



ICAICA

EL CASO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE IKEA Y SU ADAPTACIÓN A LAS CULTURAS LOCALES

María Aguirre de Cárcer Rojo
María Olga Bocigas Solar

Madrid
Junio 2014

María
Aguirre de Cárcer
Rojo

**EL CASO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE IKEA Y SU ADAPTACIÓN A LAS CULTURAS
LOCALES**



Resumen

El presente trabajo de investigación analiza el modelo de negocio de la empresa sueca IKEA, además de la implantación del mismo en los distintos mercados y su adaptación a las culturas locales. El objetivo final es determinar las claves de éxito de IKEA en dichos mercados.

IKEA es actualmente líder en el mercado de la distribución de mobiliario y decoración para el hogar y está presente en 42 países de todo el mundo. Cuenta con un concepto modelo de negocio bien definido que consiste en ofrecer muebles de diseño y funcionales a precios asequibles.

Dada la extensa presencia de IKEA en los mercados resulta altamente atractivo estudiar el éxito de la compañía en estos y cómo se lleva a cabo dicha internacionalización de la empresa.

Palabras clave

Internacionalización, modelo de negocio, adaptación, estrategia de precios bajos, identidad de marca, desarrollo internacional, diferencias culturales.

Abstract

On a company level, this report analyzes IKEA's business model and its establishment in the different markets where the Swedish company operates, as well as its adaptation to the local culture. The final research objective is to set the key success factors of IKEA in these markets.

Currently, this company is leader in the retail furnishing sector and operates in 42 countries all over the world. Functional furniture with design and at an affordable price is the main concept of its more than established business model.

Due to its wide international presence it is highly interesting to analyze the company's success in the different markets and how this internationalization process takes place.

Key words

Internationalization, business model, adaptation, low prices strategy, brand identity, international development, cultural differences.

Agradecimientos

Agradezco a todas las personas que me han ayudado a hacer posible el desarrollo de esta investigación, especialmente a mi hermana Belén por despertar mi interés por IKEA, y a mi tutora, María Olga Bocigas Solar, por haberme apoyado a lo largo de todo el curso académico.

Índice

1. Introducción	4
1.1 Objetivos	5
1.2 Interés y justificación	5
1.3 Metodología	6
1.4 Estructura	7
2. Acerca de IKEA	8
2.1 El concepto de negocio	8
2.2 Su historia y organización	9
2.3 Proveedores y fabricantes	11
2.4 Crecimiento sostenible	12
2.5 Zonas geográficas	13
3. Las claves de la expansión internacional de IKEA	17
3.1 Factores del macro-entorno internacional	17
3.1.1 Factores económicos	17
3.1.2 Factores socioculturales.....	18
3.2 Factores del micro-entorno internacional	19
3.2.1 El lado de la oferta - los competidores	20
3.2.2 El lado de la demanda - los consumidores	22
3.3 Unidades estratégicas de negocio	23
3.4 Posicionamiento estratégico de la marca	26
3.5 Estrategia de precios bajos	27
3.6 Canales de distribución y venta <i>online</i>	29
3.7 Comunicación de marca	33
4. El desarrollo internacional de IKEA	38
4.1 Mercados internacionales: rasgos comunes y diferencias	38
4.2 Expansión internacional	41
4.3 Los pasos para la internacionalización	42
5. Conclusiones generales	51
Bibliografía	54
Índice de Ilustraciones	57
Índice de Tablas	57

1. Introducción

El tema que se ha propuesto para esta investigación es el estudio de la presencia internacional del retailer de muebles por excelencia IKEA. Además se lleva a cabo un análisis tanto de la implantación como de la adaptación de su concepto de modelo de negocio a las culturas locales desde el punto de vista del marketing estratégico.

“Sin duda, una cuestión importante para cualquier empresa minorista global es saber en qué mercados operar. Debe desarrollar una cartera de mercados bien equilibrada con crecimiento a corto, medio y largo plazo, así como tener capacidad de beneficio. Además, debe evaluar el poder potencial de la oferta en los distintos mercados (la capacidad de convertirse en una de las empresas líderes de esta categoría), equilibrar el riesgo frente al potencial, analizar la importancia de las barreras comerciales y examinar los límites de los recursos y valores de la propia organización. [...] Además, debe reflexionar sobre las necesidades potenciales para adaptar el modelo de negocio y, en particular, averiguar cómo convertirse en un colaborador valioso en la sociedad de los mercados nuevos” (Dahlvig, 2012).

Cumpliendo con esta declaración del ex Consejero Delegado de IKEA, la empresa busca combinar las ventajas de la estandarización de procesos y formatos con la adaptación local de su oferta y la transmisión de nuevos conocimientos entre sus filiales. Durante la última década, IKEA ha crecido a gran escala y se ha convertido en el líder del sector de mobiliario y soluciones para el hogar en la mayoría de los países en los que está presente. Consecuentemente, y a pesar de la situación económica global, la expansión del negocio continúa. Si bien, el macro-entorno por el que se mueve IKEA no cuenta solo con el peso del factor económico de cada país, sino también en gran medida del factor sociocultural.

Por esta razón resulta especialmente llamativo estudiar el caso de internacionalización de IKEA y su adaptación de negocio a las culturas nacionales para mantener sus índices de venta elevados. De igual modo, esta investigación busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo ha conseguido IKEA conquistar los diferentes mercados? ¿Qué factores han sido clave en este proceso?
- ¿Cómo ha logrado adaptarse a las diferentes culturas de distintos países?

No es de extrañar pues, que el caso de IKEA resulte especialmente interesante dada la gran expansión del negocio en los últimos setenta años, desde sus comienzos en la provincia de Småland (Suecia) hasta estar hoy en día, presente en 43 países de todo el mundo, al igual que por la controversia que genera este tema.

1.1 Objetivos

El presente trabajo de investigación se centra en cubrir los siguientes objetivos:

1. Analizar el modelo de negocio de IKEA y su implantación en los mercados, al igual que la adaptación a las culturas locales.
2. Comparar las zonas geográficas en las que opera IKEA.
3. Exponer las adaptaciones que han sido necesarias para garantizar la aceptación de la oferta en los diferentes mercados.
4. Determinar las claves de éxito que tiene en los distintos mercados.
5. Identificar los pasos que sigue IKEA en la entrada a nuevos mercados.

1.2 Interés y justificación del tema

La necesidad y el interés de investigación del caso de internacionalización de IKEA nacen del hecho de que actualmente la marca sigue creciendo a nivel internacional y a pesar de la grave situación económica global. Por consiguiente, resulta altamente interesante analizar la gestión internacional de la marca IKEA al igual que su estrategia de negocio y cómo la empresa ha conseguido adaptarse a las diferentes culturas a medida que entraba en nuevos mercados. La compañía trata al negocio como una jerarquía de características más o menos flexibles. En esta línea resulta interesante estudiar qué factores se encuentran en la parte inferior de la jerarquía, permitiendo adaptaciones en mayor medida, y cuales se encuentran en la parte superior.

Por otro lado, IKEA da la impresión de seguir un plan de entrada en nuevos mercados concreto. Dada la rapidez con la que la empresa consigue establecerse, resulta llamativo analizar los pasos que forman este plan de entrada.

Hasta la fecha no se cuenta con mucha información interna a cerca de su estrategia de expansión internacional. Sí es cierto, que el caso de IKEA es más que conocido dentro del mundo académico y que se puede aprender mucho de la compañía y de su emprendedor fundador Ingvar Kamrad. Además, muchos de los análisis existentes

sobre IKEA son bastante antiguos, o bien están hechos desde una perspectiva muy general. Por lo tanto, académicamente, es interesante profundizar en esta área. Este trabajo ha de servir para el mejor entendimiento de la estrategia de negocio de IKEA, al igual que como amplia base para una investigación más profunda de otros aspectos relacionados con este tema.

A nivel personal, mi afinidad por la compañía y mi interés por el marketing hacen que pueda aportar mucho a esta investigación. Intentaré captar la atención del lector con puntos de vista enriquecedores, al igual que trataré de transmitirle mi pasión e interés por el tema de la investigación.

1.3 Metodología

En primer lugar, se trata de una investigación de principalmente carácter descriptivo, pues trata de explicar teóricamente las distintas variables clave dentro del modelo de negocio de IKEA.

Para realizar el análisis y determinar las claves del éxito de internacionalización de la marca y adaptación a las culturas locales, es necesario entender los objetivos y las características de los mercados en los cuales opera IKEA. La mejor manera de lograr esto es mediante un análisis documental. Por un lado se recomienda el análisis de fuentes independientes, tales como informes de negocio o del sector del *retail*, artículos de prensa y otra literatura reciente sobre este tema, en especial para no basar los resultados de la investigación exclusivamente en fuentes posiblemente sesgadas. La revisión de la literatura permite, igualmente, señalar las principales ideas, opiniones y tendencias que existen acerca de este tema.

Por otro lado, es importante estudiar detalladamente tanto la página web corporativa como los informes anuales y notas de prensa de la marca, haciendo especial hincapié en las diferencias que se encuentran entre las páginas webs de IKEA para los distintos países. Esta investigación se limita al análisis de información públicamente accesible. Las afirmaciones que se realizan en este trabajo son sustraídas de la información extraída del análisis documental y la lectura en profundidad.

1.4 Estructura

Este trabajo está estructurado de la siguiente manera. Primero, se presenta IKEA como empresa, su concepto de negocio, historia y organización, proveedores y fabricantes, para finalizar con su estrategia de crecimiento sostenible. Además, se estructura la presencia internacional de IKEA en tres zonas geográficas: Europa, Norteamérica y Asia.

En segundo lugar, se realiza un análisis de las variables más relevantes del entorno internacional de IKEA. También se describen las unidades estratégicas de negocio de IKEA, al igual que se presentan y explican las variables del Marketing-Mix internacional en profundidad.

Para concluir, en el último apartado se desarrolla la idea central de este trabajo, presentándose los rasgos comunes y las diferencias entre los mercados en los que opera IKEA, junto con su organización internacional. En último lugar dentro de este apartado, se desarrollan y analizan en profundidad los pasos que IKEA lleva a cabo a la hora de expandirse hacia nuevos mercados y se exponen a grandes rasgos la entrada en el mercado europeo, norteamericano y asiático.

Finalmente, se exponen las conclusiones generales a cerca de la internacionalización de IKEA y su implantación del negocio, haciendo especial hincapié en las adaptaciones que se conocen en los mercados.

2. Acerca de IKEA

De un pequeño negocio en un pueblo de Suecia ha resurgido uno de los mayores *retailers* del mundo, líder en su sector en prácticamente todos los países en los que está presente. Pero el éxito de IKEA es un éxito que se ha ido cultivando y cuidando, partiendo de sus raíces escandinavas y su arraigada cultura empresarial, pasando por el compromiso de proveedores y fabricantes, para terminar con el crecimiento sostenible del negocio. Estos aspectos son expuestos dentro de este apartado, al igual que la presencia internacional de IKEA dividida en tres zonas geográficas con el fin de ilustrar la expansión de la compañía en los distintos países y facilitar la comprensión de la misma.

2.1 El modelo de negocio

“Crear un mejor día a día para la mayoría de las personas [y] ofrecer un amplio surtido de productos para el hogar, funcionales y de buen diseño, a precios que resulten asequibles para la mayoría de personas” (IKEA, 2014) son tanto el objetivo como la idea de negocio de IKEA recogidos en el *Testamento de un vendedor de muebles* por el fundador de la empresa en 1976. Una visión y un objetivo con una ambición social. Junto con el espíritu, la cultura de empresa y la visión a largo plazo, IKEA pretende cambiar el concepto de que el diseño es caro y para gente con un poder adquisitivo alto, haciendo asequible mobiliario de hogar de diseño y buena calidad a personas con medios económicos limitados (Dahlvig, 2012). De este modo, entra en juego la alabada filosofía de los precios bajos de IKEA. El modelo de negocio de la compañía sueca pone su máximo empeño en disminuir los precios de venta para sus clientes, logrando que los productos sean accesibles para más personas. Esta bajada de precios de venta provoca volúmenes de ventas más elevados y, junto con el mantenimiento de los costes al mínimo, IKEA obtiene beneficios (Dahlvig, 2012). Así, la gama de productos y los precios bajos son los dos factores clave del modelo de negocio de la compañía sueca. Los precios bajos se logran mediante el control por parte de la empresa de la cadena de valor al completo, desde el desarrollo del producto a la producción, hasta la gestión de los establecimientos de venta al por menor (Dahlvig, 2012).

2.2 Historia y organización

Entre 1943 y 1972 Ingvar Kamprad, fundador de IKEA, llevó a cabo la idea de negocio y desarrolló la base de valor y los componentes más significativos del concepto (Dahlvig, 2012). Como emprendedor, Kamprad dedica su tiempo al estudio del diseño de muebles, el auto-montaje, la publicidad y decide que la forma más adecuada para llegar al mayor número de personas posible es mediante el uso del catálogo y la exposición de muebles. Durante este periodo las ventas llegaron a los 40 mil millones de euros (Dahlvig, 2012). También se crean productos estrella hasta hoy en día, como la estantería BILLY.

En 1976 Kamprad formula la visión de la empresa y establece la importancia de una cultura corporativa fuerte en un entorno internacional (Kamprad, 1976). Hasta 1998 IKEA experimenta una expansión europea en tiendas y global en suministros, logrando unas ventas de hasta 6.500 mil millones de euros en 1998 (Dahlvig, 2012). No obstante, tres años antes IKEA se vio obligada a reestructurar ciertos aspectos, entre otros la reducción de la gama de productos y el establecimiento de la producción a países de bajo coste (Dahlvig, 2012). En los años 90 IKEA sigue creciendo, haciendo énfasis en la creación de soluciones para satisfacer necesidades familiares.

