



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

# Análisis Estratégico de Pikolin

Autor/es

Alejandro Rabanaque Riol

Director/es

Alejandro Hernández Trasobares

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo / Universidad de Zaragoza  
2016

## Índice:

1. Introducción: .....	1
2. Análisis Estratégico de Pikolin .....	2
2.1. Introducción.....	2
2.1.1. Historia .....	2
2.1.2. Situación actual de Pikolin .....	4
2.2. Misión, Visión y Valores de la empresa.....	10
2.3. Análisis del entorno/externo.....	13
2.3.1. Análisis del entorno general: Análisis Pest. ....	13
2.3.2. Análisis del entorno específico: Análisis Porter.....	18
2.4. Análisis Interno .....	32
2.4.1. Cadena de Valor .....	32
2.4.2. Teoría de los Recursos y Capacidades.....	39
2.4.3. Análisis VRIO .....	45
2.4.4. Análisis DAFO .....	47
2.5. Estrategia de Pikolin.....	54
3. Conclusiones .....	56
4. Bibliografía: .....	58

## **1. Introducción:**

En el presente trabajo se va a proceder a realizar un análisis estratégico de la empresa familiar aragonesa Pikolin S.A. El análisis de esta compañía viene motivado debido a la gran importancia que tiene esta organización en nuestra región, en concreto en Zaragoza. Pikolin tiene una cifra de negocio de alrededor de 350 millones de euros, con una plantilla de más de 800 trabajadores en Zaragoza y superando los 2000 empleados en su personal total, lo que la sitúa como una de las empresas punteras en Aragón, siendo todo un referente en el sector. El gran prestigio y presencia que tiene la compañía en todo el país y el continente, donde actualmente es líder de nuestro mercado y segundo grupo europeo en ventas, también han sido factores determinantes para su elección.

El objetivo del trabajo es realizar el análisis estratégico de la empresa, a través del cual se va a conocer la evolución que ha seguido la compañía, adaptándose a los cambios que se han producido en el mercado, con la finalidad de intentar averiguar cómo Pikolin ha obtenido las ventajas competitivas respecto de sus rivales en el sector, que le han permitido colocarse a la cabeza del mercado.

La metodología utilizada para la elaboración del análisis, se centra en la investigación y consulta de diversas fuentes de información externa, como son manuales especializados en análisis estratégicos, información proveniente de la propia organización, del informe de cuentas anuales y gestión consolidada del ejercicio del 2014 de la compañía y noticias relacionadas con la empresa y el sector de actividad.

La estructura del trabajo es la siguiente, en primer lugar, se realiza una introducción en la cual se va a conocer y ubicar a la compañía en el mercado. Seguidamente se aborda el análisis externo e interno de la empresa a través de los modelos de investigación característicos en este tipo de estudios. Para concluir, se define la estrategia que sigue la compañía y se pone fin al análisis con la exposición de unas conclusiones a modo de comentario personal.

## 2. Análisis Estratégico de Pikolin:

### 2.1. Introducción:

#### 2.1.1. Historia:

Es importante conocer los orígenes y la trayectoria que ha seguido la empresa Pikolin desde que fue fundada, cuál ha sido su evolución y desarrollo a lo largo del tiempo y los pasos que ha seguido para llegar hasta allí.

A continuación, se presenta una tabla resumen que recoge los hechos más relevantes de su historia ordenados cronológicamente, desde que comienza su actividad hasta los acontecimientos más importantes que se han producido en la compañía durante los últimos años.

**Tabla 1. Resumen de la Historia de Pikolin.**

Periodo Histórico	Hechos Históricos Relevantes
<b>1948:</b>	Alfonso Soláns Serrano funda la empresa bajo su propio nombre.
<b>1955:</b>	Creación de la marca Pikolin y comienza la fabricación de colchones de muelles.
<b>Años 70:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Celebración de su 25 aniversario en 1973.</li><li>▪ Inauguración de la actual factoría, la mayor de Europa con sus 180.000m<sup>2</sup> y una de las mayores del mundo, en Zaragoza (España).</li><li>▪ Crece su red comercial disponiendo de 35 sucursales.</li></ul>
<b>Años 80:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ En 1985, el Grupo Pikolin crea BEDS, la mayor franquicia de tiendas de descanso en España.</li><li>▪ Pikolin inaugura en 1988 sus primeras instalaciones fuera del territorio español, en Maia (Portugal).</li></ul>

<p><b>Años 90:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En 1995, Pikolin recibe la certificación de empresa registrada (ISO 9002) que otorga AENOR.</li> <li>▪ Pikolin celebra su 50 aniversario en 1998.</li> <li>▪ La red comercial de Pikolin aumenta hasta llegar a tener más de 50 sucursales en este periodo.</li> </ul>
<p><b>Siglo XXI:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En 2002, se produce la creación de COFEL, la Joint-Venture francesa entre Grupo Pikolin y Recticel.</li> <li>▪ El Grupo Pikolin compra la marca SEMA en 2004, la marca más antigua de descanso en España, creada en 1939.</li> <li>▪ Grupo Pikolin se hace en 2006 con el control de Smattex, S.A. la empresa que fabrica los productos de descanso Dunlopillo y Mediterráneo en España y Portugal.</li> <li>▪ En 2007, por primera vez, el Grupo Pikolin abre las puertas de sus oficinas de representación en el continente asiático, ubicándolas en China.</li> <li>▪ 2009, el Grupo Pikolin se hace con el control total de Cofel, el mayor fabricante francés de productos para el descanso.</li> <li>▪ Grupo Pikolin se convierte en el segundo grupo europeo de descanso.</li> </ul>
<p><b>Actualmente:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Grupo Pikolin compra la marca Dunlopillo para 45 países. La filial colchonera tiene sede en Malasia y actividad comercial en más de 15 países del Sudeste Asiático.</li> <li>▪ Pikolin inaugura el Centro Logístico Plaza. El nuevo complejo será el mayor y más moderno centro logístico dentro del sector del descanso en Europa.</li> <li>▪ En 2012 adquiere Industrias Hidráulicas Pardo, introduciéndose en los segmentos hospitalarios y geriátricos.</li> <li>▪ El Grupo Pikolin entra en el mercado italiano a través de la empresa Literie Italia.</li> <li>▪ Pikolin consigue diversas distinciones destacando, el Premio Pilot a la excelencia logística en Aragón, el Premio CEL y el Premio Extraordinario a la Proyección Internacional.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Steinhoff International y Grupo Pikolin anuncian una alianza estratégica. Steinhoff International entra con un 50% en el accionariado de Cofel, la filial francesa de Grupo Pikolin.</li> <li>▪ El grupo Pikolin firma una Joint-Venture con Sleep House Brasil, introduciéndose en el mercado latinoamericano.</li> <li>▪ Pikolin NormaSense® es elegido colchón del año 2016, recibiendo el Gran Premio a la Innovación en la categoría de descanso.</li> </ul>
--	--

Fuente: Elaboración propia basada en la página web [www.pikolin.com](http://www.pikolin.com)

### **2.1.2. Situación actual de Pikolin:**

Pikolin actualmente se sitúa como el grupo líder del sector del descanso en España, Portugal y Francia, poseyendo unas cuotas relativamente altas en estos países. En 2014 presento unos porcentajes del 30% de cuota de mercado en España y Francia y un 25% en Portugal respectivamente, esto les coloca como el segundo grupo europeo en el sector del descanso y el primer grupo familiar en Europa, según los datos facilitados por el ElPais.com el 27 de abril de 2014.

A continuación se detalla la información general más importante de la compañía, comentando los datos más relevantes que pudieran aparecer.

#### **➤ Principales accionistas y organización de la empresa:**

Pikolin es un claro ejemplo de empresa familiar, característica que se ha mantenido desde sus orígenes a pesar de los grandes cambios que ha vivido la empresa en su proceso de crecimiento. Actualmente, los principales accionistas son los siguientes:

- **Presidente:** Don Alfonso Solans Solans, de 68 años, es el hijo del fundador de la compañía, Alfonso Solans Serrano. Como muestra el Programa de Pagares del Grupo Pikolin de 2016, Alfonso Solans Solans posee el 98% de las acciones del Grupo Pikolin y es el artífice de la expansión internacional que ha llevado Pikolin desde los años 90. Su gran trayectoria

empresarial le llevo a ser nombrado en 2003, Presidente del Instituto de la Empresa Familiar, hasta 2005.

La gran proyección de Pikolin le ha llevado a ser la persona más rica de Aragón según publica en 2014 la lista Forbes, con un patrimonio de entre 300 y 350 millones de euros.

- Vicepresidente: Don Alfonso Borja Solans García, de 37 años, es el hijo del actual presidente de la compañía y nieto del fundador de Pikolin, por lo que se encuentra en la tercera generación de la empresa familiar. Además Borja es el Presidente de Dunlopillo Holdings, la filial asiática del Grupo Pikolin, siendo el responsable de los negocios en Asia. Por otra parte, Álvaro Solans García, de 35 años, es el menor de los hijos de Alfonso Solans Solans y ejerce la vicepresidencia del Grupo Pikolin.

Los dos hijos del Presidente de Pikolin son los titulares del 2% restante de las acciones del Grupo Pikolin tal y como muestra el Programa de Pagares de la compañía en 2016.

- Consejero Delegado: Don José Antonio González García, desde 2012 es el encargado de coordinar todas las actividades del grupo. Anteriormente era el Director General de la filial francesa del grupo, Cofel. Aunque no es miembro de la familia Solans, José Antonio González García lleva muchos años asumiendo puestos de responsabilidad en la empresa.
- Secretario: Don Enrique Ocejo Marin.
- Director General: Don Antonio Montiel.

➤ ***Datos generales:***

La empresa Pikolin, S.A. es la matriz del conjunto de empresas que alberga el Grupo Pikolin, ha registrado los siguientes datos empresariales según la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos):

- Ventas: 102.040.902 € (últimos datos registrados de 2014)
- Empleados: 814.

El Grupo Pikolin está constituido en España por, PIKOLIN, S.A., como matriz del Grupo; CEADESA (Compañía Europea de Artículos de Descanso, S.A.); SUNLAY, S.A. dirigida al mercado de productos de precio más competitivo, y finalmente, ESPADESA, franquiciadora de la red de tiendas especializadas Bed's. En Portugal, el Grupo cuenta con PIKOLIN LUSITANA

LDA., que está consolidada como una de las marcas líderes del país. También en Francia, a través de COFEL el Grupo fabrica y comercializa las marcas Bultex, Epeda y Merinos, y distribuye Swissflex, Lattoflex y Le Bed.

El Grupo Pikolin cuenta con una plantilla de 2.198 empleados, de los cuales, más de un tercio se encuentran en la matriz del Grupo, PIKOLIN, S.A. Las ventas globales del Grupo ascienden hasta los 352.000.000 € en 2014.

- Tejido industrial:

El Grupo Pikolin posee la red industrial más amplia y sofisticada del sector albergando 10 complejos industriales en todo el mundo, ocho en Europa, 5 en Francia y 3 en España; y dos en el sudeste asiático, en Vietnam y China.

- Exportación e Importación:

En España, actualmente representa el 32% de las ventas, donde es líder del mercado, aunque debido al estallido del boom inmobiliario y el surgimiento de la crisis económica en 2007, las ventas cayeron enormemente llegando a reducirse hasta un 50% en el sector, como publica el diario El País en una entrevista realizada al Consejero Delegado de Pikolin el 27 de abril de 2014.

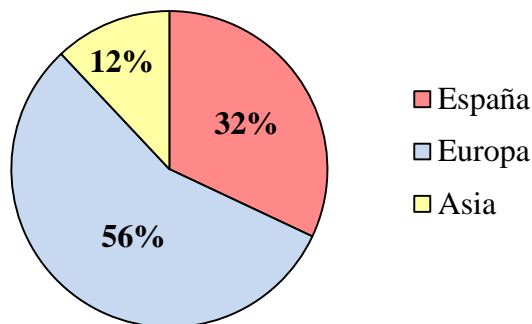
El Grupo Pikolín arrancó su exportación en los países vecinos, Portugal y Francia, y se expandió mundialmente en el 2011 con la entrada en el Sudeste Asiático, un mercado de enorme potencial en el que Pikolín cuenta con dos fábricas y licencia para comercializar en 45 países. Además cuenta con diferentes acuerdos comerciales en varios países, estando presente en Italia, Rumania y Latinoamérica.

