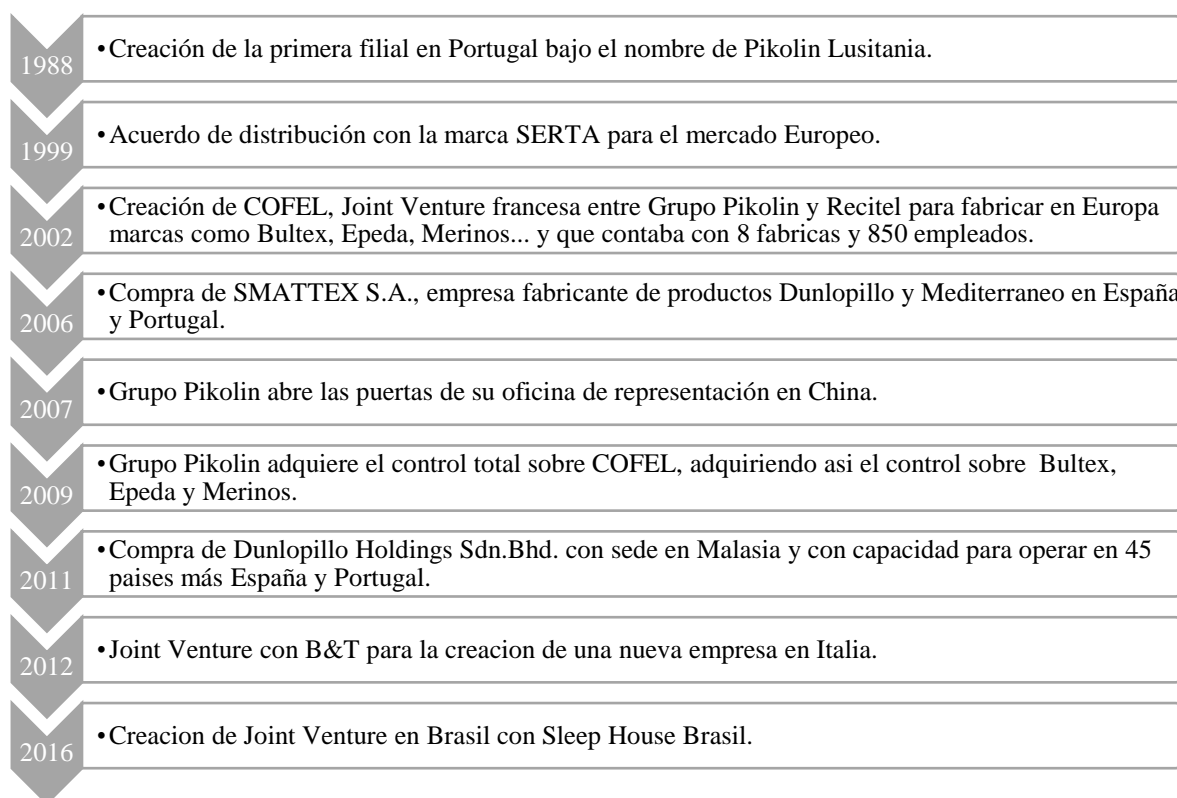
Gracias a sus marcas, el Grupo consigue satisfacer la demanda de todo tipo de clientes, no solo venta a consumidores finales, sino que, también observamos que algunas marcas son exclusivas de un sector específico, como el caso de Pardo, empresa centrada en la demanda hospitalaria y geriátrica operando a nivel mundial.

### **3.1.1 Proceso de internacionalización de Pikolin**

Pikolin comenzó a finales del siglo XX con pequeñas exportaciones al país vecino, Portugal, y viendo el potencial de los mercados extranjeros comenzó un proceso de internacionalización de naturaleza fundamentalmente evolutiva (Teoría de Uppsala) en 1988 con la creación de la primera filial en Maia, ciudad portuguesa cercana a Oporto con buen acceso a comunicaciones vía marítimas y aéreas.

A continuación, se presenta la Figura 3.1 con el resumen del proceso de internacionalización desde sus inicios hasta la última acción desarrollada en esta vía en el año 2016.

