

## Trabajo Fin de Grado

LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR  
DESCANSO  
UN ESTUDIO DE CASOS: PIKOLIN VS.  
HILDING ANDERS

*Autor/es*

Alejandro Jiménez Mairal

*Director/es*

Marisa Ramírez Alesón

Facultad de Economía y Empresa

Curso 2020-2021

<b>INFORMACIÓN</b>	
<b>Título:</b>	La internacionalización del sector descanso. Un estudio de casos: PIKOLIN VS. HILDING ANDERS
<b>Title:</b>	<i>Internationalization of the resting sector. A study of Pikolin &amp; Hilding Anders cases.</i>
<b>Autor:</b>	Alejandro Jiménez Mairal
<b>Directora:</b>	María Luisa Ramírez Alesón
<b>Titulación:</b>	Grado en Administración y Dirección de Empresas

## RESUMEN

El presente trabajo trata el estudio de la evolución de la industria del sector del descanso a nivel nacional y a nivel internacional llevada a cabo gracias a los modelos de crecimiento y expansión desarrollados por las diferentes empresas que lo componen. Se comienza con un análisis del sector y su peso en la economía nacional, así como de los datos macroeconómicos que han influenciado el desarrollo y crecimiento del sector a lo largo de los años para entender las diferentes informaciones en el análisis posterior.

Una vez conocido el contexto de ambas compañías, se realiza un análisis de los procesos de internacionalización de los dos casos concretos a tratar de esta industria: Pikolin y Hilding Anders. En este apartado se evalúan los países en los que se posicionan y su entrada en estos mercados, su público objetivo y los diferentes modelos de expansión de ambas compañías. De esta manera se recabará la información suficiente para entender el sector a través de estos ejemplos y se podrán comparar distintas compañías con los dos líderes del sector estudiados en el trabajo.

Este trabajo tiene como fin facilitar la toma de decisiones aportando información sobre los procesos a seguir en cuanto a la internacionalización a los gerentes y directores de las distintas empresas de este sector y las distintas estrategias existentes para una

internacionalización exitosa. Así mismo, puede servir de utilidad a distintos públicos que deseen ser conocedores de cómo estas dos compañías han alcanzado el éxito mientras comprenden a su vez el funcionamiento y las características clave del sector.

## **ABSTRACT**

*This project deals with the study and analysis of the evolution of the rest sector at a national level as well as at an international one carried out through the different models of growth and expansion developed by the different companies in it. It starts with the analysis of the sector and its weight in the national economy as well as the macroeconomic data that has shaped the sector's development and growth through the years to understand the information gathered in the subsequent analysis.*

*Once both companies' context is understood, an analysis of the internationalization processes carried out by these groups is made. In this section, the countries in which they are positioned and their entry into these markets, their target audience and the different expansion models of both groups are evaluated. This way, enough information will be presented in order to understand the rest sector through these leaders of the industry and many other companies can then be compared to them.*

*The aim of this project is to ease the decision-making process and the steps to follow of the managers of different companies and provide them the necessary information. Hence it can be useful for different public and individuals that want to know the key to success of this two companies.*

## ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN.....	5
2. ANÁLISIS MACROECONÓMICOS.....	7
2.1 Análisis macroeconómico de España .....	7
2.2 Análisis macroeconómico de Suecia .....	8
3. EL SECTOR DESCANSO.....	10
3.1 Historia .....	10
3.2 Sector descanso – CNAE y significación .....	10
3.3 Situación actual del sector en España. ....	12
3.4 Evolución del sector descanso a nivel mundial. ....	17
4. ESTUDIO COMPARATIVO: Pikolín vs Hilding Anders.....	19
4.1 Grupo Pikolin:.....	19
4.1.1 Resumen histórico y actual.....	19
4.1.2 La internacionalización de Pikolin .....	21
4.2 Hilding Anders:.....	24
4.2.1 Resumen histórico y actual.....	24
4.2.2 La internacionalización de Hilding Anders .....	27
4.3 Análisis comparativo.....	29
5. CONCLUSIONES.....	33
ANEXOS.....	37

# 1.INTRODUCCIÓN

El principal móvil y motivación para la realización de este trabajo es explicar y esclarecer algunas incógnitas sobre la internacionalización mediante el análisis de dos de las empresas punteras del sector del descanso, que ejemplifican a la perfección la implementación de esta práctica en su búsqueda de nuevos mercados. La internacionalización acarrea mejoras fundamentales para una empresa como el crecimiento, competitividad y la diversificación de mercados, entre otros. Esta importancia es la que ha guiado la elección del presente trabajo.

Para ello, se va a llevar a cabo un análisis y un primer apartado explicativo de cómo se mueve el sector, así como de su evolución y el impacto que este tiene tanto dentro como fuera de nuestras fronteras. De esta manera se proporcionará una respuesta a la importancia de la diversificación de mercados y los beneficios que esta actividad genera tanto para las empresas analizadas y sus homólogas del sector, como para los clientes de estas.

En el proceso de internacionalización no hay una pauta única o general válida para todas las empresas ya que el proceso de internacionalización es individual y único para cada empresa al depender del momento y del lugar en el que se desarrolla. Queda presente la dificultad que esto representa y la necesidad de las empresas de realizar estudios previos para encontrar el proceso de internacionalización óptimo según sus circunstancias.

Posteriormente, una vez conocido el sector a tratar y con un contexto más clarificado, se llevará a cabo una comparación entre dos empresas clave de éste; Hilding Anders y Pikolin. Esta comparativa de ambas compañías que operan a nivel mundial, servirá como ejemplo de qué estrategias corporativas y modelos de producción debe seguir una compañía para conseguir el objetivo final de llevar a cabo satisfactoriamente una expansión a nivel internacional, basadas en ejemplos reales de éxito. El hecho de comparar dos empresas con distintos orígenes tiene el objetivo de conseguir una información lo más diversa posible y mostrar las diferencias operativas y procesos de internacionalización que pueden existir dependiendo del país de origen de la compañía.

Esta obra satisface las necesidades de un público genérico debido a la gran presencia de ambas compañías en su sector y a la explicación sobre cómo han logrado sus hitos y objetivos de expansión internacional. Además, el contenido analítico incluido en el presente trabajo que desemboca en la necesidad de una estrategia corporativa y de la evolución que supone para una empresa local abrirse a nuevos mercados puede resultar de gran interés y utilidad a nivel empresarial.

Ante lo expuesto, el fin global de este trabajo no es convertirse en una guía para imitar a las empresas analizadas ya que cada una de ellas tiene características y objetivos diferentes. No obstante, conocer el comportamiento estratégico de las empresas ayuda a identificar y entender mejor los problemas existentes.

En definitiva, la temática mencionada anteriormente se resume en la siguiente estructura:

- Marco conceptual: el sector descanso y su evolución.
- Análisis macroeconómico: Balanza comercial importaciones-exportaciones de España y Suecia tanto a nivel global como en el sector descanso.
- Comparativa de los procesos y modelos de internacionalización llevados a cabo por cada una de las empresas.

## 2. ANÁLISIS MACROECONÓMICOS

Para introducir adecuadamente la temática del sector, es oportuno un análisis macroeconómico de los dos países de origen de las empresas a tratar posteriormente: España y Suecia. De esta manera, se obtiene una visión global y un punto de partida de la situación histórica y actual de ambas compañías para comprender de manera adecuada sus procesos de internacionalización.

Para ello se van a analizar principalmente la balanza de pagos y las exportaciones de cada país.

### 2.1 Análisis macroeconómico de España

La balanza comercial de España ha sido negativa desde antes que Pikolin, empresa principal en este trabajo, comenzó su internacionalización. Si bien es cierto que esta situación no resulta favorable para las empresas del país, se puede interpretar como un indicador o factor ‘push’ para la internacionalización de las empresas ya que, al existir un volumen importador alto, se puede interpretar como una amenaza en el mercado doméstico para algunas compañías.



Figura 2.1 Relación Importaciones-Exportaciones España (1994-2020)

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/comercio/balanza/espana> (Datosmacro.com)

En la figura 2.1 cabe destacar el grave impacto en la balanza comercial de la crisis económica. Hasta el año 2011 los valores no recuperaron las cifras de 2005. No

obstante, esta gráfica contrasta con las exportaciones realizadas desde España desde el año 1991 en adelante (ver anexo 1), en la que se ve como cada año España exporta más que el anterior, exceptuando el 2020.