Para proteger el concepto único de la empresa escandinava, Kamprad quería mantener la total independencia IKEA y a su vez, desarrollar los recursos necesarios para operar desde cualquier localidad antes de expandirse. Según Kamprad “solo una perspectiva a largo plazo podía garantizar nuestros planes de crecimiento y no quería que IKEA dependiera de instituciones financieras” (IKEA, 2014). Por esta razón, el Grupo IKEA pertenece a la fundación holandesa Stichting INGKA (empresa matriz del grupo) desde 1982, a través de la cual se financian obras de caridad y se reinvierte en el Grupo IKEA.

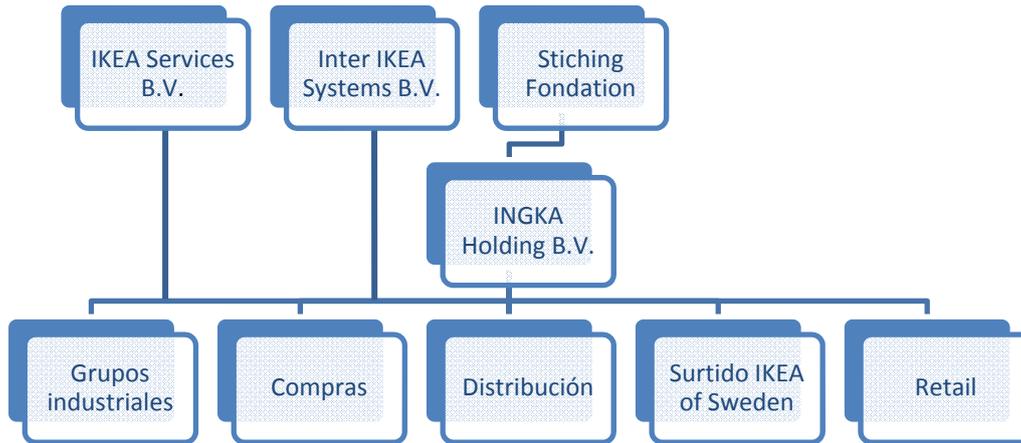


Ilustración 1. La organización de IKEA. Elaboración propia a partir de www.ikea-group.ikea.com.

Kamprad se decidió por el modelo de negocio de las franquicias a la hora de expandir el negocio. Inter IKEA Systems B.V, perteneciente al Grupo Inter IKEA, es la propietaria del concepto IKEA, inclusive la marca registrada IKEA y empresa franquiciadora de IKEA a nivel mundial. Por lo tanto, el Grupo IKEA y las demás franquicias IKEA pagan un canon a Inter IKEA Systems B.V. por los derechos de llevar una tienda IKEA de acuerdo con los sistemas, y métodos de IKEA. También, tienen acceso al surtido total de productos y servicios de Inter IKEA Systems B.V. para la venta de los mismos. Tanto el Grupo Inter IKEA como el Grupo IKEA son grupos totalmente independientes. Los productos IKEA únicamente se encuentran en las tiendas IKEA bajo el IKEA Retail System (concedido a las franquicias).

Según Inter IKEA Systems B.V., “solo se conceden franquicias a organizaciones y/o personas que pueden garantizar un importante posicionamiento y penetración en el mercado del territorio en cuestión”.

A continuación, se enumeran los factores que evalúa Inter IKEA Systems B.V. (2014) a la hora de seleccionar a las organizaciones:

- Experiencia
- Conocimientos del mercado local y presencia en el mismo, además de capacidad de establecer y dirigir las tiendas IKEA a nivel nacional
- Cultura y valores corporativos
- Capacidad financiera para asumir la inversión inicial para penetrar el mercado a gran escala

A día de hoy, un total de doce grupos son propietarios de tiendas IKEA y operan bajo acuerdos de franquicia con Inter IKEA Systems B.V. Estas compañías son las encargadas de llevar a IKEA a los hogares de millones de personas en todo el mundo. Todas las tiendas IKEA operan bajo acuerdos de franquicias¹.

En definitiva, los franquiciados son los responsables de implantar el modelo de negocio de IKEA mediante marketing y vendiendo los productos del surtido de IKEA, operando y dirigiendo el negocio en los mercados locales **Fuente especificada no válida..**

Grupos franquiciados	Número de tiendas IKEA	Países
Al-Futtaim Group	4	Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Qatar
Al Homaizi Group	2	Kuwait, Jordania
Al-Sulaiman	3	Arabia Saudí
Cebas	2	Australia
Dairy Farm Group	8	China, Taiwán
House Market Group	7	Bulgaria, Chipre, Grecia
IKANO Group	4	Malasia, Singapur, Tailandia
INGKA Group	309	Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, China, Dinamarca, Estados Unidos, Eslovaquia, España, Finlandia, Francia, Hungría, Irlanda, Italia, Japón, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania, Rusia, Suecia, Suiza
Mapa	5	Turquía
Miklatorg Group	2	Islandia, Lituania
Northern Birch	3	Israel
Sarton Group	5	España, República Dominicana

Tabla 1: Grupos franquiciados de Inter IKEA Systems B.V. por países y número de tiendas. Elaboración propia a partir de www.franchisor.ikea.com.

2.3 Proveedores y fabricantes

IKEA se ve forzada a mantener los costes de producción mínimos para poder mantener el precio de venta de sus productos bajos. Además, esto le permite mantener una ventaja de cara a la competencia. Por lo general, IKEA cuenta con proveedores en países donde los costes de producción son bajos. Estos cuentan con las materias primas necesarias y tienen acceso al canal de distribución de IKEA. En términos de eficiencia, IKEA aprovecha economías de escala, gracias a los altos volúmenes de producción de sus

¹ A excepción de la tienda de Delft (Países Bajos), perteneciente a Inter IKEA Systems B.V.

productos para abastecer al Grupo en todo el mundo. Del mismo modo, esto mantiene los costes de producción bajos. Esta es una de las principales razones por la cual los productos de IKEA son, en un principio, estándar para todas las tiendas IKEA. La multinacional únicamente acepta la modificación de sus productos en ciertos aspectos (p. e. medidas) cuando el volumen de producción del producto “modificado” es suficientemente alto como para no soportar mayores costes de producción, pudiendo repercutir en el precio de venta.

IKEA mantiene una relación estrecha y en el largo plazo con sus proveedores. La empresa cuenta con un código de conducta, el *IKEA-WAY*, abreviado *IWAY*, para todos los fabricantes de sus productos. Este código exige a fabricantes una producción bajo unas condiciones de trabajo aceptables y a los proveedores ser responsables con el medioambiente (Edvardsson & Enquist, *The service excellence and innovation model: lessons from IKEA and other service frontiers*, 2011). IKEA considera a ambos *stakeholders* de su negocio y les ofrece asistencia técnica para aumentar su productividad en caso necesario (Grol & Schoch, 1998). Por lo tanto, gracias a la buena relación que mantiene IKEA tanto con fabricantes como proveedores, IKEA ha conseguido integrar la producción a su cadena de producción y sin cargar con la inversión que supondría llevar fabricas propias (Grol & Schoch, 1998).

Finalmente, cabe destacar las actividades de los dos grupos industriales Swedwood, con 33 plantas de producción en diez países; Swedspan, con cinco plantas de producción en cinco países; e IKEA Industry Investment and Development, empresa de servicios de inversión (Marketline, 2013). Los tres grupos proveen de productos y distribuyen a las tiendas IKEA.

2.4 Crecimiento sostenible

Un factor clave del sistema de negocio de IKEA y dentro de su cadena de valor es el crecimiento a partir de los recursos propios de la empresa (IKEA, 2014). Este tipo de gestión permite a la empresa invertir a largo plazo. Asimismo, es la propia visión de IKEA la que le permite crecer a nivel mundial, al proponerse garantizar el acceso de sus productos a la gran mayoría para mejorar la vida en sus hogares. Para esto, IKEA reinvierte una gran parte de sus beneficios tanto en tiendas existentes como en nuevas y,

especialmente en el desarrollo de productos, soluciones sostenibles y en la reducción de los precios de cara al cliente (IKEA, 2014).

Por consiguiente, IKEA mantiene unos principios de financiación con el fin de asegurar la estabilidad financiera, independencia y flexibilidad del Grupo IKEA. En 2012, las ventas totales ascendieron a 29.2 billones de euros (Inter IKEA Systems B.V., 2013). El mayor crecimiento empresarial viene dado por el aumento de las ventas en China, Rusia, Polonia, Alemania y Estados Unidos (IKEA, 2014). En otras palabras, el crecimiento viene dado tanto por tiendas existentes como por nuevas aperturas (especialmente Rusia y China). El total de activos de la empresa casi llega a los 42 millones de euros² y la fuerte posición financiera permite a IKEA confiar en seguir creciendo en el futuro.

IKEA comunica a través de su página web (www.ikea.com) tres áreas de crecimiento: “los productos de calidad a precios asequibles”, “personas y planeta positivos” y “si las personas crecen, IKEA también crece”. La primera está relacionada con la calidad y el precio de venta de los productos de la marca y en cómo estos están enfocados en la funcionalidad para el cliente y sus necesidades. El “proceso de diseño democrático” de IKEA es el responsable de que se cumplan los aspectos mencionados anteriormente. En segundo lugar, IKEA aboga por trabajar para tener un impacto positivo general en las personas y en el planeta mientras que la empresa se expande. En tercer lugar, pero no por eso menos importante, para la empresa IKEA tiene un perfil muy claro del trabajador y los ven como un motor del crecimiento continuo de la empresa.

2.5 Zonas geográficas

Como se ha mencionado anteriormente, IKEA está presente en 42 países de todo el mundo (IKEA, 2013). Para simplificar el análisis del negocio en este trabajo, en varios de los apartados se distinguirán tres áreas geográficas: Europa, Norteamérica y Asia. A continuación, se presenta brevemente la presencia de IKEA en cada una de las zonas.

1. Europa (comprende todos los países de la Unión Europea y Rusia):

² El total de activos disminuyó de 44.8 millones a 42 millones de euros según el informe anual para el ejercicio fiscal 2013. URL: http://www.ikea.com/ms/es_ES/pdf/yearly_summary/ikea-group-yearly-summary-fy13.pdf

El continente europeo es la cuna del nacimiento del *retail* de muebles escandinavo. Con la saturación del mercado sueco, IKEA comenzó la expansión hacia los países vecinos: Noruega (1963) y Dinamarca (1969). La cercanía de ambos países le permitió a la compañía aprovechar economías de escala y mantener unos precios bajos. Como primer destino fuera de Escandinavia, se inauguró la primera tienda IKEA en Spreitenbach, Suiza, en 1973 (Burt, Johansson, & Thelander, 2011). En un principio se pensaba que el mercado suizo era el de más difícil acceso y más conservador dentro de Europa, y conseguir asentarse aquí supondría el triunfo de IKEA fuera de su país de origen y el comienzo de la expansión europea (Grol & Schoch, 1998). IKEA siguió su expansión considerando el éxito en Suiza como un factor clave para la implantación en los demás países. Actualmente Alemania, Francia, Rusia y Suecia registran el mayor número de ventas³ de IKEA (14, 9, 6 y 5 por ciento respectivamente). Según el informe anual del año 2013 publicado por la compañía, el 60 por ciento de la producción de IKEA tiene lugar en Europa. Además, Europa es la región con mayor poder adquisitivo (60 por ciento).

2. Norteamérica (Canadá y Estados Unidos):

IKEA está representado en este continente en Estados Unidos y Canadá con 38 y 12 tiendas respectivamente. Fue en 1976, cuando IKEA atravesó el Atlántico e inauguró su primera tienda en el continente norteamericano en Vancouver. En contra de todo pronóstico, la primera tienda de IKEA en Filadelfia, Estados Unidos, en 1985, no obtuvo ni la acogida ni el éxito esperado (Moon, 2004). Esto se debió principalmente a que los clientes no estaban contentos con las dimensiones de los productos: las camas eran demasiado cortas, las medidas no estaban en pulgadas. Según Dahlvig (2012), el mercado americano era el más complicado del mundo dentro del negocio minorista.

Para abrirse paso, IKEA abrió otras cinco tiendas en la costa Este (entre 1985 y 1990) y adquirió la empresa del competidor STOR en la costa Oeste, que contaba con tres tiendas (Dahlvig, 2012). En 2001 la IKEA había logrado estabilizarse y doblar sus ganancias, contando con 14 tiendas en el país (Moon,

³ Datos obtenidos del informe anual para el ejercicio fiscal 2013. URL:
http://www.ikea.com/ms/es_ES/pdf/yearly_summary/ikea-group-yearly-summary-fy13.pdf

2004). Seguidamente y hasta el 2009, IKEA consiguió ocupar el segundo puesto como productor de muebles del mercado, alcanzando una cuota de 3.000 millones de dólares (Dahlvig, 2012). Actualmente, Estados Unidos representa el 12% de las ventas totales de IKEA, posicionando al país en el segundo puesto, después de Alemania.

3. Asia (comprende todo el continente asiático y Oceanía):

El primer paso hacia la conquista del mercado asiático tuvo lugar en los 70, cuando IKEA comenzó a vender sus muebles a través de una *joint-venture* en “IKEA corners” (Jonsson & Foss, 2011) dentro de grandes almacenes en Japón. No obstante, tanto el precio y la forma de venta de los productos iban en contra de los valores y el concepto de negocio de IKEA, por lo que la multinacional decidió salir del mercado japonés (Jonsson & Foss, 2011). En 2006 fue cuando IKEA inauguró su primera tienda en Funabashi. Actualmente, IKEA Japón cuenta con ocho tiendas.