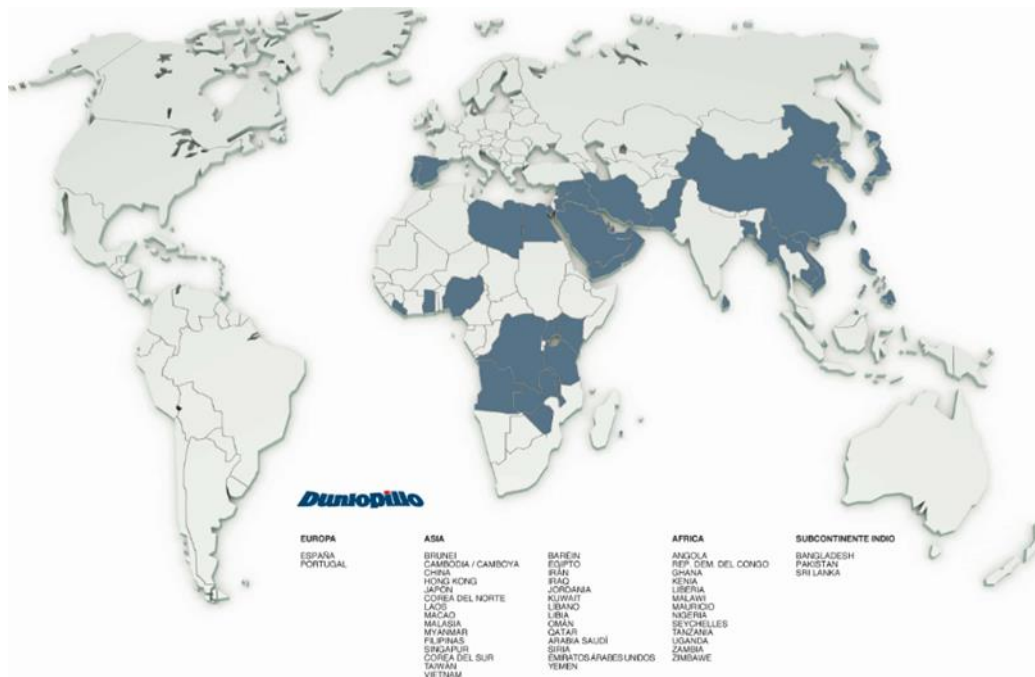
**Figura 3.1: Resumen internacionalización Pikolin**



Fuente: Elaboración propia basada en la historia encontrada en <http://www.grupopikolin.com/es/grupo/historia>

Podemos observar que en sus primeros años comenzó la internacionalización en países cercanos, Francia y Portugal. No fue hasta 2007, con la apertura de una oficina en China lo que dio paso al comienzo de una gran expansión internacional cuando cuatro años más tarde adquiere el holding de Dunlopillo con licencia de venta en 45 países además de España y Portugal.

**Figura 3.2: Mapa y listado de operación de Dunlopillo del Grupo Pikolin**



Fuente: Pikolin

Esta adquisición supuso un gran salto para el Grupo Pikolin, haciendo visible su interés por la expansión a nivel mundial, comenzaron con una gran variedad de proyectos en diferentes zonas geográficas y la estructura de la compañía quedó dividida, para su mejor gestión, en dos zonas, la asiática controlada por la sede de Malasia y la zona europea y del continente americano por la central española. Gracias a esta nueva estructura, el grupo era capaz de tener una gran cantidad de proyectos de expansión llegando a tener 7 de ellos al mismo tiempo durante los años 2013-2017 como podemos observar en la Figura 3.3.

**Figura 3.3: Desarrollados de internacionalización del Grupo Pikolin. Años 2013-2017.**



Fuente: Pikolin

Las marcas mencionadas previamente son aquellas que encontramos a un nivel global y que, en la mayoría de los países donde opera el Grupo podemos encontrar, pero encontramos 271 marcas registradas<sup>3</sup> que se encuentran bajo la venta y supervisión de Pikolin lo que hace que la cartera de negocio sea muy amplia y pueda ofertar sus productos a todo tipo de consumidores.

Esto hace que la empresa en 2018 cerrara con una cifra de negocio de 446 millones de Euros, siendo España y Francia los principales mercados de venta, aunque encontramos actividad en países de todo el mundo.

### 3.2 Grupo Flex

En 1912, Andrés Lucía Borges crea en Zaragoza un taller de reparación de somieres llamado “Numancia”. El taller fue creciendo y trece años después, inaugura su primera fábrica de somieres metálicos en esta misma ciudad. Durante los siguientes años, aguantando la paralización de la economía por la Guerra Civil Española (1936-1939), la

<sup>3</sup> Información de 2018 obtenida a través de: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/PIKOLIN.html>



marca inaugura 8 fábricas en diversos puntos de España movidos por la creciente demanda del mercado.