José Antonio González García, decía lo siguiente en dicha entrevista, donde comentaba la situación que vivía la empresa y reseñaba la gran relevancia que tienen las exportaciones para las ventas del Grupo:

“Más del 60% de nuestras ventas vienen de fuera de España. En 2008 eran el 30% o el 35%. Francia está en torno al 56% y Asia, en el 12%. Esto se debe, claro, a la progresión internacional y también, y mucho, a la fuerte bajada en España. De todos modos, entre 2011 y 2013 la empresa ha vuelto a crecer un 10%, desde los 318 millones de 2011 a los 350 millones del año pasado”, indicaba el Consejero Delegado de la compañía.



### Grafico 1. Porcentaje de Ventas 2014



Fuente: Elaboración Propia basada en los datos proporcionados en la entrevista realizada por El País, el 27 de abril de 2014.

Como se puede observar en el gráfico, casi un 70% de las ventas del Grupo Pikolin proceden de las exportaciones, la mayoría realizadas a Europa, principalmente a Francia, y a Asia, mercado en el que se está empezando a introducir la compañía.

#### ➤ *Principales productos:*

El número de marcas que registra el grupo es muy amplio, estando presente en todos los campos relativos al sector del descanso, por lo que su gama de productos es muy extensa y variada, dando solución a todo tipo de necesidades del mundo del confort y el descanso. Estas serían las secciones más destacadas de su gama de productos:

- Colchones: de Muelles, Espumación, Bultex, Látex y Viscoelástica
- Colchones para Niños: Colchones de Cuna, Colchones Juveniles, Camas Nido.
- Bases y Canapés: Base Abatible, Base Tapizada.
- Somieres Fijos y Articulado: Eléctricos, Fijos, Cama Nido – Canguro.
- Almohadas: De Fibra, Viscoelásticas o de Látex.
- Complementos: Fundas, Protectores, Rellenos, etc.

Los productos que Pikolin oferta son tan variados que, además de cubrir las necesidades más generales del sector, también llega a especializarse en los campos más concretos del mundo del descanso. Esto es debido a que la relación que guarda su gama de productos es muy estrecha, ofreciendo artículos muy semejantes y complementarios.

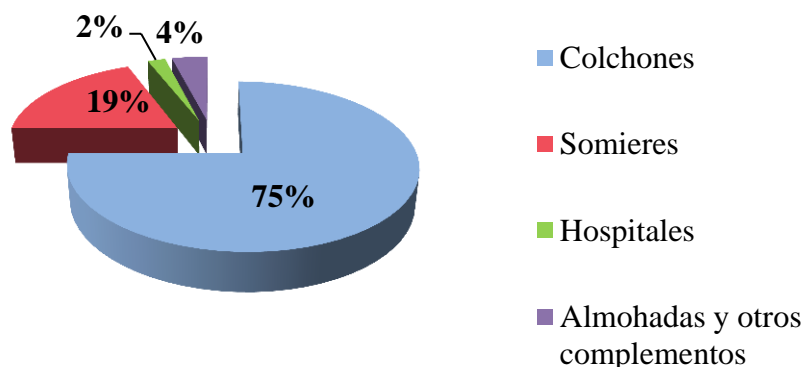
Gracias a esta conexión y sus similitudes, Pikolin ha podido orientar su producción, sus canales de distribución y su tecnología en distintos segmentos del mercado, realizando una diversificación relacionada dentro del mercado que engloba el sector del descanso. Así pues, Pikolin está presente en tres de los segmentos de negocio al que dirige su actividad: el doméstico; el sanitario, entrando con fuerza en el sector hospitalario debido a la compra de Industrias Hidráulicas Pardo, y el hotelero, suministrando productos específicos a las cadenas hoteleras más representativas, este segmento adquiere un gran atractivo debido a la gran imagen que tiene España como país turístico.

Además, Pikolin no se olvida de la calidad en sus productos y, a pesar de su gran variedad, ofrece en todos ellos, la tecnología más avanzada y sus últimas innovaciones para un mejor descanso. Prueba de ello son las más de 100 patentes que tiene el Grupo Pikolin registradas.

Como bien detalla en su página web [www.pikolin.com](http://www.pikolin.com), estas son las tecnologías más avanzadas y características que componen sus productos: Bultex®, Normasense® y Normablock®.

Dentro del Grupo Pikolin se establecen cuatro divisiones de productos, presentando los siguientes porcentajes de ventas para cada uno de ellos:

**Grafico 2. Porcentaje de Ventas por Divisiones de Productos.**



Fuente: Elaboración Propia basada en los datos del Programa de Pagares de 2016 del Grupo Pikolin.

➤ *Otros elementos a considerar:*

- Medio Ambiente y Responsabilidad Social Corporativa de Pikolin:

Pikolin siempre ha sido la pionera del sector del descanso en conseguir certificaciones de calidad en todos sus artículos, consiguiendo acreditaciones distintivas como son la ISO 9002 y la ISO 9001. Recientemente Pikolin, S.A. ha implantado un sistema de gestión ambiental acorde a la ISO 14.001, consiguiendo su posterior certificación por AENOR, esto representa el compromiso público que la empresa adquiere con el medio ambiente, integrando el Sistema de Gestión Ambiental en todos los estamentos de la empresa, haciendo de ello un proceso dinámico en todas sus áreas.

Pikolin, consciente de formar parte de una comunidad donde no son los únicos integrantes, se han comprometido a realizar una serie de acciones que contribuyen a aumentar el bienestar de la sociedad. Debido a esto, Pikolin ha desarrollado una serie de campañas orientadas a la concienciación en temas relevantes de la salud, como son, entre otros: el cáncer de mama, la osteoporosis y la salud acústica. Además, recientemente ha llegado a un acuerdo con la Fundación Española del Corazón para realizar una campaña que promocioe una serie de pautas orientadas a evitar, en gran medida, las enfermedades cardiovasculares.

## 2.2. Misión, Visión y Valores de la empresa:

La *misión* de una empresa es la razón de ser de ésta, por qué y para que existe. Para plantear una misión empresarial razonable no vale con expresar la finalidad más pura del negocio, que, como todos, será sacar un beneficio o rentabilidad de su actividad. Por lo que hay que ser más profundos y explícitos en este sentido, planteando una idea de negocio clara, a partir de la cual se fijaran unos determinados objetivos.

Para Campbell y Nash (1992), la misión de una empresa debe contener una serie de elementos fundamentales: el propósito de la empresa, la estrategia y políticas a seguir, así como los valores y estándares de comportamiento por los que se debe regir. Estos elementos están directamente conectados y definen el plan de actuación resultante de la organización. Cuanto más fuerte sea la relación entre los cuatro elementos más sólida será la misión de la empresa.

➤ Misión de Pikolin: Nuestra inspiración.

“Fabricar y distribuir soluciones para el descanso saludable que satisfagan las expectativas de nuestros grupos de interés con calidad y de forma sostenible y responsable”.

Pikolin plantea una misión clara y definida, mostrando su actividad principal “distribuir soluciones para el descanso” y fijando los objetivos a los que va orientada esta actividad, satisfacer las expectativas de sus grupos de interés, realizando su actividad con calidad y de una manera sostenible y responsable.

La *visión* de una empresa es la situación real a la que una compañía espera llegar en un futuro. Este propósito tiene que ser razonable y alcanzable con el paso del tiempo. Por lo que plantear una visión irreal puede llevar a la compañía a realizar una estrategia empresarial errónea. Para establecer una misión y una visión empresarial correcta hay que plantearse estos conceptos de una manera conjunta, es importante que sean coherentes el uno con el otro.

Para Collins y Porras (1997), la visión de una empresa se compone de dos elementos. El primer elemento está orientado hacia lo que la compañía quiere mantener, y que forma parte de la ideología central de la organización, dentro de este elemento se encontrarían los valores y el propósito central de la empresa. El segundo elemento se centra en lo que quiere cambiar o conseguir en un futuro

previsto la compañía, estableciendo los objetivos que se quieren alcanzar a largo plazo y la forma de conseguirlos.

➤ **Visión de Pikolin: Nuestra orientación.**

“Empresa de soluciones de descanso que combina su fuerza y ambición históricas con agilidad, eficiencia e innovación, desarrollando los mejores recursos humanos e industriales, productos y servicios que le posicionan como líder en cuota, satisfacción y conocimiento de marca para las principales líneas de producto, en el conjunto de clientes, grupos de interés y mercados, especialmente en España y Portugal y con vocación internacional, consiguiendo así resultados de rentabilidad crecientes y sostenibles”.

Pikolin, en la visión que publica en su página web, expone la situación en que se encuentra la empresa, centrándose en describir como realiza su actividad y como está posicionado en el mercado. Esta definición, bajo mi punto de vista, debería estar orientada hacia las posibles aspiraciones que quiere alcanzar la compañía en un futuro, y no en describir lo que ya presenta. Dicho esto, Pikolin podría reflejar en su visión empresarial los objetivos fijados, por ejemplo, en su estrategia de internacionalización hacia el mercado asiático y el resto del mundo.

Los *valores* de una empresa son los factores o acciones más característicos de la cultura empresarial y que siguen todos los componentes de la compañía, considerándolos la base de todas las actuaciones que se llevan a cabo. Estos valores suelen ser entre 5 y 7 conceptos que rigen la cultura de la empresa. No deben confundirse con las ventajas competitivas que presenta la compañía.

Para Salvador García y Simon L. Dolan (1997), los valores son cánones o principios de actuación que deben de seguir todos los integrantes de la organización, los cuales han de regir las conductas y procedimientos a seguir en el trabajo y las relaciones entre las personas, con el fin de conseguir los resultados que se proponen. Los valores deben ser claros y compartidos para que sean identificados por todos los integrantes y haya un criterio común de actuación.

Dicho esto, los valores que publica Pikolin serían los siguientes:

➤ **Valores de Pikolin:**

- **Orientación al cliente:** Nos guía una clara vocación de dar el mejor servicio a nuestros clientes, transmitiendo fiabilidad, confianza y entrega.

- Excelencia: Trabajamos para ser cada día mejores, buscando siempre la eficiencia en la gestión, la calidad en productos y servicios y la mejora continua.
- Ética: Nos guía la convicción de que sólo quienes se comportan de manera honorable en todo momento merecen mantener el liderazgo.
- Cohesión: Fomentamos el espíritu de trabajo en equipo, apoyándonos unos a otros para alcanzar el objetivo común por encima de las aspiraciones particulares.

Como se puede observar, Pikolin presenta varios de los valores empresariales típicos de cualquier multinacional, como pueden ser la excelencia y la ética en todas sus acciones, y la cohesión como base necesaria de toda actividad realizada en grupo. La orientación al cliente la considero más una ventaja competitiva que un valor característico de la cultura de una empresa, ya que representa una cualidad y no una base a partir de la cual establecer un comportamiento. Por lo que, Pikolin podría optar por presentar otros valores más acordes y que se ajustasen mejor a su cultura empresarial. Algunos ejemplos de valores corporativos aplicables a la compañía podrían ser, la responsabilidad, la flexibilidad o el liderazgo.

Como conclusión en este apartado, no hay que olvidar que la misión, visión y valores de una empresa representan la imagen que quiere transmitir la compañía a la sociedad, por lo que al establecerlos y definirlos hay que tener en cuenta que son elementos conectados que albergan un carácter comunicativo y estratégico.

## 2.3. Análisis del entorno/externo:

En este apartado se analiza el entorno competitivo que tiene Pikolin. El estudio general se va a realizar a través del análisis PEST, este estudio se centra en los factores externos que afectan a las empresas del mercado. Seguidamente se aborda de una manera más concreta la industria donde realiza su actividad Pikolin y se estudia en profundidad el entorno específico a través de un análisis PORTER, identificando los principales factores que afectan al sector de la fabricación de colchones.

### 2.3.1. Análisis del entorno general: Análisis Pest.

El concepto de entorno se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa, que ésta no puede controlar y que tienen una influencia significativa en el éxito de la estrategia empresarial (Mintzberg, 1984).

Dicho esto, el análisis se centra en describir el entorno general donde se encuentra la empresa, a través de los factores externos que son considerados más importantes y globales, el Político-Legal, el Económico, el Socio-Cultural y el Tecnológico, tomando como referencia las situaciones particulares del objeto de estudio.

Figura 1. Análisis PEST.



Fuente: Elaboración Propia.

Estos factores no pueden ser controlados ni modificados por las compañías, por lo que son comunes para todas ellas y les afectan en mayor o menor medida, teniendo que adaptarse a ellos. Este análisis se basa en la situación actual que se presenta en España, intentando realizar una aproximación que nos permita conocer en mayor medida el entorno que influye a Pikolin y a través del cual puede establecer una serie de pautas que le permitan realizar una correcta estrategia empresarial.