*Figura 2.2 Evolución PIB de España (1990-2019)*

Fuente: Elaboración Propia. (Datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística)

Cuando el PIB aumenta, se producen mayor número de bienes y servicios o se producen los mismos con un mayor valor añadido. Este aumento del PIB en España servirá para comprobar posteriormente su relación con las ventas del sector descanso en España.

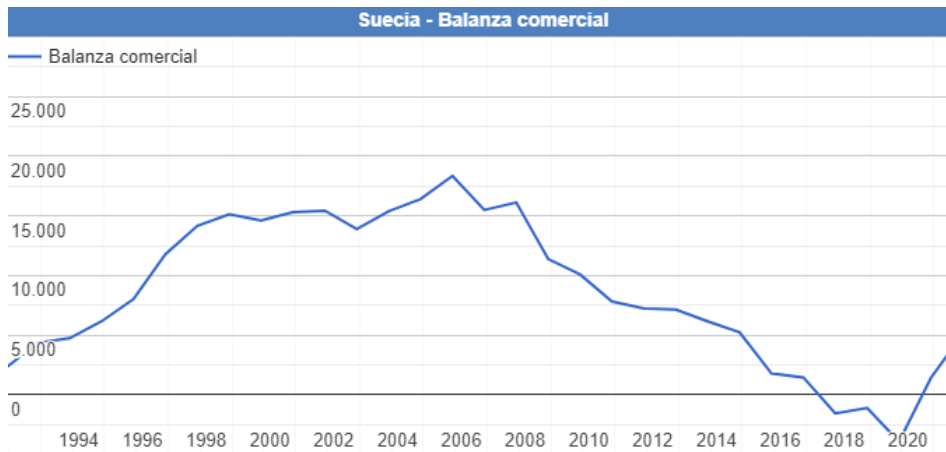
El porcentaje de empresas exportadoras en España se situaba en un 6,1% en 2018, 1,9 veces superior que en 2009, año en el que el número de empresas exportadoras a nivel nacional era de 3,2% del total. (fuente: Datacomex).

## ***2.2 Análisis macroeconómico de Suecia***

En contraste con lo expuesto anteriormente, Suecia ha tenido históricamente una balanza comercial positiva a excepción del tiempo comprendido entre 2016 y 2018,



cuando por primera vez desde 1990 fue negativa. La mejor cifra la registra en 2004 cuando consigue una balanza comercial positiva en 18.356,7 Millones de euros<sup>1</sup>.



*Figura 2.2 Balanza comercial de Suecia (1994-2020)*

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/comercio/balanza/suecia> (Datosmacro.com)

No obstante, en lo que a la evolución del PIB se refiere, el caso de Suecia es similar al de España. El crecimiento ha sido casi constante desde el año 1994 hasta 2019 exceptuando los años 2008, 2009 y 2012 hasta colocarse en 474.724 Millones de euros en 2019, 2,62 veces inferior al PIB de España en ese mismo año.

---

<sup>1</sup> Cifra obtenida de Datosmacro.com. La tasa de cobertura fue de 122,74% y la balanza comercial significó un 5,92% del PIB de Suecia.

## 3. EL SECTOR DESCANSO

### ***3.1 Historia***

De acuerdo con la información obtenida en la web del grupo LoMonaco, los colchones más antiguos datan de 77.000 años de antigüedad. Las hojas y hierbas formaban, por primera vez, lo que hoy conocemos por colchones, que entonces no eran más que un mero lecho aislante de la humedad del suelo. Fenicios y griegos empezaron a diferenciarse con las camas empezando a parecerse a lo que conocemos hoy en día. Romanos, herederos de tradiciones de todo lugar que conquistaban, añadieron a este bastidor con cuatro patas ya utilizado por civilizaciones anteriores un colchón de lana y plumas que cubría la base de hojas. El interior de los colchones continuaba siendo plumas, pelos de animales etc. hasta que, en el siglo XIX la industria se modifica sustancialmente respondiendo a una creciente atención que el sector causa en la sociedad, que busca un descanso más correcto, y entran en juego nuevos materiales como el muelle.

Pero es realmente en el siglo XX cuando se inicia una auténtica revolución en el sector del descanso con la introducción de las espumaciones; primero el látex y posteriormente la viscoelástica. Es en ese momento, cuando las empresas del sector comienzan a realizar sus primeras exportaciones y comienza pues, a principios del último tercio del siglo, un proceso que primero consiste en la expansión de dichas empresas a un nivel nacional y, unos años después de internacionalización de las empresas que conforman este sector.

### ***3.2 Sector descanso – CNAE y significación***

Las empresas que conforman el sector descanso pertenecen, como toda empresa que se dedique a la fabricación sea cual sea el producto, a un CNAE, que es la manera empleada para agrupar a las empresas de un sector según la actividad económica que desarrollan. En el caso de los fabricantes de colchones y de cualquier empresa cuya actividad guarde relación con la mencionada, estarán agrupados en el CNAE 3103. A su vez, este pertenece al grupo 310 – Fabricación de muebles, que engloba 11.882

empresas y tiene una cifra de negocios de 4.837.514.000 euros. De estas cifras obtenidas del INE, únicamente 139 empresas corresponden a fabricantes de colchones y suman una cifra de negocios de 501.409.000 euros.<sup>2</sup>

Este CNAE factura en su totalidad 633.509.228 euros anuales.<sup>3</sup> Esto supone un 12% del total de facturación de los CNAEs que conforman todas las empresas pertenecientes al grupo 310. Estos son los siguientes:

- 3101: Fabricación de muebles de oficina y establecimientos comerciales.
- 3102: Fabricación de muebles de cocina.
- 3103: Fabricación de colchones.
- 3109: Fabricación de otros muebles.

Las empresas más relevantes del CNAE 3103 – Fabricación de colchones, de acuerdo a sus cifras de negocios (facturación)<sup>4</sup> son, ordenados de mayor a menor: Pikolin SL, Flex Equipos de Descanso SA, Hilding Anders Spain SL, Industrias Relax SL, Espadesa Retail SL, Comotex SLU y Ecus Sleep.

Una vez expuestas las cifras anteriores, sirva la presencia de las dos empresas que protagonizan el presente trabajo para recalcar la relevancia de este estudio para el sector, ya que aglutinan un 43,42% de la cifra de negocios del top 10 fabricantes de colchones con presencia en nuestro país. (fuente: statista).

Indistintamente de su cuota de mercado, las empresas dedicadas a la producción y venta de colchones y productos del sector descanso en España, se vieron obligadas a buscar nuevos mercados en los que llevar a cabo su actividad ya que el mercado

---

<sup>2</sup> Cifras correspondientes a 2015 debido a no haber encontrado una actualización posterior, pero que sirven para dimensionar el subsector. Obtenidas del Instituto Nacional de Estadística.

<sup>3</sup> Datos obtenidos de la web ElEconomista.es. <https://ranking-empresas.leeconomista.es/sector-3103.html>

<sup>4</sup> Cifras pertenecientes al 2019 obtenidas en Statista.com <https://es.statista.com/estadisticas/594568/facturacion-empresas-lideres-de-fabricacion-de-colchones-espana/>

nacional carecía de la demanda requerida para continuar el crecimiento deseado por parte de estas empresas.

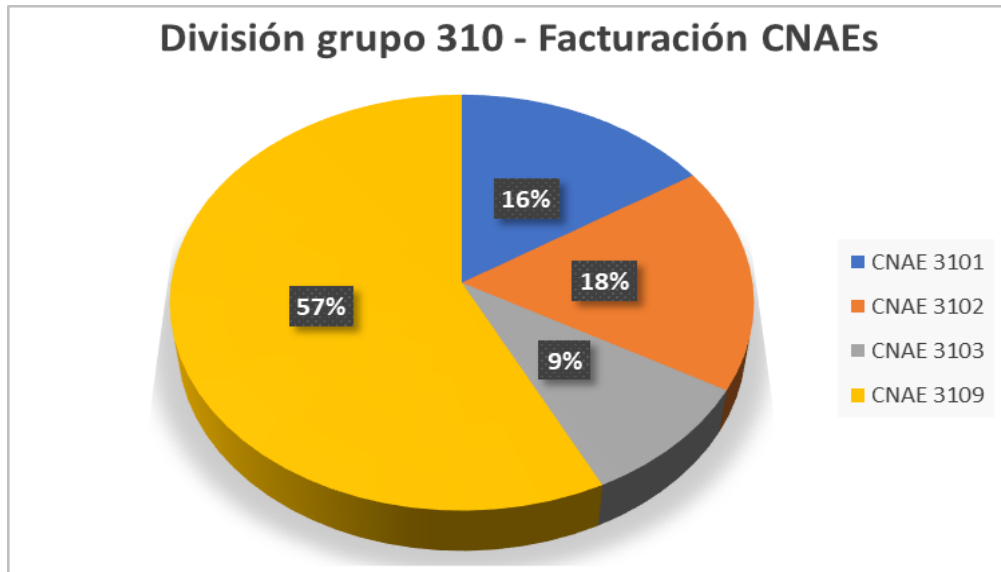


Figura 3.2: Distribución de la facturación entre los CNAEs fabricantes de muebles.

