

EDP UNIVERSITY OF PUERTO RICO, INC.  
RECINTO DE HATO REY  
PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON  
CONCENTRACION EN GERENCIA ESTRATEGICA

**ANALISIS DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO, UTILIZADAS POR IKEA**

REQUISITO PARA EL GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CON CONCENTRACION EN GERENCIA ESTRATEGICA

Mayo 2021

PREPARADO POR:  
TISH ZAMBRANA VILLANUEVA

Sirva la presente para certificar que el Proyecto de Investigación titulado:

ANALISIS DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO, UTILIZADAS POR IKEA

Preparado por:

TISH ZAMBRANA VILLANUEVA

Ha sido aceptado como requisito parcial para el grado de:

Maestría en Administración de Empresas con Concentración en Gerencia Estratégica

Mayo 2021

Aprobado por:

---

Dr. Jose A. Molina, Profesor

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>MISIÓN Y VISIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>VALORES</b> .....	<b>8</b>
<b>OBJETIVOS y ANALISIS SOCIOCULTURAL</b> .....	<b>9</b>
<b>HISTORIA</b> .....	<b>10</b>
<b>ESTRATEGIAS DE IKEA</b> .....	<b>12</b>
<b>DIFERENCIACIÓN</b> .....	<b>13</b>
<b>SEGMENTO DEL MERCADO</b> .....	<b>14</b>
<b>ANALISIS FODA</b> .....	<b>15</b>
<b>COMPETENCIA</b> .....	<b>17</b>
<b>ESTRUCTURA CORPORATIVA</b> .....	<b>18</b>
<b>ALTERNATIVAS EN EL MERCADO</b> .....	<b>19</b>
<b>MARKETING DIFERENCIADO</b> .....	<b>21</b>
<b>VALOR AÑADIDO Y VENTAJA COMPETITIVA</b> .....	<b>23</b>
<b>ANALISIS ECONOMICO DE IKEA</b> .....	<b>24</b>
<b>ANALISIS POLITICO</b> .....	<b>26</b>
<b>ANALISIS LEGAL</b> .....	<b>27</b>
<b>ANALISIS ECOLOGICO</b> .....	<b>29</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>31</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>33</b>

## Dedicatoria

Dedico este trabajo a la vida y sus experiencias, a Dios que aunque es intangible hace que las cosas sean posible, a mi mamá, a Ibis, a Ámbar que me ha dado la fortaleza de luchar y querer ser más grande. Gracias vida por un día más, por la salud, porque hemos sobrevivido huracanes, pandemias, cambios climáticos y una reestructuración mundial que, aunque no la reconozcamos así está sucediendo.

## Agradecimiento

Agradezco a mis compañeros de estudio y que desde el principio nos hemos apoyado para llegar a la meta juntos, a mis profesores que han sido exigentes, pero no severos y muchos otros seres y factores que me han traído hasta aquí, gracias a Orlando por su dedicación y pronta respuesta cada vez que necesito consultar algo para poder seguir creciendo.

## **Introducción:**

Se puede afirmar que IKEA se encuentra entre las compañías más exitosas de venta de muebles en esta época moderna gracias a su dinamismo como empresa. El propósito de haber estudiado a IKEA es poder aprender de su método evolutivo en mercadeo y ventas, ya que inferimos que es lo que ha sido la fórmula para alcanzar el éxito que han logrado hasta ahora.

Con el transcurso del tiempo hemos aprendido que ninguna técnica es estática y única, ya que vivimos en un mundo competitivo donde cada técnica innovadora puede caducar más rápido que la velocidad de la luz. En este siglo XXI, hemos presenciado como las ventas a través del internet han alcanzado su pico más alto históricamente y se han vuelto de moda las tiendas con almacenes. IKEA ha sido una de ellas ya que ellos llevaban trabajando desde antes en este tipo de estrategias innovadoras.

En este trabajo investigativo vemos el trasfondo histórico de IKEA, así como la misión y la visión que es lo que mueve la compañía y sus estrategias, explicamos sus técnicas y su forma de aplicarlas para de este modo aprender y analizar que podemos recomendarle a ellos y a la competencia. Está enfocado en como IKEA dirige su mercadeo, como ha sobrepasado otras compañías exitosas y recalamos la importancia de escoger los mejores proveedores que se adapten a su producto e industria y hacemos comparaciones con otras compañías exitosas, en este mercado de la decoración en el hogar.

En este caso recalamos que uno de los puntos más importantes de IKEA son sus proveedores y en carácter personal he presenciado como compañías exitosas de construcción y desarrolladores han utilizado como modelo inicial todos los muebles y accesorios de IKEA son de: cocina, baños, mesas, artículos decorativos, decoración y artículos de dormitorio y otras

cosas que tienen que ver con el hogar. Esto se debe a que las industrias de ventas de casa consideran a IKEA práctico, con buen diseño y de fácil ensamblaje.

### **Misión, Visión y Valores**

La misión de IKEA está muy bien definida por su presidente y fundador. Para el fundador era muy importante la calidad del producto y poder mantener sus precios para ser accesible en el mercado en donde se estaba desarrollando. Ingvar Kamprad, presidente de IKEA dice que su misión es: *“Ofrecer una amplia gama de productos para la decoración del hogar bien diseñados, funcionales y a precios tan bajos que la mayoría de la gente puede comprarlos.”*

Con esta misión y con el lema que IKEA recalca sobre como esta empresa quiere lograr hacer mejor la vida de muchas personas que no son adineradas, pero tienen grandes sueños es lo que es en parte la clave del éxito de IKEA del presente.

El fundador de IKEA, Ingvar Kamprad de la mano con Hans Axe, el primer gerente de tienda de IKEA en 1965, crearon la primera visión para la marca. La visión de IKEA no expira y esa es una de sus grandes ventajas, sus empleados tienen ciertas características especiales desde el día primero de contratación, les debe encantar trabajar con personas, buscarle opciones, los temas ambientales, el trabajo en equipo, entre otras cosas que IKEA como empresa valora mucho.

Su visión dice así: *“Crear un mejor día a día para nuestros clientes, trabajadores y proveedores.”* La única manera de alcanzar el éxito es trabajando unidos y por un solo propósito que es el bienestar de la empresa y de todos los que en ella trabajan o aportan de manera directa e indirecta.

Los valores son todo aquello que la compañía promueve como empresa, tanto para sus empleados como para la dirección de la misma. Se trata de todas aquellas cosas positivas que se fomentan y se retroalimentan para un mejor ambiente corporativo.