➤ *Factores Político-Legales:*

Son aquellos factores de tipo gubernamental y legislativo que afectan al desempeño de la actividad de la empresa. Estos factores engloban todos los elementos referidos a cuestiones de política fiscal, restricciones en el mercado y la industria, tipos impositivos y subvenciones, entre otros muchos.

Es importante tener en cuenta en este apartado, el tipo de políticas de gobierno que se está llevando en el país donde se desarrolla la actividad. En este caso, Pikolin en España se encuentra en una situación de completa incertidumbre, donde el panorama político está todavía sin resolver y sin un final claro. No hay que olvidar que el Grupo opera en diversos países de todo el mundo, por lo que habría que tener en cuenta como están establecidos todos estos factores en los lugares donde realiza su actividad.

Como muestra el diario ABC el 19 de enero de 2016, España cierra el año 2015 presentando uno de los sistemas fiscales con los impuestos más altos de la zona euro, colocándonos por encima de la media Europa en dos de las tres figuras tributarias más importantes.

El IRPF que presenta España es de los más altos de Europa, situándose en un 47%, muy lejos de la media europea que se encuentra en un 43,4%. Al igual que el Impuesto de Sociedades que se encuentra situado en un 28%, casi 4 puntos por encima de la media europea, que está fijada en 24,6. Por último el IVA, que situándose en el 21%, es el impuesto que nos encontramos por debajo de la media europea, que se encuentra en un 21,6%.

El entorno político-legal que se encuentra en España presenta luces y sombras. El panorama existente alberga un elevado grado de incertidumbre que condiciona muchos de los factores anteriores. La inestabilidad gubernamental y las políticas impositivas actuales no benefician a las empresas del mercado, siendo un lastre para la competitividad internacional que soportan.



Como expreso José Antonio González, Consejero Delegado del Grupo Pikolin, en el diario *Heraldo* el 30 de diciembre de 2014, es partidario de las rebajas en el IRPF. A su juicio, "aumentarían la renta disponible de las familias lo que ayudará a recuperar el consumo interno". Además, reclama "políticas fiscales que ayuden a dar solidez a la recuperación que, de momento, es inestable".

No obstante, Pikolin también consigue ciertas ventajas competitivas con la actual regulación del empleo en España, ya que con ella consigue mano de obra barata. El mercado laboral español se caracteriza actualmente por tener un marcado carácter precario. La compañía cerró un expediente de regulación de empleo en 2013 de, 45 despidos, 80 prejubilaciones, una reducción salarial y un ERE de suspensión para sortear la crisis.

➤ *Factores Económicos:*

Los factores económicos son cuestiones que afectan al mercado en su conjunto, a unos sectores más que a otros, por lo que hay que analizarlos y adaptar las posibles estrategias competitivas de la empresa. Los factores económicos están muy conectados y derivan en gran medida de los factores políticos-legales. Podemos destacar los siguientes factores económicos: la inflación, tasas de interés, nivel de desempleo, ciclo económico, tasas de cambio, evolución del PIB o el nivel de desarrollo entre otros.

La economía española sufrió un fuerte golpe con el estallido del "boom inmobiliario" en el 2007, y aunque parece que las aguas se están empezando a calmar, todavía no se han recuperado los niveles económicos anteriores, y la actual situación de incertidumbre política que envuelve al país no ayuda a ello. Pikolin se ha visto afectado gravemente en nuestro territorio, donde ha tenido que reducir lo máximo posible sus precios para ser competitivo en el mercado y, aun con todo, las ventas del sector se han visto reducidas en un 50% en este periodo, según fuentes de la propia empresa.

La crisis económica que se ha vivido marca la situación en la que se encuentra el mercado, condicionando prácticamente a la totalidad de los factores que presentan el entorno económico. La evolución del PIB y de los precios lleva una continua disminución debido a la recesión sufrida. Como se puede observar en los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística, la evolución del PIB en nuestro país se ha encontrado en un periodo negativo desde 2009 hasta el año 2014, donde se puede observar un pequeño repunte de un 1,4%.

Si bien es cierto, que como publica el diario Expansión el 2 de enero de 2016, España despide el año 2015 con un elevado crecimiento y una rápida creación de empleo aprovechando el actual ciclo económico expansivo en el que se encuentra el país. Pero no hay que olvidar que España, hace nada estaba sufriendo un grave periodo recesivo que aun hoy en día deja notar sus secuelas, ya que el país se encuentra con uno de los déficits públicos y las tasas de desempleo más altos de la unión europea.

➤ *Factores Socio-Culturales:*

La opinión del consumidor es muy importante, y más en un sector como es el del descanso, donde prima la conciencia de una buena imagen de marca. Dicho esto, Pikolin es líder del mercado en España, Portugal y Francia, sus principales fuentes de ingresos, lo que le hace tener una posición y una imagen ya consolidada en el mercado y sobretodo en la sociedad, consiguiendo una gran fidelización en el consumidor.

Hay que tener en cuenta que España es un país con una población envejecida, donde la esperanza de vida se sitúa en 85 años y la tasa de natalidad solo hace que reducirse. Según el estudio de la Proyección de la Población de España 2014–2064 que publico el Instituto Nacional de Estadística (INE), el 28 de octubre de 2014, el porcentaje de población de 65 años y más, que en 2014 se sitúa en el 18,2%, pasara a ser del 24,9% dentro de quince años (en 2029) y seguirá aumentando anualmente. Esto hace que el sector del descanso se potencie debido al constante aumento de la demanda en hospitales y residencias. Pikolin que no es ajeno a ello, se ha introducido de lleno en este segmento con la compra de Industrias Hidráulicas Pardo, proporcionando productos específicos a hospitales y geriátricos.

Además no hay que olvidar que España es un país turístico. Según el Informe de Perspectivas Turísticas publicado por Exceltur en enero de 2016, España recibió en 2015 más de 68 millones de turistas internacionales y las previsiones apuntan a que se alcanzara la cifra de 70 millones en 2016. Este sector cerro el año 2015 generando unos ingresos estimados de 124 mil millones de euros, lo que representa un 11,7% del total del PIB español, por lo que el sector hotelero es uno de los segmentos con mayores perspectivas de crecimiento en nuestro país y al que Pikolin dirige sus productos con un área dedicada específicamente a este mercado, denominada Pikolin Group Contract y que abastece a las principales cadenas hoteleras del país.

Dicho esto, muchos de los factores del entorno socio-cultural que envuelve a la sociedad española son favorecedores para la actividad que desarrolla Pikolin, ya que se presenta un país con una población envejecida y un alto índice de inmigración. Por el contrario, debido a la actual coyuntura de recuperación económica la población no tiene una actitud consumista hacia este tipo de productos, ya que estos artículos presentan una esperanza de vida larga y no se consideran productos de primera necesidad.

➤ *Factores Tecnológicos:*

Los medios de producción se han modernizado debido al continuo cambio tecnológico que está sufriendo la sociedad en todos sus ámbitos, esto hace que las empresas realicen su producción de una forma más eficiente y productiva, pero también supone un fuerte gasto en infraestructuras. Además este continuo avance tecnológico ha hecho que el mercado se abra de tal forma que actualmente este completamente globalizado suponiendo un mundo de posibilidades pero también de amenazas. En este ámbito juega un papel fundamental el desarrollo de las Tecnologías de la Comunicación y la Información (TIC), sirviendo como importante herramienta de difusión y conocimiento en la actividad de la compañía.

El gasto público en I+D, es un factor que actualmente no favorece la situación del sector, ya que en España el gasto es prácticamente inexistente. Como publicó la web del diario El Economista el 16 de diciembre de 2015, el gasto público en I+D en España es un 1,23% del PIB, lo que nos coloca como el país de la Unión Europea que menos gasta en este ámbito, y cada año es reducido, situación que no es nada favorable para las empresas que se encuentran en el territorio.

Pikolin siempre ha sido pionero en la inversión en I+D, desarrollando nuevas tecnologías que le ayuden a fabricar productos de calidad. Además la compañía posee un gran número de patentes que hace que sus productos se diferencien de los de sus competidores. Como analiza el José Antonio González, Consejero Delegado de Grupo Pikolin, el 1 de julio de 2014 en la web del diario Expansion.com, la compañía destina entre un 1 y un 2% de la inversión a nivel global, cerca de los 4 millones de euros, al área de I+D. Se trabajan líneas de nuevos materiales, composiciones, aireación y la parte sanitaria. Este sector no se caracteriza por grandes revoluciones, sino por una evolución constante.

### 2.3.2. Análisis del entorno específico: Análisis Porter.

Una vez realizado el análisis del entorno general, a través del análisis Pest, este apartado se centra en analizar el entorno específico del sector del mercado al que dirige su actividad Pikolin. Este estudio lo vamos a abordar a través del análisis de Porter, modelo estratégico que establece el marco competitivo de la industria en la que opera la compañía, analizando las cinco fuentes de presión competitiva que van a determinar la rentabilidad del sector.

Michael Porter, profesor en *Harvard Business School*, publicó en 1979 el libro “Estrategia Competitiva” en el que elabora el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Desde su publicación ha pasado a ser un marco de referencia a partir del cual muchas empresas analizan y evalúan los cinco factores que bajo su perspectiva son fundamentales para conocer una industria.

**Figura 2. Las Cinco Fuerzas de Porter.**



Fuente: Elaboración Propia basado en Michael Porter (1979).

Estas 5 fuerzas estarían compuestas por; 3 fuentes de presión dirigidas a la competencia horizontal: existencia de productos sustitutivos, amenaza de nuevos competidores y rivalidad existente en la industria; y por 2 fuerzas orientadas a la competencia vertical: el poder de negociación de los clientes y de los proveedores. Con este análisis se pretende identificar las tendencias del mercado que pueden tener un impacto directo en la actividad de la compañía, con el objetivo de conocer el entorno y anticipar acciones, identificar oportunidades de negocio o ajustar la estrategia corporativa.

### **1. Rivalidad de la Industria:**

En este apartado se va a analizar la industria a la que dirige su actividad Pikolin, de una manera un tanto general se abordaran los datos macroeconómicos de la industria del descanso a nivel mundial y más concretamente se centrara en conocer los datos evolutivos que ha llevado el sector en España, además de las posibles previsiones que se esperan para los próximos años, los competidores potenciales que se concentran en este segmento y sus cuotas de mercado en nuestro país.

#### **➤ La Industria:**

- **Evolución y Datos de la Industria:**

Según el Informe del Sector del Descanso de 2014 de ISPA (*International Sleeping Products Association*), el consumo total de colchones a nivel mundial alcanzó una cifra de 24.000 millones de dólares en 2014. Las ventas de unidades de colchones se incrementaron en un 2,8% en 2014 y el comercio internacional de colchones ha crecido de forma significativa, alcanzando los 3.600 millones de dólares en 2014.

China es líder en consumo de colchones, seguido de Estados Unidos, Brasil, Alemania, Canadá y Francia.

En la última década, las tasas de crecimiento más importantes fueron las registradas en los países asiáticos, destacando China e Indonesia. También algunos países del centro y del este de Europa, destacando Rusia, Polonia y Rumanía registraron tasas de crecimiento importantes aunque siguen siendo mercados de bajo consumo de colchones pero con un importante potencial de crecimiento, según el Informe del ISPA del año 2014, anteriormente nombrado.

### *En España:*

El mercado español de fabricación de colchones como publica, el 5 de junio de 2016 en su versión web El País, mueve 514 millones de euros. Por un lado los fabricantes, con una facturación agregada de 397 millones de euros. De esta cantidad, el 32% corresponde a las ventas del Grupo Pikolin, y el 24% son los ingresos de Flex. Por otro lado, hay que sumar la cifra de negocio de los distribuidores (suman 117 millones de euros de margen). En este segundo grupo, que aglutina a las grandes superficies, las tiendas de muebles y 2.000 colchonerías, El Corte Inglés es el vendedor dominante.

La crisis económica que ha sufrido España ha marcado esta última década, afectando a la totalidad del mercado y en este caso condicionado gravemente a este sector, donde se han reducido hasta el 50% las ventas. En los últimos años se ha experimentado un crecimiento del 8,8% en 2014 (1,7 millones de unidades), pero todavía se sitúa muy lejos de recuperar las ventas máximas alcanzadas en 2007 (3,5 millones de unidades), antes de la recesión económica.