En la década de los 60, IKEA había comenzado a operar en China, pero fue en 1998 cuando la compañía sueca abrió su primera tienda en el continente en la ciudad de Shanghái y un año después en la capital Beijing (Wei & Zou, 2007). Ambas tiendas contaban con un tamaño más reducido del espacio en comparación con las tiendas estándar de IKEA hasta la fecha; en 2003 se inauguró la primera tienda estándar en Shanghái de 33.000 m², convirtiéndose en la tienda IKEA más grande del país (Wei & Zou, 2007).

En un principio un almacén central en Malasia suministraba las seis pequeñas tiendas de la compañía de Australia y China, las cuales en un principio no resultaban rentables (Dahlvig, 2012). IKEA tuvo que hallar el modo de poder competir a precios más bajos que en Europa y que los competidores locales. Para lograr esto y a la vez ofrecer la gama de productos a los consumidores chinos y japoneses, fue necesario construir un almacén central y también desarrollar el suministro local (Dahlvig, 2012).

Respecto al mercado australiano también recogido dentro de la zona geográfica (Asia y la zona del Pacífico), cabe mencionar que este comparte muchas

similitudes con el mercado europeo, por lo que los *concept stores* del país enseguida obtuvieron beneficios.

Hoy en día, IKEA cuenta con 30 tiendas en el continente asiático. El Grupo IKEA está presente en los siguientes países asiáticos: China, Hong Kong, Japón, Malaysia, Singapur, Taiwán y Tailandia.

3. Las claves de la expansión internacional de IKEA

Una vez explicado el concepto de negocio de la compañía y su historia, cabe plantearse cuáles son las claves del éxito que tiene la empresa a nivel internacional, al igual que cómo opera IKEA en el mundo.

En este capítulo se expone esta cuestión; primeramente se tratan los factores macro y microeconómicos más relevantes para el negocio. Posteriormente, se analizan los aspectos comerciales de IKEA, es decir, su posicionamiento en los mercados internacionales, el surtido de productos, la estrategia de precios, los canales de distribución y la comunicación de la marca.

3.1 Factores del macro-entorno internacional

IKEA está presente en distintos mercados internacionales. Para identificar mejor las circunstancias, desarrollos y tendencias en los diferentes entornos, se tendrán en cuenta especialmente los factores económicos y socioculturales.

3.1.1 Factores económicos

A fecha de hoy, parece que varios países se están recuperando de la crisis financiera y económica de los últimos años. Esto se ve igualmente reflejado en el aumento del gasto de los consumidores en estos países, a pesar de que no todos hayan salido ya de la crisis. En especial, se reconocen signos de mejora en el mercado americano y europeo (IKEA, 2014).

El problema dentro de los modelos de negocio aparece cuando estos se encuentran bajo la presión de la competencia o en una recesión económica. Con la reducción de las ventas y el aumento de los costes las empresas buscan conseguir beneficios fáciles. En este aspecto, y gracias a su estrategia de precios bajos y buena calidad, IKEA logra sacar adelante el negocio a través de sus pequeños márgenes pero con elevadas ventas. En consecuencia, una economía fuerte combinada con algunos cambios en la estrategia del negocio puede dar sus frutos y lograr un gran volumen de crecimiento y una rentabilidad positiva.

Por su parte, la estrategia de buena calidad a precios bajos de IKEA encaja muy bien en la actual situación económica en la que se encuentran la gran mayoría de los países en

los que está presente la compañía. Así, mientras los consumidores intentan reducir en la medida de lo posible el gasto personal, IKEA está posicionada de tal modo que es la mejor opción en el mercado para aquellas personas que necesitan soluciones para el hogar de calidad sin suponer un esfuerzo económico.

Por lo tanto, resulta de vital importancia para IKEA analizar la situación económica de un país, antes de establecerse en él, para asegurar una mayor captación de clientes en los primeros años del negocio en el nuevo mercado.

3.1.2 Factores socioculturales

Desde el punto de vista sociocultural, IKEA está presente mercados muy diferentes tanto cultural como institucionalmente. Se podría decir que la mayoría de los países europeos comparten comportamientos consumistas parecidos y tradiciones de trabajo similares, mientras que en Asia estos aspectos son tratados de una manera totalmente diferente (Burt, Johansson, & Thelander, 2011). Bajo esta afirmación, se puede considerar que el mercado del mueble es heterogéneo y la necesidad de adaptarse se convierte en un factor a tener en cuenta.

A continuación, se exponen los factores socioculturales más relevantes dentro del entorno macro-económico: el contraste entre las culturas y tradiciones occidentales y orientales, la distribución de la renta, el nivel educativo y la movilidad social.

En primer lugar, cabe destacar el contraste entre los países occidentales y los países asiáticos. Según Wei y Zou (2007) en línea con la tradición china, mudarse a una nueva casa y decorarla y amueblarla es un evento social trascendental para la persona en cuestión. En este aspecto, los europeos interiorizan mejor los mensajes de IKEA de redecorar la casa tantas veces como uno desee.

Del mismo modo, IKEA no tiene el mismo *target* de clientes en China que en los países en los que la compañía lleva más años en el mercado (Burt, Johansson, & Thelander, 2011). Las mujeres representan el 65% de todos los consumidores de IKEA en China, por lo que ellas son el *target* principal de la empresa en ese país y representan el cambio generacional actual chino (Burt, Johansson, & Thelander, 2011). Mientras que en occidente IKEA se dirige más a mujeres con familia (entre 35 y 50 años), en Asia el público objetivo tiene entre 25 y 35 años. Esta generación es la que Burt, Johansson y

Thelander (2011) denominan *the little emperors*, pues está compuesta por aquellos niños nacidos durante la controvertida *One Child Politic*⁴ y que en total suman 30 millones de personas.

Más allá de las diferencias culturales, el negocio de IKEA también se ve influenciado por la distribución de la renta en las distintas áreas geográficas. Esto hace que tenga que adaptar su target según la cultura y país.

Seguidamente, en lo referente al nivel educativo, IKEA se ha centrado en la gran mayoría de los mercados en los que está presente en la población con estudios, pues este segmento demanda muebles fuera de lo tradicional y se siente atraído por el moderno estilo sueco (Grol & Schoch, 1998). De este modo, parece que IKEA consigue mantenerse cercano a sus orígenes y de igual modo, resultar una marca distinguida en los mercados extranjeros.

El factor de la movilidad social también ha resultado beneficioso para IKEA. En la última década se ha experimentado un tráfico aún mayor de personas entre países no necesariamente geográficamente próximos entre sí. Este factor está muy relacionado con la situación económica de muchos países a raíz de la crisis financiera y económica, obligando a muchas personas a cambiar de país por razones de trabajo. A la hora de decorar sus casas, muchas de estas personas han optado por lo sencillo y conocido, los muebles de IKEA.

3. 2 Factores relevantes del micro-entorno internacional

El micro-entorno en el que se mueve una compañía es crucial a la hora de desarrollar la estrategia en el mercado. De aquí, nace la necesidad de estudiar a grandes rasgos la oferta y los competidores dentro del mercado, al igual que a los consumidores y la demanda.

⁴ La política de un hijo por pareja es una medida del Gobierno Chino de control de población en las zonas urbanas del país en 1979. El fin de esta política era establecer un fuerte control de natalidad para así reducir el fuerte crecimiento de la población. Desde 2013 les está permitido a algunas familias tener dos hijos.

3.2.1 El lado de la oferta – los competidores

En **Norteamérica**, el mercado del mueble es muy fragmentado dado al gran número de *retailers*. Según *Furniture Today* (2013) IKEA ocupa el puesto número dos en el *ranking* de *retailers* de muebles en Estados Unidos, contabilizando unos ingresos de \$4.100 en 2013. Por delante se encuentra Ashley Furniture HomeStore, un *retailer* de origen estadounidense que opera en toda Norteamérica (también América Central) y Japón. Además de contar con manufacturas en Estados Unidos, tienen fábricas en China y Vietnam (Ashley Furniture HomeStore, 2014). En total, y a diferencia de las 38 tiendas de IKEA, Ashley Furniture HomeStore cuenta con 462 sólo en Estados Unidos, por lo que su presencia es más fuerte en todos los estados. No obstante, cabe destacar que, a pesar de no contar con un elevado número de tiendas en el país, IKEA está por delante de otros *retailers* con mayor presencia física en Estados Unidos, como por ejemplo Williams-Sonoma (560 tiendas) y Rooms To Go (125 tiendas).

En **Asia**, China era especialmente valorada en el sector por su producción artesanal y su mobiliario de madera y sólo en este país existían más de 50.000 manufacturas de muebles (Wei & Zou, 2007). Gracias a su capacidad de penetración del mercado local, empresas como Qumei, Oupai, Guangming and Meike ganaron rápidamente cuota de mercado; las dos últimas cotizan en la Bolsa de China (Wei & Zou, 2007).

En un principio se consideró Qumei competencia directa de IKEA en China, dado al impacto negativo que tuvo la apertura de la tienda IKEA en Beijing en el volumen de ventas de la tienda de Qumei en la ciudad (Wei & Zou, 2007).

Por otro lado, IKEA no era la única firma internacional en China. B&Q y OBI entraron en el mercado poco después de IKEA (1999 y 2000 respectivamente), ambos negocios enfocados hacia productos de calidad a precios razonables (Wei & Zou, 2007). No obstante, existía un aspecto en el que IKEA marcaba la diferencia: el diseño de los productos y el montaje. B&Q y OBI ofrecían productos ya montados y de los cuales no se habían encargado ni de su diseño ni de su producción (Wei & Zou, 2007). Por el contrario, IKEA participa activamente en toda la cadena de producción de sus productos. De este modo, IKEA tiene un mayor control sobre los costes de producción.

En cambio, el mercado japonés no se parece tanto al chino. Cuando IKEA entró en Japón por primera vez, entró en un mercado grande, en el cual los consumidores contaban con un alto poder adquisitivo. Pero sobre todo, se trataba de un mercado tradicional, con competencia fragmentada y productos a precios más elevados que IKEA (Dahlvig, 2012).

Sin lugar a dudas, lo que más diferencia a IKEA de sus competidores asiáticos es el concepto *Do It Yourself*⁵ (*DIY*). Tanto en la cultura china como en la japonesa, los consumidores no están acostumbrados a tener que montar sus muebles y ven este aspecto del modelo de negocio de IKEA como un punto negativo de la empresa, pues los demás fabricantes de muebles o bien incluyen el montaje o los ofrecen directamente montados. A lo largo de este trabajo volveremos a hablar de esta posible “debilidad” de IKEA en Asia.

Para concluir con este apartado, en **Europa**, IKEA siempre ha tenido la ambiciosa meta de convertirse en el líder de todos los mercados europeos. El propio ex Consejero Delegado, Anders Dahlvig (2012) sostiene que “IKEA nunca se ha enfrentado realmente a una amenaza en los mercados europeos”. Si es cierto, que se intentó copiar el concepto IKEA, sin éxito. Hoy en día, también encontramos grandes cadenas de bricolaje e hipermercados que en un esfuerzo por competir a mayor escala, intentan diversificar, ofreciendo muebles para el hogar (Dahlvig, 2012). A nivel nacional, cada país cuenta con una serie de empresas de decoración y mobiliario, pero ninguna reúne a la vez funcionalidad, diseño y precios bajos, por lo que resulta extremadamente complicado encontrar un competidor europeo al nivel de IKEA.

Como mercados más competitivos localmente dentro de Europa destacan Alemania y Francia. En el primero, los competidores Krieger-Gruppe, XXX-Lutz y Tessner intentan abrirse camino, aunque IKEA Alemania sigue siendo con un 14 por ciento, el país con mayor número de ventas de IKEA (IKEA, 2013).

⁵ Concepto que caracteriza el modo de aprovisionamiento de los clientes, es decir ir hasta los estantes del gran almacén y buscar los muebles, al igual que el hecho de que ellos mismo tengan que transportar, montar y ensamblar todas las partes de los muebles.

3.2.2 El lado de la demanda – los consumidores

Cuando se habla de demanda se está haciendo referencia a la disponibilidad de los consumidores a adquirir una cantidad concreta de bienes y servicios por un precio determinado. Hay una serie de factores determinantes a la hora de definir la demanda:

- El precio
- La renta disponible
- Los bienes sustitutos
- Los bienes complementarios
- Los gustos y preferencias de los consumidores, y
- Las expectativas

La demanda de IKEA a nivel internacional pues, es determinada en función de estas variables en cada mercado. Los determinantes “precio” y “renta” son dos de los pilares de la cultura de IKEA, a los cuales se hace referencia directa dentro de la formulación del negocio: “precios asequibles para la mayoría de las personas” (Kamprad, 1976). Con su estrategia de precios bajos, IKEA consigue atraer a un público muy variado, empezando por el de presupuesto más reducido.

Tanto las tendencias de cada país como su cultura local tienen un impacto sobre la demanda de los consumidores. Como mencionado en el apartado 3.1.2, los gustos y necesidades de los distintos países en los que opera IKEA no son homogéneos y ha sido necesario llevar a cabo una serie de reajustes en la oferta para amoldarse a los consumidores de cada zona geográfica. Por otro lado, no se trata únicamente de encontrar y satisfacer las necesidades de los consumidores, sino ofrecer unos precios al alcance de la gran mayoría.

En la mayoría de los países, IKEA ha conseguido que los consumidores se desplacen hasta sus tiendas en las afueras de las ciudades cada vez que necesitasen algo nuevo para su hogar⁶.

⁶ Hoy en día, con la introducción de la tienda online se está reduciendo en número de visitas a las tiendas de los países que ya cuentan con este servicio.