IKEA tiene 5 valores fundamentales que están atados a su visión y misión desde el momento de contratación de sus empleados y los llevan en práctica en el día a día con sus clientes, compañeros de trabajos y proveedores. Buscan personas que quieran compartir sus ideas, que creen estrategias para mejorar, que sean curiosos y sobre todo que sean lo mejor para el negocio. Abajo las 5 características que más busca IKEA en sus asociados y en el espíritu de la empresa:

- Humildad: Modestia o cualidad de humilde.
- Voluntad: Capacidad humana para decidir lo que se desea y lo que no.
- Trabajo en equipo: Es el trabajo hecho por un grupo de personas con un objetivo en común.
- Innovación: Creación o alteración de un producto que crea el efecto de innovar para introducirse en el mercado.
- Pasión: Entusiasmo y compromiso que permite crear nuevas ideas para mejorar el clima laboral.

A esto se le añade que su presidente Ivar le gustaba participar en el trabajo del piso ya que se consideraba una persona atenta al detalle, orientada al éxito y esto lo inspiraba a estar presente con sus empleados, animarlos a tomar riesgos, se consideraba un líder innato. Los asociados que han tenido una experiencia cercana con este señor han adquirido grandes capacidades como líderes y se han destacado en la empresa.



## **Objetivos de IKEA y Análisis Sociocultural**

Los objetivos en una empresa son los estados o situaciones que la empresa pretende conseguir en el futuro utilizando los recursos disponibles en el presente.

En los objetivos de esta empresa multinacional hay mucho más que solo muebles con precios bajos. Hay mucha dedicación y personas que están pendientes a cada detalle, nada se deja al azar. Ellos han sido responsables de pensar en tener desde un abastecimiento responsable de algodón y madera hasta postura sobre los derechos humanos. Han incluido todos los trends y cambios que ha habido en el mundo para desarrollar sus campañas de inclusión. IKEA es para todos.

También se han desarrollado basándose en un compromiso social con el medio ambiente, con la sostenibilidad, con la inclusión, con el reciclaje. Por ejemplo, todo el plástico que utiliza IKEA es proveniente de plástico reciclado, el algodón es cultivado con menos agua y menos pesticida, promueven la energía renovable y el ahorro de dinero.

Al final contribuyendo y promoviendo un mejor medio ambiente lo más que quieren como compañía es conseguir el mayor número de seguidores posibles, aparte de que eso les convendrá como tienda, también será un aporte al planeta.

También están preocupados a detalle por la experiencia del consumidor desde que entra hasta el ensamblaje. Esto se refiere a todo lo que tenga que ver con diseño, servicio al cliente y los famosos FAQ para que logren ensamblar con mayor facilidad.

## Historia

Ingvar Kamprad, un niño campesino de 17 años fue quien fundó IKEA en 1943. En sus inicios tenía un stock de productos que se basaba principalmente en bolígrafos, carteras y marcos de fotos. En Smaland, pueblo de donde es originario Ingvar, no se contaba con grandes recursos. Era un pequeño pueblo agreste en el que muchos de sus habitantes no contaban con grandes ingresos económicos.

Es en este contexto donde nace IKEA, buscando ser una empresa que puede ofrecer productos de calidad a un precio más bajo. En 1948 es cuando IKEA comienza a participar en el negocio de los muebles, comenzando con tan solo con un sillón.

Posteriormente se dedicó a vender muebles fabricados por los productores locales. En estos catálogos la estrategia de IKEA era competir con el precio, comprando al mayor y sacando un poco de margen de ganancia, manteniendo el menor precio posible.

Al disminuir drásticamente los precios, la calidad percibida por los usuarios también bajaba, razón por la cual a Ingvar se le ocurrió ofrecer unas exposiciones al público con la finalidad de acercar el producto a los consumidores. Como contramedida la competencia presiono a los productores locales para que no abastezcan a IKEA, por lo que comenzó con su fabricación propia de muebles, consiguiendo sus materias primas en otros países para abaratar costos, por eso la importancia que le da IKEA a sus proveedores.

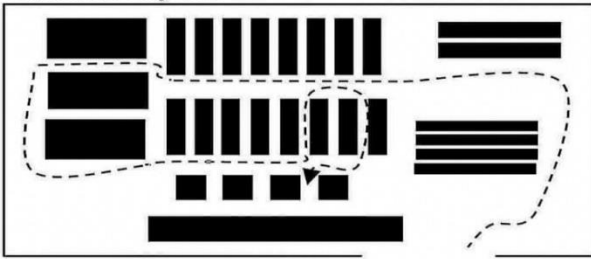
Otra de las ideas revolucionarias de IKEA fue la de entregar sus muebles desensamblados otorgando al comprador instrucciones de cómo hacerlo. Esto facilitó el transporte de los muebles que resultaba muy difícil con anterioridad.

Poco a poco en un viaje que hacía por Suiza Ingvar vió que los precios de los muebles eran muy altos allí. Fue a partir de este descubrimiento que IKEA comenzó a expandirse por todo el mundo. Hasta convertirse en la empresa que es hoy en día. La innovación ante los obstáculos y la perseverancia fueron dos factores fundamentales que han impulsado a esta empresa a lograr ser una de las líderes del mercado.

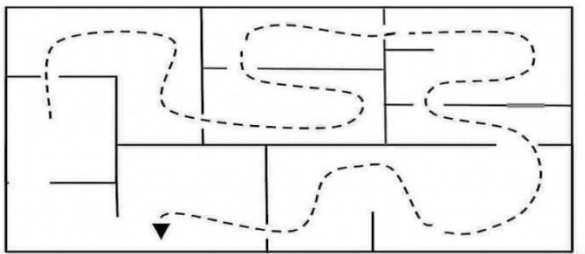
El no dejarse intimidar cómo sus consumidores y mantener siempre su esencia de precios bajos ha sido un diferenciador que le ha otorgado popularidad con el pasar de los años. Actualmente esta empresa cuenta con más de 1500 fábricas en alrededor de 50 países que les permite abastecer de muebles a gran parte de la cuota del mercado, comercializarlos en sus locales. La facilidad con la que pueden transportarse y almacenarse estos muebles es un factor clave en abaratar sus costos de distribución a nivel internacional. La línea de productos que ofrecen pretende cubrir la mayoría de las necesidades domesticas de sus clientes.

## I. Estrategias de IKEA (Foto)

Standard Layout:



IKEA Layout:



Psychology of Interior Design, Ikea. Part 2 Interior Design.

La estrategia de IKEA era una muy planificada, aparte de abaratar costos también estudiaban al consumidor por esos sus tiendas tenían diseños muy particulares parecido a estar caminando en un catálogo.