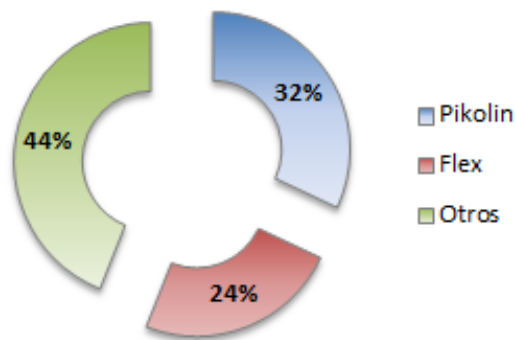
El mercado español presenta unas expectativas de crecimiento del 47% en los próximos años, en los cuales se espera alcanzar unos previsibles 2,5 millones de unidades anuales en 2018, según estimaciones del Grupo Pikolin.

En España, la producción de colchones ha estado tradicionalmente concentrada en el segmento de colchones con muelles interiores. Sin embargo, en los 10 últimos años la producción de colchones con muelles ha decrecido a favor de la producción de colchones de espuma. La cuota de producción de colchones con muelles se redujo del 90% alcanzado en 1997, al 49,1% registrado en 2015.

- Grupos estratégicos y Cuota de Mercado:

Como se puede observar en el gráfico que se muestra a continuación, aunque existen más de 120 fabricantes de cojines en el sector, los que se llevan la mayor parte de los ingresos son Pikolin y Flex que dominan el mercado con una cuota muy semejante. Hildings Anders, Relax y Lo Mónaco están intentando hacerse con esa tercera posición que les haga competir con las dos grandes compañías del sector.

**Gráfico 3. Cuota de Mercado del Sector del Descanso en España.**



Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos publicados en la versión web de El País, el 5 de junio de 2016.

- Principales Competidores:

**Flex:** La marca Flex nació en Zaragoza en 1956. La compañía fue líder del mercado desde los años 70, cuando acaparaba una cuota del 60%, sufriendo un significativo descenso en los primeros años del nuevo siglo. Recuperó sus ingresos en 2014 alcanzando los 290 millones en 2015 y mantiene el ritmo de crecimiento, debido principalmente a que Flex se introdujo en el segmento de los colchones de lujo, mercado en el cual es líder mundial, comercializando sus productos de alta gama en más de 70 países.

Además, Flex tiene fábricas en España, Portugal y una fuerte presencia en Latinoamérica, con plantas de producción en Brasil, Chile y Cuba. Actualmente posee una cuota de mercado del 24% en España, colocándose como el segundo vendedor del país.



**Hildings Anders:** Como se puede leer en su página web, Hilding Anders es el actual líder del mercado en Europa, Rusia y Asia, con unas ventas que ascienden hasta los 917 millones, tiene presencia en más de 40 mercados diferentes y posee una de las plantillas más amplias del sector con hasta 8000 empleados.

En España es el tercer fabricante nacional, ya que con la compra de la Pyme valenciana Somilar en 2006 se introdujo en nuestro mercado. Aquí se ha especializado en la marca blanca, segmento que supone el 80% de sus ingresos, según fuentes de la propia empresa. La venta de sus productos es característica en centros como Ikea.



**Relax:** La compañía posee más de 40 años de experiencia en el sector y actualmente con una plantilla de unos 170 empleados trabaja para recuperar su posición como el gran fabricante intermedio, que actualmente posee Hilding Anders.



Pedro Orúe, director de marketing, decía lo siguiente en una entrevista publicada por el diario El País en su página web, el 5 de junio de 2016, “hemos invertido para ajustar los márgenes y poder bajar los precios, mantener la calidad e innovar en productos. En 2015 alcanzamos casi 30 millones de euros, y volvimos al beneficio gracias a las ventas realizadas en Francia, Italia, Portugal y Suiza, que ahora suponen el 4% de los ingresos. Este año creceremos un 10%”.



- Grado de Concentración:

El análisis del grado de concentración del sector es clave para conocer el comportamiento y el estado del sector donde se va a operar, para ello se ha optado por realizar el cálculo del índice de concentración del sector a través de una aproximación del índice de Herfindahl. Este cálculo es importante para saber el nivel de poder de mercado que alberga el sector, con ello podemos conocer entre otras muchas cosas la capacidad de las empresas para fijar los precios o si éstas pueden actuar de forma independiente.

El cálculo resultante se interpreta de la siguiente forma, cuanto más alto sea, más concentrado estará el mercado y por lo tanto menos competitivo será. Los resultados pueden variar desde 0, donde se encontraría un mercado de competencia perfecta, hasta 1 que sería un mercado totalmente monopolizado.

$$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

**Tabla 6: Análisis de la Concentración del Mercado a través de una Aproximación del Índice de Herfindahl.**

	<b>Facturación (€)</b>	<b>Cuota de Mercado</b>	<b>CR<sub>n</sub></b>	<b>H</b>
Pikolin	127.040.000	32	32	0,1024
Flex	95.280.000	24	56	0,0576
Hilding Anders	32.816.659	8,26	64,26	0,00682
Relax	24.467.224	6,17	70,43	0,00380
Otras	117.396.117	29,57	100	0,0874
<b>TOTAL</b>	<b>397.000.000 €</b>	<b>100,00 %</b>		<b>0,258</b>

Fuente: Elaboración Propia basada en los datos obtenidos en [www.eleconomista.es](http://www.eleconomista.es).

Como se puede observar en la aproximación realizada, nos encontramos con un mercado donde existe una situación de oligopolio, ya que el rango resultante se encuentra entre los valores 0,2 - 0,7 por lo que el mercado no está muy concentrado, al no aproximarse al valor 1, ni hay competencia perfecta ya que difiere de 0. Se podría definir como una competencia asimétrica, ya que hay una gran diferencia entre las grandes empresas y sus competidoras más pequeñas, como se muestra en el gráfico, Pikolin y Flex ocupan un 56% de la cuota de mercado.

Para poder determinar razonablemente el grado de concentración es importante también conocer el número equivalente de empresas, es decir, el número de empresas de igual tamaño que darían lugar a una industria de grado de concentración 0,258. Se calcularía de la siguiente manera:

$$N = \frac{1}{H} = \frac{1}{0,258} = 3,875$$

Como se puede observar el resultado no difiere en exceso de la realidad. Se están analizando 5 empresas; las 4 más representativas del sector, donde se ha podido observar que la diferencia entre

las dos empresas punteras del mercado y las que se encuentran en el siguiente escalón es aún muy grande; y por otro lado, un conglomerado de todas las pequeñas empresas que se encuentran en el mercado, representado con la denominación “Otras”, que ocupan la cuota de mercado restante.

Como se puede observar en el resultado, la concentración de mercado equivaldría a casi 4 empresas de igual tamaño, siendo muy semejante a la realidad, ya que nos encontramos por una parte, con las dos empresas punteras, Pikolin y Flex, por otro lado podríamos agrupar a las dos compañías del escalón intermedio, Hilding Anders y Relax, y por último estaría el grupo de pequeñas empresas que forman un conglomerado que ostenta casi el 30% de la cuota de mercado.

Dicho esto, nos encontramos ante un mercado de competencia oligopólica, donde son dos empresas las que llevan el peso del mercado con un alto grado de concentración.

## **2. Nuevos Competidores:**

La posibilidad de que entren nuevos competidores en el mercado y la facilidad con la que se introduzcan dependerán del atractivo que tenga el sector y la cantidad de barreras de entrada y de salida que presente. La entrada de nuevos competidores también es un importante indicador de la rentabilidad del mercado y de la madurez de éste. A continuación se describen algunos factores a tener en cuenta antes de introducirse en un mercado:

- **Inversión Necesaria:**

Es importante tener en cuenta que para que una empresa nueva se introduzca en un mercado y salga adelante, hay que realizar una determinada inversión que cree una imagen de marca firme que le haga fidelizar clientes y darse a conocer, establecer unos correctos canales de distribución y crear unas infraestructuras productivas que les hagan diferenciarse de los competidores actuales, todo esto conlleva una gran capacidad financiera que según su coste y el grado de rentabilidad a obtener quizás no se pueda asumir.

Un ejemplo de ello, es el gran desembolso que ha realizado Pikolin en la nueva planta que va a tener la compañía en el centro logístico de PLAZA (Zaragoza). El Grupo ha destinado una inversión inicial de unos 50 millones de euros, para la nueva fábrica que ocupa una superficie de unos 84.000m<sup>2</sup> y que estará operativa a principios de 2017.

- Acceso a Canales de Distribución:

Para ello hay que tener en cuenta que los canales de distribución en el mercado ya están establecidos, y que la relación entre las empresas existentes y los distribuidores es muy estrecha. Por lo que hay que valorar si introducirse en el mercado creando nuestro propio canal de distribución, a través de una integración vertical hacia delante, que nos otorgue una cierta ventaja competitiva, o externalizarlo a través de los canales de distribución ya existentes.

Pikolin ha realizado una integración vertical que le permite controlar el proceso de distribución de sus productos en España, para ello la empresa ha destinado una gran cantidad de recursos a esta área donde posee flota de transporte propia, que le permite llevar sus productos a cualquier punto de venta.

Dicho esto, para una empresa nueva en el sector ésta sería una importante barrera de entrada. La empresa podría optar por incorporar los canales de distribución en su actividad, decisión que requiere una gran capacidad financiera. Otra posibilidad es que esta actividad la externalice a través de los canales de distribución existentes en el sector. Las dos alternativas no son fáciles de realizar ya que se necesita una gran inversión inicial para llevarlas a cabo.

- Economías de Escala:

Se produce cuando una empresa consigue una ventaja competitiva en costes debido a un aumento de la producción, a través de las mejoras y el incremento de los niveles de utilización de los inputs consiguiendo reducciones de los costes unitarios, lo que nos lleva a poder sacar un mayor beneficio o ajustar en cierta medida los precios de los productos. En el sector del descanso esta estrategia es muy frecuente y está integrada en la mayoría de empresas del mercado.

Como es lógico, las economías de escala son un factor diferencial entre las empresas entrantes y las compañías consolidadas en el sector, ya que el ahorro en costes que tienen las compañías que lo realizan es importante. Esta estrategia depende en gran parte del volumen de ventas que tiene la empresa, factor directamente ligado al nivel de producción que realiza. Por ello, para una compañía nueva esta sería una considerable barrera de entrada a superar, ya que el nivel de ventas, en principio, no va a ser suficiente para poder integrar las economías de escala en su producción.

- Curva de Experiencia:

Hay un dicho popular que dice que “la experiencia es un grado”, y como no podía ser de otra forma, esto se refleja también en el mundo de los negocios. Las empresas ya existentes en el mercado poseen una ventaja competitiva adquirida por la actividad realizada durante todo ese tiempo, teniendo la capacidad de reducir costes a través de lo aprendido en la economía de experiencia. A mayor experiencia mayor ahorro en costes de producción, y esa ventaja no hay otra forma de conseguirla que a través de la experiencia propia de las empresas.

La experiencia es un importante factor a tener en cuenta, ya que las empresas existentes en el sector poseen un elevado nivel de conocimiento del funcionamiento y comportamiento del sector. Gracias a los años de actividad que acumulan, las empresas han llevado a cabo estrategias que les han podido servir de ensayo y error, lo que les permite aprender para la correcta realización de acciones futuras. Este factor juega un papel fundamental a la hora de elegir la estrategia organizativa y competitiva adecuada para la actividad de la empresa.

*Conclusiones:*

Dicho esto, se podría considerar que las barreras de entrada para nuevos competidores son altas, ya que se encuentran con un mercado ya asentado, donde los competidores actuales tienen ya mucho recorrido y una imagen ya formada y reconocida en el mercado y en la sociedad, por lo que no es fácil encontrarnos con nuevos competidores en estas situaciones.

### **3. Poder de Negociación de los Proveedores:**

Toda empresa necesita materias primas para la fabricación de sus productos, ya sea para venderlos directamente al consumidor final o proporcionárselos a un cliente intermedio que los utilice en su producción. En el proceso que transcurre desde los primeros proveedores y la fabricación del producto hasta la venta final al consumidor se establecen una serie de márgenes del precio final del producto. Cuanto más amplios sean estos márgenes más poder de negociación a priori tienen los grupos de interés involucrados, que compiten por hacerse con un margen más amplio. Este proceso no es tan sencillo, y son muchos los factores y condicionantes que influyen en el poder de negociación de los proveedores, aquí exponemos algunos de ellos:

- Si el producto es muy estandarizado, la cantidad de proveedores similares que existen en el sector.
- Volumen de servicios o de productos que tiene el cliente con el proveedor, es decir, la importancia que tiene el cliente para el proveedor.
- El conocimiento del cliente del sector en el que opera el proveedor, puede llevarle a tener una cierta ventaja de negociación.
- El coste que le va a producir al cliente el cambio de proveedor.
- Cuando las empresas compradoras amenazan con una integración hacia atrás, adquirir a alguna empresa proveedora o dedicarse al sector proveedor.