Durante los años 50 y 60, la empresa comienza una gran reestructuración interna hasta que, en 1963, adquiere el nombre por el que actualmente conocemos al grupo, Flex, siempre vinculada a la imagen del cisne distintiva en su logo hasta la actualidad.

En 1969 comienza su andadura por el mundo internacional ya que, en ese momento, Flex era reconocida como la tercera marca más importante del mundo y la más importante de España.

De los años 70 a los 90, Flex siguió posicionándose como marca con los lanzamientos de novedosos productos (colchón Multielástico, amortiguadores Polycotton, Tapiflex, ...), llegando a ser en las Olimpiadas de Barcelona en 1992, uno de sus patrocinadores oficiales, equipando en exclusiva la Villa Olímpica con colchones, bases y somieres.

Desde comienzos del siglo XXI hasta la actualidad, Flex se centró en seguir aumentando su cartera de productos con mejoras novedosas ya que, el liderazgo absoluto de la marca se vio reducido a un 20% de cuota de mercado en los años sesenta. La expansión internacional debido a la cual, consiguió superar la crisis financiera en 2008 con los beneficios que repatriaba de otros países. Actualmente Flex se centra en la expansión a nivel mundial en el sector del lujo vendiendo en más de 70 países porque gracias a su amplia cartera de productos, el consumidor puede adquirir un producto hecho a su medida eligiendo entre varios tipos de muelles, rellenos y tapicerías.

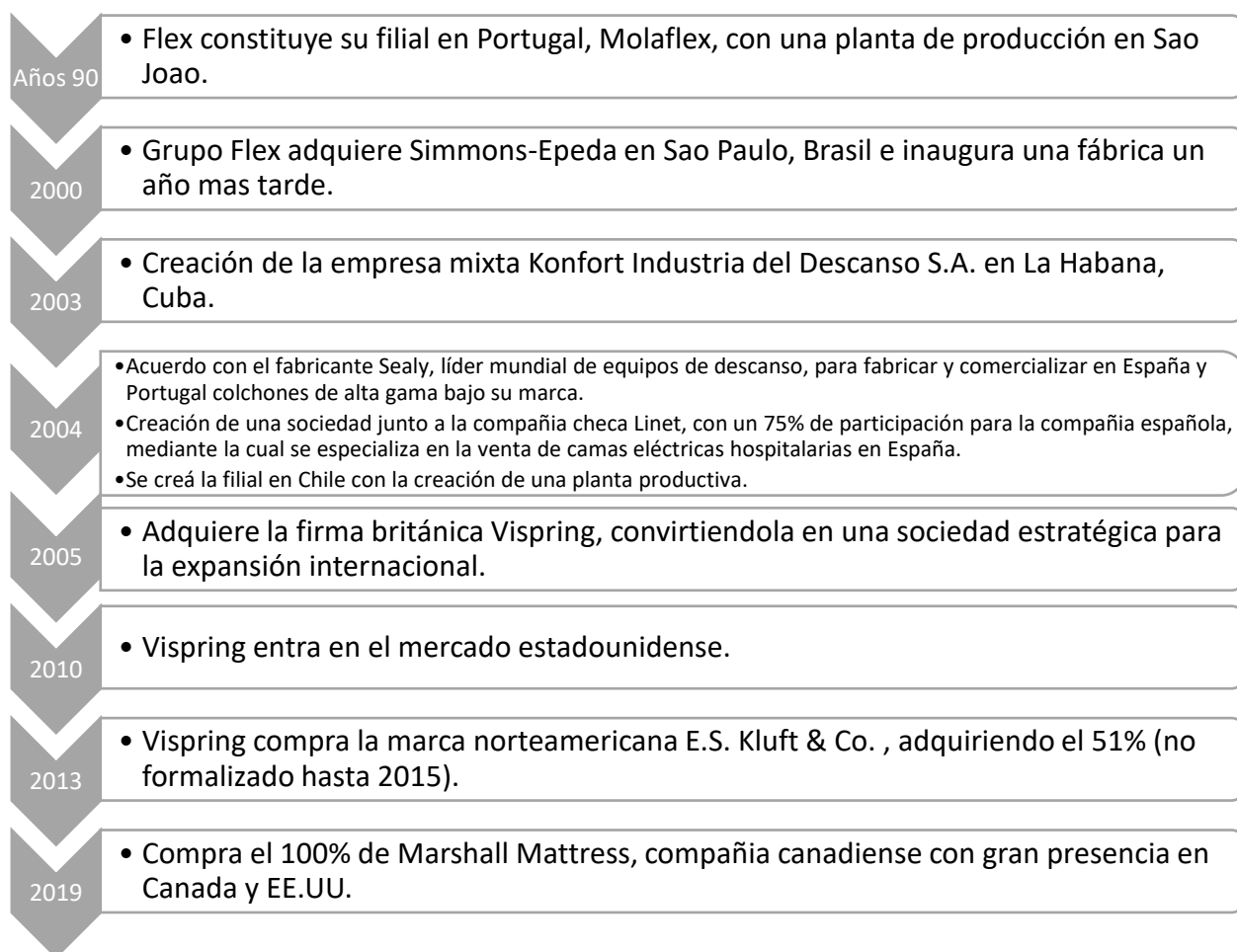
Flex continúa buscando su desarrollo comercial en Latinoamérica donde tiene una gran presencia ya que posee fábricas en Brasil, Chile y Cuba. A parte de las tres fábricas comentadas, encontramos además en otros lugares como España, Portugal, Estados Unidos y Reino Unido haciendo que sea capaz de abastecer la demanda obteniendo unos ingresos anuales de más de 290 millones de Euros.