Fuente: Elaboración propia. Datos: ElEconomista.com

### 3.3 Situación actual del sector en España.

El sector descanso fue golpeado, al igual que muchos otros sectores, por la crisis financiera a partir de 2008. Muchas empresas vieron como su mercado se redujo a la mitad mientras que otras quebraron debido a esta situación. En otros casos, la internacionalización de las empresas ayudó a paliar esta situación tan adversa, como es el caso de Pikolin, líder en España, cuyo estudio se realizará posteriormente en el presente trabajo.

El mercado español del descanso mueve un total de 514 millones de euros. De esta cifra, 397 millones corresponden a los fabricantes. Los 117 millones restantes corresponden al margen obtenido por los distribuidores. Estos distribuidores agrupan a las grandes superficies, las tiendas de muebles y 2000 colchonerías, sobre las que domina El Corte Inglés.

En la siguiente figura se observa el reparto de las ventas (en millones de euros) de colchones y almohadas en el mercado español:



Figura 3.3 (1): Evolución del mercado español de colchones, bases de descanso y almohadas. Año 2016

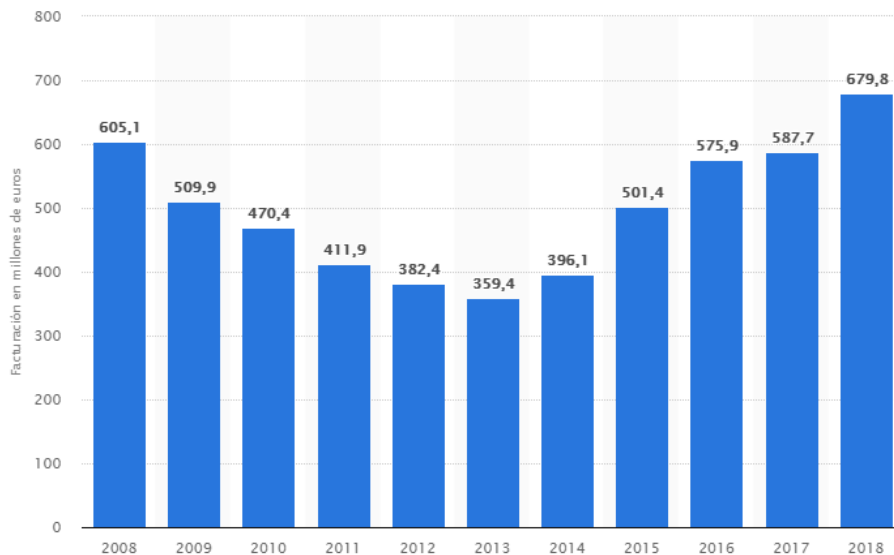
Fuente: [https://elpais.com/economia/2016/06/03/actualidad/1464945656\\_831959.html](https://elpais.com/economia/2016/06/03/actualidad/1464945656_831959.html)

En la figura 3.3 se observa una recuperación paulatina de las ventas a partir del año 2014 de las ventas en el mercado español. Este valle en 2013 se debe a la crisis económica que golpeó a todas las economías a nivel mundial a partir del año 2008 y lastró este sector hasta los 478 millones de ventas de mercado y 367 millones en el caso de las ventas de los fabricantes.

No obstante, al tratarse de una figura que representa el mercado español, el impacto de esta crisis fue menor en comparación con la facturación del sector a nivel global ya que los países tomaron políticas proteccionistas para proteger las industrias nacionales.

Las compañías más importantes del sector en nuestro país consiguieron recuperar sus niveles pre crisis en 2015. Por debajo quedan 140 micropymes, que luchan por sobrevivir a pesar de los cierres inevitables. El mercado español ha sufrido mucho, pero también se ha conseguido llevar a cabo una profesionalización del sector.

A pesar de la caída continuada de las ventas del sector a raíz de la crisis, una vez alcanzados mínimos en 2013, el sector se recuperó poco a poco durante 2014, 2015 y 2016 pero evoluciona con relación a distintas variables como pueden ser el PIB per cápita en España, el acceso a créditos por parte de las familias y la construcción de nuevas viviendas.



*Figura 3.3 (2): Volumen de ventas del sector entre 2008-2018*

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

Como podemos observar en las gráficas de las figuras 3.3 (2) y 3.3 (3), podemos observar la relación enunciada anteriormente de las ventas del sector del descanso con la evolución del PIB per capita y el impacto de la crisis. Observamos el claro panorama descendente entre 2008 y 2013, desde 605,1 millones de euros hasta 359,4 respectivamente, época en la que la crisis económica golpeó a nivel mundial, redujo el comercio internacional, y lastró sectores como el que estamos analizando. Para visualizar esta relación, compararemos la evolución del PIB per cápita español con la venta de colchones durante el 2008 y 2018.

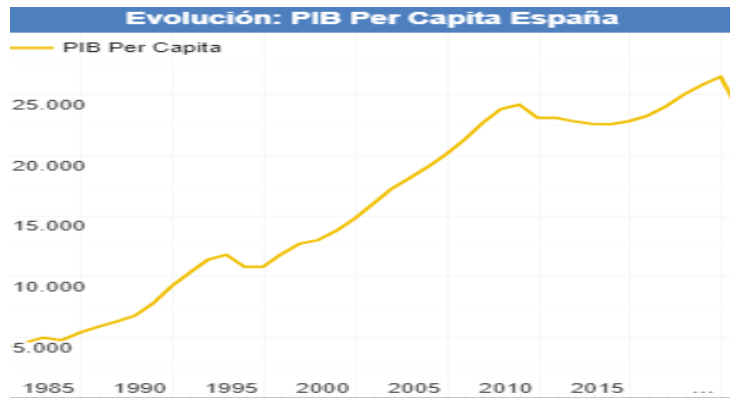


Figura 3.3 (3): Evolución del PIB per capita en España

Fuente: Datosmacro.com <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Internacionalmente, las empresas punteras del sector de cada país comenzaron a llevar a cabo las primeras exportaciones hacia principios del siglo XX. Éstas, como hemos visto, irían aumentando anualmente.

El sector descanso comenzó pues, a la vez que muchos otros, la actividad internacional mediante exportaciones a países cercanos. Estas exportaciones permitieron llevar a cabo procesos de deslocalización en tierras extranjeras y entrada en nuevos mercados con amplio potencial, obteniendo así una mayor cifra de ventas y una importante reducción en costes.

La importancia del peso de estas exportaciones ha permitido, en el caso del sector en España, paliar los estragos que la crisis económica generó y evitar un mayor número de cierres de los que ya se produjeron.

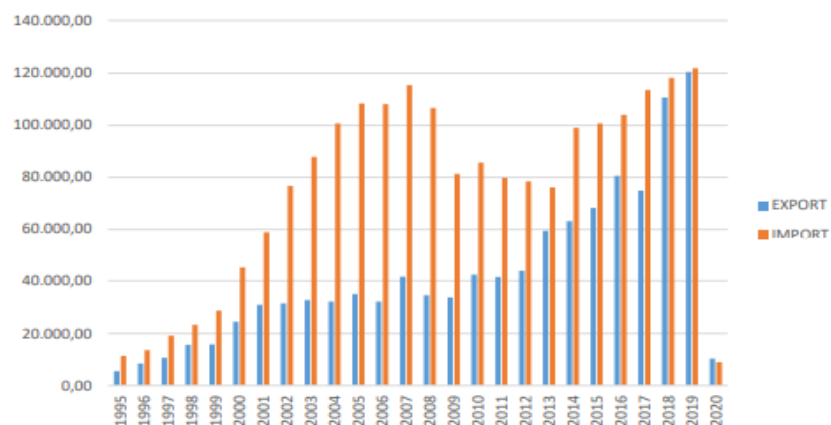


Figura 3.3 (4): Evolución importaciones-exportaciones de colchones en España

Fuente: <http://datacomex.comercio.es> (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad)

En la figura 3.3(4) podemos observar un aumento de exportaciones muy considerable desde el comienzo del siglo XXI. Se ha pasado de la exportación de 20.000 colchones al año a los 120.000 alcanzados en 2019 (un aumento de un 600%).