#### *Conclusiones:*

En este caso, los proveedores tendrán mucho más poder de negociación si el producto que ofrecen es escaso o está muy solicitado, ya que la posibilidad de encontrar otro proveedor que satisfaga las necesidades del cliente es muy complicada. Por el contrario si el producto está muy estandarizado y se encuentra con facilidad en el mercado los proveedores perderán todo poder de negociación, ya que los clientes pueden encontrarlo de una manera sencilla en el mercado, en estas situaciones el cliente está en la mejor posición para intentar encontrar la mejor opción para sus intereses.

En el caso de Pikolin, la mayor parte de sus materias primas son productos derivados del petróleo y productos de acero. Por lo que al Grupo le afecta en gran medida las variaciones que sufren los precios de estas fuentes de energía ya que condiciona el precio del polioliol y el isocianato, sustancias a partir de las cuales fabrica la espuma de poliuretano, la espuma de polietileno y los componentes de los muelles interiores de acero.

El precio del petróleo ha bajado de forma notable, descendiendo un 60% el precio del crudo en los últimos 2 años, esto se debe a que ha existido una sobreoferta del producto en este periodo, según ha informado la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP). Lo que favorece a la actividad que realiza Pikolin, ya que las materias primas que utiliza han sufrido un descenso notable de los precios, otorgando a la compañía mayores márgenes en su actividad.

Pikolin en este caso, gozaría de una posición privilegiada que favorecería su poder de negociación, ya que es consumidor potencial de grandes cantidades de estos suministros, por lo que al proveedor le interesara preservar este volumen de ventas y por lo tanto tener contento y mantener al cliente satisfecho. El Grupo presenta un periodo medio de pago a sus proveedores de 84 días, siendo superior al período máximo de 60 días establecido en la normativa de morosidad, situación que está intentando ajustar la compañía.

#### **4. Poder de Negociación de los Clientes:**

El poder de negociación de los clientes mantiene una estrecha relación con el poder de negociación de los proveedores ya que su funcionamiento está causalmente conectado en el proceso que lleva al producto a su comercialización con el consumidor. Las variaciones en los márgenes del precio del producto marcarán las posibles actuaciones en el poder negociador de los agentes implicados.

Se podría decir que, cuanto más bajo es el poder de negociación del cliente, más atractiva es la industria y más ganancias potenciales se lleva el proveedor. Por el contrario si el poder de negociación del cliente es alto, las ganancias del proveedor se van a ver considerablemente disminuidas.

Pero como anteriormente se ha comentado, las variables que influyen en el poder de negociación de los actores son muy amplias y no hay un marco concreto que las establezca, y es que en cada sector según su estado, su comportamiento y los recursos necesarios para la realización de su actividad y dirigirla a sus clientes potenciales, se establecen unos determinados condicionantes y variables característicos de cada mercado.

#### *Conclusiones:*

En el caso de Pikolin, el poder de negociación de los clientes no es muy grande, ya que la imagen de la compañía está muy consolidada en el mercado y aunque en el sector de la fabricación de colchones la diferenciación del producto es muy estrecha, sus artículos tienen gran reconocimiento en la sociedad. Si bien es cierto que la variedad de marcas que se encuentran en el mercado y la reducción de la demanda que se ha sufrido en los últimos años, debido a la situación del país, han llevado a la compañía a reducir sus precios dada la posibilidad existente del cambio de marca por parte de los consumidores.



## 5. Productos Sustitutivos:

Antes de abordar este apartado vamos a definir brevemente lo que son los productos sustitutivos. Los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que se ofrece en el sector o en la industria. En principio se podría llegar a decir que los productos sustitutivos son todas aquellas variables que existen en la propia industria, pero en realidad va mucho más allá, ya que producto sustitutivo es todo aquel que desempeña las mismas funciones, desde el punto de vista del cliente, independientemente de que provenga del mismo sector.

Los productos sustitutivos dependen de una serie de circunstancias y variables que hacen que su poder en el mercado se acentúe. Estos factores serían los siguientes:

- Coste relativo de los productos sustitutivos.
- Facilidad del cambio de comprador.
- Nivel percibido de diferenciación del producto o servicio.
- Accesibilidad a los productos sustitutivos.

### *Conclusiones:*

Dicho esto, los productos sustitutivos en el sector del descanso pueden ser muy diversos, sofás-cama, colchones hinchables, sillones abatibles y de masajes, etc. Pero el grado de diferenciación que poseen los productos del sector del descanso les hacen poseer una notable ventaja competitiva con estos productos sustitutivos. Además la gran variedad de marcas y de productos que poseen las principales industrias del sector, les hacen abarcar prácticamente la totalidad del mercado.

Por lo que para Pikolin el mercado no se ve muy afectado por los productos sustitutivos existentes, ya que el poder que estos representan no es suficiente como para afectar a la actividad de las empresas y a las ventas del mercado.

## 2.4. Análisis Interno:

Una vez analizado el entorno externo en el que se encuentra la compañía, tanto el general como el específico, se va a realizar el análisis interno de la empresa. Este análisis trata de conocer todos los aspectos de la propia compañía, es decir, todos los recursos, medios, capacidades y habilidades que reúne. Además analiza todas las acciones que ha llevado la empresa, siendo una fuente de información de todos los pasos que ha ido dando la compañía. Todo ello nos ayudara a conocer la situación competitiva en la que se encuentra Pikolin y así poder visualizar el posible planteamiento estratégico que podría llevar a cabo la empresa. Para ello se va a empezar este análisis describiendo la cadena de valor de la compañía.

### 2.4.1. Cadena de Valor:

La cadena de valor, es un modelo de análisis popularizado por Michael Porter en 1985 a través de su obra “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, este análisis trata de desarrollar todas las actividades que realiza una organización identificando las fuentes que le proporcionan una ventaja competitiva.

Figura 3. Cadena de Valor de Porter.



Fuente: GRANT, R.M (1996). Dirección Estratégica.

➤ *Actividades Primarias:*

Son todas aquellas actividades que se dirigen a la creación física del producto, su comercialización, su venta y su servicio postventa. Se pueden distinguir 5 actividades primarias:

1. Logística Interna:

Este sería el punto de inicio de las actividades primarias. En él se incluyen las actividades que se denominan de entrada, dirigidas a recibir y almacenar los materiales necesarios para la fabricación del producto final. Cuanto más eficiente sea esta organización y la gestión de estos materiales en el proceso de fabricación, mayor será el valor que genera este punto inicial.

Según se registró en el ejercicio de 2014, Pikolin dotó correcciones por deterioro del valor de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos por valor de más de 900.000 €, debido a la baja rotación y obsolescencia, tal y como recogen las Cuentas Anuales e Informe de Gestión Consolidados del ejercicio 2014 de Pikolin.

2. Operaciones o Producción:

Este segundo apartado va dirigido a todos aquellos procesos y actividades que se realizan desde la entrada de los materiales hasta la creación del producto, cuanto más eficientes sean estos procedimientos más dinero se podrá ahorrar la empresa.

Pikolin domina todos los procesos de producción de sus productos, desde la llegada de las materias primas a los almacenes de la empresa, pasando por la fabricación de los materiales que utiliza hasta llegar a su ensamblamiento, que da lugar al producto final, todas estas labores se realizan en los complejos industriales que posee la compañía.

Todas estas actividades de producción se realizan en los 10 complejos que tiene distribuidos el Grupo en todos el mundo. En ellos se realizan todos los procedimientos que nos llevan hasta el producto final. Se pueden distinguir tres elementos o capas de fabricación en el proceso de producción del colchón:

- El núcleo, que se fabrica a partir de una bobina de alambre que adquiere la forma de una base de muelles, ésta se temple en un horno consiguiendo la elasticidad necesaria para que no se deforme.
- El amortiguador de espuma, que se produce gracias a una reacción química que hace que los líquidos de polioliol e isocianato se transformen en una espuma de grandes dimensiones, que es cortada dándole una forma amortiguadora.
- El acolchado, formado por distintas capas de tela y espuma que se unen aportando estética y confort al colchón. Cada acolchado lleva una media de cinco capas por colchón.

Una vez realizados estos procesos independientes se unen estos productos intermedios en la planta de terminado, donde se ensamblan y se dan los últimos retoques al colchón, dando lugar al producto final.

### 3. Logística Externa:

Este apartado engloba las acciones orientadas a distribuir el producto acabado desde el centro de producción hasta los diferentes tipos de clientes que puede tener la empresa, ya sean mayoristas, distribuidores o incluso a los clientes finales.

El Grupo Pikolin ha realizado una integración vertical que le permite controlar tanto la producción como la distribución y la comercialización de sus productos. En España, Pikolin distribuye todos sus productos a través del parque logístico instalado en Zaragoza. En Europa tiene externalizada su distribución a través de compañías externas, e internacionalmente exporta desde Malasia a toda Asia y África. Los avances en el empaquetado al vacío de los colchones y en la logística del transporte ha facilitado la distribución en este sector, con el consiguiente aumento del comercio internacional de este producto.

Hay que reseñar que Pikolin concentra un gran volumen de ventas en un limitado número de proveedores. Esta situación se acentúa en Francia, ya que en el país galo el mercado está mucho más concentrado. El Grupo obtiene un 50% del total de sus ingresos de este país, de los cuales casi la mitad lo representan los dos principales clientes de la compañía en Francia. Esta situación tiene que ser controlada y gestionada con gran delicadeza por parte de Pikolin.

#### 4. Marketing y Ventas:

Esta sería la cuarta actividad primaria de la cadena de valor, la cual va dirigida al gasto que se destina a campañas publicitarias y actividades dirigidas a dar a conocer y promocionar la imagen de marca de la compañía dentro de la sociedad.

Como se puede observar en la propia página web de Pikolin, la compañía fue de las primeras empresas del sector en darse a conocer mediante campañas publicitarias y anuncios a través de los canales de información que se disponían en el momento. Siendo muy reconocido el slogan "A mi plin yo duermo en Pikolin" que descubrió la compañía en 1964.

Hoy en día, la visión de marketing y publicitaria de las compañías va mucho más lejos, ahora las empresas orientan sus esfuerzos económicos en este ámbito hacia lo que se conoce como responsabilidad social corporativa, con esto las compañías centran sus acciones en ayudar y colaborar con la sociedad que les rodea. Con ello, además de contribuir en diferentes facetas o situaciones que necesita la sociedad también crea o refuerza una imagen de marca con estas acciones sociales.

Pikolin no es ajeno a estas acciones y ya ha desarrollado diversos compromisos sociales orientados la mayoría de ellos a acciones destinadas a temas relevantes de la salud, como son, el cáncer de mama, la osteoporosis, la salud acústica o la prevención de enfermedades cardiovasculares.

#### 5. Servicio Post-Venta:

En este ámbito se pueden recoger todas las actividades complementarias al producto, como pueden ser servicios de administración, instalación, reparación o mantenimiento del producto. Cuantos más servicios y facilidades se le proporcionen al cliente, mayor valor se generara en esta área y por lo tanto a la empresa.

Pikolin tiene un servicio posventa que responde a las incidencias o cuestiones de los clientes de una forma individual, tratando cada caso de una forma personalizada, para ello la compañía facilita en su página web una serie de medios de contacto que distingue dos apartados:

- Dudas y Sugerencias: Donde facilitan un teléfono de contacto y un correo electrónico.  
Tfno: 902 22 00 23  
Correo: pkinfo@pikolin.com
  
- Problemas y Reclamaciones: Igual que en el apartado anterior facilitan un número y un correo de contacto.  
Tfno: 902 44 55 70  
Correo: posventa@pikolin.com

No hay que olvidar que Pikolin en todos sus productos proporciona la garantía regulada en el Real Decreto Legislativo 1/2007 de la ley de General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, que está fijada en 2 años.