3.3 Las unidades estratégicas de negocio

En sus comienzos IKEA vendía productos pequeños tan dispares como lápices, cerillas y monederos mediante la venta a distancia. No obstante, a día de hoy IKEA no es únicamente la estantería BILLY, las velas GLIMMA o la mesa auxiliar LACK, sino que cuenta con tres unidades estratégicas de negocio (UEN) bien diferenciadas: productos para el hogar, Tiendas Suecas y Restaurantes IKEA. En las tres, todos los productos tienen nombres suecos. A continuación se expondrán las líneas que abarcan cada una de las UEN.

1. Productos para el hogar:

Dentro de esta UEN se encuentra el *core* del negocio de IKEA: las soluciones para el hogar, desde muebles y decoración de interior hasta electrodomésticos.

IKEA tiene su surtido de productos de hogar está dividida en las siguientes categorías⁷:

- **Dormitorio:** colchones, camas, almacenaje de dormitorio, iluminación, textiles, espejos y series.
- **Salón:** sofás y sillones, soluciones multimedia, muebles de TV y multimedia-incluido TV/sonido, almacenaje de salones, mesas de centro y auxiliares, iluminación, textiles y series.
- **Cocina:** armarios de cocina y frentes, accesorios de interior, electrodomésticos, cocinas independientes, cocinas por módulos, encimeras, grifos y fregaderos, almacenaje de pared, paneles de pared, islas de cocina y camareras, taburetes escalera, iluminación integrada, despensa, pomos y tiradores y series.
- **Baño:** armarios para lavabos, almacenaje para baños, lavabos, grifos, espejos de baño, textiles de baño, accesorios de baño, iluminación de baño y series.
- **Niños:** bebés, niños de tres a siete años, niños de ocho a 12 años y series.
- **Textiles:** alfombras, ropa de cama, cortinas y estores, barras y rieles de cortina, telas por metro y costura, cojines y fundas de cojín, colchas y mandas, textiles de cocina, manteles individuales y tejidos para la mesa, textiles para el baño, textiles para niños, textiles para bebés, protectores de almohadas y de colchones y series.

⁷ Categorías extraídas de la página web española (<http://www.ikea.com/es/es/>).

- **Muebles de exterior:** muebles de comedor para exterior, muebles para el relax, almacenaje y protecciones, cojines de exterior, iluminación decorativa, sombrillas y cenadores, macetas y plantas de exterior, suelos de exterior, barbacoas y series.
- **Toda la casa:** en este desplegable se encuentra agrupado por tipo de productos, todo el surtido de productos de IKEA, además, de IKEA Business⁸ y Productos IKEA Family.

Según Dahlvig (2012), las gamas de producto que se encuentran en las tiendas contienen “una selección suficientemente rica para que los clientes vean a IKEA como una de las mejores tiendas especializadas en ese sector”. Gracias a este amplio surtido de productos IKEA logra cubrir un mayor número de necesidades en todos los países en los que está presente. En su último informe anual, IKEA señala que el surtido base de la compañía abarca casi 9.500 productos (IKEA Group, 2012).

No obstante, estas categorías se encuentran organizadas de un modo ligeramente distinto entre los diferentes países. Por ejemplo, IKEA Estados Unidos no tiene la categoría de *Bath* (Baños) a la vista, sino dentro del desplegable de *Departments* (Toda la casa). Esta adaptación podría deberse a que en este país IKEA no es conocido por sus soluciones para el baño, sino más bien por sus muebles de salón, dormitorio, cocina o exterior. Sin ir más lejos, por otro lado, para Canadá la primera categoría en la web es la de *Bathroom*, seguida de la de salón, dormitorio y cocina. Además, en Norteamérica IKEA ofrece venta *online*.

Dentro de Europa también se reconocen ciertas alteraciones en la presentación de las distintas categorías de producto. Sin ir más lejos comparemos España y Alemania. En el primero, la distribución es la ilustrada anteriormente. Si bien, en Alemania se reconoce una gran diferencia: este país cuenta con tienda *online*, la cual no existe hasta la fecha en España.

⁸ IKEA Business está pensado para ofrecer soluciones funcionales para empresas prácticas y cuenta con tres subapartados: espacio de trabajo, comercio y hostelería.

2. Tiendas Suecas:

Es el punto de venta del IKEA FOOD, productos alimenticios de origen escandinavos que ofrece la compañía en sus tiendas en la planta baja después de la línea de cajas. Se trata de alimentos tradicionales suecos y los platos suecos que IKEA ofrece en sus restaurantes, para preparar en casa.

Aunque en la página web comparte el mismo espacio con los Restaurantes IKEA, las Tiendas suecas son *corners* propios dentro de las tiendas IKEA, cerca del Bistro⁹ y de la salida. Además, cuentan con caja propia, con lo que no es necesario hacer todo el recorrido del *concept store* para realizar la compra.

Las categorías que encontramos en la web¹⁰ que mejor describen la variedad de productos ofrecidos en la Tienda Sueca son: carne, pescado y marisco, pan y productos lácteos, bebidas, salsas, dulces, chocolates y aperitivos, bolsas frigo y libros de cocina, y, platos preparados.

El precio de estos productos es muy variado, pero en la línea de la estrategia de precios bajos.

3. Restaurantes IKEA:

El bufet de IKEA ofrece a los clientes la posibilidad de parar a comer dentro de la tienda mientras realizan sus compras. El área del Restaurante IKEA se ha ido expandiendo a medida que crecían las tiendas. Por lo general, los Restaurantes IKEA ofrecen distintos menús y variedad de platos suecos, al igual que especialidades locales (según el mercado en el que se encuentra la tienda) y comida orgánica y vegetariana. Los platos son bastante económicos y es frecuente que haya una selección de ofertas a la entrada de la zona del restaurante y en la página web, para el desayuno, almuerzo y cena.

Al igual que las Tiendas Suecas, los Restaurantes IKEA sólo se encuentran dentro de las tiendas IKEA.

⁹ Puesto de perritos calientes de IKEA, helados y pizzas.

¹⁰ Categorías según la página web: <http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/food/>.

3.4 Posicionamiento estratégico de la marca

Cuando Kamprad publica *El testamento de un vendedor de muebles* en 1976, IKEA comienza a expandirse internacionalmente. En ese momento su estrategia de productos se puede definir de la siguiente manera:

“Hemos de ofrecer un surtido amplio, artículos consistentes en cuanto a su forma y su función a precios tan bajos que la inmensa mayoría de las personas puedan permitirse comprarlos. Hemos de aspirar a abarcar todo el medio de la vivienda, es decir, todos los espacios del hogar, tanto interiores como exteriores, con decoración fija y móvil. [...] El punto fuerte de nuestro surtido será siempre nuestro surtido base, aquello que es “típico de IKEA”. [...] El surtido base en Escandinavia debe entenderse como típico de IKEA y fuera de Escandinavia, como típicamente sueco” (Torekull, 2008).

Según Edvardsson y Enquist (2006) la forma en la que una marca es comunicada y explicada es crítica para la internalización de la marca por parte de los trabajadores. El nombre de IKEA proviene de una combinación de las iniciales del fundador, Ingvar Kamprad (IK), con las iniciales del nombre de la granja y del pueblo donde él se crió, Elmtaryd y Agunnaryd (EA). En toda la historia de IKEA su logo ha sido levemente modificado, manteniéndose la misma versión desde 1967 como símbolo del negocio IKEA y reafirmando el *brand-awareness*. Según Interbrand (2013), IKEA ocupa el puesto 26 dentro del ranking de *Best Global Brands 2013*¹¹. Con su incesante afán por mejorar la experiencia de compra de los consumidores y de aumentar el valor percibido, la marca escandinava consigue mejorar año tras año las opciones de envío, traslado y montaje además de llevar un ritmo considerablemente bueno de apertura de tiendas.

Los principales e inconfundibles atributos de la marca son: los precios bajos, la funcionalidad y el diseño escandinavo. La combinación de estas tres variables viene garantizando el éxito del negocio dentro de su sector en todos los mercados en los que está presente. Principalmente se trata de muebles con un alto grado de diseño con un precio bastante atractivo para la gran mayoría. Muchas de las personas que acuden a una tienda IKEA por primera vez, son conscientes de que IKEA puede aportar a sus hogares muebles de diseño funcionales, dentro de sus posibilidades económicas.

¹¹ 2012, puesto 28; 2011, puesto 31; 2010, puesto 28 en el ranking de Interbrand de *Best Global Brands* por www.interbrand.com.

Si bien, IKEA sufre ciertos mercados la desconexión entre el grupo de consumidores que entiende el concepto de negocio y el grupo de personas que se pueden permitir los productos, lo cual resalta la complejidad de estos mercados en cuestión (Wei & Zou, 2007).

3.5 Estrategia de precios bajos

En el apartado 3.2.1 sobre la oferta de muebles, IKEA está posicionada como la empresa líder en su sector en la mayoría de los mercados, en gran parte, gracias a su estrategia de precios bajos. Esta se limita a controlar a la competencia y mantener las reducciones de precio al mínimo. Dahlvig (2012) afirma que la gente es consciente que menos servicios implica un menor precio de venta y que las personas que necesitan dichos servicios (transporte, montaje) están dispuestas a pagar más. Es aquí donde entra en juego la importancia del *DIY* y la famosa estrategia de *self-service* que permite a la compañía mantener los costes bajos (Wei & Zou, 2007). Si es cierto, que este concepto no ha tenido la misma acogida en todos los mercados en los inicios de IKEA en el país en cuestión.



Ilustración 2. *DIY* - Comprar en IKEA. Fuente: www.ikea.com

Por lo general, gracias a la mano de obra barata en los países en desarrollo y los bajos costes de producción de estos, IKEA ha conseguido generar y mantener su ventaja competitiva en precios y en costes de IKEA en los países más desarrollados. Citando el artículo de Wei y Zou (2007), IKEA abastecía a los países en vías de desarrollo con las materias primas necesarias y a la vez subcontractaba hostilmente la producción en fábricas de mano de obra barata como Malasia, India y China.

Más allá de ofrecer unos precios bajos, IKEA busca ofrecer unos precios estables, lo cual va ligado a la publicación del catálogo: una vez este es publicado, los precios de todos los productos ilustrados no pueden ser modificados hasta el lanzamiento del siguiente catálogo (Jonsson & Foss, 2011). Y mientras los precios bajos consiguen aumentar los volúmenes de venta y los costes se mantienen al mínimo posible, IKEA obtiene beneficios. En esta línea, el margen bruto de la compañía se destina a reinvertir y seguir bajando los precios de venta (Dahlvig, 2012).

A la hora de crear un nuevo mueble, IKEA diseña primero la etiqueta del precio. La compañía decide cuánto debería costar un producto para hacerlo accesible para la gran mayoría de los consumidores. Si este no va a poder venderse a un precio bajo, no se diseñará de esa manera (Edvardsson & Enquist, *The service excellence and innovation model: lessons from IKEA and other service frontiers*, 2011). Es entonces cuando el mueble es diseñado para lograr un precio bajo, al igual que mantener su admirable funcionalidad y calidad. Además, este método es una combinación de valores económicos (relación precio bajo y calidad) y valores medioambientales, al ahorrar recursos (Edvardsson & Enquist, *Values-based service brands: narratives from IKEA*, 2006).

Sin embargo, Jonsson y Foss (2011) afirman que dentro de su idea de negocio, los precios son una variable que admite en mayor medida adaptaciones en el mercado local. Por ejemplo, en China, en un principio los precios de los muebles de IKEA resultaban elevados, por lo que los consumidores acudían a los competidores locales (Wei & Zou, 2007). En la mayoría de los países asiáticos la gente considera por lo general, las marcas extranjeras de categoría superior, por no decir de lujo. Esto supuso un dilema para IKEA a la hora de intentar posicionarse correctamente en el mercado chino. Con el fin de superar esa barrera en la mente de los consumidores y hacerle frente a los

competidores locales, IKEA China ha reducido los precios de sus productos desde 2006 en más de un 60 por ciento (Chu, Girdhar, & Sood, Couching tiger tames the dragon, 2013).

3.6 Estrategia de distribución y venta *online*

Como presentado dentro del apartado 3.3.1, no todos los países en los que está presente IKEA cuentan con venta *online*. Lo más común dentro de la distribución de IKEA son sus *concept stores* en la periferia de las grandes ciudades. El concepto de tienda de IKEA es fácilmente replicable y su distribución es la misma en todos los países (con pequeñas adaptaciones).

a) Las tiendas o *concept stores*:

De acuerdo con Burt, Johansson y Thelander (2011) los formatos de las tiendas están estandarizados y pueden ser categorizados en tres formatos, según la capacidad del almacén de la tienda y cuentan con entre 7.500 y 10.000 artículos. IKEA pretende que los consumidores tengan la misma experiencia de compra en cualquier tienda del mundo y por eso la distribución, el recorrido, el diseño, la exposición y los departamentos son principalmente los mismos en todas las tiendas. Los clientes acuden a las tiendas, buscan los productos y anotan el punto de recogida en la zona del almacén. Una vez allí, recogen los paquetes planos en los que se encuentran los muebles escogidos, para finalmente transportarlos hasta sus casas y montarlos ellos mismos.



Ilustración 3: Mapa de la tienda IKEA de Ensanche de Vallecas, Madrid. Fuente: www.ikea.com/madrid_este.

Las tiendas siguen todas un diseño universal, que facilita su implantación y el rápido montaje de cada una de ellas. En la planta superior se encuentra la exposición de muebles y accesorios dentro de espacios de hogar, para que los consumidores puedan hacerse composición de lugar y reconozcan la línea de diseño IKEA. La exposición, además, hace que no sea necesario tener a un vendedor en el punto de venta de cara al público, sino que son los consumidores los que prueban los sofás, abran armarios y se pasean entre las cocinas y dormitorios. A continuación, se encuentra el restaurante, seguido de una serie de espacios abiertos con los productos de menores dimensiones y que no requieren montaje (cuadros, macetas, textiles, espejos, accesorios de cocina, etc.). Finalmente, se llega al almacén: la zona más amplia de la tienda, compuesta por largos y altos estantes con los muebles apilados en paquetes planos. El almacén se encuentra justo antes de la zona de caja.