Podemos ver un estancamiento en cuanto a exportaciones entre los años 2001 y 2009. Posteriormente, se aprecia la respuesta de las empresas a la crisis en forma de internacionalización y exportación para poder mantener el negocio a flote. El mayor cambio se ha llevado a cabo los últimos dos años, pasando de la exportación de 75.000 a 120.000 colchones, llegando a una cifra casi tan alta como la de colchones importados del extranjero.

Ver Anexo 2 para conocer el valor de las exportaciones desde España y el destino de estas en 2019.

Desde la perspectiva de la relación importación-exportación, se observa como la diferencia va aumentando a partir del año 2000 en favor de las importaciones hasta alcanzar el pico en 2007, cuando las importaciones (casi 120.000) eran casi tres veces el valor de las exportaciones (ligeramente por encima de 40.000).

Posteriormente, cuando la conocida crisis de 2008 golpea las economías, las cifras de importación a España descienden progresivamente hasta que en 2013 se reducen a mínimos de los últimos 10 años (2003-2013). Durante esta época, las exportaciones de colchones desde España aumentan paulatinamente debido a la relación calidad-precio de los productos españoles y a la recuperación económica de las economías con mayor nivel de ingresos. Esta situación convirtió a estos productos, a ojos del consumidor extranjero, en unos con alto valor añadido. Sin embargo este avance estaba frenado, en parte, por las políticas proteccionistas impulsadas en aquella época a nivel global para favorecer el consumo de productos nacionales.

El salto más importante ocurre entre el año 2017 y 2018, año en el que las exportaciones aumentan un 50% y consiguen acercarse por primera vez en este siglo, a la cifra de importaciones, casi 120.000 colchones, pero sin llegar a rebasarla.



### ***3.4 Evolución del sector descanso a nivel mundial.***

De acuerdo con el “Centre for Industrial Studies”, en 2019, se confirmó el incremento de la producción durante la última década en un 44% desde 2010, alcanzando los 30 billones de dólares<sup>5</sup> en la industria del colchón a nivel mundial.

El 70% de la producción de todo el mundo se concentra en tan solo 5 países. El auge indiscutible de Asia Pacífica, que ha sido el área de mayor crecimiento, deja en desventaja la posición de los productores de Europa Occidental. No obstante, la tendencia de Europa continúa siendo positiva gracias a los buenos resultados y el incremento de la producción en más de un 60% de los nuevos países Europeos, encabezados por Polonia, el mayor productor de la zona.

China e India son el primer y el tercer mercado de colchones respectivamente a nivel global y el consumo de colchones se ha desbocado en la última década gracias al rápido proceso de urbanización y al incremento sustancial de poder adquisitivo de sus habitantes. Adicionalmente, el sector hospitalario ha potenciado este desarrollo del mercado en ambos países.

Otro importante agente a destacar es el mercado norteamericano, el mayor del mundo en cuanto al sector descanso, que ha aumentado en un 6% anual el consumo entre 2010 y 2019. Estados Unidos, perteneciente a este mercado, es el mayor importador de colchones del mundo.

La entrada en vigor de los aranceles impuestos por EE.UU a productos importados desde China y diversas medidas proteccionistas en favor de la producción doméstica en 2019, despuntó las importaciones de otros países asiáticos como Malasia, Vietnam e Indonesia. Estos tres países exportaron, conjuntamente, colchones por valor de 770 millones de dólares, lo que supone un cifra cuatro veces mayor que en 2018 y de los cuales un 75% fueron importados por EE.UU.

---

<sup>5</sup> Cifras obtenidas en Worldfurnitureonline.com <https://www.worldfurnitureonline.com/research-market/world-mattress-sector-trends-2020-0099110.html>. Los 30 Billones de dólares mencionados corresponden a 30.000 millones de dólares de acuerdo a la manera europea de expresar estas cifras.

A causa de esta situación, se pone en evidencia el impacto de la variable externa “influencia del gobierno” sobre el mercado en cuestión. Estas políticas han resultado en una re-ubicación de las plantas de producción de empresas chinas. Los grandes productores enfocados en la exportación han tratado de diversificar tanto su producción como su logística para paliar y minimizar costes de fabricación, tarifas y aranceles y transporte. Las zonas beneficiadas, además de los tres países mencionados anteriormente, han sido Estados Unidos y Europa.

## 4. ESTUDIO COMPARATIVO: Pikolín vs Hildin Anders

### 4.1 Grupo Pikolin:

#### 4.1.1 Resumen histórico y actual

La empresa comenzó con el nombre de su fundador, Alfonso Solans Serrano, quien comenzó como fabricante de camas junto a su plantilla de siete trabajadores en un pequeño local de la ciudad de Zaragoza en el año 1948.

Posteriormente, en 1959, la pequeña empresa adopta el nombre Pikolin. El crecimiento continuo hace posible la inauguración de una fábrica en Madrid y la marca alcanza un total de 27 sucursales para el año 1970.

En esta misma década, tres acontecimientos importantes tienen lugar: durante el 25 aniversario de Pikolin en 1973, la empresa inaugura la fábrica actual; una de las más grandes del mundo. A esto le prosigue la apertura de una nueva fábrica en Sevilla y tan sólo un año después, Pikolin lanza al mercado el primer somier de láminas.

Fruto de las buenas relaciones con empresas extranjeras, el grupo introduce un revolucionario bloque de muelles llamado Normablock (1984), y posteriormente, en 1994 desarrolla el bloque de muelles más avanzado: Normablock top.

Esto le sirve a Pikolin para destacar por encima de sus competidores en cuanto a la fabricación de muelles incluso hasta nuestros días.

Desde entonces, Pikolin apuesta por la mejora continua y la innovación en sus productos tanto colchones como bases, adaptándose para satisfacer las necesidades de todo tipo de clientes con distintos tipos de demandas. Estas prácticas son recompensadas con numerosos premios y reconocimientos a nivel nacional entre los que encontramos el premio de proyección internacional (2015), premio a la innovación (2017) y Certificado de gestión energética (2018).

Operacionalmente, el culmen hasta la fecha se produce en 2017, cuando el Grupo Pikolin inaugura un nuevo complejo logístico en Zaragoza, con 255.000 m<sup>2</sup> y una inversión de 50 millones de euros. Se trata del más grande y avanzado de todos los complejos del sector descanso de Europa y uno de los mayores del mundo.

Para Pikolin, como muestran en diferentes ocasiones en entrevistas y en su misma web, la marca es el principal aval de garantía que posiciona al grupo un escalón por encima de sus competidores y representa uno de los mayores activos de la empresa, ya que abandera los valores de la misma en diversas partes del mundo ayudando a la diferenciación. En la siguiente imagen se presentan las distintas marcas del grupo Pikolin alrededor del mundo, su estandarte de calidad:



*Figura 4.1 (1) Marcas del grupo Pikolin*

Fuente: Pikolin (web del Grupo)

Son 13 el total de las marcas pertenecientes al Grupo. Estas marcas surgen de diversas maniobras; destacando joint ventures y adquisiciones. Un buen ejemplo de esto es la creación de la Joint Venture francesa COFEL, que posteriormente adquirirá por completo, y que engloba las marcas Epeda, Merinos y Bultex. Este tipo de asociaciones las ha llevado a cabo en Italia (con B&T) y en Brasil entre otros (junto a Sleep House Brasil). La marca Dunlopillo pasa a formar parte del grupo mediante una adquisición.

En cuanto a la situación actual genérica cabe destacar cuatro aspectos fundamentales:

- Con fecha 2018, el Grupo Pikolin facturó 440 Millones de euros de acuerdo a los datos divulgados por el mismo Grupo.
- Actualmente el Grupo emplea a una cifra superior a 3000 personas.

- Grupo Pikolin es líder en España, Portugal y Francia. Además, es el segundo grupo Europeo del sector descanso.
- Cuentan con 8 plantas de producción en Europa (3 en España y 5 en Francia) y 2 en el sudeste asiático (China y Vietnam).

Durante todo este recorrido se llevan a cabo varios hitos en cuanto a la internacionalización, que serán comentados a continuación.