➤ *Actividades de Apoyo:*

Estas actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y agregan valor al producto. Se distinguen 4 actividades de apoyo:

1. Infraestructura de la Empresa:

Este apartado se dirige a la capacidad física que tiene la empresa para dar respuesta al compromiso que tiene con los clientes. Como se ha comentado anteriormente, el Grupo Pikolin ha realizado una integración vertical que le ha llevado a albergar los complejos productivos y logísticos más desarrollados y modernos del sector, destacando por la gran capacidad tecnológica y de innovación que siempre ha caracterizado a la compañía.

En España Pikolin posee 3 fábricas con una superficie total de más de 200.000m<sup>2</sup>, situándose las dos principales en Zaragoza. Además la compañía amplió sus infraestructuras a principios de 2017 con un nuevo complejo situado en el polígono logístico de PLAZA (Zaragoza), que contara con más de 120.000m<sup>2</sup>, 21 muelles de carga y descarga y la posibilidad de un ramal ferroviario propio. Su capacidad de almacenaje alcanzará los 50.000 metros cúbicos, y generará un tráfico de 22.000 camiones al año.

**Figura 4. Fábricas Pikolin en España:**



Fuente: Elaboración Propia.

## 2. Recursos Humanos:

Pikolin cuenta con un Departamento de Recursos Humanos integrado en la organización que, como se puede observar, ha tenido una labor importante en el desarrollo de la compañía, ya que ésta nació como una simple empresa familiar de 6 trabajadores y actualmente es una multinacional donde la matriz del Grupo tiene una plantilla de más de 800 trabajadores y la compañía globalmente supera los 2100 empleados.

Como se puede observar en los últimos registros de 2014 proporcionados por la base de datos Sabi, la mayor parte los empleados de Pikolin son hombres representando casi un 90% de la plantilla, la proporción de mujeres en la compañía ha ido disminuyendo desde el año 2010.

Actualmente existe un Convenio Colectivo propio de la empresa que fue suscrito el día 22 de junio de 2016, entre representantes de la empresa y de los trabajadores de la misma, para los años 2016 a 2018.

### 3. Tecnología:

Como ya se ha comentado anteriormente, Pikolin es pionero en tecnología e innovación en el sector. Como se expone en el apartado de infraestructura, la compañía cuenta con los complejos productivos y logísticos más avanzados y desarrollados tecnológicamente del mercado, albergando una superficie total de más de 350.000m<sup>2</sup> de inmovilizado material.

Pikolin ha conseguido llevar los grandes avances tecnológicos de sus instalaciones a los artículos que ofrece a los consumidores, plasmando en sus productos los grandes progresos ergonómicos que se están desarrollando. Además, el Grupo es una de las compañías que más patentes tiene registradas, más de 100. Las tecnologías más características de la empresa son las siguientes:

- Bultex®: Material celular característico en las espumaciones de la compañía. Gracias a sus millones de pequeñas células independientes y elásticas aportan una resistencia proporcional al peso del cuerpo.
- Normablock®: Es el bloque de muelles con el sistema de sustentación interna más avanzado tecnológicamente del mercado.
- Normasense®: Se trata de la perfecta unión de las mejores espumaciones, el muelle y la generación natural de ergo-zonas de descanso.

Además de la tecnología que ostenta Pikolin en su producción, la compañía también posee diversas redes internas y programas propios de comunicación y distribución que dotan a los procesos que se llevan a cabo en la empresa de un carácter propio, facilitando su ejecución y control.

### 4. Aprovisionamiento:

Para la realización de su actividad productiva Pikolin, se abastece de la red de suministros comunes que son proporcionados a través del centro logístico de Plaza en Zaragoza y del complejo que tiene la empresa junto a la Carretera de Logroño (Zaragoza).



## 2.4.2. Teoría de los Recursos y Capacidades:

Para Wernerfelt (1984) la Teoría de los Recursos y Capacidades se basa en la eficiencia que adquiere una empresa mediante el aprendizaje colectivo y singular de la organización en función de los recursos y capacidades distintivas que controla, y a través de las cuales adquiere ventajas competitivas.

Más recientemente, para Guerras (2002), la Teoría de Recursos y Capacidades plantea que la diferencia entre las empresas existentes se basa en los recursos y capacidades que poseen en un determinado momento, esto se debe a que, según Guerras, los recursos y capacidades no están al alcance de todas las compañías por igual.

Figura 5. Teoría de los Recursos y Capacidades:



Fuente: Elaboración Propia a partir de la Teoría de Recursos de Guerras, (2002).

Esta teoría es de gran valor para la organización estratégica, ya que proporciona a las compañías una herramienta útil para evaluar sus recursos y capacidades, dando a conocer a la organización aquellos elementos o factores susceptibles de convertirse en competencias distintivas. Además, la Teoría de Recursos y Capacidades explica cómo puede emprender una organización procesos de crecimiento y su enfoque hacia nuevos negocios, estrategias de internalización, diversificación y/o nuevos mercados.

### *1. Tangibles:*

Estos recursos son fáciles de identificar ya que son cuantificables, es decir, tienen una parte material que es fácilmente reconocible gracias a este soporte físico y que les hace ser medibles a través de los estados contables. Dentro de este tipo de recursos nos encontramos con:

#### ○ Recursos Físicos:

Como ya se ha dicho, Pikolin tiene una importante cuantía de bienes inmuebles, poseyendo 10 complejos industriales, oficinas y flota de distribución automovilística propia. Estos recursos son un factor diferencial debido a la gran capacidad productiva que ha conseguido, gracias al desarrollo de sus infraestructuras y de la maquinaria que reúnen todos sus terrenos productivos y logísticos, albergando unas de las superficies totales más amplias que se pueden encontrar en el mercado de la fabricación de colchones. Todo esto, ha facilitado la labor de expansión que está llevando la compañía.

#### ○ Recursos Financieros:

Mide la capacidad de endeudamiento que tiene la empresa, es decir, la capacidad de hacer frente a los gastos que conlleva la actividad de la compañía. El Grupo Pikolin ha recibido financiación externa por parte de entidades de crédito y de las dos emisiones de bonos en el Mercado Alternativo de Renta Fija (MARF) que ha realizado durante el ejercicio 2015.

A continuación se presentan los valores financieros más significativos del año 2014 de la empresa, datos que se han obtenido de las Cuentas Anuales e Informe de Gestión Consolidados del ejercicio 2014 que presenta la compañía y que van a ser comentados en base a las directrices marcadas por Oriol Amat en su libro Análisis Económico-Financiero.

**Tabla 7. Valores Financieros de Pikolin del año 2014**

DATOS 2014	
<b>Solvencia c/p</b>	1,23
<b>Solvencia Total o Garantía</b>	2,43
<b>Endeudamiento a l/p</b>	0,24
<b>Equilibrio financiero a l/p</b>	0,88
<b>Rentabilidad financiera</b>	- 0,99%

Fuente: Elaboración Propia basada en los datos que se presentan en las Cuentas Anuales e Informe de Gestión Consolidados del ejercicio 2014 de la empresa.

Como se puede observar hay datos muy dispares en estos indicadores. La solvencia de la empresa a corto plazo marca 1,23, valor más que adecuado para afrontar las deudas más próximas, ya que valores entre los parámetros de 1 y 1,5 se podrían considerar razonables para empresas de este sector. El ratio de garantía nos indica que aun estando muy cerca de registros preocupantes, ya que se aconseja estar en valores entre el 1,5 y el 2,5, la empresa con sus activos puede hacer frente a todas sus deudas a largo plazo.

El ratio de endeudamiento que se presenta es menor de 1, por lo que la empresa tendría aun un amplio margen de endeudamiento, si bien es cierto, que el valor registrado es menor de 0,5, y en estos casos habría que revisar el nivel de rentabilidad que está obteniendo la compañía. El equilibrio financiero a largo plazo registra el valor de 0,88 que nos indica, que el patrimonio neto cubre la totalidad del inmovilizado y una parte del activo no corriente, pero no su totalidad, ya que el resultado es menor de 1.

La rentabilidad financiera nos proporciona el primer dato alarmante del Grupo ya que nos muestra un valor negativo de  $-0,99\%$ , con lo que se puede observar que la rentabilidad del capital o rentabilidad que obtienen los socios se ha visto disminuida considerablemente, hasta el punto de encontrarse en valores negativos. El grupo justifica estos datos debido a un ajuste que ha tenido que afrontar la compañía debido al cambio en los tipos impositivos del impuesto de sociedades para los ejercicios de 2015 y siguientes. El Grupo lo considera un hecho puntual.

## 2. *Intangibles:*

Estos recursos son más difíciles de percibir ya que no son cuantificables físicamente, por lo que su gestión y evaluación no es sencilla. Este tipo de recursos se basan en la información y el conocimiento, generando en la organización una identidad que marca la visión que pueden tener los clientes sobre ella. Podemos distinguir tres tipos de recursos intangibles:

### ○ Recursos Tecnológicos:

Como ya se ha comentado anteriormente, Pikolin posee los últimos avances tecnológicos en maquinaria, que le permiten realizar la totalidad de los procesos productivos que son necesarios en la fabricación de su cartera de productos. Además cuenta con las infraestructuras necesarias para su distribución y comercialización.

Los recursos tecnológicos que posee Pikolin, junto con la experiencia que ha ido acumulando en la aplicación de estos procedimientos en su fabricación, han permitido a la compañía realizar las labores productivas de una manera mucho más eficiente y eficaz.

El Grupo siempre ha apostado por la investigación y el desarrollo de las tecnologías del sector del descanso, basando gran parte de su crecimiento en estrategias de inversión en I + D + i como elemento diferencial. En 2013 y 2014 el Grupo destino más de 2,5 millones de euros a esta área de investigación y desarrollo.

### ○ Reputación:

Es el prestigio que tiene la empresa entre sus clientes y proveedores, actuando como factor diferencial en la imagen de la compañía y en la capacidad de decisión que van a tener los consumidores en la elección de sus productos. Pikolin es una marca de gran reconocimiento en nuestro país siendo, como la propia empresa pública, líder en notoriedad espontánea con un 47% y un reconocimiento de marca del 96%, estando por delante de todos sus competidores. Además la compañía ha sido galardonada recientemente con diversos premios como son, el Premio Pilot a la excelencia logística en Aragón, el Premio CEL y el Premio Extraordinario a la Proyección Internacional, que refuerzan este reconocimiento de la empresa.

- **Cultura:**

En este apartado cabría destacar, aparte de la prioritaria orientación hacia el cliente que realiza Pikolin en su actividad, la labor que está llevando la compañía en el ámbito medioambiental, comprometiéndose públicamente en la realización de su actividad mediante un comportamiento respetuoso con el medio en el que se encuentra la empresa. Esta labor la está llevando a cabo a través de un sistema de control integrado en la organización que garantice el cumplimiento de estas directrices. Estas acciones han llevado a Pikolin a implantar un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) acorde a ISO 14.001 y su posterior certificación por un tercero, en este caso AENOR.

Además la compañía, como ya se ha comentado, dirige diversas acciones de responsabilidad social corporativa hacia el ámbito de la salud, involucrándose en los temas más relevantes socialmente. Con esto, Pikolin refuerza el entorno social que le rodea reconociendo su compromiso y participación en la sociedad.

### *3. Recursos Humanos:*

Este recurso es el más difícil de percibir y evaluar, además es uno de los más importantes para la organización, ya que sin el factor humano que compone la empresa su actividad no podría realizarse. Dicho esto, los recursos humanos que puede valorar la compañía estarían orientados hacia los indicadores que nos muestran la cualificación personal, técnica y educativa que poseen sus empleados.

Pikolin, que cuenta con más de 800 trabajadores siendo la matriz del Grupo, trabaja con personal cualificado en todas las áreas de la organización, donde desde el Especialista hasta el último de los trabajadores de la empresa, aportan a diario todos sus conocimientos para que los procesos que se llevan a cabo en la actividad de la compañía garanticen un servicio de calidad. Este recurso es uno de los más difíciles de conseguir, y Pikolin gracias al buen desempeño de sus trabajadores ha conseguido que estas acciones sean uno de los factores diferenciales en la consecución de los resultados positivos que está registrando la compañía.

➤ Capacidades:

Las capacidades de una empresa se podrían definir como la forma en que los recursos que posee la compañía se integran, interactúan y organizan dentro de una secuencia de acciones rutinarias. Como definió Grant (1996), la capacidad es “la actitud o habilidad de un grupo de recursos para realizar alguna tarea o actividad”, por lo que los recursos y las capacidades de una empresa están estrechamente relacionados. Estas capacidades dan lugar a modelos organizativos de trabajo que definen como realizar las acciones en una compañía, otorgándole una identidad propia y posiblemente de ahí nazca una ventaja competitiva.