Con esta estrategia podían hacerlos hacer compras por impulso o psicología ya que por ejemplo sabían que si iba una pareja y la esposa miraba los artículos de cocina al lado

era muy conveniente poner uno de herramientas. Ikea ha conseguido que el consumidor acuda a sus tiendas incluso sin que éste tenga necesidad de adquirir ningún producto.

Ir a Ikea supone para el cliente una auténtica experiencia. El objetivo es atraer a un gran número de clientes y retenerlos en sus instalaciones durante el mayor tiempo posible. ¿Cómo lo logra? Con un diseño de tienda cuidado al milímetro, una exposición de productos pensada para inspirar al cliente a lo largo de todo el recorrido y una oferta de servicios pensada para el ocio como la cafetería (con su comida icónica y precios *low cost*) o el espacio para que los padres dejen a sus hijos. Así es como Ikea se gana a pulso el corazón de sus clientes y marca la diferencia frente a la experiencia de compra en cualquier otra tienda de muebles del mundo.

También aprendieron como adaptarse a los mercados donde internacionalizaron, esto incluía la cultura, moneda y arquitectura. Otra estrategia utilizada fue la de reducir sus costos de exportación e importación buscando los mejores proveedores al más bajo precio y que estos se localizaran cercanos a la localización de sus tiendas.

Su éxito se puede atribuir a que a toda dificultad le encontraban una estrategia como por ejemplo cuando abrieron tienda en Nueva York por primera vez las filas eran kilométricas y comenzaron a realizar entregas por servi-carros.

Otra estrategia utilizada es en base a sus empleados ellos se esfuerzan y buscan una empleomanía con valores y que compartan su visión de decoración, de ayuda al cliente, de forjar relaciones ya que entienden que de esta manera tiene un valor añadido único y lograran liderar el mercado algún tiempo más.

## **Diferenciación**

La diferenciación son aquellas características que tiene tu empresa que son únicas y tienen un valor añadido. IKEA está posicionada en precio, variedad y en el particular ambiente que se puede encontrar dentro de sus tiendas, en línea con otras empresas tipo Starbucks en sus inicios. La mayor diferenciación, es que IKEA ofrece una experiencia única al cliente y aporta un valor significativo al mercado. Sería interesante destacar, algunos elementos intangibles a través de los cuales la marca IKEA ofrece valor diferencial adicional.

La imagen y el perfil de IKEA, están desarrollados de su origen Sueco. La imagen Sueca esta asociada con un estilo de vida saludable y con valores como la naturaleza, fresca y flexibilidad en la forma de pensar. Todo lo que se comercializa en IKEA lleva nombres suecos o escandinavos, por ejemplo, las camas tienen nombres de ciudades noruegas, las sábanas nombres de flores y plantas suecas etc. La imagen de la marca es muy clara y distintiva precisamente, con el objetivo de diferenciarse de la idea tradicional del negocio del mueble. IKEA comercializa no sólo muebles, sino un estilo de vida completo y liberal que incluye una mezcla entre la

realización personal en el trabajo y el tiempo libre, disfrutar la vida y un sentimiento de justicia apoyado en conceptos de libertad ecológica e independencia política.

Ikea también se mantiene el firme compromiso desde sus inicios de renovar su negocio identificando vías de mejora y avanzando hacia ellas como formas de mantener su competitividad y crecimiento a través de la tecnología digital, la Inteligencia Artificial y el Big Data. Parte de este proceso de innovación se centra en su estrategia de Marketing. Para desarrollarla, la marca conoce a la perfección los hábitos de consumo de su público objetivo, así como sus rutinas, deseos y anhelos. Ikea se esfuerza en conocer la vida en el hogar y en cómo puede mejorarla día a día para sus clientes.

### **Segmento del mercado**

Cuando hablamos de segmento del mercado es a que tipo de consumidores se dirige nuestra compañía. Esto facilita tener un enfoque y un alcance un poco más estratificado. Una revista fue crucial para cambiar su segmento de clase baja a ser aceptada por clase media. Esta revista hablaba comparativamente de otras tiendas de muebles en el mercado que eran mucho más caras y la calidad y el precio de IKEA era mucho más competitivo y sus muebles aun mejores que estos de altos precios. Aquí en este análisis de segmentación podemos distinguir tres grupos principales de consumidores:

- **Estudiantes:** debido al bajo precio que tienen nuestros productos, IKEA es destino de estudiantes que viven fuera de sus hogares para la compra de muebles

necesarios y que no tienen sus hogares de alquiler o de decoración y elementos imprescindibles para lo mismos.

- **Jóvenes adultos:** con esta clasificación nos referimos a aquel grupo de personas que está comenzando a trabajar y se encuentra en torno a la treintena. Y, por tanto, debido a su situación económica no se pueden permitir la compra de unos muebles de un precio demasiado elevado.
- **Recién casados y familias:** aquellas parejas con hijos que adaptan sus habitaciones en función de su crecimiento y compran accesorios y utensilios necesarios para ellos. Para las habitaciones de los más pequeños, ofrecen unas habitaciones llenas de fantasía y color para que los padres den a los dormitorios de los niños ese aspecto divertido y acogedor que buscan. También recién casados que se van a vivir juntos y compran o alquilan casas.

## **Análisis FODA**

Las **fortalezas** de IKEA en el mercado son muchas. Hemos recalcado que la fuente de su ventaja competitiva era el factor precio y luego el factor competitividad a nivel de calidad. También integraron autoservicio en sus almacenes y eso los ayudó a llegar al éxito y a añadirle valor a su servicio al cliente para beneficio del cliente. La relación que IKEA tenía con sus proveedores era super estratégica y les permitía ofertar a un mejor precio que su competencia. Ellos primero fijaban el precio y después buscaban los proveedores acordes a lo establecido.

Como todo también tuvo algunas **debilidades** con las que ir trabajando, IKEA se percató que los consumidores no estaban muy satisfechos, ni atraídos al estilo europeo de sus tiendas,

que tenían que hacer un estudio cultural al internacionalizarse. Primero las sabanas en Europa se miden por centímetros, las cortinas eran mas cortas en Europa que en Estados Unidos, las cocinas incompatibles tanto en voltaje como en diseño y así sucesivamente. Tenían que hacer un esfuerzo por conocer la cultura y la estructura de construcción para adaptar sus muebles y utensilios

En las **oportunidades** se encuentra el poder seguir expandiéndose a otros lugares cercanos gracias al internet, aunque ellos siempre miran donde pueden rentar barato por su compromiso con los precios. Esta empresa lleva estudiando oportunidades desde que comenzaron. Estudian los departamentos y la psicología del comprador para hacer unas mejores ventas, también han estado evaluando como ser más ecológicos.