#### **4.1.2 La internacionalización de Pikolin**

Sin tener en cuenta los primeros años en los que se crea la empresa y se afianza en el mercado local y nacional, se podría decir que Pikolin ha tenido siempre carácter internacional. El grupo ha variado en sus métodos de internacionalización, pero siempre de naturaleza evolutiva, por lo que podemos dividir sus modos de entrada en dos grandes grupos: la expansión hacia nuevos mercados donde vender e incluso fabricar sus colchones y las adquisiciones y joint ventures de otras empresas del sector descanso en distintos países. Dichos modelos, apoyados en la investigación y desarrollo de las diferentes tecnologías de descanso (es la empresa con mayor número de patentes de su categoría), le han permitido incrementar su market share sustancialmente hasta convertirse en el segundo grupo europeo del sector y líder en España y Francia.

Expansión nuevos mercados: 40 años después de su fundación, en 1988, la empresa comienza su internacionalización en el país colindante, inaugurando sus primeras instalaciones en Maia, al Norte de Portugal, ciudad estratégicamente válida por sus buenas comunicaciones. En 1990 inaugura un almacén en la capital portuguesa. Al mismo tiempo, introdujo sus productos en el mercado francés. Para llevar a cabo esta expansión europea, se llega a un acuerdo de distribución con SERTA, empresa que hoy en día cuenta con instalaciones en 23 países del mundo.

Adquisiciones y joint ventures: Probablemente el recurso más utilizado por el grupo en cuanto a método de internacionalización, con un gran número de adquisiciones en comparación con los principales competidores del sector descanso.

Es en 2009 cuando Pikolin se lanza definitivamente al mercado internacional, cerrando definitivamente la compra de una firma francesa llamada COFEL, que fabrica y comercializa gran parte de las marcas más contrastadas del mercado francés.

Posteriormente, en 2011, el Grupo Pikolin adquiere la empresa filial colchonera Dunlopillo Holdings Sdn. Bhd. Perteneciente a un grupo malayo. Es este evento, el que cataliza su expansión lejos del continente europeo, ya que Dunlopillo tenía dos fábricas en Asia (una en China y otra en Vietnam), además de licencia para comercializar sus productos en 45 países y una red de distribución propia; clave para aprovechar y crecer en uno de los mercados más grandes del mundo.



*Figura 4.1 (2) Mapa de presencia de marcas del grupo*

Fuente: Pikolin (página web oficial del Grupo)

Como conclusión particular de la internacionalización del Grupo Pikolin cabe destacar que, en los inicios de esta, el Grupo optó por un proceso semejante al propuesto

por la escuela de Uppsala<sup>6</sup>. Esta teoría considera que el proceso de internacionalización tiene una “naturaleza fundamentalmente evolutiva”.

La coincidencia más significativa recae en los inicios de la internacionalización de Pikolin, donde se comienza con una exportación esporádica y mediante agentes (apertura del almacén en Maia en 1988). Coincide también con esta teoría en el proceso país a país, comenzando la internacionalización hacia países con menor “distancia psíquica” ya que al tratarse de una empresa española, y aunque existan diferencias en algunos ámbitos, Portugal es el país con menores diferencias idiomáticas, culturales... lo que permite un aprendizaje progresivo en lo que a internacionalizar se refiere.

Este proceso de internacionalización permite a Pikolin afianzar su liderazgo en el mercado español y colocarse como segundo a nivel europeo.

---

<sup>6</sup> Teoría de las fases de desarrollo o de la escuela de Uppsala (Johanson y Wiedersheim, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1998; Olso y Wiedersheim, 1978).

## **4.2 Hilding Anders:**

### **4.2.1 Resumen histórico y actual**

Hilding Anders comenzó en 1939 como una pequeña empresa familiar dedicada a la fabricación de muebles ubicada en Bjärnum, Suecia. La empresa cambió gradualmente hacia la fabricación de colchones y diversos productos relacionados con el sector descanso. Tal y como la propia compañía explica, este cambio hacia el sector descanso no fue brusco ni rápidamente ejecutado, sino que para reforzar su posición y su especialización se siguió una estrategia tanto de crecimiento orgánico como de adquisiciones.

Tal es la importancia de esta hoja de ruta para su expansión que en 2001 el Grupo había llevado a cabo un total de 23 adquisiciones, tomando un rol de consolidador en la industria. Muchos de los negocios adquiridos por el grupo comparten una característica: al igual que la empresa original, previamente se dedicaban a la fabricación de muebles de distintos tipos y comenzaron su andadura como pequeñas empresas regionales.

Como hitos destacables para la compañía, encontramos la primera entrega a IKEA en 1959, 20 años después de su fundación. 20 años después, y una vez realizado el cambio hacia el sector descanso, entrega por primera vez sus productos al minorista JYSK.

En 1999 la empresa se fusiona con Apax Industrier para conseguir una mayor capacidad de producción y comienza de esta manera una estrategia para liderar el sector descanso en su zona geográfica. Hilding Anders continúa como Grupo matriz aparecen Hilding AB como fábrica y TibroBädden AB, Scapebedding AB y Scandisleep AS como empresas que conforman el grupo con distintas funciones a lo largo de la cadena de suministro del grupo. Tras esta operación, la compañía se convirtió en el tercer fabricante de camas (sector descanso en general) de Europa.

Hilding Anders Spain, está integrada en el mayor grupo europeo y asiático del sector descanso: Hilding Anders A.B. Esta última ahora una multinacional compuesta por un total de 25 compañías pertenecientes a este grupo, con presencia en 60 países.

Actualmente, los datos a destacar del grupo son los siguientes:



- 25 plantas productivas repartidas en 19 países. En estas plantas se fabrica el producto posteriormente comercializado en los 60 países en los que tiene presencia el grupo.
- 40 marcas componen el conglomerado del grupo. Tanto locales como regionales y multinacionales.
- Principal fabricante de Europa, Asia y Rusia, con más de 7 millones de camas al año.

La sede española, ubicada en Valencia, factura un 33%<sup>7</sup> de sus ventas en concepto de exportación, siendo los países de la Unión Europea los principales receptores de sus productos.

A nivel organizativo, la gestión del grupo está dividida en cinco áreas de acuerdo a zonas geográficas: Nórdica (Suecia, Noruega, Dinamarca, Finlandia, Rusia), Central y Oeste (Reino Unido, Suiza, Bélgica, Holanda y Alemania) Sur (Francia, España, Croacia), Este (Polonia, Estados bálticos, República Checa) y Asia (China, Singapur, Indonesia, Tailandia y Malasia).

Hilding Anders cuenta con dos modelos de negocio: además de poseer su propia cadena de suministro para sus marcas, las distintas plantas del grupo fabrican colecciones bajo los nombres de otras empresas y actúa como proveedor sin encargarse de la venta y distribución.

Entre las marcas que conforman el grupo, se destacan las siguientes:

1. Hilding-Sweden: Dedicada exclusivamente al comercio online.
2. Carpe Diem Beds: Fundada en 1995 y adquirida por Hilding Anders en 2013. Marca de lujo que exporta a 20 países.
3. Jensen: Fabrica camas desde 1947.
4. BICO: Fundada en 1861, es el líder del mercado Suizo, en el que 1 de cada 4 personas duermen sobre un colchón de esta marca.

---

<sup>7</sup> Este 33% representa Dato obtenido de: <https://exportadores.cesce.es/exportaciones-hilding-anders-spain> (proveedor: eInforma)

5. Slumberland: Marca con la que lideran el mercado asiático. Fundada en 1919, se trata de una marca exitosa en China, Malasia y Tailandia.
6. Askona: Es el mayor productor de colchones y somieres de Rusia. Opera mediante 1.000 tiendas minoristas situadas estratégicamente por todo el país. Fundada hace más de 20 años, Askona pasó de ser una pequeña compañía de muebles a un líder del mercado ruso con una fortísima presencia a nivel local.

En cuanto al resto de su cartera, se trata de marcas locales. El principal modelo de negocio es la venta al por mayor, desde a minoristas independientes hasta a grandes cadenas de muebles.

Finalmente, la compañía basa en 5 pilares fundamentales su estrategia de negocio:

1. Asociaciones con clientes clave.
2. Líder de mercado en lo que a desarrollo de producto se refiere.
3. Alto nivel de eficiencia en ventas y marketing.
4. Liderazgo en costes de producción.
5. Personal altamente motivado.