En este aspecto, Pikolin posee una gran ventaja frente a sus competidores en el mercado, ya que posee más de 60 años de experiencia en el sector, que le han permitido acumular el suficiente aprendizaje para crear la rutina organizativa más eficaz y acorde a los procesos que se realizan en la actividad productiva de la empresa.

Se identifican como capacidades características de Pikolin, la planificación estratégica que ha llevado a la compañía a ser líder del mercado en España y referente mundial. La capacidad de fabricación y de I+D que han hecho que la empresa pueda dar respuesta a las necesidades que aparecen en todos los segmentos del sector. Y la capacidad de marketing, marca y calidad del servicio, que han conducido a la empresa a poseer un gran reconocimiento, apareciendo en la sociedad como una empresa de gran reputación y con unos servicios de calidad en toda su actividad.

Estas capacidades han permitido a Pikolin adaptarse a las nuevas exigencias que han ido apareciendo en el mercado, obteniendo diversos galardones, que ya se han nombrados anteriormente, y que premian la gran labor de la empresa.

### 2.4.3. Análisis VRIO:

Este análisis se centra en identificar y estudiar los recursos que posee la empresa, los cuales ya han descrito en el apartado anterior, y que proporcionan a la compañía una ventaja competitiva, permitiendo a la organización llevar a cabo una estrategia que sus competidores no puedan imitar. Dichos recursos otorgan a la empresa un valor diferencial, para ello deben cumplir las siguientes características:

- Recursos Valiosos (V):

En este caso, la empresa se tiene que plantear que recursos tienen un valor diferencial en la compañía, identificando cuales podrían aportarle una ventaja competitiva a la hora de explotar una oportunidad o neutralizar una amenaza externa.

Dicho esto, Pikolin cuenta con varios recursos que pueden considerarse valiosos, destacando entre todos ellos, los recursos físicos y tecnológicos que dispone la compañía, que le garantizan una gran capacidad productiva. La reputación que ha conseguido labrarse en el sector hace que sea un referente mundial con gran identificación en el mercado, lo juega un papel determinante en la toma de decisiones del consumidor. Estos recursos resultan diferenciales en la labor que está llevando la empresa, ya que les permite mantener el nivel competitivo que alcanza la compañía y resultan imprescindibles a la hora de emprender nuevas acciones orientadas a aprovechar oportunidades que se presenten en el mercado o afrontar nuevas amenazas.

- Recursos Escasos (R):

Este apartado está dirigido hacia la disponibilidad de los recursos que tienen las empresas, si estos recursos están al alcance de todos o son pocos los que disponen de ellos, si son específicos de la empresa o se pueden obtener fácilmente.

Los recursos nombrados no son escasos en su totalidad, ya que la mayoría de las empresas que compiten en el sector disponen en mayor o menor medida de ellos, siendo un factor diferencial la cantidad y calidad de estos recursos. Se podría considerar como recurso escaso o al alcance de muy pocos, la reputación y la experiencia que acumulan las empresas en el sector, ya que Pikolin y Flex que son las dos empresas punteras en nuestro país acumulan más de medio siglo de actividad, lo que les ha permitido realizar un aprendizaje en el sector que juega un factor diferencial frente a sus competidores.

- Recursos Inimitables (I):

Los recursos inimitables son aquellos que son característicos de una empresa y que difícilmente pueden ser copiados o adquiridos por sus competidores. Además hay que tener en cuenta si las empresas que no cuentan con estos recursos se encuentran en desventaja.

Como se puede observar en el sector de los colchones, la mayoría de los competidores tienen una amplia y similar cartera de productos, siendo muy difícil una diferenciación en los artículos que sea lo suficientemente clara como para que sea inimitable. Si bien es cierto que, Pikolin posee una gran ventaja competitiva en sus recursos tecnológicos, donde posee una gran variedad de patentes, más de 100, que le permiten dotar a sus productos de un cierto grado de distinción frente a sus competidores, lo cual dota a sus artículos de una diferenciación cualitativa visible para los consumidores.

Dicho esto, aunque Pikolin otorga a sus productos de una identidad propia, la compañía aún no ha conseguido destinar al segmento de los colchones de lujo ningún producto que marque las diferencias y sea considerado de gama Premium, el cual satisfaga las necesidades de un colectivo de consumidores muy exigente. Flex, principal competencia de Pikolin en nuestro país, hizo frente a la crisis económica introduciéndose en este segmento, donde ya es líder mundial y gracias al cual mantuvo su nivel de ingresos.

- Estructura Organizativa Adecuada (O):

Este apartado mide la adecuación de la estructura organizativa para explotar al máximo este recurso. En este sentido, Pikolin dada su dilatada experiencia en el sector en sus más de 60 años de actividad, y los registros obtenidos por la empresa, hacen prever que, aun desconociendo la estructura organizativa completa de la compañía, la empresa ha desarrollado un modelo organizativo a priori adecuado a la explotación del recurso al que dirige su actividad, y con el cual ha llegado a ser líder del mercado en España.



#### **2.4.4. Análisis DAFO:**

Este análisis es una metodología de estudio de la situación de una empresa en un determinado momento, a través del análisis de las características internas de la organización y la situación externa en la cual se encuentra la compañía. Este modelo sirve de herramienta para conocer la situación real de la empresa y poder elaborar una correcta estrategia a partir de ella.

El objetivo del análisis DAFO es el diagnóstico de los factores estratégicos críticos de la organización, a través de los cuales se van a poder abordar cambios en las estrategias organizacionales, consolidando fortalezas, minimizando debilidades, aprovechando las posibles oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas que pudieran aparecer.

##### ***Amenazas:***

- Inestabilidad Política:

El panorama político que afronta España es muy singular, ya que tras varios meses de inestabilidad e incertidumbre política, parece que al final va a haber un gobierno en minoría. Debido a esto, los procedimientos que quiera llevar a cabo el Gobierno van a ser mucho más lentos ya que van a tener que realizarse con la supervisión y el consenso de los demás partidos.

Tras esto, habrá que ver qué tipo de políticas se van a llevar a cabo en el país, siendo de especial importancia para Pikolin las políticas impositivas que va a tener que afrontar la compañía, y que hasta el momento no están siendo favorables para su actividad .

- Competencia Internacional:

Pikolin desde finales del siglo pasado, ha llevado una política de expansión internacional que le ha llevado a colocarse como segundo grupo empresarial en el sector de la fabricación de colchones en Europa. Esto, que a priori parece una gran oportunidad para la empresa, ha llevado a la compañía a introducirse en mercados internacionales donde se ha intensificado la competencia. Esta globalización ha provocado que Pikolin se haya encontrado con grandes grupos empresariales a los que hacer frente, como Hildings Anders, el grupo líder del mercado en Europa.

- Gasto Publico en I+D:

Como ya se ha expuesto, el gasto público en I+D en España es prácticamente inexistente. Se destina poco más del 1% de PIB del país a esta área, lo que nos coloca como el país de la Unión Europea que menos invierte en este ámbito, situación que no es nada favorable para las empresas españolas, ya que lastra su posición competitiva en el mercado. Según los expertos, la inversión en I+D sería una de las fuentes de crecimiento que mayor desarrollo proporcionaría a la economía de los países. Dicho esto, las empresas españolas ante la falta de gasto público en este ámbito tienen que buscar financiación externa o destinar sus propios recursos financieros a este apartado.

- Volatilidad de los Precios de las Materias Primas que utiliza Pikolin:

Como ya se ha comentado anteriormente, la actividad que realiza Pikolin necesita del suministro de las principales materias primas que utiliza en su producción. Estas materias dependen del petróleo, que es de dónde proviene el polioliol y el isocianato para la formación de las espumaciones de poliuretano y de polietileno, y del acero del cual se fabrican las bases de muelles que presentan los colchones de Pikolin. Por ello, la inestabilidad y las continuas variaciones en los precios de estas fuentes de energía afectan en gran medida a los márgenes de explotación del Grupo.

### ***Oportunidades:***

- Regulación del Empleo en España:

Actualmente el mercado laboral español se caracteriza por tener un marcado carácter precario, debido a la reforma laboral que se produjo en 2012 como consecuencia de la recesión económica sufrida y que definió la regulación del empleo actual. Esta situación favorece a las empresas ya que les otorga una posición privilegiada a la hora de obtener mano de obra barata. Pikolin cerró un expediente de regulación de empleo en 2013 de, 45 despidos, 80 prejubilaciones, una reducción salarial y un ERE de suspensión para sortear la crisis.

- Envejecimiento de la Población:

La evolución demográfica que lleva el país nos muestra que España presenta una pirámide invertida con una población claramente envejecida, lo cual hace entrever que la demanda de los productos de Pikolin va a aumentar considerablemente, debido a la gran utilización de los artículos que la empresa suministra a entidades de gran afluencia para este sector de la población, como pueden ser hospitales o residencias, oportunidades que a continuación se analizan.

- Segmento Hospitalario y Geriátrico:

En relación y como consecuencia del apartado anterior, estos dos segmentos van a estar claramente potenciados debido a la evolución de la estructura poblacional que tiene España. Por ello, gracias a la adquisición por parte de Pikolin de Industrias Hidráulicas Pardo, la compañía ha conseguido introducirse fuertemente en estos segmentos, suministrando productos especializados a hospitales y geriátricos en todo el país.

- Segmento Hotelero:

España es un país típicamente turístico, donde la afluencia de visitantes aumenta año tras años debido a la gran imagen que tiene nuestro país en este ámbito. Pikolin no es ajeno a ello y tiene un área dedicada en exclusivo a este segmento.



Denominada Pikolin Group Contract, se encarga de suministrar productos especializados de la compañía en el sector. En España abastece a las principales cadena de hoteles que se ubican en el país pero también tiene presencia en los principales grupos hoteleros del mundo.

○ Mercados Internacionales:

Pikolin desde finales del siglo pasado ha llevado a cabo una estrategia de expansión internacional que ha marcado sus acciones hasta el día de hoy. Además ha aprovechado que la situación en España no era favorable para orientar sus esfuerzos en introducirse en mercados donde las oportunidades de negocio eran muy atractivas para la compañía. Con ello, el Grupo Pikolin actualmente comercializa sus productos por toda Europa y está presente en el mercado asiático y latinoamericano.

○ Previsiones de Recuperación Económica:

Aunque el país aún no se ha recuperado de la crisis que lleva sufriendo desde 2008, parece que las previsiones que se estiman para los próximos años son esperanzadoras y aunque están lejos de llegar a los datos marcados en 2007, no dejan de ser datos positivos que dan aire a muchas empresas en el país. El mercado español de la venta de colchones creció un 8,8% en 2014 y está previsto que el crecimiento sea mayor en los próximos años, llegando hasta los 2,5 millones de unidades en 2018.

### ***Debilidades:***

- Gran Volumen de Ventas a un Limitado Número de Distribuidores:

Debido a la internacionalización que está llevando Pikolin, la estructura de ventas que se encuentra en los países donde comercializa sus productos es muy diferente. En España y Asia el sector de la fabricación de colchones se presenta muy fragmentado. En nuestro país, como muestran los informes de la propia empresa, los 10 principales clientes de la compañía representan un 47% de la facturación en España, donde los dos principales clientes representan el 24%. Sin embargo, en Francia, país del que obtiene más del 50% de sus ingresos, el mercado está muy concentrado. En el país galo, los 10 principales clientes de la compañía representan un 67% de su facturación, porcentaje del cual los dos clientes más importantes representan un 46%. Este nivel de exposición al riesgo en Francia es muy elevado, por lo que la empresa tiene que saber gestionarlo.

- Nula Presencia en el Segmento de los Colchones de Lujo:

Pikolin no presenta un área destinada a la fabricación de colchones de marca Premium, dedicados y dirigidos a un público con gran poder adquisitivo donde el nivel de exigencia del producto es máximo. Aunque el Grupo tiene una amplia cartera de productos donde se pueden diferenciar las marcas que presentan artículos de alta gama, la compañía no posee un referente diferencial que le haga introducirse en este segmento.

Flex, competencia principal de Pikolin en España, debido a la continua disminución que estaba sufriendo en su facturación, decidió introducirse en este segmento del mercado, donde ya es líder mundial, y gracias al cual ha conseguido mantener sus niveles de ingresos.