Entre las **amenazas** que pudiese enfrentar IKEA es que hay cosas que no necesariamente están disponibles en el almacén y hay que ordenarlas y esperar el tiempo que dure el pedido que regularmente es de 14 días. Otro reto es lograr el ensamblaje correcto, que los clientes lo entiendan y que su estructura tiene una parte totalmente virtual.

### **Boston Consulting Group Ideología**

Este análisis se divide en 4 categorías: Vaca, Perro, Estrella e Interrogantes. Esto nos permiten obtener un análisis de la situación. El análisis es lo que después nos va a permitir definir la estrategia de marketing de la empresa. Por lo tanto, este tipo de matrices de negocios, nos sirven como hoja de ruta. IKEA en el cuadrado de Boston Group es estrella, ya que su crecimiento requiere inversión, pero es de rápido crecimiento y su participación en el mercado también lo es.



## Competencia

Se entiende por competencia empresas que están en el mismo mercado, ofrecen servicios y (o) productos similares. En el estudio de competencia hemos añadido empresas que venden artículos similares a IKEA, que como sabemos tienen herramientas, muebles, artículos para el hogar en general.

Hacer un estudio de mercado es lento y costoso, aunque muchas veces necesario (eso nadie lo pone en duda), pero tenemos fuentes a nuestro alcance que nos permiten hacernos una idea de cómo nos ven ellos, con quien nos comparan, dónde encuentran los productos que cumplen sus necesidades. Para ello podemos analizar el cruce de usuarios únicos que nos facilita conocer esa métrica que no utilizamos nunca y puede ser muy útil para nuestros clientes y para saber en qué momento estamos.

- La competencia más directa de IKEA son los **Muebles de Amazon:**
  - Venta por internet.
  - Compañías Internacionales, Francia, Inglaterra, Canadá, USA, Italia entre otras partes del mundo.
  - Precios accesibles para el público.
  - Amazon tiene sus propias marcas.
  - Modernos
- **Rooms To Go Furniture**
  - Lleva mas tiempo en el mercado.
  - Sus tiendas son físicas al 100% y es una marca reconocida.
  - Sus muebles son de precio intermedio y de buena calidad.

- **Ambiente Moderno**
  - Plataforma cibernética, tienda presencial.
  - Muebles modernos
  - Precios accesibles
  - Tienda Local

Después de un análisis de la competencia hemos visto un patrón donde IKEA esta siempre entre las mejores 5 compañías a nivel local e internacional pero no necesariamente siempre primero en ventas. A veces el consumidor esta buscando algo mas tangible y ya montado con entrega rápida. Aunque IKEA posee características similares a las de su competencia muchas veces solo vemos los muebles ensamblados solo por internet, lo que resulta costo efectivo y práctico para la tienda, pero difícil de imaginar para el consumidor. Los productos mas vendidos de IKEA dentro de la tienda son los que pueden exhibir.

## **Estructura Corporativa**

IKEA es propiedad y está operada por una complicada gama de empresas con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro. La estructura corporativa se divide en dos partes principales: operaciones y franquicias.

Inter IKEA Systems es propiedad de Inter IKEA Holding BV, una empresa registrada en los Países Bajos, anteriormente registrada en Luxemburgo (bajo el nombre de Inter IKEA Holding SA). Inter IKEA Holding, a su vez, es propiedad de la Fundación Interogo, con sede en Liechtenstein. En 2016, INGKA Holding vendió sus filiales de diseño, fabricación y logística a Inter IKEA Holding.

En junio de 2013, Ingvar Kamprad renunció a la junta de Inter IKEA Holding SA y su hijo menor, Mathias Kamprad, reemplazó a Per Ludvigsson como presidente del holding. Tras su decisión, el fundador de 87 años explicó: "Veo este como un buen momento para dejar la junta de Inter IKEA Group. Con eso, también estamos dando un paso más en el cambio generacional que ha ido sucediendo durante algunos años". Después de la reestructuración de la empresa en 2016, Inter IKEA Holding SA ya no existe, habiéndose reincorporado en los Países Bajos. Mathias Kamprad se convirtió en miembro de la junta del Grupo Inter IKEA y de la Fundación Interogo. Mathias y sus dos hermanos mayores, que también tienen roles de liderazgo en IKEA, trabajan en la visión general y la estrategia a largo plazo de la corporación.

### **Evaluación de Alternativas en el Mercado**

En esta parte del proceso será cuando el consumidor valore todas nuestras ventajas y desventajas entre los muebles de nuestros competidores y los nuestros. De tal forma, de que en el mejor de los casos produzca una compra en favor de nuestra empresa por parte de nuestro público. Decisión de compra o no compra: aquí es cuando realmente se produce ese proceso de compra o no, a la espera de que en caso afirmativo, no se produzca una disonancia cognitiva.

Sensaciones posteriores a la compra: la última fase de nuestra decisión de compra, es la posible satisfacción o insatisfacción que puede producir el producto en nuestro consumidor. Al fin y al cabo, lo que nosotros buscamos como organización es que el consumidor se lleve el mejor sabor de boca para que en resumidas cuentas lo acabemos por fidelizar y por lo tanto vuelva a repetir con nosotros, ya sea para comprar un mueble o incluso una cocina entera.

En esta parte del proceso será cuando el consumidor valore todas las ventajas y desventajas entre los muebles de nuestros competidores y los de IKEA. De tal forma, de que en el mejor de los casos se produzca una compra en favor de IKEA.

Aquí es que se produce la decisión de compra o no compra: aquí es cuando realmente se produce el proceso a la espera de que, en caso afirmativo, no se produzca una disonancia cognitiva.

Luego vendrán las sensaciones posteriores a la compra: la última fase de nuestra decisión de compra es la posible satisfacción o insatisfacción que puede producir el producto en nuestro consumidor. Al fin y al cabo lo que busca IKEA como organización es que el consumidor se lleve el mejor sabor de boca para que en resumidas cuentas lo acabemos por fidelizar y por lo tanto vuelva a repetir ya sea para comprar un mueble o incluso una cocina entera.

### **Matriz de 5 fuerzas de Porter**

En el caso de IKEA de las 5 fuerzas de Porter las más importantes serán los clientes y la competencia interna. Los clientes adquieren gran importancia ya que se trata de un nuevo concepto en ese país y son los que decidirán el posicionamiento de la nueva marca.