### **3.2.1 Proceso de internacionalización**

El proceso de internacionalización del Grupo Flex tal y como se ha mencionado en el apartado anterior comenzó a finales del siglo pasado, pero no fue parte de la estrategia de la compañía hasta unos años antes de la crisis financiera. En el año 2005, se realizó un cambio en la dirección de la compañía que llevo a una reestructuración interna centrando la estrategia en la satisfacción de la demanda de los clientes a nivel mundial y no en la

producción, esto llevo a una especialización de las fábricas que supuso el paso de diecisiete a cinco.

**Figura 3.4: Resumen internacionalización Flex**



Fuente: Elaboración propia

Actualmente, Flex está presente en todo el mundo con un total de 134 marcas<sup>4</sup>, la mayoría tienen una venta minoritaria y se centran en pequeños puntos en ámbitos regionales, pero un pequeño número de marcas están presentes a un nivel mayor y que se pueden englobar de la siguiente manera:

En Europa está presente mediante Molaflex en Portugal, Vispring y “And so to Bed” en Reino Unido y en el resto del continente con la marca Vispring Europe. La presencia en Asia, se lleva a cabo gracias a la marca Vispring, al igual que Europa, con Vispring Far East. En Oriente Medio con la marca ASTB y en el continente americano, tenemos dos

---

<sup>4</sup> Información de 2018 obtenida a través de: <https://ranking-empresas.economista.es/FLEX-EQUIPOS-DESCANSO.html>

marcas principales que se dividen el mercado en norte y sur, en Latinoamérica predomina la marca brasileña y en el norte, actualmente E.S. Kluff & Co. (anteriormente con Vispring).

Para el correcto desarrollo de todas estas marcas, Flex cuenta con 11 sociedades, 7 de las cuales son internacionales, oficinas en 4 países distintos, una red productiva que cuenta con 10 plantas y una red de ventas con 115 tiendas en 7 países.

### 3.3 Análisis comparativo

**Figura 3.5: Resumen comparativo Pikolin-Flex**

|  | <i>PIKOLIN</i> <sup>5</sup>                                    | <i>FLEX</i> <sup>6</sup>            |
|--|--|-------------------------------------|
| <i>Fecha de constitución</i>                                 | 1948   | 1912                                |
| <i>Tamaño (empleados)</i>                                    | 3.000 (2018)   | 1.798 (2018)                        |
| <i>Ventas (ingresos)</i>                                     | 446 millones de € (2018)                                       | 351 millones de € (2018)            |
| <i>Activos Totales</i>                                       | 515 millones de € (2018)                                       | 221 millones de € (2018)            |
| <i>Solvencia (Ratio)</i>                                     | 1,97 (2018)  | 1,16 (2018)                         |
| <i>Rentabilidad financiera (Ratio)</i>                       | 14,36% (2017) <sup>7</sup>                                     | 37,35% (2018)                       |
| <i>Inicio Internacionalización (exportación)</i>             | Años 80  | Años 70                             |
| <i>Países en los que se encuentra (por orden de entrada)</i> | Portugal<br>Francia<br>Italia<br>China<br>Bélgica <sup>8</sup> | Portugal<br>Brasil<br>Cuba<br>Chile |