Figura 4.2 (1) Marcas del grupo

Fuente: Yumpu.com <https://www.yumpu.com/en/document/read/3136506/hilding-anders>

El grupo Hilding Anders es propiedad de fondos de inversión que son controlados por KKR Credit Advisors, subsidiaria de KKR.

#### **4.2.2 La internacionalización de Hilding Anders**

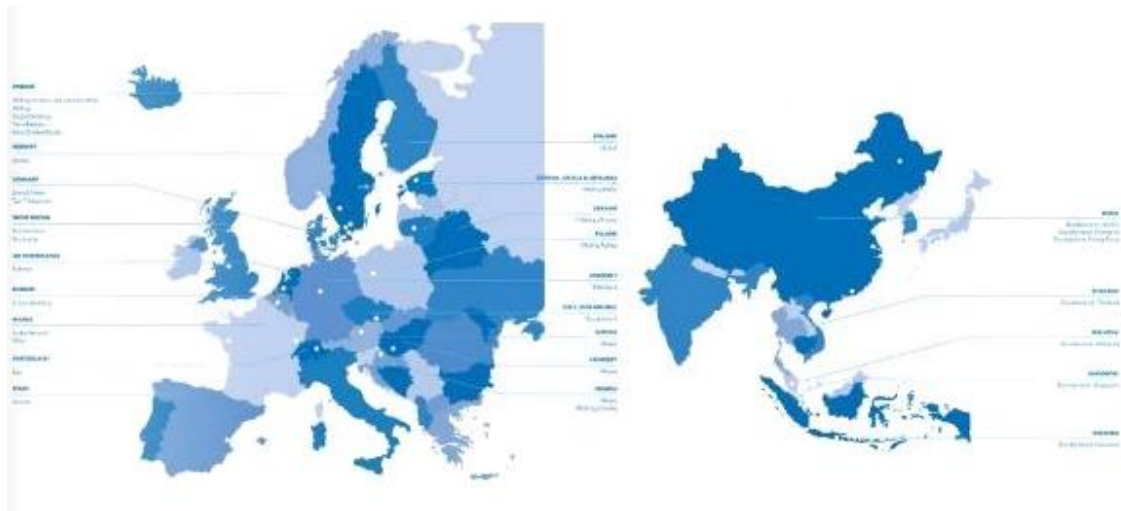
El proceso de internacionalización de Hilding Anders comenzó a finales del siglo XX cuando realiza su primera adquisición de una empresa finlandesa llamada Unituli OY en 1998. Este hito significó su primer paso hacia mercados extranjeros. Anteriormente la empresa había realizado dos adquisiciones a nivel nacional (AB Ekens Fabriker y Stjärnbädden, en 1991).

El primer gran salto que sirvió para afianzarse como uno de los líderes a nivel europeo fue su expansión hacia Europa central en 2001; una vez más, mediante la adquisición de las siguientes empresas:

- Slumberland Holding: Sirvió para entrar en el mercado de Austria, República Checa, Alemania, Holanda, Hungría, Suiza y Reino Unido. Actualmente es una marca de gran éxito en Asia.
- Crown Bedding: Entrada al mercado de Bélgica.
- Carl Thøgersen: Adquisición mediante la cual comienza a operar en el mercado danés.

Un año después, en 2002, Hilding Anders adquiere una unidad de producción en Reino Unido perteneciente a Dunlopillo. Este acuerdo otorgó a Hilding Anders, además de los activos de la planta, los derechos exclusivos de la marca Dunlopillo en el Reino Unido e Irlanda. (Ver anexo 3).

Durante los cuatro años siguientes (2004-2007) la compañía realiza un total de 10 adquisiciones de empresas del sector, consolidándose en Europa como uno de los agentes más importantes del sector; destacando su entrada en España mediante la adquisición de Somilar en 2006. Mediante estas operaciones expandieron su presencia hasta los siguientes mercados: Francia, Noruega, España, Pan-Asia, Croacia, República Checa, Holanda y Reino Unido.



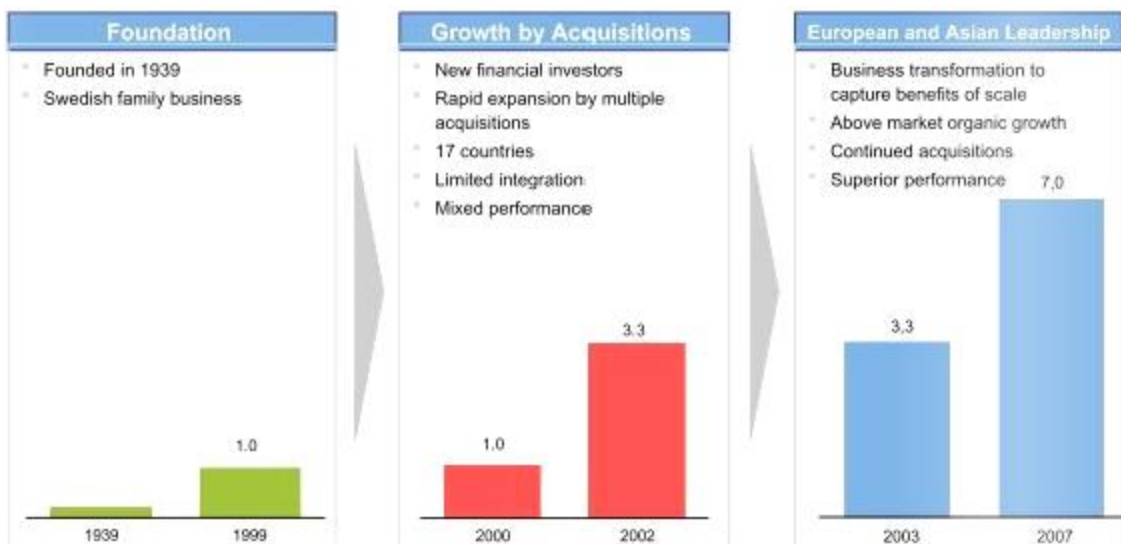
*Figura 4.2 (2) Presencia geográfica en Europa y Asia*

Fuente: Presentación corporativa Hilding Anders

<https://www.yumpu.com/en/document/read/3136506/hilding-anders>

En la figura 4.2(2) se aprecia la presencia geográfica internacional de Hilding Anders en Europa y Asia. La compañía, además de tener numerosas plantas de producción, posee una gran red de venta minoritaria para puntos regionales y locales.

En definitiva, la historia e internacionalización de la empresa se puede agrupar en tres grandes fases que se presentan a continuación en la figura 4.2 (3):



*Figura 4.2 (3) Fases clave en la expansión de la compañía.*

Fuente: Presentación corporativa Hilding Anders

<https://www.yumpu.com/en/document/read/3136506/hilding-anders>

Fase 1: Comprende los años que van desde su fecha de fundación hasta 1999. Durante este periodo Hilding Anders continúa siendo un negocio familiar. La empresa toma la decisión de especializarse en el sector descanso. Realiza sus primeras adquisiciones dentro del país del que es originaria, Suecia.

Fase 2: Comienza el desarrollo de su internacionalización. Esta es afrontada con una estrategia de numerosas adquisiciones de compañías dentro del sector localizadas en distintos países, lo que le permite alcanzar la cifra ventas de 3,3 billones de coronas suecas en 2002 y asentarse como empresa puntera del sector descanso a nivel europeo.

Fase 3: La estrategia de expansión internacional continúa hacia el mercado oriental, donde la compañía busca, mediante adquisiciones de nuevo, comenzar a aprovechar economías de escala para ganar competitividad en distintos mercados. En 4 años, la facturación supera el 100% de subida, situándose en 7 billones de coronas suecas en 2007.

### 4.3 Análisis comparativo

De acuerdo con los datos obtenidos de la fuente Sabi y los que ofrecen las propias compañías, se va a realizar una comparación cuantitativa, con cifras significativas de cada grupo para comparar la situación actual entre ellos. Posteriormente, se compararán características cualitativas en relación con la internacionalización y las estrategias utilizadas por las compañías.

