

“Mi objetivo es que Pikolin sea el líder indiscutible en Europa”

ENTREVISTA ÁLVARO SOLANS **Presidente de Pikolin** / El directivo lidera un plan que busca duplicar el ebitda en tres años, hasta los 50 millones en 2025, y preparar la empresa para dar un salto exponencial a medio plazo.

Víctor M. Osorio. Madrid

Su abuelo fue el fundador de la empresa y su padre la llevó a crecer y desarrollarse internacionalmente. ¿Cuál quiere que sea su legado? “Mi objetivo es llevarla a otro nivel. La empresa que no crece se muere y Pikolin tiene que dar un salto exponencial”, dice Álvaro Solans, presidente de la compañía especializada en equipos de descanso, en una entrevista con EXPANSIÓN.

Pikolin es líder en España, Francia y Portugal y uno de los cinco mayores fabricantes europeos de su sector, además de tener presencia en Asia –sobre todo en Malasia, China y Vietnam– y Latinoamérica –con base en Brasil–.

No obstante, su presidente quiere más. “Mi objetivo es que Pikolin sea el líder indiscutible de su sector en Europa y tenga una posición más sólida en los mercados internacionales donde estamos”, afirma Álvaro Solans.

Para construir el Pikolin del futuro, la compañía ha puesto en marcha un plan estratégico basado en tres pilares. “El primero ha sido transformar la empresa para trabajar como un único grupo. Además, hemos querido poner el foco de las inversiones patrimoniales de la familia en el negocio de los colchones, que es lo que conocemos y donde estamos más cómodos, y mejorar la situación financiera para abordar un crecimiento más acelerado”.

Duplicar el ebitda

Solans se detiene en la pata operativa del plan. “Francia e Iberia trabajaban como empresas autónomas, pero ahora hemos unido las operaciones y fortalecido nuestra integración vertical, además de apostar por la digitalización y la omnicanalidad. Hay una clara oportunidad de concentración en Europa y estamos en una posición privilegiada para ser un actor relevante en ella, pero para eso necesitamos mejorar, crecer y ser más rentables”, sostiene.

La nueva organización

“El crecimiento inmobiliario es clave para nosotros. El 50% de las ventas de colchones son de primera compra”



“La prioridad ahora es la rentabilidad. A medio plazo, la ambición es superar los 1.000 millones de euros de facturación”

“No vamos a entrar en nuevos mercados en los próximos años, pero sí lo analizaremos más adelante”

“El ‘boom’ turístico nos va bien. Llevamos años de récord en récord en este segmento, aunque el potencial es aún alto”

Álvaro Solans, presidente de Pikolin.

“pretende conseguir unos incrementos del ebitda recurrente de 30 millones de euros”, lo que llevará a la empresa a duplicar su resultado bruto de explotación entre 2022 (25 millones de euros) y 2025 (prevé alcanzar los 50 millones de euros). Pikolin se anotó un ebitda de 40,5 millones de euros el año pasado.

“El foco está ahora en la rentabilidad y por eso vamos a tener un crecimiento moderado en los próximos años –Pikolin facturó 522 millones en 2024, en línea con el año anterior–, pero estamos sólo

“El 15% de las ventas en España es digital, pero el 90% de los clientes se informa online antes de comprar”

en una primera fase de lo que pretendemos. Tenemos que estar preparados para ambicionar a medio plazo –entre cinco y diez años– una facturación de más de 1.000 millones de euros”, dice su presidente. Esa cifra supondría duplicar su tamaño actual.

En línea con esta estrategia, Solans indica que “no vamos a

entrar en nuevos mercados en los próximos años, pero sí más adelante”. El directivo apunta al sur de Europa y a países limítrofes con Francia como futuros objetivos.

Otra vía para crecer será diversificar. “Vemos potencial en almohadas, textil, complementos o nórdicos, categorías donde ya estamos, pero no con la cuota que tenemos en colchones y bases. Contamos con la marca, el equipo comercial y los clientes, por lo que es un crecimiento natural”, explica.

Si se trata de descansar, ¿se

han planteado hacer sofás? “No vamos a entrar en esa categoría. Parece un paso lógico, pero es un producto completamente diferente con procesos de producción totalmente distintos”.