Hay una cierta adaptación a la hora de exponer los productos, para adaptarlos a la cultura local y las costumbres del hogar del país en concreto (Burt, Johansson, & Thelander, 2011). Este es el caso de los países asiáticos. Dada la diferencia

cultural en los hábitos de compra asiáticos, IKEA tuvo que adaptar sus *concept stores* para conseguir atraer a los clientes hasta los establecimientos. Al entrar en China, IKEA cambió su estrategia de establecerse en las afueras de las grandes ciudades. En este país, la única manera de atraer clientes era ofreciendo la posibilidad de llegar en transporte público. De ese modo, IKEA alquiló edificios cerca del centro de las ciudades, para hacer sus establecimientos más accesibles de cara a la clientela china (Wei & Zou, 2007). Consecuentemente, en este tipo de establecimientos desaparece la necesidad de una gran superficie de aparcamiento.

b) Desarrollo de la venta *online*:

En los últimos años, IKEA ha venido desarrollando el comercio electrónico dentro de su negocio, para facilitar la venta *online* de sus productos. Actualmente, este servicio está limitado a 17 países de los 46 en los que opera IKEA. Este servicio ha recibido una buena acogida, aunque representa un reto para la empresa, de encontrar una solución logística costeable (Milne, 2012).

Países con servicio de tienda <i>online</i>	
Suecia	Reino Unido
Alemania	Países Bajos
Finlandia	Turquía
Noruega	Australia ¹²
Suiza	Canadá
Austria	Estados Unidos
Francia	Emiratos Árabes
Italia	

Tabla 2. Países con servicio de tienda *online*. Fuente: Elaboración propia a partir de www.ikea.com

Por otro lado, la experiencia que resulta de la visita a la tienda física forma parte de la cultura de IKEA. A través de la tienda online los consumidores no tienen una experiencia cien por cien IKEA; no se pasean entre los decorados, no comen en el restaurante y no dejan a los niños en la guardería. El modelo de negocio está

¹² Australia no cuenta con servicio de venta *online* para todo el país. Según el estado, la página web ofrece la posibilidad de comprar *online*.

montado y desarrollado en torno a la experiencia in situ y esto resulta difícil de imitar en el modo *online*. Además, se teme perder en compra de impulso, la cual consta de pequeños accesorios de hogar que los consumidores aprovechan en comprar al desplazarse hasta la tienda.

No obstante, los costes en transporte representan el mayor reto para IKEA dentro del reclamado servicio *online*. Si se realiza la compra de productos a través de Internet, IKEA únicamente ofrece la opción de enviar el pedido a la dirección que el cliente indique; no se puede ordenar la recogida del pedido en tienda. Esto se debe, a que el pedido una vez realizado, se gestiona mediante el almacén central del país, desde el cual se envía directo al cliente. Este envío, según las dimensiones del pedido puede tardar entre cinco y siete días, para pedidos de menos de 30 kg; dos a cuatro semanas para superiores a 30 kg. Por lo tanto, los clientes no disponen de los productos comprados hasta varias semanas después de haber realizado la compra, lo cual no sucede si se acude a la tienda física.

A parte de elevado tiempo de espera, el cliente tiene que asumir unos gastos de envío bastante elevados.



Ilustración 3. Tarifas del servicio de envío del pedido a través de la tienda *online*. Fuente: www.ikea.com/ms/fr_FR/our_services_new/livraison_vad.html

Finalmente, cabe destacar, que no todos los productos se pueden comprar *online*, al igual que no se puede disfrutar de las mismas ofertas que en la tienda.

3.7 Comunicación de marca

La forma de comunicar de una marca, tanto con los consumidores como con los propios empleados es esencial a la hora de crear una imagen de marca y *brand-awareness*. IKEA cuenta con departamentos de marketing y comunicación en todos los países en los que está presente, con el fin de desarrollar la marca en el mercado y animar a los consumidores a visitar sus tiendas, además de dar a conocer las ofertas de la empresa en cada mercado (IKEA). Las distintas agencias de comunicación desarrollan los anuncios de IKEA y la comunicación de la marca para el país, en línea con las directrices que llegan desde la central de Suecia con el fin de no perder la conexión con los valores y la cultura de la marca a nivel global. Además, con este sistema resulta más sencillo llegar a los consumidores, conocer las costumbres de la cultura local y atender a necesidades más específicas a nivel local.

A continuación se exponen las distintas herramientas de comunicación externa que utiliza IKEA con el fin de facilitar el reconocimiento de la marca en todo el mundo.

1. El catálogo:

El catálogo es confeccionado por IKEA Communications en Älmhult, Suecia desde su primera publicación en 1951. Tanto el marketing como la comunicación de IKEA están focalizados principalmente en su catálogo (impreso), al cual se dedica el 70% del presupuesto del departamento anualmente (Burt, Johansson, & Thelander, 2011). Se produce en 29 idiomas, y hasta la fecha hay más de 62 ediciones. Sólo en 2012 se imprimieron más de 212 millones de copias en todo el mundo¹³. Cabe añadir, que IKEA expone aproximadamente una tercera parte de su gama de productos en los catálogos (Lewis, 2007).

El catálogo domina prácticamente toda la parte de promoción y comunicación de IKEA. Es el *core* de la estrategia de marketing de la compañía, aun siendo una herramienta poco usual para un *retailer* internacional (Burt, Johansson, & Thelander, 2011). Además, por lo general, el catálogo se produce sobre una base estándar con una adaptación mínima para cada país o región (moneda del país, portada, modelos de las fotografías). En países donde

¹³ Datos sustraídos de la página web www.ikea.com/es.

la presencia de IKEA es muy reciente, el catálogo incluye más información a cerca de la compañía, sus valores y cómo comprar en IKEA, pero se trata de diferencias muy relativas (Burt, Johansson, & Thelander, 2011).

Por lo general, el catálogo se reparte una vez al año por los alrededores de las tiendas IKEA y se encuentra a disposición de los consumidores en las mismas.

Pero aparte de todas las ventajas que reúne el catálogo para IKEA como herramienta de comunicación, también supone una amenaza, abriendo las puertas a los competidores locales y permitiéndoles tomar ideas e imitar los productos (Wei & Zou, 2007).

2. Comunicación en tienda:

Pero aparte del catálogo, IKEA también aprovecha el espacio de sus tiendas para la comunicación externa. Desde el momento en el que el cliente entra en la tienda, este tiene marcado un camino o recorrido, el cual siempre empieza con la presentación de cuatro espacios decorados. Todos reflejan los cuatro estilos de diseño de IKEA: el escandinavo, el *country*, el moderno y el *young Swedish*. Estos factores hacen que los clientes reconozcan IKEA en cualquier país del mundo (Dahlvig, 2012).

Desde 1970 todas las tiendas que se abrieron adoptaron los colores azul y amarillo (los colores de la bandera sueca), con el fin de ahorrar en costes de construcción y acentuar el *brand-awareness* (Jonsson & Foss, 2011). De este modo, las tiendas IKEA llaman mucho más la atención desde la carretera y resaltan entre las superficies que le rodean. Este fue uno de los pilares de la construcción de la marca IKEA.

3. Página web:

Mediante esta herramienta digital, IKEA llega a un mayor número de personas en todo el mundo. Actualmente, IKEA tiene adaptada su web para 46 países, en sus respectivos idiomas, y cuenta con información específica sobre sus tiendas (eventos especiales, horarios de apertura, stock de producto, promociones puntuales, etc.) y sus productos (características, instrucciones de montaje, disponibilidad en tienda, etc.).

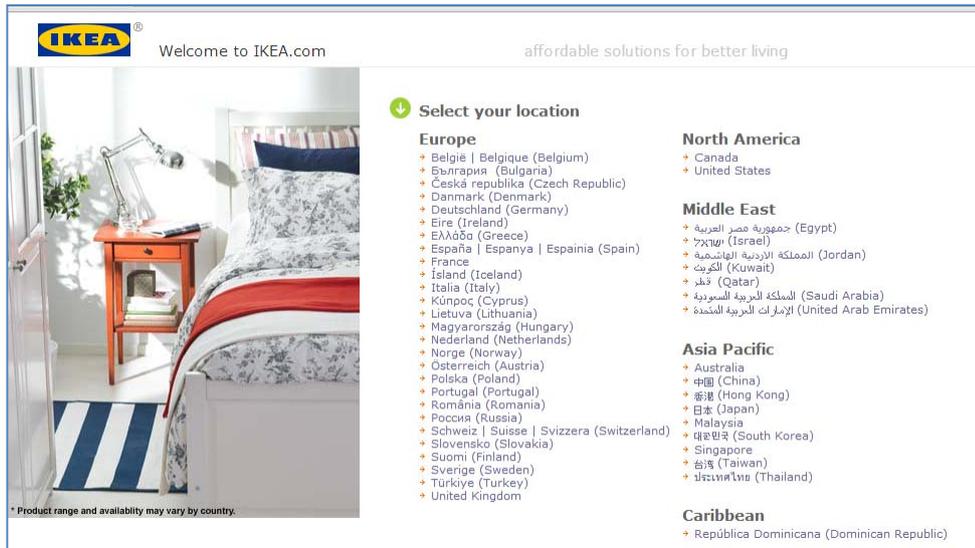


Ilustración 4. Sitios web IKEA por países. Fuente: www.ikea.com, página de inicio.

La página web es un modo barato y sencillo de mantener el contacto con los clientes y hoy en día es una herramienta sencilla de manejar y al alcance de todos. Además, a través de la web, IKEA aconseja a los clientes cómo pueden prepararse antes de ir a la tienda física (preparar una lista con los productos elegidos, tomar medidas), informarse a cerca de IKEA y sus franquicias, cómo comprar y qué servicios adicionales ofrece.

El diseño de la web es prácticamente idéntico para todos los países, con adaptaciones en el contenido y la estructura de las pestañas.

4. Aplicaciones para *Smartphones* y *tablets*:

Además, desde 2011, también existe la opción virtual del catálogo de forma gratuita, accesible desde cualquier *Smartphone* o *tablet*. Esta aplicación ofrece, a parte de las aproximadamente 300 páginas del catálogo, acceso a vídeos, visitas 360° de los espacios y conocer la historia detrás de cada producto. Además, como aspecto innovador, ofrece la posibilidad de colocar los muebles que se han seleccionado en la propia habitación.

A parte de la aplicación del catálogo, también existe otra aplicación gratuita de IKEA, con el fin de facilitar a los consumidores sus compras en tienda. La aplicación ofrece información actualizada sobre los productos, las tiendas y

ofertas promocionales según el país seleccionado. También se pueden crear listas de compra y consultar la disponibilidad de los productos en tienda¹⁴.

5. Promoción de ventas:

Esta variable es la que más se adapta según la zona geográfica. Los mensajes y las ofertas son así adaptados para satisfacer las necesidades y los gustos locales, en base a una serie de directrices globales sobre la posición que IKEA quiere tener en ese mercado en concreto (Burt, Johansson, & Thelander, 2011). Esto a su vez permite a la marca enfrentarse a la competencia local del mercado.

6. Redes sociales:

Actualmente, las redes sociales son junto con la página web corporativa, son medios de fácil acceso para los usuarios y a la vez, fuente de información para los clientes. En este caso, IKEA utiliza las redes sociales para comunicar las últimas novedades sobre productos, ofertas, campañas, actividades y eventos locales en tiendas.

Dentro de la red social por excelencia, Facebook, IKEA cuenta con distintas páginas para los diferentes países, destacando “IKEA USA” con 3.714.489 seguidores (“me gusta”).

7. Medios masivos:

Dentro del apartado de comunicación clásica, IKEA aprovecha *spots* televisivos, al igual que publicidad exterior para anunciar el lanzamiento de sus nuevas campañas.

IKEA trabaja con agencias de publicidad en cada país, las cuales quedan al cargo de la comunicación de la compañía, si bien, siguiendo las directrices de la compañía sueca, con el fin de reforzar la marca y facilitar su reconocimiento en todos los países.

8. IKEA Family:

En último lugar, pero no por ello menos importante, se puede considerar este programa de fidelización gratuito como una herramienta más de comunicación de IKEA. Ser socio de IKEA Family incluye una serie de ventajas como ofertas exclusivas, 20 por ciento de descuento en los productos IKEA Family, hasta seis para realizar la devolución de la compra, sorteos y regalos entre otros. Además,

¹⁴ Esta función no está disponible para todos los países o regiones dentro de un mismo país (por ejemplo Canarias y Baleares).

semanalmente, los socios reciben más información acerca de eventos y talleres en las tiendas y las últimas tendencias en IKEA mediante un correo electrónico. Por lo tanto, esta herramienta de marketing directo (*emailing*) ayuda a IKEA a captar la atención de los consumidores más fieles hacia las novedades en tienda y las promociones. Adicionalmente, los socios también reciben la versión digital de la revista *live* mensualmente. Esta incluye ideas de decoración, artículos relacionados con el compromiso de IKEA, tendencias del hogar, etc.

Resulta llamativo, que IKEA no aproveche la base de datos que representa IKEA Family para ofrecer ofertas personalizadas según los hábitos de compra de los socios.

4. El desarrollo internacional de IKEA

El “imperio IKEA” no se ha construido en un día. Detrás de su éxito internacional se encuentran una serie de decisiones estratégicas que han sabido conducir a la marca hasta su posicionamiento actual. Si es cierto, que a simple vista, IKEA tiene una estrategia de implantación por estandarización, con el fin de fortalecer su *brand-awareness* y el posicionamiento global de la marca.