Características	Hilding Anders	Pikolin
<i>Número de empleados</i>	9.000	3.000
<i>Ingresos de explotación</i>	806 MM EUR <sup>8</sup>	446 MM. EUR
<i>Comienzo internacionalización</i>	1998	1988
<i>Número de marcas</i>	40	13

---

<sup>8</sup> Cifra aproximada. Dependiente de la fluctuación Euro-Dólar. La cifra real es 1 Billón de dólares (1000.000.000 dólares). <https://www.zoominfo.com/c/hilding-anders-ab/80529832>

<b>Ranking nacional (España)</b>	Tercero	Primero
<b>Número de plantas de producción</b>	25 (1 en España)	10 (3 en España) <sup>9</sup>
<b>Ratio de solvencia</b>	1,1	1,98
<b>Año de fundación</b>	1939	1948
<b>Producción (nº colchones)</b>	7.000.000 colchones/año	1.800.000 colchones/año

*Figura 4.3 (1) Resumen comparativo de cifras fundamentales*

Fuente: Elaboración propia

Desde sus inicios, estos dos líderes del sector descanso, han llevado a cabo estrategias de internacionalización distintas. Como se puede observar en la figura 4.3(1), Pikolin comenzó su internacionalización una década antes de que lo hiciera Hilding Anders pese a ser fundada 9 años más tarde.

Todas las diferencias observadas en la tabla, que presentan a Hilding Anders como una compañía superior a Pikolin en la mayoría de cifras, no hace justicia a la diferencia de actuación y presencia en el mercado. En cuanto al ranking de nacional (español) Pikolin se encuentra por delante, caso opuesto a lo que ocurre a nivel europeo.

Pikolin lidera el mercado español seguido por Flex, mientras que Hilding Anders ocupa la tercera posición en cuanto a facturación. A nivel europeo, Hilding Anders tiene una cuota de mercado superior. Esto se debe a la disparidad en la implementación de las estrategias de internacionalización de ambas empresas.

Por un lado, Pikolin centra su estrategia en su capacidad de suministrar a todo tipo de clientes que se encuentran en distintos sectores (sanitario, hotelero y el conocido como doméstico). Para ello centra sus esfuerzos en tener a disponibilidad del cliente un amplio abanico de productos con los que satisfacer las necesidades particulares.

La forma de orientar el segmento hotelero y el doméstico por parte del grupo Pikolin es similar, ya que las necesidades se satisfacen con todas las marcas puesto que no requieren una especialización. En su cartera de clientes encontramos un total de 89

---

<sup>9</sup> Ver anexo 4.

cadena hotelera<sup>10</sup> distribuidas por todo el mundo gracias a lo cual, Pikolin está presente en los 5 continentes.



*Figura 4.3 (2) Presencia de internacional de Pikolin gracias a acuerdos con hoteles*

Fuente: [Clientes - GRUPO PIKOLIN CONTRACT](#)

La estrategia llevada a cabo más a menudo por Pikolin a lo largo de su historia y por ende, la principal, consiste en joint-ventures. Se trata de la creación de acuerdos de índole comercial o productiva con una empresa ya existente que posee experiencia en el sector mediante los que catalizar su expansión a mercados extranjeros para, si los resultados son los pronosticados, culminar esta estrategia con la adquisición de la empresa con la que se ha llevado a cabo la joint-venture.

En vista del auge del mercado asiático, el Grupo Pikolin realiza en 2011 una operación poco habitual en su ‘modus operandi’ como es la adquisición de Dunlopillo Holdings, que conllevó una entrada en el mercado asiático tanto a nivel productivo (la empresa tenía dos fábricas en Asia) como a nivel comercial (contaban con licencia para comercializar en más de 45 países). En esta marca confluyen los dos grupos protagonistas de este estudio, ya que Hilding Anders adquirió una planta en Reino Unido, así como los derechos de comercialización de Dunlopillo en 2002.

En cuanto al sector hospitalario y geriátrico el Grupo Pikolin, en su afán por llegar a todo tipo de clientes, suministra colchones especializados debido a la tecnología

---

<sup>10</sup> Cifra obtenida de la web de pikolin, apartado clientes. [clientes - grupo pikolin contract](#)

y calidad de los productos que este segmento requiere mediante la marca Pardo, encargada especialmente de esta cartera de clientes.

Por otro lado, el grupo Hilding Anders siguió una hoja de ruta diferente en lo que a la internacionalización se refiere. Como punto de partida, mientras Pikolin exportaba a países cercanos abriendo nuevos centros de distribución, Hilding Anders comienza con la adquisición de una empresa finlandesa.

Posteriormente el modelo de expansión e internacionalización de Hilding Anders continúa siendo el mismo; con un gran músculo financiero que le permite acometer adquisiciones de empresas experimentadas en el sector manufacturero, estas operaciones se convierten en una constante para incrementar su presencia a nivel global. De esta manera se protege el know-how de estas marcas.

Es por esto por lo que se puede definir como una estrategia horizontal la estrategia corporativa de Hilding Anders en los mercados internacionales.

Con un elevado poder de adquisición, el Grupo Hilding Anders busca un liderazgo en costes como estrategia competitiva en mercados internacionales. Slumberland es la marca del grupo con mayor éxito en este mercado. Mediante esta estrategia, impulsada por el creciente mercado en el extranjero, la compañía aumenta su cuota de mercado.

Para concluir el apartado, he de destacar que la más notoria diferencia entre el proceso de internacionalización de ambas compañías reside en los siguientes puntos:

- Proceso de expansión en las primeras etapas: Contraste entre la exportación y distribución de Pikolin y la adquisición (integración horizontal) por parte de Hilding Anders de una empresa de otro país. Ambos comienzan en países con una menor distancia psíquica.
- Estrategia llevada a cabo una vez asentados como líderes internacionales: mientras Pikolin trata de abarcar una cartera de clientes diversa y con distintas necesidades mediante la innovación constante, Hilding Anders decide incorporar economías de escala y liderar tratando de reducir al máximo los costes de producción.



## 5. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se ha dado explicación de cuáles son los distintos motivos y situaciones que impulsan a las empresas a la internacionalización en el sector del descanso. Para ello se ha desarrollado un estudio sobre el crecimiento histórico y los factores macroeconómicos que afectan a los distintos agentes del sector (consumidores, fabricantes, distribuidores...) y, posteriormente, se han tomado como referencia dos empresas punteras a nivel mundial de procedencias geográficas totalmente distintas, lo cual enriquece el estudio ya que son más las características a tener en cuenta y más diversas las formas en las que estos dos grupos reaccionan ante las necesidades del mercado.

Una vez analizadas estas necesidades que impulsan a las compañías a buscar nuevos mercados, se estudia cómo afecta esta situación a nivel estratégico y qué decisiones ha tomado cada compañía así como los puntos en los que coinciden y difieren entre ellas. Se ha de tener en cuenta que no todos los mercados demandan el mismo tipo de producto, por lo que queda patente la necesidad de una preparación a nivel corporativo para adaptarse a los requerimientos de los consumidores de estos mercados tan dispares.

Se destaca también la necesidad de conocimiento previo y know-how del sector antes de llevar a cabo un proyecto de internacionalización. Es por ello por lo que se han elegido estas dos empresas para el estudio, por su liderazgo en ventas en sus respectivos países en un comienzo, lo que les facilita acometer las inversiones necesarias y por sus grandes resultados a nivel global posteriormente. Esta necesidad de experiencia se aprecia también en las empresas adquiridas por ambas compañías durante sus procesos de internacionalización; algunas más experimentadas que otras, pero siempre con un conocimiento previo y una experiencia demostrada en el sector manufacturero.

A pesar de que las estrategias de ambas empresas analizadas se basan en flujos de capital entre países y de que una importante inversión inicial es necesaria, las dos compañías han desarrollado su internacionalización de manera diferente. Pikolin optó

por acuerdos de cooperación (en su mayoría) con empresas locales que poseen cierto nivel cualitativo en lo que a distribución se refiere. De manera opuesta, Hilding Anders adquirió compañías no siempre especializadas en el sector del descanso, pero conocedoras del sector. Estas empresas se fueron diferenciando hasta centrar todas sus actividades a la producción y distribución de colchones y otros productos de este mismo sector. Coinciden en la gran cantidad de acuerdos con marcas locales con las que han reforzado su red de distribución a lo largo de esta etapa. Es importante tener en cuenta que mediante la adquisición o joint venture con una marca local, desaparece un gran número de barreras de entrada como el conocimiento del mercado, la imagen de marca ya existente, diferencias culturales etc.

En cuanto a los mercados, es destacable el auge del asiático debido a la creciente demanda de productos de este sector, que guarda una relación directa con el aumento de la densidad de población. Además, en este mercado se han encontrado oportunidades para desarrollar estrategias de liderazgo en costes (en el caso de Hilding Anders) que en Europa no habrían sido posibles y, de serlo, el coste hubiese sido superior. Por su parte Pikolin entró en este mercado con su adquisición más importante, el holding empresarial Dunlopillo. No obstante, ambos Grupos coinciden en los inicios de su internacionalización, momento en el que ambos optaron por una expansión en Europa antes de continuar hacia distintos mercados.