Tres líneas de negocio

Las tres grandes líneas de negocio de Pikolin son hogar –la que más pesa en la facturación–, hoteles y hospitalaria. “Somos líderes indiscutibles en hoteles en España –con más del 50% de cuota– y Francia. Trabajamos con todas las grandes cadenas y las acompañamos internacionalmente. El boom turístico nos va bien, llevamos años de récord en récord en este segmento, pero el potencial sigue siendo muy alto. El negocio hospitalario, en el que se incluyen las residencias geriátricas, es más complejo”, explica el directivo.

El fin del boom inmobiliario supuso, en cambio, un golpe para la empresa. “La construcción se desplomó un 80% entre 2008 y 2013, y nuestro sector cayó un 50%. Desde entonces, se ha ido recuperando. El crecimiento inmobiliario es clave para nosotros porque las ventas de colchones se dividen al 50% entre la primera compra, ligada a la adquisición de vivienda, y la reposición”, indica Solans.

El directivo subraya la importancia que ha adquirido el

“Una posible salida a Bolsa en el futuro no es descartable”

Pikolin apenas paga dividendos a la familia propietaria y reinvierte prácticamente todo lo que gana en su crecimiento. Su situación financiera “ha mejorado en los últimos dos ejercicios, pero tiene que mejorar todavía más. La ratio deuda financiera/ebitda lleva tres años bajando y se sitúa ligeramente por encima de las tres veces, pero queremos reducirla más para acometer el plan de crecimiento”, dice Solans. Esta mejora del balance es clave para lo que pueda estar por llegar. “Hemos crecido en el pasado con adquisiciones y se estudiarán nuevas operaciones. Ahora no hay nada, pero tenemos que estar preparados para cuando lleguen las oportunidades”, explica. Su presidente no cierra la puerta a que la propia Pikolin sea a su vez objeto en el futuro de una operación. “Estamos centrados en el plan actual, pero cuando se termine analizaremos si es necesario buscar un socio externo o no. No es descartable y lo mismo ocurre con una posible salida a Bolsa. No lo hemos hablado, pero tampoco es descartable. Dependerá de los objetivos y oportunidades que haya en el mercado, pero hay que estar abiertos a todas las opciones si son buenas para la empresa”, asegura Álvaro Solans, presidente de Pikolin.

canal online. “Es el 15% de la facturación en España, pero el 90% de los clientes se informan online antes de comprar. Tenemos que estar presentes y que los clientes nos puedan encontrar a través de cualquier plataforma”.

El grupo apuesta por la omnicanalidad, aunque el precio medio de venta es más alto en los establecimientos físicos que en los canales digitales, lo que lleva a Pikolin a seguir dando mucha importancia a tener una presencia física relevante en todos los canales de venta: hipermercados –en España es un canal muy importante para la venta de colchones–, grandes superficies, tiendas de muebles o especialistas. “Vendemos a todo lo que se mueve”, bromea el presidente de Pikolin.

“El relevo generacional ha sido tranquilo y amistoso”

Víctor M. Osorio. Madrid

“La transición de una generación a otra es la parte más crítica para una empresa familiar, pero en nuestro caso ha sido tranquila, ordenada y amistosa. Somos una familia pequeña. Mi padre –Alfonso Solans– es hijo único y sólo tengo un hermano –Borja Solans–, que trabaja en la empresa en Asia”, dice Álvaro Solans.

El directivo, que está a punto de cumplir su segundo aniversario como presi-

dente de Pikolin, afirma que el cambio se planificó con tiempo. “Mi padre tuvo que asumir la presidencia de forma muy abrupta por el fallecimiento de forma inesperada de mi abuelo cuando tenía 73 años, pero mi caso ha sido el contrario. Mi padre llevaba planificando la transición desde 2012 y fue delegando poco a poco, hasta que un año antes del nombramiento –tuvo lugar en 2022– se me comunicó a través del proto-

colo familiar que yo sería el presidente de Pikolin”, explica Solans.

“Miramos a muy largo plazo porque lo que nos motiva es mejorar la compañía para transmitirla más fuerte a la siguiente generación”, asegura Álvaro Solans, que reconoce tener una visión algo diferente a la de su padre: “Él era más conservador; yo creo que en el mundo en el que vivimos hay que ser más ambiciosos”.