En cuanto a la competencia interna, existen actualmente otras empresas que se dedican a la venta de muebles y a precios muy bajos, como es el caso de Walmart y esto puede ser un problema si introducen muebles de diseño al precio que ya acostumbran a tener, extremadamente bajo para IKEA. Los minoristas de gama alta tienen mucha variedad de producto en sus tiendas a todo tipo de precios y calidad.

## Mercadeo Diferenciado

Podemos ver diferencias a la hora de anunciar los productos, adaptándose a un público más específico y no tanto de forma general. Así, podemos ver como ejemplo un spot de 2017 con una canción llamada “díselo cantando”, dirigida a personas jóvenes y familias. En este spot, los actores dicen cantando aquello que sus amigos tienen feo o estropeado en sus casas, afirmando que, si lo cambian por productos de IKEA, serán mucho más feliz.

<https://www.youtube.com/watch?v=437z69fNM0I> (todos los “díselo cantando”).

También podemos ver un claro spot, que habla de la necesidad de pasar tiempo en familia, y de los impedimentos de que los hijos pasan demasiado tiempo haciendo los deberes sin tener tiempo apenas para las cenas. Por ello, está más que claro que se están dirigiendo a familias.

Figura 1: Mercadeo Diferenciado



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=-ER2jqVE6jQ>

Otro anuncio de este mismo año, destinado esta vez para parejas o solteros y hasta entra la clase adinerada que intentan buscar el mueble de IKEA, demostrando que da igual cómo seas y tu estatus social, que esta empresa tendrá un mueble a tu altura, a tu estilo y a tu gusto.

Figura 2: Mercadeo Diferenciado, La llave de los Ricos.



#salón #decoración #IKEA  
Anuncio IKEA llave ALLEN mansión - Anuncio IKEA

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=46PYVbI520E> (la llave: ricos).

Si seguimos con la diferenciación de anuncios, no podemos olvidar un público muy importante para nuestra IKEA, las personas solteras, y que son joven adulto, es decir, alrededor de los 30 años.

Figura 3: Mercadeo Diferenciado, joven adulto.



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=izMbNhfBI2I>

Creo que esta adaptación de los anuncios a los públicos es adecuada, debido a que cada grupo tiene unas necesidades distintas y hay que segmentar las diferentes estrategias de marketing para ellos. Así, no va a ser igual, como ya hemos visto, un anuncio para familias con hijos, basada en la familia, en pasar tiempo juntos, que otro para jóvenes, en adornar la casa para conocer gente, invitarlas, tener las citas o las fiestas, en definitiva, para pasarlo bien y dar buena impresión.

También es necesario recordar que IKEA, no es una empresa basada en alguien en particular, que es destino para todos y que todo aquello que quieras o necesites vas a poder encontrarlo, con buena calidad y bajos precios.

### **Valor Añadido y Ventajas Competitivas**

Estas actividades suponen entre el 20 y el 30% del coste total de un distribuidor tradicional de mobiliario, y lógicamente se tienen que repercutir en el precio de venta final en el caso de que sean asumidas por el distribuidor, lo que conlleva un encarecimiento del producto que, al compararlo con el precio de IKEA que en principio no lleva incluidos estos conceptos, se traduce en una importante ventaja sobre la percepción por parte del cliente del precio de un producto y el otro. El cliente tiene la opción de decidir si quiere hacerse cargo del transporte y el montaje, o prefiere que IKEA le preste este servicio, cobrando una cantidad que cubre el costo y genera un beneficio adicional. Esta actividad suele ser realizada por empresas externas, ya que la política de recursos humanos de IKEA está focalizada en su “core business”, prefiriendo subcontratar aquello que sea diferente al diseño y la comercialización del producto.

Otra de las ventajas competitivas de IKEA más conocida está en el área de logística de la empresa, es el paquete plano. Surge en 1956 cuando Guillis Lundgen decide quitarle las patas a

una mesa que trataba de meter en su furgoneta. Aunque puede que fuese casual lo cierto es que esta era la época en que el conflicto de la empresa con los competidores le ocasionaba problemas de abastecimiento, por lo que la idea del diseño propio como salida (si no había otro igual la competencia no podía acusarle de precios demasiado bajos) ayudó a establecer el paquete plano.

### **Análisis Económico, IKEA**

IKEA está pensada para ser una empresa que perdure en el tiempo. Desde su estructura hasta su planificación, la empresa se orienta con vistas a un futuro a largo plazo. De hecho, el propio objetivo de la empresa, hacer muebles asequibles para llegar a la mayoría de las personas, lo que implica un crecimiento amplio y duradero y, por tanto, equilibrado desde el punto de vista financiero. Así, IKEA busca que nada ni nadie se interponga en su crecimiento. Funcionando desde 1982 como una doble fundación y estructuras jurídicas, IKEA busca garantizar la continuidad, con el fin de no ser dividida o vendida por generaciones futuras.

Sin embargo, esta estructura organizativa posee otras ventajas. Una de ellas, que ha dado lugar a múltiples críticas y que la empresa no desmiente, es la ventaja de tipo fiscal. Otra, no menos criticada, es la dificultad de conocer las cuentas de la empresa o sus propietarios. La compañía también apuesta por la independencia financiera para no entorpecer su crecimiento y no cotiza en bolsa. Como se verá, aboga mayoritariamente por la seguridad de la autofinanciación. Obviamente, no ha necesitado acudir al mercado de capitales para financiar su crecimiento o bien, como señala Anders Dahlvig (2012, pp. 60-61), ha optado por un ritmo de crecimiento más lento.

IKEA cree que la cotización en bolsa entorpecería su expansión debido a sus planes a largo plazo y sus inversiones arriesgadas, pues, en palabras de Belén Frau, directora general de