En este capítulo se exponen las semejanzas y diferencias entre los mercados en los que opera IKEA. Posteriormente, se presenta la organización internacional que ha surgido de la expansión del negocio a nuevos mercados y los resultados más significativos para la marca. Finalmente, se analizan los pasos que lleva a cabo IKEA a la hora de internacionalizarse, aplicable a todas sus nuevas entradas, con el fin de facilitar el éxito de la implantación del negocio.

4.1 Mercados internacionales: rasgos comunes y diferencias

IKEA es conocida internacionalmente como uno de los mayores *retailers* especializado en productos para el hogar, vendiendo mobiliario, baños, cocinas, textiles y accesorios. Gracias a las distintas experiencias de compra que ofrece a los consumidores, IKEA ha conseguido desarrollar un modelo de negocio que muchos consideran *low-cost* (Copeland & Hartline, 2010). Nada más entrar en la tienda, en cualquier país del mundo, los clientes encuentran el catálogo, lápices, cinta de medir, un cuadernillo para anotar los productos que les vayan gustando y la bolsa azul y amarilla de IKEA. Todo lo necesario para poder comenzar con la compra y la experiencia IKEA. De este modo, y junto con la posibilidad de comer en la tienda y dejar a los niños en la guardería, las tiendas IKEA están diseñadas para ser un destino en sí mismas (Dahlvig, 2012).

Dentro del apartado 2.4 de zonas geográficas se introduce brevemente la presencia de IKEA en Norteamérica, Europa y Asia-Pacífico. Tras ilustrar las características tanto de los competidores en cada zona como de los consumidores se podría afirmar, que IKEA explota las similitudes entre mercados dentro de su estrategia. Por otro lado, no deja al margen las diferencias, las cuales si representan una oportunidad, son aprovechadas

para la parcial adaptación local del Marketing-Mix (precio, producto, distribución y promoción).

En los mercados emergentes, entre los cuales podríamos incluir el asiático, la creciente clase media ha desarrollado una fuerte necesidad por un mobiliario funcional y de diseño. En el caso concreto de China, el hecho de que el público objetivo sea la joven clase media, representa salirse del marco general de *mass market* (Chu, Girdhar, & Sood, How IKEA adapted its strategies to expand and become profitable in China, 2013), en el cual se centra la compañía en otros países.

Igualmente, IKEA no se adapta únicamente a las características socioeconómicas del nuevo mercado, sino también reconoce la necesidad de replantearse la forma de entrada en cada mercado. A parte de la reconocida *joint-venture* en China, IKEA Rusia ha podido desarrollarse gracias a una inversión de más de 4.000 millones de dólares para comprar centros, tiendas, almacenes y unidades de producción en el país, al igual que formando *joint-ventures* con diferentes empresas de muebles rusas y construyendo grandes centros comerciales ligados a las tiendas IKEA para generar beneficios (Dahlvig, 2012).

Otra variable que principalmente es común en todos los mercados es la estrategia de precios bajos. IKEA ofrece precios asequibles para la gran mayoría, y en esa línea desarrolla sus productos. Los precios se establecen en cada país, siguiendo las directrices de IKEA de “siempre precios bajos para la mayoría de las personas” (Kamprad, 1976). El *Store Manager* tiene permiso para bajar los precios cuando existen competidores locales que estén ofreciendo un producto similar a un precio inferior al del producto de IKEA. En sus comienzos en China, IKEA era percibida como una empresa occidental de diseño, cuyos precios estaban por encima de los competidores dentro del sector. A raíz de esto, IKEA China fue autorizada expresamente para bajar los precios de los productos hasta un 50 por ciento por debajo de los precios de los países europeos (Dahlvig, 2012). Aunque sí que es cierto, que la reducción de los precios es posible gracias a la producción y el suministro local. Por el contrario, en Europa apenas se nota una diferencia de precios entre los ofrecidos en un país o en otro. Si bien, el factor del suministro y la producción local juegan un papel importante a la hora de abaratar los productos. Este es el caso de Rusia, donde resulta muy difícil encontrar proveedores

externos como desarrollar producción propia. Dahlvig (2012) afirma que esto se debe posiblemente a la falta de tradición emprendedora en el país y a las dificultades del entorno empresarial.

Ligado al precio y al suministro está la cultura de *DIY*. IKEA aprovecha los paquetes en los que son transportados sus muebles hasta los almacenes como formato de venta al público. Si bien, hay mercados en los cuales el hecho de que los muebles vengan desmontados, hace que estos sean percibidos como de inferior calidad. En su entrada en el mercado americano, IKEA sufrió comparaciones con los muebles de Wal-Mart, que también los venden desmontados (Copeland & Hartline, 2010). En estos mercados, IKEA ha desarrollado en mayor medida los servicios adicionales de transporte y montaje, comunicando a gran escala la sencilla contratación de ambos servicios. Por otro lado, la evolución de los hábitos de compra de los consumidores ha permitido que en otros países este sistema de auto-servicio resulte en una ventaja frente a otros competidores. Los consumidores son conscientes que menos servicios conllevan un precio de venta menor y están dispuestos a sacrificarse.

Siguiendo con rasgos comunes en todos los mercados, se consideraría al marketing de IKEA como agresivo y diferente (Dahlvig, 2012). En cada país, IKEA cuenta con un departamento de Marketing con el fin de comprender mejor a los consumidores locales y sus necesidades. Del mismo modo, en cada mercado, una agencia de comunicación se encarga de crear, desarrollar y gestionar la comunicación de la marca a nivel nacional. Es decir, en cada país se crea la publicidad de IKEA. Como requisito, IKEA of Sweden impone la transmisión de la cultura y los valores corporativos a cada departamento de Marketing y estos a su vez a las agencias. De este modo, se asegura el reconocimiento de la marca en todo el mundo por igual. Característico de la publicidad de IKEA es, el toque sueco que hace que el anuncio no parezca haber sido producido localmente.

La cultura de IKEA está muy arraigada en todos los países en los que está presente, aunque en algunos casos haya supuesto un reto conseguirlo. Este es el caso de China. Los valores de la cultura china entran en conflicto con los de la cultura de IKEA y la forma de trabajar ahí (Dahlvig, 2012). También dentro de Europa no resultó fácil adaptarse a la cultura de trabajo informal de IKEA. En Alemania, se adaptó el código corporativo *I-WAY*, para dar más libertad a los trabajadores acostumbrados a un modo

de trabajo altamente disciplinario y preciso (Grol & Schoch, 1998). El país vecino, Francia, también opuso resistencia inicialmente a la informalidad del trabajo y la falta de jerarquía.

Finalmente, cabe destacar la diferencia entre los tipos de consumidores entre países, o más bien áreas geográficas. Los americanos son altamente individualistas, exigentes y les gusta que se apele directamente a sus gustos y necesidades (Copeland & Hartline, 2010). Esto exige un mayor grado de flexibilidad en la oferta y adaptación de los productos a los gustos locales. Por otro lado, la cultura asiática es más colectivista y perciben de distinta forma a las empresas internacionales, llegando a considerarlas de lujo por sus orígenes occidentales. Es también la cultura, la que impone en cierto modo la forma en la que está presente IKEA en un mercado. Como analizado anteriormente, IKEA contempla el mejor modo para que los consumidores accedan a las tiendas. Esto implica cambiar la estrategia de ubicación y formato de sus concept stores según la cultura y los hábitos de compra locales (Wei & Zou, 2007).

4.2 Expansión Internacional

La organización de IKEA a nivel internacional es uno de los pilares fundamentales de la compañía a la hora de llevar a cabo las estrategias de marketing de cada país y reconocer y cubrir las necesidades de los consumidores locales. Es cierto, que su fórmula de estandarización tiene éxito entre países cercanos tanto geográfica como culturalmente, pero esto no tiene por qué funcionar siempre. Por esta razón, es necesario también tener en cuenta el papel que juegan las distintas filiales locales. Fue en especial con la entrada al mercado americano, cuando IKEA reconoció esta necesidad, al ver que las costumbres del hogar de Estados Unidos se diferenciaban en ciertos aspectos de las costumbres del mercado europeo en general (Jonsson & Foss, 2011). Con la entrada en el mercado asiático ocurrió lo mismo. Consecuentemente, a todos los países se les han concedido ciertos grados de libertad para adquirir conocimientos locales, aparte de en la cultura de trabajo local, también en los gustos y procesos operacionales locales desarrollados en las filiales.

En un principio, Suecia cumplió la función vital de motor del negocio. Definir las estrategias y analizar en profundidad las necesidades de los consumidores suecos, a través de un nuevo concepto innovador de tienda, estrategias de marketing e inversiones

considerables en formación y desarrollo, lanzó las ventas de la compañía y su necesidad de expansión a los mercados vecinos (Dahlvig, 2012).

4.3 Los pasos para la internacionalización

Tras el análisis del modelo de negocio de IKEA y de sus pilares estratégicos, se reconocen una serie de pasos que la compañía escandinava sigue a la hora de expandir su negocio a nuevos mercados. A la hora de expandirse, IKEA comienza con la conquista del mercado doméstico. Seguidamente, pasa a países culturalmente similares o geográficamente próximos para finalmente moverse a países más distantes (tanto cultural como geográficamente hablando).

0. Definición del concepto de negocio – formato de estandarización para la expansión internacional.

Antes de darse a conocer fuera del mercado doméstico, es vital tener un modelo de negocio y una cultura de empresa definida para a la hora de internacionalizarse, poder traspasar exactamente la esencia del negocio. La experiencia inicial japonesa fue esencial a la hora de reconocer la importancia de conceptualizar la idea de negocio de IKEA en n contexto internacional (Jonsson & Foss, 2011). Por lo tanto, Kamprad formula el *Testamento de un Vendedor de Muebles* (1976), asentando los valores y creencias de la empresa en este documento corporativo. Principalmente, la definición del concepto IKEA y la base para la estandarización de sus productos nace de la necesidad de explotar economías de escala (Jonsson & Foss, 2011). Además, de este modo, IKEA se abre paso dentro del proceso de expansión internacional, a la vez que construye y define su formato de replicación.

1. Consideración del nuevo mercado y toma de decisión.

En sus primeros pasos fuera de Suecia, IKEA apostó por los países más cercanos al país de origen: Noruega y Dinamarca. En un principio esto no parece suponer un gran reto dado el alto grado de afinidad entre las culturas escandinavas y la proximidad geográfica. No obstante, a la hora de contemplar mercados no escandinavos, resulta llamativo que no se realizasen estudios de mercado previos ni análisis macro y microeconómicos. Kamprad apuesta por el éxito de IKEA allá donde vaya. Si bien, se puede afirmar que dado el volumen e importancia

que ha ido adquiriendo IKEA a lo largo de los años, y la experiencia acumulada de la entrada en Estados Unidos, Japón y China, **la consideración de un nuevo mercado se lleva a cabo en base a un análisis en profundidad del entorno interno y externo.** En este contexto se analizan por un lado los recursos, objetivos y capacidades de IKEA y sus debilidades y fortalezas; por otro lado se tienen en cuenta el macro-entorno (análisis de las Cinco Fuerzas de Porter) y el micro-entorno (análisis PEST) internacional. Este primer paso es también la primera fase de cualquier Plan de Marketing Internacional¹⁵ (PMI).

2. Selección del mercado delimitado por el factor suelo y las formas de entrada.

Este paso también figura dentro del PMI. IKEA contempla las áreas de suelo baratas dentro del país seleccionado para la expansión. También han de ser áreas en las cuales se puedan concentrar varias tiendas en la misma zona, además de ser de fácil acceso en coche. Tras la experiencia china¹⁶, se puede presumir que IKEA realiza un análisis previo de las costumbres del país a la hora de acceder a centros comerciales y grandes superficies. Además, dependiendo del país la forma de entrada está delimitada y ha de considerarse la necesidad de encontrar un socio local para formar una *joint-venture* o un canal de distribución. Este fue por ejemplo, el caso en Rusia, donde IKEA comenzó a construir conjuntamente con empresas locales centros comerciales.

Según Nieto Churruca y Llamazares García-Lomas (1998), también han de delimitarse los objetivos, la estrategia y la línea de productos que se va a introducir en el nuevo mercado. No obstante, en un principio, IKEA aprende de los consumidores, es decir, les presenta el negocio tal y como es en su origen, para ir adaptándolo a las necesidades y costumbres locales según la reacción de los consumidores. Un claro ejemplo de esta estrategia es la entrada al mercado estadounidense y chino. En ambos, IKEA apostó por sus productos de diseño “europeo” y estrategia de precios bajos. Sin embargo, para los americanos las medidas de los productos no eran las adecuadas para sus hogares; para los chinos los productos eran considerados aspiracionales por su origen occidental y

¹⁵ Plan de Marketing Internacional según Nieto Churruca, A. y Llamazares García-Lomas, O. (1998).

¹⁶ IKEA adaptó sus *concept stores* dentro de las ciudades para que fuesen accesibles en transporte público a diferencia de su tradicional nave a las afueras.

los competidores locales ofrecían precios inferiores. Por consiguiente, IKEA ajusta puntualmente su estrategia y línea de productos al mercado local una vez establecida en el país.