Concluye el presente trabajo haciendo hincapié en las necesidades, retos y oportunidades que han encontrado estos dos grupos a consecuencia de su internacionalización, y que han de ser tenidos en cuenta por empresas que valoren una expansión hacia nuevos mercados en un futuro próximo. No existe un modelo de internacionalización estándar, pero los expuestos cumplen con los requerimientos y análisis necesarios antes de acometer una aventura empresarial de este calibre.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

GRUPO LOMONACO (2020). Historia de la cama. [Consulta en: 10 de octubre 2020].

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

BLÁZQUEZ, S. (05-06-16) “Un descanso muy rentable” [Consulta en: 18 octubre 2020] Disponible en:

[https://elpais.com/economia/2016/06/03/actualidad/1464945656\\_831959.html](https://elpais.com/economia/2016/06/03/actualidad/1464945656_831959.html)

DATACOMEX. Ministerio de Industria, comercio y turismo. [Consulta 2 Diciembre 2020] Disponible en:

[https://comercio.serviciosmin.gob.es/Datacomex/principal\\_comex\\_ue.aspx](https://comercio.serviciosmin.gob.es/Datacomex/principal_comex_ue.aspx)

ELECONOMISTA. [Consulta en: 4 de Enero 2021] Disponible en: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-3103.html>

PIKOLIN. Historia. [Consulta en: 6 Enero 2021] Disponible en: [https://www.pikolin.com/es/historia?gclid=CjwKCAiAouD\\_BRBIEiwALhJH6Nyr8Bs-QeQxBUf5ZWTwFfxNXhcVwufnHiduvVIfh6RZ4Y1w1HQHxoCbFAQAvD\\_BwE](https://www.pikolin.com/es/historia?gclid=CjwKCAiAouD_BRBIEiwALhJH6Nyr8Bs-QeQxBUf5ZWTwFfxNXhcVwufnHiduvVIfh6RZ4Y1w1HQHxoCbFAQAvD_BwE)

ARAGONEXPORTA. Cámara de comercio, Industria y Servicios de Zaragoza. [Consulta en: 6 Enero 2021] Disponible en:

<http://2014.aragonexporta.com/index.php/premiados/pikolin/>

HERALDO. “El futuro del descanso con los valores de siempre” [Consulta en: 6 Enero 2021] Disponible en: <https://www.heraldo.es/branded/el-futuro-del-descanso-con-los-valores-de-siempre/> . (actualizado 1/7/2019)

GRUPO PIKOLIN. Tejido industrial. [Consulta en: 7 Enero 2021]. Disponible en: <http://www.grupopikolin.com/es/grupo/tejido-industrial>

DATOSMACRO. [Consulta en: 5 Febrero 2021]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/comercio/exportaciones/espana> (actualizado 2020)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [Consulta en: 5 Febrero 2021] Disponible en: [https://www.ine.es/prensa/pib\\_tabla\\_cne.htm](https://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cne.htm)

CENTRE FOR INDUSTRIAL STUDIES. “The world mattress industry” (2020) [Consulta en: 4 Abril 2021] Disponible en:

<https://www.worldfurnitureonline.com/research-market/the-world-mattress-industry-0058540.html>

PIKOLIN CONTRCT (2020). [Consulta en: 11 de Mayo 2021] Disponible en: [clientes - grupo pikolin contract](#)

HILDING ANDERS. Página web oficial del grupo. [Consulta en: 11 Mayo 2021] Disponible en: <https://www.hildinganders.com/our-story> (Actualizado en 2020).

PRESENTACIÓN CORPORATIVA DE HILDING ANDERS. [Consulta en: 28 Mayo 2021] Disponible en: <https://www.yumpu.com/en/document/read/3136506/hilding-anders>.

## ANEXOS

### ANEXO 1:

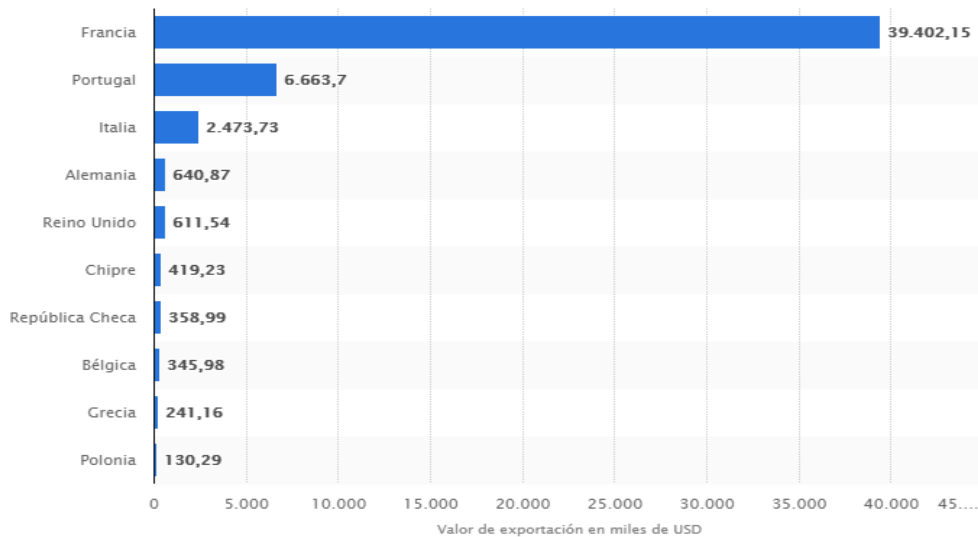
Exportaciones de España desde 1990 hasta el 2019. Máximos en 2019 con 298.337 Millones de Euros.



Fuente: Statista

### ANEXO 2:

Valor de los colchones exportados desde España a distintos países del mundo en 2019, por país de destino



Datos obtenidos de Statista.com. Se aprecia una clara dominancia de los países vecinos: Francia, Portugal e Italia, destacando las exportaciones a Francia, país al que el valor de los colchones exportados asciende a 39.402.150 dólares; casi 33.000.000 más que al segundo país de la lista.

### ANEXO 3:

Hilding Anders acquires unit from Dunlopillo (2002, 25 de Octubre).

Comunicado de prensa de Ratos, perteneciente a Hilding Anders, sobre la adquisición de la planta de Dunlopillo en Reino Unido y las consecuencias y beneficios que esta adquisición otorgó a Hilding Anders.

---

**PRESS RELEASE 25 October 2002**

---

## Hilding Anders acquires unit from Dunlopillo

**Ratos's associated company Hilding Anders has acquired Dunlopillo's bed manufacturing unit in the UK. This deal means that Hilding Anders, one of Europe's largest bed manufacturers, is now strengthening its position in the UK where the company already owns Slumberland Plc.**

In addition to the assets in these operations, the acquisition gives Hilding Anders sole rights to the Dunlopillo brand in the UK and Ireland.

"Slumberland and Dunlopillo complement each other and target different sectors of the market. Dunlopillo is a well-established luxury brand while Slumberland's strength lies in the middle segment of the market," comments Bengt Adolfsson CEO of Hilding Anders.

Dunlopillo manufactures beds, pillows and mattresses and has annual sales of approximately GBP 14m. The company has 90 employees. Patrick Newstead will be CEO of Hilding Anders UK and will be responsible for both the Dunlopillo and Slumberland units.

Hilding Anders ([www.hildinganders.se](http://www.hildinganders.se)) is one of Europe's largest bed manufacturers with a market share of 15%. The company has operations in 14 countries around Europe. Hilding Anders has grown substantially in recent years from sales in 1987 of approximately SEK 62m to its present level of approximately SEK 3.8 billion in 2002. The company has approximately 2,200 employees. A stock-exchange listing is planned in 2003.

Ratos's holding in Hilding Anders amounts to 27%.

For additional information, please contact:  
Bo Jungner, Senior Investment Manager Ratos, +46 8 700 17 00  
Bengt Adolfsson, CEO Hilding Anders, +46 42 38 77 00

ANEXO 4:

Ubicación de los centros de producción del grupo Pikolin en el mundo.



Francia es el país con mayor número de plantas de este Grupo, mientras que en España se encuentra la fábrica con mayor superficie.