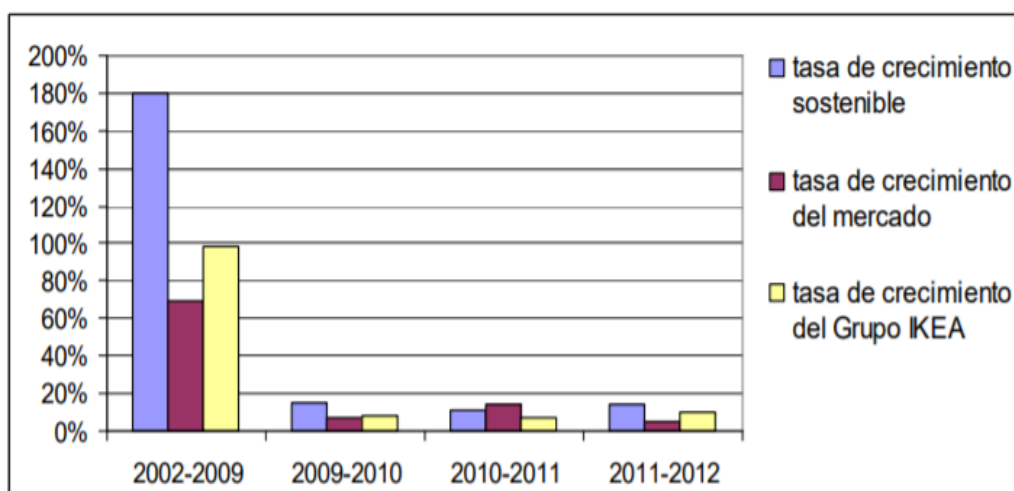
IKEA Ibérica, “permite tomar decisiones que otras empresas no podrían tomar tan alegremente” (Gubern, 2012). La empresa tiene así mayor libertad para invertir en mercados con un menor crecimiento en la actualidad, confiando en que de dichas inversiones se obtengan unos resultados positivos más adelante. Además, el hecho de ser una propiedad privada le brinda otras ventajas en cuanto a las escasas obligaciones de ofrecer información interna de manera pública. Sin embargo, las amplias críticas por su carácter cerrado y opaco y un entorno empresarial cada vez con una imagen más transparente llevan a la compañía a encaminarse hacia una mayor transparencia de información.

En 2010, da a conocer públicamente por primera vez algunos detalles de sus cuentas anuales. La escasa información que ofrece la compañía dificulta el acceso a los datos necesarios para el desarrollo del crecimiento financieramente sostenible. Para el cálculo de éste, en lugar de los fondos propios, se ha tomado el importe del patrimonio neto de la empresa, pues esta partida no se muestra desagregada. Esto implica tener en cuenta que se incluyen en el estudio las ampliaciones de capital en las que la empresa pudiera incurrir. Los datos disponibles engloban los cuatro últimos ejercicios fiscales y el 2002, habiendo un vacío de información entre este año y el 2009. El ejercicio fiscal de IKEA abarca desde septiembre a agosto y la empresa pública la información en enero. Así, por ejemplo, los datos correspondientes al 2012 corresponden al ejercicio fiscal iniciado en septiembre del 2011.

En primer lugar, como se ha comentado en la teoría, el crecimiento de la empresa ha de ir acompañado a largo plazo de un crecimiento de su activo. Los datos de IKEA así lo reflejan, aunque en los dos últimos años la empresa parece haber frenado sus inversiones. La situación no es alarmante si no se prolonga en el tiempo y no tendría motivo para hacerlo puesto que, si se

observa la capacidad de la empresa de crecer sosteniblemente, ésta podría financiar un mayor crecimiento.

**Figura 11: Tasas del crecimiento financieramente sostenible, de ventas y del mercado para el Grupo IKEA (CSIL, 2012, p. 4; CSIL, 2013, p.4; IKEA, 2010, pp. 22-24; IKEA, 2012, pp. 39-40)**



### Análisis Político de IKEA

Swedwood empezó con unas catorce fábricas, la mayoría de ellas adquiridas en el Este de Europa, y para IKEA funcionaba como un proveedor más. El grupo fue creciendo, acorde con las necesidades de la empresa y debido a las ventajas de la fabricación propia ya mencionadas, a una tasa del 20-25% anual. En 2009 se hacía cargo de un 15% de las compras de IKEA. Dentro de su producción hay tres áreas diferenciadas: madera sólida, tableros y revestimiento y chapado.

Dentro de la compañía se encuentra Sewdspan, que se dedica exclusivamente a la fabricación de paneles de base de madera. Su actividad se concentra en Europa, en los países del Este, Suecia y Francia y alberga a unos 700 trabajadores. Como se ha visto, la producción propia de IKEA se centra en los componentes básicos de su gama de productos, pues los tableros y paneles están en

prácticamente todos sus muebles. Encargándose internamente de su producción, aparte de solventar los problemas de abastecimiento, la empresa puede desarrollar métodos únicos de fabricación.

### **Análisis Legal**

Con el éxito y gente en sus tiendas IKEA decide salir fuera de Escandinavia con la apertura de una tienda en Suiza. Se dice que se escogió dicho país por representar un reto para la compañía: si el negocio funcionaba en Suiza, funcionaría en cualquier parte. Sin embargo, muy posiblemente se usara Suiza, por su reducido tamaño y proximidad, como modelo de prueba para adentrarse en un país más grande pero similar, Alemania, una de las grandes potencias del sector del mueble. De hecho, Alemania fue el principal país para la empresa en los años setenta. A finales de la década la empresa contaba con ocho tiendas en el país y, en la zona oeste, poseía el 50% de la cuota del mercado en régimen de autoservicio. Hasta 1982 el ritmo de crecimiento en Alemania sería de más de una tienda por año. La expansión en los setenta también se dirigió por Austria y Holanda (aunque sólo con una tienda en cada uno) y se complementó con la entrada en otros mercados fuera del continente europeo como Canadá o Japón, el único mercado que la empresa se vio obligada a abandonar.

Según Paul Beamish (1996), la entrada de IKEA en Canadá se utilizó como paso para la llegada a Estados Unidos en los ochenta, así como Suiza fue el mercado explorado antes de la entrada en Alemania. El tamaño de Canadá, “suficientemente grande como para valer la pena pero no siendo tan grande como para ser incomprensible para el nuevo inversor” , apropiado para probar el negocio antes de acudir a Estados Unidos. La similitud de gustos y preferencias entre los consumidores de ambos países ayuda también a dicho propósito, así como el alto nivel de

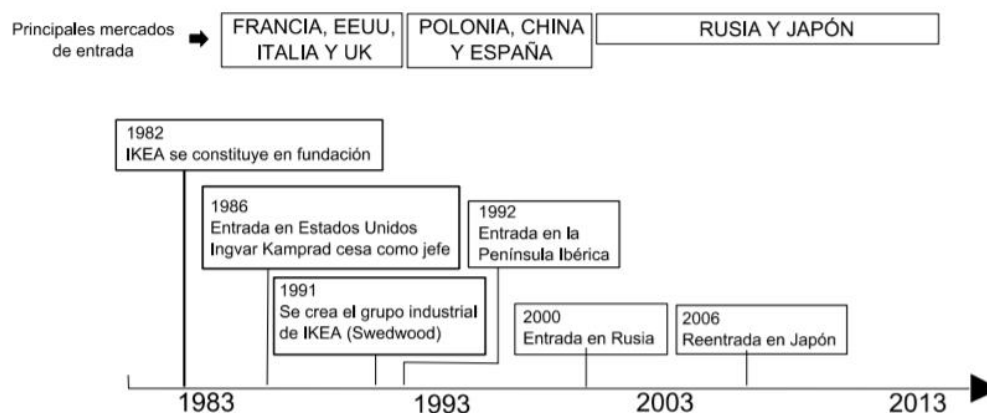
vida de los habitantes canadienses atrae a los inversores. En el mercado de prueba, con alrededor de una décima parte de la población con respecto al mercado objetivo, el daño causado en caso de una mala respuesta no sería tan perjudicial para la empresa.