<sup>5</sup> Datos económicos extraídos de cuentas anuales consolidadas. Disponibles en: [https://www.bmerf.es/docs/IFinanc/MARF/2019/Cuentas\\_Anuales\\_Consolidadas\\_del\\_ejercicio\\_2018.pdf](https://www.bmerf.es/docs/IFinanc/MARF/2019/Cuentas_Anuales_Consolidadas_del_ejercicio_2018.pdf)

<sup>6</sup> Datos económicos extraídos de cuentas anuales consolidadas a través de la base de datos SABI.

<sup>7</sup> Año 2018 no comparable debido a la inversión de 80 millones de Euros realizada y a casi 10 millones de gastos extraordinarios que hizo que el año finalizase con un ratio negativo. Fuente: <https://www.heraldo.es/noticias/economia/2019/07/03/pikolin-eleva-su-facturacion-a-446-millones-y-mantiene-un-ebitda-positivo-de-15-millones-1323433.html>

<sup>8</sup> Exportaciones a toda Europa.

|  | Mercado asiático <sup>9</sup><br>Brasil <sup>10</sup>  | Reino Unido <sup>11</sup><br>Estados Unidos<br>Canadá   |
|--|--|---|
| <i>Número de tiendas</i>                           | 500 (2018)   | 115 (2018)  |
| <i>Número de marcas</i>                            | 271 (2018)   | 134 (2018)  |
| <i>Segmento de clientes (por sectores)</i>         | Sanitario, hotelero y doméstico  | Doméstico con un poder adquisitivo alto y sanitario   |
| <i>Modo de entrada en los mercados extranjeros</i> | Principalmente joint-ventures, esporádicamente compras totales de empresas y acuerdos de cooperación | Compra de la totalidad o un gran porcentaje de empresas locales                                     |
| <i>Fabricación (localización)</i>                  | 10 fábricas: 5 en Francia, 3 en España, una en Vietnam y una en China                                | 9 fábricas: Brasil (1), Chile (1), Cuba (1), Portugal (1), España (3), EE. UU (1) y Reino Unido (1) |
| <i>Estrategia competitiva</i>                      | Concentración  | Concentración   |
| <i>Grado de diversificación relacionada</i>        | Alto   | Alto  |
| <i>Líder en</i>                                    | España, Portugal y Francia   | El segmento en el que opera   |
| <i>Posición en el sector (nivel nacional)</i>      | Primero  | Segundo   |
| <i>Algún hito especial</i>                         | Creación del centro logístico más moderno en Europa con 225.000 m <sup>2</sup> (2011)                | Patrocinador oficial de los JJ. OO Barcelona 1992   |

Fuente: Elaboración propia

<sup>9</sup> Se corresponde con la compra de Dunlopillo Holdings mediante la cual entra en 45 países como se observa en la Figura 1.

<sup>10</sup> Exportaciones a gran parte del continente Sudamericano.

<sup>11</sup> Comienzo de exportaciones a toda Europa,

Estas dos potencias del sector descanso han tenido en el territorio español una fuerte presencia disputándose entre ambos el liderazgo del mercado. Con la experiencia adquirida en España por la feroz competencia que encontrábamos en dicho territorio, estas empresas comenzaron a ampliar sus mercados para continuar con su crecimiento, hasta llegar a convertirse en los dos grandes grupos que a día de hoy encontramos, siendo los dos mayores españoles que operan en el sector. Sin embargo, pese a que en sus inicios, las estrategias que han llevado a cabo eran muy similares (exportaciones esporádicas a países cercanos) una vez adquirida una experiencia en el ámbito internacional, las estrategias para alcanzar dicha posición ventajosa han sido muy dispares, tanto en localización, como en clientes objetivos, tal y como se observa en la Figura 3.5.

El Grupo Pikolin realiza una estrategia en la que su objetivo estratégico consiste en llegar a todo tipo de consumidores (sector sanitario, hotelero y doméstico) con una cartera de negocio lo suficientemente amplia como para cubrir todo tipo de gustos indiferente al poder adquisitivo de este gracias a las 271 marcas que posee.