3. Formación del personal local a través de empleados de la matriz.

Esta medida resulta necesaria a la hora de estandarizar soluciones del mercado. IKEA envía *expatriates*¹⁷ o “misioneros” (Grol & Schoch, 1998) al nuevo mercado para reforzar la cultura empresarial y compartir conocimientos con los empleados locales. Otras funciones son las de supervisar el edificio, dirigir equipos y la propia tienda hasta que el *management* local haya asimilado el funcionamiento del sistema. Según Jonsson y Foss (2011), esta *buddy practice*¹⁸ entre el personal local y los *expatriates* ayuda a los recién llegados a adquirir las competencias necesarias para la gestión de sus tareas en un entorno familiar y de acuerdo con los valores y cultura de IKEA. Además, dentro de cada país, una tienda IKEA cumple la función de centro de formación para las nuevas tiendas en ese país. No obstante, cuando se trata de la entrada a un país nuevo, sin centro de formación, los nuevos empleados son enviados a tiendas IKEA establecidas en otros países para una inmersión en profundidad en el negocio (Jonsson & Foss, 2011). De igual modo, esta práctica respalda y fortalece el *brand-awareness*. Cabe destacar, que mientras que los cargos intermedios del personal de gestión de tienda recaen al poco tiempo sobre personal local, los puestos clave a nivel nacional permanecen en manos suecas hasta que el mercado haya madurado (Grol & Schoch, 1998).

4. Análisis de las necesidades de los consumidores y modificación puntual de la oferta.

En sus orígenes, IKEA experimentaba con la reacción de los consumidores a sus productos, con la misma oferta de productos ya fuese en Suecia o en Canadá. Fue a la hora de dar un paso tan amplio entre culturas (de la europea a la norteamericana), cuando IKEA reconoció que replicar el negocio e implantarlo

¹⁷ Este término acuñado por Jonsson y Foss (2011), hace referencia a empleados de IKEA (principalmente de las tiendas propias de Suecia) que son enviados a los nuevos mercados con el fin de compartir sus conocimientos y experiencias en IKEA con el nuevo personal local.

¹⁸ Jonsson y Foss (2011) explican mediante este término la relación entre un empleado con experiencia acerca de IKEA y uno recién llegado a la organización. Se trata de promover el intercambio de conocimientos a nivel táctico dentro de las tiendas.

fuera no tuvo los resultados esperados. Por esta razón, se tuvieron en cuenta las necesidades de los consumidores y se realizaron modificaciones puntuales según los gustos del mercado. Una vez que se ha reconocido que los mercados son más heterogéneos y los consumidores tienen diferentes necesidades en los distintos mercados, es cuando IKEA logra captar una mayor cuota de mercado y cumplir con su concepto de negocio de “ofrecer un amplio surtido de productos para el hogar, funcionales y de buen diseño” (Kamprad, 1976).

5. Selección de líneas de productos y adaptación del Marketing-Mix internacional.

Las líneas de producto de IKEA son fijas y estandarizadas en el corto a medio plazo. Dentro de la oferta de productos hay clásicos como la estantería BILLY que pueden encontrarse en cualquier IKEA del mundo. Por otro lado, otros productos son descatalogados al año, con el lanzamiento del siguiente catálogo (Jonsson & Foss, 2011). Por lo tanto, se podría afirmar que hay una gama de productos básica, o esencial, que ha de estar presente en todas las tiendas IKEA del mundo. Gracias a estas líneas básicas de productos, los consumidores son capaces de reconocer IKEA y sus productos en cualquier lugar del mundo. No obstante, más allá de la gama u oferta *core*, IKEA permite a cada tienda y cada mercado seleccionar discretamente productos de todo el amplio surtido general, que se adapten a la cultura del hogar y tendencias del país en cuestión. En Japón, por ejemplo, las casas son tradicionalmente de un tamaño más reducido, por lo que IKEA tiene ampliada la oferta de productos de almacenamiento que ya ofrece en otros países con un menor despliegue de la oferta.

Consecuentemente, **es la oferta de cada *concept store* la que es adaptada al mercado local.**

Seguidamente, las variables del Marketing-Mix han de adaptarse al entorno internacional: producto, precio, promoción y distribución deben ser cuidadas al detalle para el éxito del negocio en el nuevo mercado. **Las características de algunos productos** (medidas, consistencias, tamaño, etc.) **son adaptadas a las costumbres y necesidades de los consumidores.** Los muebles de cocina y aseo son seguramente los que más varían y se adaptan según el mercado: en Estados Unidos se prefieren cocinas amplias, con isla para el desayuno; en China y

Japón, la mayoría de las cocinas son de espacio reducido y cuentan con muchos armarios y espacio de almacenaje¹⁹. En esta línea, **también se adapta la exposición de muebles discretamente a los gustos hogareños locales**, dentro de los cuatro patrones de diseño de IKEA (el escandinavo, el *country*, el moderno y el *young Swedish*).

En lo referente al precio, este se fija antes del diseño del producto. La estrategia competitiva de IKEA le permite desarrollar una ventaja competitiva en liderazgo de costes y así ofrecer precios bajos. No sólo precios bajos, sino también precios estables. Pero en cada mercado IKEA tiene que encontrar el nivel de precios adecuado para atraer al público objetivo (Jonsson & Foss, 2011). Por consiguiente, **el precio es una de las variables que más se debe adaptar localmente a cada mercado**, ajustado al poder adquisitivo del *target*, y para hacer frente a los competidores. Aunque sí es cierto, que entre los países dentro de la misma área geográfica apenas se aprecian diferencias en el precio del mismo mueble entre países. Es, más bien, entre las grandes áreas geográficas descritas anteriormente, donde se aprecia una adaptación de los precios al mercado y a los consumidores. Y es que la entrada a nuevos mercados dificulta en algunos casos mantener una estructura de costes barata, en función de los impuestos sobre importaciones, lo cual hace necesaria la producción local para cumplir la misión de “ofrecer precios asequibles para todos los bolsillos” (Dahlvig, 2012).

6. Barajar posibilidades de abastecimiento local para aprovechar economías de escala de los productos adaptados localmente; cálculos de ROI.

En los casos en los que se requiere adaptaciones locales dentro de los parámetros establecidos para cubrir las necesidades del mercado local, IKEA of Sweden permite dichas adaptaciones únicamente bajo unos altos volúmenes de producción. De este modo, la compañía aprovecha economías de escala para reducir los costes de producción y así mantener unos precios bajos con unos márgenes aunque pequeños, suficientes para el desarrollo adaptado del mueble.

¹⁹ Comparación en base a la oferta de productos y diseño de cocinas presentados en la página web de IKEA Estados Unidos (<http://www.ikea.com/us/en/>), IKEA China (<http://www.ikea.com/cn/en/>) e IKEA Japón (<http://www.ikea.com/jp/en/>).

Consecuentemente, y dado que las adaptaciones se hacen a nivel local, IKEA trata de desarrollar de igual modo la forma de abastecerse localmente.

Aparte de para la producción de, llamémoslos “productos locales”, hay casos en los que IKEA necesita establecer la producción en los nuevos mercados por las altas tasas de importación de países como Rusia y China.

Cuando se toma la decisión de invertir en un nuevo país, se han de tener en cuenta un cálculo de ROI a futuro basado en valores de ventas a tres o cinco años (Dahlvig, 2012).

Finalmente, tras llevar a cabo estos pasos, IKEA estaría implantada en el nuevo mercado con una base sólida de los conocimientos de los consumidores y la demanda local, al igual que del modelo de negocio de IKEA. De momento, esta rutina de entrada en los mercados ha garantizado una buena acogida a la marca sueca en cada nuevo destino. Si bien, cabe mencionar que IKEA va aprendiendo de cada nueva entrada, especialmente cuando se trata de mercados de gran tamaño o culturalmente muy alejados de los orígenes suecos / europeos.

Cuando IKEA decidió salir del mercado escandinavo, escogió Suiza como mercado experimental en su camino hacia la conquista de **Europa**. Esta decisión puede considerarse personal del fundador, que contemplaba el mercado suizo como el más difícil dentro de Europa. Tras observar el comportamiento de los consumidores. El éxito en el mercado suizo abrió las puertas a la expansión del negocio hacia los demás países. A diferencia que en las otras áreas geográficas, dentro de Europa IKEA no ha tenido problemas a la hora de transmitir su concepto de modelo de negocio entre países. La proximidad cultural y geográfica ha resultado un factor clave para el éxito del negocio en el continente. Podría decirse, que Rusia es el único mercado que parece resistirse en mayor medida. En este país, IKEA ha tenido que adaptar su estrategia de localización de tiendas²⁰, los derechos de importación suponían de media un 20 por ciento en la línea de productos, y al no contar con suministro local, existía la necesidad

²⁰ IKEA Rusia desarrolló la idea de construir grandes centros comerciales conectados a las tiendas IKEA. Era una manera de captar beneficios con los que financiar las pérdidas de las tiendas IKEA hasta que estas volvieran a ser rentables (Dahlvig, 2012).

de importar (Dahlvig, 2012). Todo esto, sin reflejar los costes en los precios, que debía seguir manteniéndose bajos.

Contemplando la entrada en **Norteamérica**, IKEA comenzó introduciéndose en Canadá (1976), antes de dar el gran salto a Estados Unidos. Para la empresa sueca, penetrar el mercado americano suponía un gran reto. Se trata de un sector de *retail* de grandes dimensiones. Tras la buena acogida en el mercado canadiense, se abrió la primera tienda en Filadelfia (1985). Seguidamente, IKEA continuó su expansión por la Costa Oeste, adquiriendo una empresa de la competencia. Enseguida IKEA descubrió que a los americanos no les convencían del todo sus productos. Además, el concepto de DIY no tuvo una buena acogida, pues posicionaba a los muebles de IKEA como de baja calidad al venir desmontados en paquetes.

Asimismo, la industria de mobiliario en este continente era débil y poco competitiva. La mayoría de la gama de productos de IKEA tenía que ser importada. Los productos de alta rotación venían de Asia y los muebles de Europa, lo que dejaba a la empresa con un margen bruto muy vulnerable (Dahlvig, 2012). Posteriormente, la fluctuación de la cotización de las distintas divisas (euro, dólar, yuan) también repercute en el margen.

Al prestar atención en detalle a las quejas de los consumidores, IKEA tomó la decisión de modificar puntualmente su gama de productos, concediendo adaptaciones funcionales. Tras conseguir abastecerse localmente en menor medida, IKEA of Sweden permitió adaptaciones en los productos, mientras los volúmenes de producción se mantuviesen altos. También cambió el enfoque de marketing para llegar al público objetivo americano. Esencialmente, lo importante era hacer entender a los americanos, que IKEA les proponía soluciones de diseño y funcionales para sus hogares, con un toque sueco y pinceladas estadounidenses y canadienses. Así, se consiguió alinear la gama de productos americanos con la general de IKEA. Esto resultó especialmente beneficioso en el caso del mobiliario de cocina y dormitorio, los cuales son el motor de crecimiento de ventas de la compañía.

Estos cambios vienen acompañados de costes que la compañía ha tenido que asumir a la fuerza: mayores costes de marketing para alcanzar la misma cuota de presencia que en Europa y mayores costes de suelo y construcción que en Europa (Dahlvig, 2012). La extensión del país también añade presión en los costes de estructura y retos de dirección de la compañía en el mercado.

En **Asía**, los comienzos de IKEA también fueron algo turbulentos. En primer lugar, Japón (años 70) no resultó ser un buen destino donde testar la acogida de la compañía. Este es el único ejemplo que se conoce hasta la fecha en el que IKEA ha abandonado un mercado, aunque lo retomase casi 30 años después. A la hora de entrar en China, IKEA lo hizo formando una *joint-venture*, Beijing Northern Sweden Limited Company. El gobierno chino es el propietario del terreno en el país, con lo que a IKEA sólo le quedaba la opción de alquilar espacios. A raíz de esto, consideró la necesidad de adaptar sus *concept stores* a las costumbres de los habitantes: la mayoría utilizan el transporte público como medio de transporte para moverse por la ciudad. De este modo, quedaba descartado en un principio atraer a los consumidores hasta grandes superficies con parking como en el resto de Europa. Pero el cambio no era necesario únicamente en la ubicación de las tiendas, sino también en los espacios expuestos dentro de las mismas. Según Lewis (2005), la tienda de Shanghái cambia la exposición de muebles siete veces al año como mínimo, dado que un 33 por ciento de los consumidores visita la tienda todos los meses (Burt, Johansson, & Thelander, 2011).

La ventaja de China respecto a otros países resultaron ser el suelo y la mano de obra. Ambos, son más baratos en este país que en prácticamente el resto del mundo, con lo que IKEA enseguida supo aprovechar esta ventaja creando plantas de producción para abastecer tanto las tiendas nacionales como las de otros mercados. Esto además, permitió con mayor flexibilidad que la vez anterior, en Estados Unidos, realizar las adaptaciones necesarias en los productos para cubrir las necesidades de los consumidores.

Por otro lado, uno de los pilares fundamentales del éxito del negocio de IKEA, el catálogo, se convirtió en una amenaza. Los competidores podían aprovechar y

copiar los diseños de IKEA, y encima vender las imitaciones a un precio menor (Wei & Zou, 2007). Consecuentemente, IKEA reaccionó, lanzando el mensaje de que no se dedica exclusivamente a vender productos sueltos, sino a ayudar a decorar (Burt, Johansson, & Thelander, 2011).

Sin duda, lo que resulta más llamativo de la entrada a Asia y en concreto China, es la reducción de los precios. Como se viene comentando en este trabajo, IKEA tuvo que recortar aún más sus márgenes para poder bajar los precios de sus productos. De no haberlo hecho, posiblemente le habría resultado más difícil posicionarse dentro del mercado. La mayoría de empresas internacionales son consideradas más caras por sus orígenes occidentales. Gracias al abastecimiento local, se consiguen reducir los costes de transporte e importación, lo cual repercute sobre el precio final del producto positivamente.

5. Conclusiones generales

A lo largo de este trabajo se ha analizado la presencia internacional de IKEA, su modelo de negocio y la implantación y adaptación del mismo en los diferentes mercados en los que está presente a día de hoy la compañía escandinava. Del mismo modo, se han desarrollado los distintos factores de la estrategia de IKEA que han llevado a la marca al éxito en todos los mercados. El buen posicionamiento en el segmento, con un surtido amplio de productos, una estrategia de precios bajos y unos productos atractivos. Setenta años después de su creación, IKEA cuenta con más de 300 tiendas en todo el mundo y aproximadamente 30 billones de euros de facturación.