Desde luego IKEA no desaprovechó las ventajas de conocer Canadá cuando quiso entrar en EEUU, pues veinticinco de los setenta empleados más experimentados pasaron a trabajar en el nuevo mercado para aprovechar su experiencia con el consumidor, la competencia y los proveedores. Sin embargo, el papel de mercado de prueba que pudo desempeñar Canadá no evitó que la empresa, como se verá más adelante, tuviese problemas en su entrada en EEUU en 1986, una década después de estar conociendo el mercado canadiense.

Otro de los países explorados en los años setenta ha sido Japón, donde IKEA entró en 1974 a través de una joint venture. En contra del concepto de la empresa, en Japón su mercancía se vendía a precios elevados en los centros comerciales del país y, doce años más tarde, se decide abandonar el mercado.

Su crecimiento siguió en esta década por países europeos como Francia, Gran Bretaña y, al final de la década, Italia. Fuera del continente la empresa se lanzó a Estados Unidos y Australia. Además, se retoma la expansión por sus países vecinos de Escandinavia (Dinamarca y Noruega), en los que, a diferencia de Suecia, no se habían hecho nuevas aperturas desde los sesenta. Los mercados europeos no supusieron problemas importantes para la compañía. A lo largo de los años, IKEA ha ido abriendo tiendas de una manera continua en estos mercados. La empresa podía chocar con el estilo del cliente, como en el caso de Reino Unido, los británicos consideraron sus diseños fríos y demasiado modernos. Tras un estancamiento de las ventas, el problema se solventó progresivamente con un cambio en la estrategia de marketing, que había de estar más enfocada a mudar los gustos del consumidor que al precio, al producto o a la calidad.

**Figura 2: Acontecimientos importantes en la expansión de IKEA entre 1983 y 2013 (elaboración propia a partir de los datos del capítulo, ver nota 1)**



### Análisis Ecológico

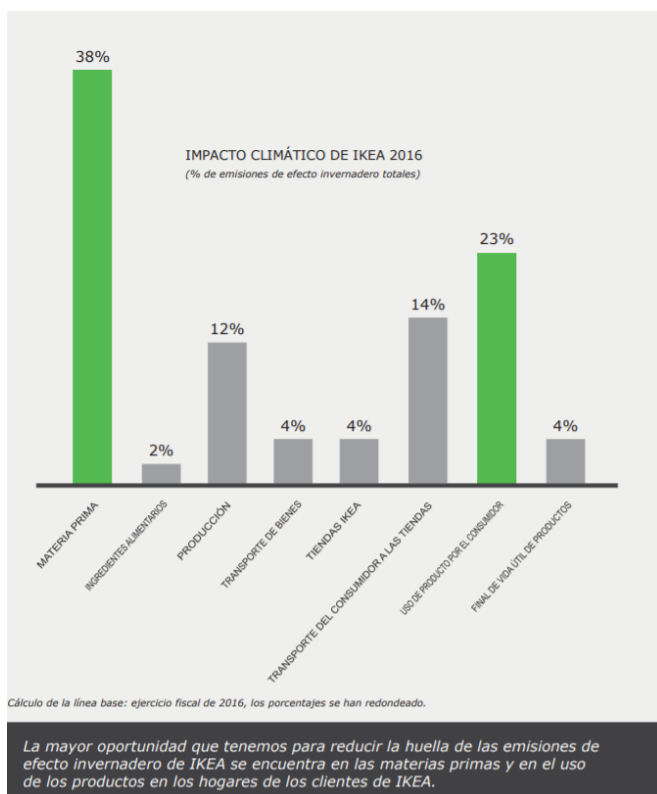
La estrategia actualizada de IKEA «Personas y Planeta» describe el programa en materia de sostenibilidad y las ambiciones de todos aquellos que conforman el sistema de franquicias y la cadena de valor\* de IKEA. Guiará la toma de decisiones en IKEA durante los próximos años. Nuestras ambiciones y compromisos de sostenibilidad están fijados para 2030, en coherencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. La estrategia se revisará anualmente para garantizar que esté alineada con el marco estratégico global de IKEA. El objetivo de esta estrategia es inspirar, activar y guiarnos en nuestra toma de decisiones y configuración de objetivos, de forma que podamos conseguir los grandes cambios positivos que queremos ver en el mundo.

La escasez de recursos y la contaminación del aire, el agua y la tierra es muy visible debido, en parte, a un consumo y derroche insostenible. Para IKEA, el consumo insostenible es uno de nuestros principales desafíos: ¿cómo podemos continuar creciendo y permitiendo que las personas vivan un mejor día a día dentro de los límites del planeta?

IKEA ya facilita a las personas una vida más sostenible y saludable en el hogar, con foco en la eficiencia y funcionalidad a través de productos y soluciones asequibles para ahorro de agua, energía, producción de energía renovable y separación de residuos. Durante muchos años, IKEA ha trabajado de forma proactiva en lo que concierne al uso de productos químicos en los productos de IKEA, eliminando productos químicos potencialmente nocivos y, a menudo, antes que lo exija la legislación. Todos los productos y soluciones de IKEA están diseñados con la calidad, forma, funcionalidad, precio bajo y sostenibilidad que definen las dimensiones de diseño democrático de IKEA. Aunque hemos conseguido muchas cosas, sólo estamos en el principio y queda muchísimo por hacer.

Para 2030 inspiraremos y facilitaremos a las personas a que elijan opciones más sostenibles y saludables, a través de ofrecerles conocimiento, ideas y nuevas soluciones asequibles. Definiremos, junto a otros, qué significa el consumo sostenible para IKEA. Desarrollaremos todos los productos utilizando el enfoque de diseño democrático de IKEA y los principios de diseño circular. Colaboraremos con otros para prolongar la vida de los productos y materiales y, por tanto, promoveremos una economía circular y colaborativa. La sostenibilidad no puede ser un lujo del que disfruten unos pocos. Haremos que el estilo de vida saludable y sostenible sea una elección atractiva, asequible y accesible para el mayor número de personas posible. IKEA facilitará que las personas generen energía renovable y sean eficientes con los recursos hídricos y energéticos, que purifiquen el agua y el aire de sus hogares, eliminen residuos y contribuyan a adaptar sus hogares para que puedan lidiar con el impacto frente al cambio climático. Animaremos a las personas a que colaboren y trabajen para mejorar su salud y bienestar.