Para poder ofertar esta cartera de productos, destaca el uso de las diferentes marcas con el fin de obtener un gran posicionamiento, para ello, en la demanda de hospital y geriatría, Pikolin centra los esfuerzos con una marca que se dedica exclusivamente a este segmento debido a las características especiales que tiene debido a la tecnología necesaria, características y calidad de los productos, la marca encargada del segmento es Pardo.

El sector hotelero y el doméstico están muy relacionados ya que, dentro del Grupo no existe una diferencia entre estos, la demanda de ambos se satisface con todas las marcas. En el equipamiento de hoteles, Pikolin tiene una amplia cartera de clientes con aproximadamente 76 cadenas hoteleras<sup>12</sup> entre los que destacan reconocidas cadenas hoteleras tanto españolas como internacionales, como se aprecia en la Figura 3.6.

---

<sup>12</sup> <http://grupopikolincontract.com/es/clientes.html>

**Figura 3.6: Cadenas hoteleras con acuerdos con el Grupo Pikolin**



Fuente: <http://grupopikolincontract.com/es/clientes.html>

La principal estrategia de entrada en los nuevos mercados para este grupo consiste en su mayoría de casos, en la creación de una joint-venture que consiste en un acuerdo con una compañía local, ya sea productora o distribuidora, que tiene una cierta experiencia en el sector con el fin de facilitar la entrada para posteriormente, si el mercado funciona de acuerdo con sus previsiones, adquirir la empresa en su totalidad o con acuerdos de cooperación que acaban igualmente en la compra de la empresa. El caso excepcional de la marca es la adquisición del grupo Dunlopillo Holdings en 2011 que le permitió una entrada al mercado asiático rápida y eficaz para posteriormente comercializar otras marcas propias.

El Grupo Flex, por otro lado, también se ha centrado en un objetivo de concentración, pero con especial diferencia en el sector doméstico en el que la concentración está enfocada en el segmento de consumidores con una renta muy superior a la media creando una imagen de marca sólida y reconocida en una gran cantidad de países. Para ello, cuenta con 134 marcas y una variedad de configuración del producto que ningún competidor ofrece.

Para el correcto desarrollo de esta estrategia en el ámbito doméstico, Flex realiza una fuerte diferenciación de sus principales marcas ofreciendo unos productos y un servicio de gran calidad centrando la venta en puntos estratégicos de los países y ciudades con tan solo 115 tiendas donde de entre sus marcas, las más reconocidas y referentes son Klufft y Marshall Mattress.

En el sector hotelero, este grupo tiene una presencia menor a Pikolin, en el territorio europeo, solo encontramos el acuerdo con NH Hoteles y algún hotel en las principales capitales. En el mercado sudamericano encontramos una mayor presencia debido a la implicación que ha tenido gracias a la marca creada en Portugal, Molaflex, que

posteriormente se comercializo también en Brasil. Los principales clientes en este país, al tener siempre presentes la estrategia, son hoteles y resorts de vacaciones de lujo.

El sector hospitalario se centra principalmente dentro del territorio español gracias a los acuerdos que ha conseguido con el gobierno para el equipamiento de hospitales públicos mediante la marca Disan Flex-Linex, uno de los mayores acuerdos conseguidos fue en el año 2011 por un total de 1.000 camas en dos hospitales de Murcia.

La mayoría de las entradas que el Grupo Flex ha realizado consisten en la compra de la totalidad o un gran porcentaje de compañías locales para la oferta de sus productos mediante dicha marca y posteriormente introducir otras marcas propias.

El Grupo Flex funciona como un abanico de relaciones bilaterales entre las 11 sociedades que lo componen con el fin de conseguir el objetivo de diferenciación reconocido a nivel mundial, pero entre las que no encontramos una interrelación clara ya que trabajan principalmente de forma independiente mientras que en Pikolin, el grupo trata de trabajar de forma conjunta intentando abordar las entradas a países y lanzamiento de productos de manera conjunta con más de una de sus marcas.

Otra gran diferencia que podemos observar la encontramos en el ratio de rentabilidad financiera o ROE, este ratio se muestra en forma de porcentaje y nos indica el rendimiento que se obtiene a consecuencia de realizar inversiones. La fórmula del ratio consiste en la división del beneficio neto que la compañía obtiene entre sus fondos propios (Patrimonio Neto de la empresa).