### ***Fortalezas:***

- Liderazgo en el Mercado:

Pikolin es líder del mercado en España, Portugal y Francia, siendo el segundo Grupo en Europa solo por detrás de Hildings Anders. Como ya se ha analizado anteriormente, la compañía posee en España una cuota de mercado de más del 30%, reduciéndose en Portugal y Francia donde representa en torno al 25 % de la cuota de estos mercados, según los datos registrados en 2014.

- Amplia Cartera de Productos:

Gracias a la amplia cartera de productos que presenta Pikolin, la compañía ha podido cubrir prácticamente la totalidad del sector, ocupando la mayoría de segmentos que se desprenden de este mercado, a excepción del ya nombrado segmento de los colchones de lujo.

- Integración Vertical:

La integración vertical que ha llevado a cabo Pikolin le permite controlar la producción, distribución y comercialización de sus productos, haciendo que la totalidad de estos procesos se realicen de la forma más eficiente gracias al control que lleva la empresa en todas estas áreas.

- Diversificación Geográfica:

La estrategia de internacionalización que ha llevado la compañía ha hecho que Pikolin esté presente prácticamente en todo el mundo. La compañía se está introduciendo en mercados con grandes expectativas de crecimiento, como son América Latina, Europa del Este y el mercado asiático. Pero la mayor parte de sus ventas las obtiene en Europa, ya que España y Francia son los países donde más opera el Grupo.

- Experiencia:

Los más de 60 años de actividad en el sector abalan la imagen de marca que coloca a la compañía en una posición de liderazgo en el sector de la fabricación de colchones.

- Reputación:

Como ya se ha analizado, la reputación es uno de los factores diferenciales y más valiosos de la empresa, ya que el reconocimiento de marca que tiene la compañía en la sociedad le otorga una clara ventaja competitiva en el mercado.

**Figura 6. Análisis DAFO de Pikolin:**



Fuente: Elaboración Propia.

## 2.5. Estrategia de Pikolin:

Tras haber analizado la empresa Pikolin, podemos concluir que la compañía ha realizado una estrategia multimarca, intentando ampliar su oferta con el fin de cubrir la mayor parte de mercado. Esto ha llevado a la compañía a expandirse internacionalmente a través de estrategias de diversificación que han provocado que la empresa opere a nivel global, ganando nuevos mercados y cobertura mundial.

La empresa ha optado por una estructura productiva centralizada, a diferencia de Flex, su principal competidor en España y que realiza una producción descentralizada. Este modelo organizativo le ha permitido aprovecharse de las economías de escala resultantes y que le otorgan una gran ventaja competitiva. Gracias al control y la eficacia productiva que le otorga este modelo, unido a la integración vertical que ha realizado la compañía y que le proporciona una eficaz red de transporte y distribución, le han permitido alcanzar un ritmo de crecimiento notable.

Desde los años 80, cuando Pikolin inicia su estrategia de expansión internacional introduciéndose en el mercado portugués, la compañía ha desarrollado una estrategia multimarca, actualmente posee 13 marcas comerciales, incorporando a su cartera de productos multitud de artículos que cubren casi la totalidad de los segmentos del mercado, ya que con las diferentes gamas de productos que posee la compañía consigue adaptarse a las necesidades de todos los públicos.





Esta estrategia le ha ido tan bien a Pikolin que ha conseguido entrar de lleno en el mercado europeo, siendo actualmente líder en España, Portugal y Francia y colocándose como el segundo grupo referente en Europa. Además los últimos movimientos de la empresa se han dirigido a introducirse en el mercado asiático y latinoamericano, que presentan las perspectivas de crecimiento más altas a nivel mundial. Pikolin para entrar en estos mercados internacionales utiliza diversos métodos entre los que destacan, los acuerdos comerciales con las compañías ya existentes en los mercados de destino, la compra de compañías que ya operaran en él o la asociación a través de joint-ventures.

Para poder llevar a cabo estas acciones Pikolin se apoya en los tres pilares fundamentales que componen la compañía, los recursos físicos y tecnológicos que posee la empresa y que le permite realizar una producción eficiente y de máxima calidad, y la reputación que ostenta Pikolin tras más de 60 años en el mercado, donde el reconocimiento de marca que ha conseguido juega un papel diferencial para el desarrollo de su actividad.

La imagen de marca de la compañía es uno de los mayores activos de la empresa, siendo el factor diferencial más importante en los mercados donde actúa el Grupo. Este elemento identificador de la compañía, le otorga un verdadero aval de garantía que lo posiciona en un plano superior respecto de su competencia. Para reforzar la reputación de la empresa y mejorar la imagen de Pikolin, la compañía ha realizado importantes campañas publicitarias y de marketing, orientando gran parte de su estrategia actual a políticas de responsabilidad social corporativa a través de acciones dirigidas a contribuir con el bienestar de la sociedad que le rodea.

La estrategia de crecimiento de Pikolin también se basa en gran parte en el desarrollo de las tecnologías y los materiales que utilizan en la fabricación de sus productos. La compañía colabora con el Instituto Tecnológico de Aragón (ITA), integrado dentro del Departamento de Ciencia, Tecnología y Universidad del Gobierno de Aragón, con el fin de potenciar el desarrollo y la aplicación de nuevas tecnologías al mundo de los artículos para el descanso. Como la propia compañía afirma, este sector no se caracteriza por grandes revoluciones, sino por una evolución constante.

### **3. Conclusiones:**

Tras realizar el análisis estratégico de Pikolin, conociendo la evolución de la empresa y la situación actual en la que se encuentra, se han analizado todos los aspectos que afectan a la compañía, desde los factores más generales y específicos del entorno donde actúa, hasta los elementos internos más particulares de la compañía. Con ello se han podido esclarecer las cuestiones que eran objeto de estudio, consiguiendo la finalidad del análisis realizado.

Como punto de partida, el análisis del sector donde actúa Pikolin ha sido fundamental para conocer la situación en la que se encuentra el mercado, lo que ha permitido aclarar numerosas cuestiones que se desprendían del análisis. Con ello, se han conocido los principales competidores que existen en el sector, sus cuotas de mercado y el grado de concentración que posee éste. Como ya se ha mostrado, el sector de la fabricación de colchones en España es un sector maduro, donde la crisis que ha sufrido el país ha golpeado notablemente al mercado y que actualmente está recuperando, poco a poco, los registros marcados antes de la recesión económica.

Una vez conocida la situación de la compañía en el sector, se han abordado los análisis típicos que evalúan el entorno externo que envuelve a la empresa. A través del análisis PEST y de las 5 fuerzas de Porter, se ha conocido y desglosado tanto el entorno general como el específico. Tras este análisis, destacan las barreras de entrada que presenta el sector, siendo muy difícil la incorporación de nuevos competidores en el mercado.

El análisis interno de la compañía ha sido llevado a cabo aplicando los modelos de análisis característicos en estas investigaciones, la cadena de valor de la empresa, la teoría de recursos y capacidades, y los análisis VRIO y DAFO, que han permitido conocer la situación actual de la empresa. A través de estos análisis se han identificado las características más importantes de la compañía, las que le otorgan una ventaja competitiva respecto de sus rivales en el sector y las debilidades que presenta la empresa frente a sus competidores, así como, las principales amenazas y oportunidades que se le pueden presentar a la compañía en el mercado.

Conociendo todas estas cuestiones, la estrategia que ha llevado Pikolin es clara, ha seguido una estrategia multimarca a través de la cual ha ocupado toda la oferta de productos existentes en el mercado, y con ella, ha realizado una diversificación internacional que le ha permitido crecer y colocarse en la actual posición de referencia en el sector.

Para concluir, la trascendencia de este estudio consiste en conocer mejor una de las empresas más importantes en Aragón, añadir que las conclusiones con las cuales finalizo el análisis siguen una coherencia con el objetivo planteado al comienzo del trabajo, el cual era conocer las características de la empresa y su entorno para averiguar qué tipo de estrategia implanta Pikolin, S.A. la cual, como se ha dicho, se basa en una estrategia multimarca a través de la cual ha desarrollado la estrategia de diversificación internacional que está llevando a cabo y que tanto éxito le está dando.

#### 4. Bibliografía:

- "Pikolin aumentará su facturación un 6% en 2014". (1 de julio de 2014). Recuperado el 24 de septiembre de 2014, de Expansion.com:  
<http://www.expansion.com/2014/06/23/aragon/1403544783.html>
- Campbell, A., & Nash, L. (1992). *A sense of mission*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Collins, J., & Porras, J. (1997). *Built to last*. New York: Harper-Collins.
- Crecer, exportar y crear empleo*. (30 de diciembre de 2014). Recuperado el 24 de septiembre de 2016, de Heraldo.es:  
[http://www.heraldo.es/noticias/suplementos/2014/12/30/crecer\\_exportar\\_crear\\_empleo\\_330414\\_314.html](http://www.heraldo.es/noticias/suplementos/2014/12/30/crecer_exportar_crear_empleo_330414_314.html)
- ElEconomista.es*. (19 de diciembre de 2015). Recuperado el 24 de septiembre de 2016, de El eterno problema de España con el gasto en I+D: una mirada al resto de Europa:  
<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7224291/12/15/El-eterno-problema-de-Espana-con-el-gasto-en-ID-una-mirada-al-resto-de-Europa.html>
- España es el país que más bajó el tipo máximo del IRPF el año pasado, según KPMG*. (19 de enero de 2016). Recuperado el 24 de septiembre de 2016, de ABC.es:  
[http://www.abc.es/economia/abci-espana-pais-mas-bajo-tipo-maximo-irpf-pasado-segun-kpmg-201601190209\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-espana-pais-mas-bajo-tipo-maximo-irpf-pasado-segun-kpmg-201601190209_noticia.html)
- García, S., & Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores : el cambio más allá de la dirección por objetivos*. McGraw Hill.
- GRANT, R. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. THOMSON CIVITAS. Quinta edición, 2006.
- Grupo Pikolin*. (2016). Obtenido de GrupoPikolin.com: <http://www.grupopikolin.com/es/>
- Informe de Perspectivas Turísticas: Valoración Turística Empresarial de 2015 y Perspectivas para 2016*. (enero de 2015). Recuperado el 24 de septiembre de 2016, de Exceltur.org:  
<http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2016/01/INFORME-PERSPECTIVAS-Balance-del-a%C3%B1o-2015-y-Perspectivas-2016-WEB.pdf>

- Los desafíos de la economía española en el nuevo año.* (2 de enero de 2016). Recuperado el 24 de septiembre de 2016, de Expansion.com:  
<http://www.expansion.com/economia/2016/01/02/568808e1e2704e387d8bfd43.html>
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Harvard Business Review.
- Navas, J., & Guerras, L. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa. 3ª Edición*. Civitas: Madrid.
- Pikolin no descansa.* (27 de abril de 2014). Recuperado el 17 de septiembre de 2016, de ElPais.com:  
[http://economia.elpais.com/economia/2014/04/25/actualidad/1398434100\\_696612.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/04/25/actualidad/1398434100_696612.html)
- Pikolin: El fabricante líder en descanso.* (2016). Obtenido de Pikolin.com:  
<http://www.pikolin.com/es>
- Porter, M. (1979). "Cómo las fuerzas competitivas estrategia de la forma". Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Producto Interior Bruto (PIB).* (s.f.). Recuperado el 24 de septiembre de 2016, de INE.es:  
[http://www.ine.es/prensa/pib\\_tabla\\_cne.htm](http://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cne.htm)
- Programa de Pagares del Grupo Pikolin 2016.* (2 de marzo de 2016). Obtenido de bmerf.es:  
[http://www.bmerf.es/docs/docsSubidos/MARF/DIPagar%C3%A9sMARF/DBI\\_GrupoSikolin\\_02032016\\_WEB.pdf](http://www.bmerf.es/docs/docsSubidos/MARF/DIPagar%C3%A9sMARF/DBI_GrupoSikolin_02032016_WEB.pdf)
- Proyección de la Población de España 2014.* (28 de octubre de 2014). Recuperado el 24 de septiembre de 2016, de INE.es: <http://www.ine.es/prensa/np870.pdf>
- Sistema de Analisis de Balances Ibericos.* (s.f.). Obtenido de Base de Datos SABI:  
[sabi.bvdinfo.com](http://sabi.bvdinfo.com)
- Un descanso muy rentable.* (5 de junio de 2016). Recuperado el 1 de octubre de 2016, de ElPais.com:  
[http://economia.elpais.com/economia/2016/06/03/actualidad/1464945656\\_831959.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/06/03/actualidad/1464945656_831959.html)
- Wernerfelt, B. (1984). *Strategic Management Journal*, Vol.5 No 2.