**Figura 3: Impacto Climático de IKEA (2016).**



**Fuente:** Business Research Methodology: IKEA Marketing. Strategy: a brief overview.

## Conclusión

En conclusión, IKEA ha alcanzado el éxito manteniéndose firme a su filosofía original: tratar de mejorar la vida cotidiana de muchas personas sin comprometer el precio, el diseño, la calidad o el medio ambiente.

Para ello, siempre ha tomado como referencia las verdaderas necesidades del consumidor y ha creado sus productos en base a ellas. En este proceso de desarrollo nunca ha dejado de adaptar sus estrategias a las condiciones cambiantes del mercado y a las expectativas de sus clientes. La transformación digital y la venta online ha sido hasta hace pocos años una de las asignaturas pendientes de la compañía. A pesar de ello, Ikea tiene claro que el futuro es digital y está dedicando esfuerzos para adaptarse al nuevo modelo de mercado. Con toda esta información

planifica su estrategia siempre en base a una comunicación eficaz y la apertura a nuevos enfoques de promoción y comercialización. Las ofertas continuas y la actualización permanente de su catálogo. La buena posición que mantienen en el segmento de mercado en el que opera, con una gama amplia, unos precios inferiores a la competencia y un producto atractivo hacen que sus ventas crezcan y su expansión continúe. En sus setenta años ha alcanzado a abrir más de trescientas tiendas y llegar casi a los treinta mil millones de facturación, estando así cada vez más cerca de lograr su objetivo de llegar a la mayoría de las personas.

Entre mis recomendaciones a IKEA es siempre mantenerse actualizados como empresa. En el mundo de la tecnología y las compras virtuales pudiesen tener showrooms donde puedes escoger los muebles de tu sala y decorar con sus productos de manera interactiva, además de los FAQ para montar sus muebles y los videos de Youtube haría juegos de ensamblaje para que practiquen como montarían sus muebles de forma virtual antes de recibirlos. Cada vez que compren un mueble con IKEA y lo ensamblen integraría algún tipo de recompensa de descuentos o puntos. De esta manera pudiesen seguir posicionándose como los mejores sin mucha competencia que se le iguale o compita directamente.



## Referencias

Alcázar, C. (2017) “Plan de Marketing IKEA”. Trabajo fin de grado Administración y Dirección de Empresas. Universidad Politécnica de Cartagena. Obtenido de:

<http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/6009/tfg-alc-pla.pdf?sequence=1> - Inter

Ambiente Moderno

<https://www.ambientemoderno.com/>

Angelica Acevedo (2021) “A Great Opportunity for Queens”,

<https://qns.com/2021/01/ikeaofficially-opens-at-rego-center/>

Case Study on The IKEA Group 28th (Feb 2020) BusinessTeacher.org ACADEMIC SUPPORT

FOR BUSINESS STUDENTS, Business Research Methodology: IKEA Marketing

Strategy: a brief overview. By John Dudovski

IKEA Systems B.V. (1999-2020). Madrid (Sp),. Recuperado de: <http://www.ikea.com/es/e>

Ranking the brands by Forbes (2018)

<https://www.rankingthebrands.com/The-BrandRankings.aspx?rankingID=334&year>

IKEA. (2010). Welcome inside. Yearly Summary FY10 IKEA Group. Recuperado de:

[http://www.ikea.com/ms/es\\_ES/pdf/yearly\\_summary/ys\\_welcome\\_inside\\_2010.pdf](http://www.ikea.com/ms/es_ES/pdf/yearly_summary/ys_welcome_inside_2010.pdf)

IKEA. (2009). 2009 Facts and figures. Recuperado de:

[http://www.ikea.com/ms/en\\_AA/about\\_ikea/pdf/FactsandFigures\\_202009\\_PB09\\_webFI](http://www.ikea.com/ms/en_AA/about_ikea/pdf/FactsandFigures_202009_PB09_webFI)

NAL.pdf

IKEA Ibérica. (2012). Informe anual de IKEA Ibérica 2012. Recuperado de:

[http://www.ikea.com/ms/es\\_ES/about\\_ikea/pdf/Informe\\_IKEAIberica\\_2012.pdf](http://www.ikea.com/ms/es_ES/about_ikea/pdf/Informe_IKEAIberica_2012.pdf) Inter  
IKEA Systems <http://franchisor.ikea.com/worldmap/interactive.aspx>

Inter IKEA Systems. (2013). 2013 Facts and figures. Recuperado de:

<http://franchisor.ikea.com/Whoweare/Documents/Facts%20and%20Figures%202013.pdf>

Jarass, L., & Obermair, G. M. (2006). A proposal for the efficient taxation of all business income  
in the EU. *Intereconomics*, 41(3), 156. doi 10.1007/s10272-006-0184-5

Malmanger, N. IKEA redecora nuestras vidas. Un diseño democrático. *Muebles. Boletín de  
información técnica*, 227, 48-50 Recuperado de:

[http://www.infomadera.net/uploads/articulos/archivo\\_4730\\_15797.pdf?PHPSESSI  
D=7eb05bebf489c32b12103e9a4025bb81](http://www.infomadera.net/uploads/articulos/archivo_4730_15797.pdf?PHPSESSID=7eb05bebf489c32b12103e9a4025bb81)

Moon, Y. (2004). IKEA invades America. Harvard Business School, 1-4. Recuperado de

<http://www.expert2business.com/itson/Articles/IKEA.pdf>

Rooms To Go, <https://www.roomstogo.pr/>

SaveMoney

[Muebles Amazon: La competencia de IKEA - SaveMoney Blog!](#)

Schirone, D. A. (2012). Customers' behaviour analysis in furniture field: IKEA case in the

northern part of Bari province. *Journal of Knowledge Management, Economics and  
Information Technology*, 2(6). Recuperado de:

[http://www.scientificpapers.org/wpcontent/files/1329\\_Schirone\\_Dario\\_Customers\\_behav  
iour\\_analysis\\_in\\_furniture\\_fieldIKEA\\_case\\_in\\_the\\_Northern\\_part\\_of\\_Bari\\_province.pdf](http://www.scientificpapers.org/wpcontent/files/1329_Schirone_Dario_Customers_behaviour_analysis_in_furniture_fieldIKEA_case_in_the_Northern_part_of_Bari_province.pdf)