Las diferencias principales en el ROE, se deben a las distintas cantidades de financiación tanto externa como propia. Pikolin cuenta con más de 500 millones de € frente a los más de 200 millones del Grupo Flex. Debido a esta principal diferencia y observando que los fondos propios de ambos se mantienen entre el 40 y el 50 por ciento del total, el beneficio que el Grupo Pikolin debe obtener para igualar dichos porcentajes de rentabilidad, debe ser más del doble de su competidor.

**Figura 3.7: Análisis Pikolin-Flex financiación propia y ajena. 2018-2017**

|      |                    | <b>Pikolin</b> | <b>Flex</b>   |
|------|--------------------|----------------|---------------|
| 2018 | Fondos Propios     | 254.018.228 €  | 98.096.000 €  |
|      | Financiación ajena | 260.724.846 €  | 123.279.000 € |
|      | EBITDA             | - 9.815.594 €  | 29.016.000 €  |
| 2017 | Fondos Propios     | 270.047.113 €  | 79.044.000 €  |
|      | Financiación ajena | 240.943.481 €  | 132.623.000 € |
|      | EBITDA             | 39.285.338 €   | 16.214.000 €  |

Fuente: Elaboración propia. Datos: Remisión a nota 5 y 6.

Debido a estas diferencias, es más atractiva la inversión en el Grupo Flex desde el punto de vista económico. También entra en juego para este ratio las diferentes estrategias con las que compiten estas compañías, el modelo de negocio del grupo Flex, al estar centrado en un segmento con un mayor nivel adquisitivo, el margen de beneficio por cada unidad vendida tiende a ser mayor lo que supone una facilidad a la hora de conseguir un beneficio superior mientras que la estrategia de Pikolin se centra en la venta masiva de colchones con sus diferentes marcas, indistintamente del sector o poder adquisitivo ya que cuenta con una diversidad de marcas que se ajustan a todo tipo de consumidores.

#### **4. Conclusiones**

El sector descanso ha observado como empresas de todo el mundo al cruzar las fronteras nacionales, han conseguido mediante procesos de internacionalización, convertirse en grandes potencias en la venta de este sector adueñándose de un porcentaje considerable del total de ventas. Son muchas las empresas que han realizado estos procesos y en este sector, en nuestro país, Flex y Pikolin son las más reconocidas además de aquellas que mayor beneficio han sacado de este proceso.

En el trabajo se ha llevado a cabo un estudio sobre el crecimiento del sector y, posteriormente, tomando como referencia las dos empresas españolas con mayor presencia en el extranjero, se analizan dos tipos de estrategias de internacionalización y en qué características coinciden o difieren. Así, las empresas expanden sus mercados donde comercializar sus productos, pero no todos los mercados actúan de la misma forma por lo que las empresas deben estar preparadas para adaptarse a las diferentes exigencias de los mercados y consumidores.

Tras el análisis, queda latente la necesidad de una experiencia previa en el sector para poder realizar estos procesos debido a la competencia que se espera y a la inversión



necesaria para la expansión. Es por esto por lo que solo las empresas que en su país de origen son líderes de ventas deciden abrirse a otros mercados.

Los inicios de los planes de internacionalización de ambas compañías se centraron en mercados europeos que con el tiempo fueron ampliando hasta llegar a la totalidad del continente. Sin embargo, con el tiempo la estrategia de ambos se fue dividiendo, tomando cada uno su propio camino para conseguir los objetivos marcados. Mientras Flex centro sus objetivos en el mercado del lujo en Latinoamérica, Pikolin comenzó a desarrollar proyectos en números puntos del mapa.

Por otro lado, tenemos los mercados africanos y asiáticos. En el mercado africano, los procesos para asentarse en estos países son muy escasos debido a las inestabilidades, aquellos que existen se concentran en pocos países. El asiático en cambio, ha ido ganando peso durante los últimos años debido a la gran cantidad de potenciales clientes que existen en los mercados por la densidad de población. Cabe destacar en este punto la entrada de Pikolin mediante la compra de un holding empresarial muy potente como es la marca Dunlopillo.

Concluimos con que ambas estrategias se basan en los flujos de capital entre países. Independientemente del país de entrada, el aporte de capital para el desarrollo de la actividad es imprescindible y, como observamos con estas dos compañías, mediante algún acuerdo con empresas locales, ya sea, de compra o de cooperación, proporciona una experiencia en calidad de proveedores, distribución y/o red comercial que no se puede lograr sin experiencia en el mercado.