Por una parte, el éxito de la compañía viene fuertemente marcado por la profunda cultura corporativa y su explícita estrategia de servicios basada en los valores de la empresa. La cultura IKEA es el motor del negocio. Para fomentar la reproducción y desarrollo de la cultura en los mercados exteriores, IKEA cuenta con directrices específicas.

IKEA ha descubierto un nicho de mercado al ofrecer muebles de diseño, funcionales y a precios asequibles. Este nicho está presente en todos los mercados hacia los cuales se expande la empresa. Con el fin de captar mejor a los consumidores, IKEA adapta la comunicación del concepto de negocio para cada nuevo mercado, en función de la cultura local.

Por otra parte, se reconoce el aumento de la dependencia de los mercados no-escandinavos. Por esta razón, IKEA ha visto la necesidad de volverse más flexible. Por lo tanto, para IKEA la réplica de su negocio es un proceso que permite la adaptación y fomenta el aprendizaje. Pero no únicamente para ser competitivo e innovador en el mercado, sino también para facilitar la entrada en nuevos mercados y la gestión de los mismos. Mientras que ciertos aspectos funcionales o estéticos deben ser fijos para todos los mercados, otros pueden variar de tal modo que respondan a las necesidades de los consumidores locales, a la cultura local del hogar y a la demanda del mercado. Mantener aspectos fijos ayuda a la compañía a desarrollar economías de escala, reutilizar y transferir procesos y conocimientos, al igual que rutinas de trabajo y principios entre países.

Por lo tanto, el actual sistema de estandarización de IKEA está formado por una serie de variables. Entre estas destacan, por su importancia dentro del modelo de negocio, el surtido, el precio, el formato de las tiendas y su diseño, los procedimientos operativos y la gestión de recursos humanos. Dentro de unos parámetros establecidos, estas variables pueden sufrir modificaciones cuando lo requieran, siempre y cuando sea vital para mantener la competitividad de la empresa en el mercado en cuestión.

Muchos mercados han exigido antes o después una gama de productos más adaptada a gustos locales para impulsar las ventas. Al adaptarse a esta demanda, el tamaño del surtido ha aumentado con los años, pues en la mayoría de los casos, si se desarrolla un producto, en un principio para un mercado, su comercialización se suele extender a otros países²¹. No obstante, en estos casos, a IKEA lo que más le preocupa es seguir manteniendo altos volúmenes de producción, para aprovechar las ventajas de las economías de escala, y, al mismo tiempo, no perder el control de la cadena de suministro, ni la identidad única de los productos.

A parte de las concesiones de la oferta dentro de cada mercado, indiferentemente del país, todas las tiendas IKEA han de contar con la gama *core*, con el fin de fortalecer el *brand-awareness* y la asociación de los valores corporativos a los productos.

Por lo tanto, se podría afirmar, que no es tanto la gama de producto, sino la oferta la que se adapta a los gustos y necesidades de los consumidores locales.

Si bien, aparte de la estrategia de precios y el surtido, la accesibilidad de los productos también supone un factor clave. Durante estos setenta años, IKEA ha gestionado grandes superficies compuestas por una zona de exposición, otra de complementos y la zona del almacén o auto-servicio. En mayor o menor medida, la localización de sus *concept stores* se ha adaptado a los hábitos de compra de los consumidores. Por lo general, visitar una tienda IKEA es una experiencia diseñada para todos los miembros de la familia. Además, el viaje que supone ir hasta la tienda, fomenta compras de impulso para aprovechar que se está ahí. Este factor caracteriza a IKEA, aunque el volumen de ventas de estos productos no represente un gran porcentaje.

²¹ Este fue el caso de la parrilla WOK y los palillos chinos creados para el mercado Chino, y actualmente disponibles en más mercados.

Con la aparición de las nuevas tecnologías, muchas empresas han sabido sacarle partido al comercio electrónico para facilitar la venta de sus productos a los consumidores. Hay que reconocer que en el caso de IKEA, el hecho de que la tienda *online* no sea un servicio ofrecido en todos los países supone un nuevo reto para la compañía. Claramente, IKEA no tiene la urgente necesidad de asumir los costes logísticos que supone la tienda *online* en países en los que la mentalidad de venta a distancia no está arraigada, por lo que prolonga al máximo la aparición de este servicio en cada país. En los países en los que sí cuenta con tienda *online*, también resulta llamativo la forma en la que ofrece este servicio. A diferencia de otras empresas internacionales como Inditex o Mango, IKEA no ofrece la opción de recogida del pedido la tienda física seleccionada. El consumidor únicamente tiene la opción de encargar el pedido a su dirección, y, cuanto mayor sea la carga de su pedido, mayores serán los gastos de envío que este deberá asumir. Contrario a otras tiendas *online*, como por ejemplo la del retailer Decathlon, tampoco hay un importe de compra fijo a partir del cual los gastos de envío sean cero. En este sentido, parece que a IKEA todavía le queda un largo camino por recorrer.

Con todo, y teniendo en cuenta la evolución de IKEA en los distintos mercados, se debe considerar a IKEA como un claro ejemplo éxito empresarial internacional. No sólo ha sabido adecuar su negocio a los distintos mercados, sino que a la vez ha conseguido implantar su concepto de negocio en todo tipo de culturas. Los pasos que lleva a cabo para la expansión dentro de nuevos mercados resulta exitosa allá donde va, y con cada nueva entrada gana experiencia y conocimientos que tiene en cuenta en la siguiente expansión.

Anticipando nuevas entradas, cabe reconocer el reciente movimiento estratégico dentro de Sudamérica. IKEA ha elegido la República Dominicana como primer destino dentro del continente. Quizás se trate de la misma maniobra que realizó la empresa en Suiza con el fin de expandirse a los países más grandes de Europa. Por desgracia, al no tratarse de una empresa que cotiza en bolsa, IKEA no está obligada a publicar más información, lo que dificulta un análisis en profundidad y fundamentado en fuentes internas.

Bibliografía

- Ashley Furniture HomeStore. (2014). *Our Story*. Recuperado el 1 de Junio de 2014, de Sitio web Ashley Furniture HomeStore:
<http://www.ashleyfurniturehomestore.com/CustomerService/SiteContent.aspx?pid=1&cid=2&rid=1>
- Ashley Furniture HomeStore. (2014). *Our Story*. Recuperado el 1 de Junio de 2014, de Sitio web Ashley Furniture HomeStore:
<http://www.ashleyfurniturehomestore.com/CustomerService/SiteContent.aspx?pid=1&cid=4&rid=1>
- Burt, S., Johansson, U., & Thelander, Å. (2011). Standardized marketing strategies in retailing? IKEA's marketing strategies in Sweden, the UK and China. *Journal of Retailing and Consumer Services* (18), 183-193.
- Chu, V., Girdhar, A., & Sood, R. (21 de Julio de 2013). *Couching tiger tames the dragon*. Recuperado el 2 de Junio de 2014, de Sitio web business today:
<http://businesstoday.intoday.in/story/how-ikea-adapted-its-strategies-to-expand-in-china/1/196322.html>
- Chu, V., Girdhar, A., & Sood, R. (6 de Julio de 2013). *How IKEA adapted its strategies to expand and become profitable in China*. Recuperado el 22 de Mayo de 2014, de Sitio web business today: <http://businesstoday.intoday.in/storyprint/196322>
- Copeland, C., & Hartline, M. D. (2010). *IKEA Looks to Further Penetrate the U.S. Market*. Cengage Learning.
- Dahlvig, A. (2012). *Cómo hacemos las cosas en IKEA*. Suecia: Studentlitteratur AB.
- Edvardsson, B., & Enquist, B. (2011). The service excellence and innovation model: lessons from IKEA and other service frontiers. *Total Quality Management* , 22 (5), 535-551.
- Edvardsson, B., & Enquist, B. (2006). Values-based service brands: narratives from IKEA. *Managing Service Quality* , 16 (3), 230-246.
- Grol, P., & Schoch, C. (1998). *IKEA: Culture as Competitive Advantage*. Cámara de Comercio e Industria de Paris. The European Case Clearing House.
- IKEA. (2013). *About IKEA: Facts and Figures. Yearly summary FY13*. Recuperado el 3 de Junio de 2014, de www.ikea.com:
http://www.ikea.com/ms/es_ES/pdf/yearly_summary/ikea-group-yearly-summary-fy13.pdf
- IKEA. (2013). *About IKEA: Facts and Figures. Yearly summary FY13*. Recuperado el 3 de Junio de 2014, de Sitio web IKEA:
www.ikea.com/ms/es_ES/pdf/yearly_summary/ikea-group-yearly-summary-fy13.pdf

- IKEA. (2014). *Acercas del grupo IKEA: concepto empresarial*. Recuperado el 1 de Marzo de 2014, de Sitio web IKEA: http://www.ikea.com/ms/es_ES/about-the-ikea-group/company-information/index.html#sustainable-growth
- IKEA. (2014). *Acercas del grupo IKEA: organización*. Recuperado el 26 de Febrero de 2014, de Sitio web IKEA: http://www.ikea.com/ms/es_ES/about-the-ikea-group/company-information/index.html#key-figures
- IKEA. (2014). *Atención al cliente: Antes de la compra. Restaurante y Tienda Sueca*. Recuperado el 22 de Mayo de 2014, de Sitio web IKEA: http://www.ikea.com/ms/es_ES/customer_service/ikea_food.html
- IKEA. (2014). *Crecimiento sostenible: Invertimos para el futuro*. Recuperado el 26 de Febrero de 2014, de Sitio web IKEA: www.ikea.com/ms/es_ES/about-the-ikea-group/company-information/index.html#key-figures
- IKEA Group. (2012). *About the IKEA Group. Facts & Figures*. Recuperado el 2 de Junio de 2014, de sitio web IKEA: http://www.ikea.com/ms/en_US/pdf/yearly_summary/ys_welcome_inside_2012.pdf
- IKEA. (s.f.). *Historias de IKEA. Marketing y Comunicación*. Recuperado el 26 de Mayo de 2014, de Sitio web IKEA: http://www.ikea.com/ms/es_ES/the_ikea_story/working_at_ikea/work_areas_marketing_communications.html
- IKEA. (2014). *IKEA Family*. Recuperado el 5 de Junio de 2014, de Sitio web IKEA: <http://www.family.ikea.es/>
- IKEA. (2014). *Información de la compañía. Concepto empresarial: visión e idea de negocio*. Recuperado el 26 de Febrero de 2014, de Sitio web IKEA: www.ikea.com/ms/es_ES/about-the-ikea-group/company-information/index.html
- IKEA. (28 de Enero de 2014). *Press Room*. Recuperado el 1 de Junio de 2014, de Sitio web IKEA: http://www.ikea.com/us/en/about_ikea/newsitem/012814_2013_yr_summary#
- IKEA. (2014). *Restaurantes IKEA*. Recuperado el 22 de Mayo de 2014, de Sitio web IKEA: <http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/food/>
- Inter IKEA Systems B.V. (2013). *Who we are: IKEA retailing facts and figures*. Recuperado el Marzo de 1 de 2014, de sitio Web Inter IKEA Systems B.V.: www.franchisor.ikea.com/Whoware/Pages/IKEA-retailing-facts-and-figures.aspx
- Interbrand. (2012). *Best Global Brands 2012*. Recuperado el 2 de Junio de 2014, de Sitio web Interbrand: <http://www.interbrand.com/es/best-global-brands/previous-years/2012/IKEA>
- Interbrand. (2013). *Best Global Brands 2013*. Recuperado el 2 de Junio de 2014, de Sitio web Interbrand: <http://www.interbrand.com/es/best-global-brands/2013/IKEA>

- Jonsson, A., & Foss, N. J. (2011). International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA. *Journal of International Business Studies* (42), 1079-1102.
- Kamprad, I. (1976). *The Testament of a Furniture Dealer*. Recuperado el 21 de Mayo de 2014, de sitio Web IKEA: trabajar en el Grupo IKEA: http://www.ikea.com/ms/es_ES/pdf/reports-downloads/the-testament-of-a-furniture-dealer.pdf
- Lewis, E. (2007). *¡Gran IKEA! Una marca mundial para todos los públicos*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Marketline. (2013). *Company Profile: Ikea Group*. London: Marketline.
- Milne, R. (13 de Noviembre de 2012). IKEA to expand online offering. *Financial Times* .
- Moon, Y. (14 de Septiembre de 2004). IKEA Invades America. *Harvard Business School* .
- SyncForce. (2010). *Best Global Brands 2010*. Recuperado el 2 de Junio de 2014, de Ranking the Brands: <http://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=37&year=214>
- SyncForce. (2011). *Best Global Brands 2011*. Recuperado el 2 de Junio de 2014, de Ranking the Brands: <http://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=37&year=368>
- Torekull, B. (2008). *La historia de IKEA*. Madrid: La Esfera de los Libros.
- Wei, L.-Q., & Zou, X. (2007). IKEA in China: Facing Dilemmas in an Emerging Economy. *Asian Case Research Journal* , 11 (1), 1-21.

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: La organización de IKEA.....	10
Ilustración 2: <i>DIY</i> - Comprar en IKEA.....	27
Ilustración 3: Tarifas del servicio de envío del pedido a través de la tienda <i>online</i>	32
Ilustración 4: sitios web de IKEA por países	35

Índice de Tablas

Tabla 1: Grupos franquiciados de Inter IKEA Systems B.V.....	11
Tabla 2: Países con servicio de tienda online	31