## 5. Bibliografía

- ALIMARKET (21-07-2011). “Desan Flex-Linet se adjudica el equipamiento de descanso del nuevo Hospital de Burgos”. [Consulta en: 19 de junio 2020] Disponible en: <https://www.alimarket.es/sanidad/noticia/69789/desan-flex-linet-se-adjudica-el-equipamiento-de-descanso-del-nuevo-hospital-de-burgos>
- BARCIELA, F. (2006). “Flex se despierta del sueño”. *El País*, 9 abril 2006. [Consulta en: 20 de abril de 2020] Disponible en: [https://elpais.com/diario/2006/04/09/negocio/1144587811\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2006/04/09/negocio/1144587811_850215.html)
- BLÁZQUEZ, S. (2017). “Pikolin busca dormir tranquilo”. *El País*, 17 febrero 2017. [Consulta en: 1 de marzo de 2020] Disponible en: [https://elpais.com/economia/2017/02/17/actualidad/1487333746\\_037569.html](https://elpais.com/economia/2017/02/17/actualidad/1487333746_037569.html)
- DATA COMEX (2020). *Estadísticas del comercio exterior español*. Madrid: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. [Consulta en: 16 abril 2020]. Disponible en: [http://datacomex.comercio.es/principal\\_comex\\_es.aspx](http://datacomex.comercio.es/principal_comex_es.aspx)
- FLEX (2020). [Consulta en: 27 de febrero de 2020]. Disponible en: <https://www.flex.es/>
- FLEX HOTELERÍA (2020). [Consulta en: 19 de junio 2020] Disponible en: <http://www.flexhoteles.com/>
- GRUPO LOMONACO (2020). Historia de la cama. [Consulta en: 27 de febrero 2020]. Disponible en: <https://www.grupolomonaco.com/blog/2015/11/19/historia-de-la-cama/>
- GRUPO PIKOLIN (2020). [Consulta en: 27 de febrero 2020] Disponible en: <http://www.grupopikolin.com/es/>
- GRUPO PIKOLIN (2020). *Historia*, [Consulta en: 1 de marzo de 2020] Disponible en: <http://www.grupopikolin.com/es/grupo/historia>
- LLORENTE, M. (2019). “Pikolin eleva su facturación a 446 millones y mantiene un ebitda positivo de 15 millones”. *El Heraldo de Aragón*, 3 julio 2019. [Consulta en: 1 de marzo de 2020] Disponible en: <https://www.heraldo.es/noticias/economia/2019/07/03/pikolin-eleva-su-facturacion-a-446-millones-y-mantiene-un-ebitda-positivo-de-15-millones-1323433.html>
- PIKOLIN CONTACT (2020). [Consulta en: 19 de junio 2020] Disponible en: <http://grupopikolincontract.com/>

PROCUBA (2020). *Konfort*. [Consulta en: 20 de abril de 2020]. Disponible en: <http://www.procuba.cu/es/content/empresa-mixta-konfort-industria-del-descanso-sa>

SONOLIENTA (2020). [Consulta en: 21 de abril de 2020] Disponible en: <https://sonolienta.com/el-exito-de-flex-en-el-mundo-del-descanso/>

URIOL, E. (2004). “Flex sella dos alianzas con grupos extranjeros para reforzar su crecimiento”. *CincoDías*, 18 marzo 2004. [Consulta en: 20 de abril de 2020] Disponible en:

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2004/03/18/empresas/1079620794\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2004/03/18/empresas/1079620794_850215.html)

V.F.R. (2013). “Flex compra E.S. Kluff, colchonera estadounidense orientada al lujo”. *CincoDías*, 3 julio 2013. [Consulta en: 1 de marzo de 2020] Disponible en:

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2013/07/03/empresas/1372867518\\_705348.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2013/07/03/empresas/1372867518_705348.html)

Veloso, M. (2019). “Flex compra Marshall Mattress en Canadá y amplía su expansión global”. *ABC*, 21 enero 2019. [Consulta en: 1 de marzo de 2020] Disponible en:

[https://www.abc.es/economia/abci-flex-compra-marshall-mattress-canada-y-amplia-expansion-global-201901190223\\_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.abc.es/economia/abci-flex-compra-marshall-mattress-canada-y-amplia-expansion-global-201901190223_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)