

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



IKEA: EL MINORISTA DE MUEBLES PARA EL MUNDO

Andrés Arecco Rose	20182261
Camila Fernanda Caro Redhead	20152805
Mariafe Paloma Castañeda Alvarez	20170305
Pamela Stephany Peña Salas	20171165

Asignatura:

Gerencia Estratégica

Profesor:

Juan Andres Arata Llona

Lima – Perú

Noviembre de 2020

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE IKEA	2
CAPÍTULO II: ANÁLISIS Y COMPORTAMIENTO DEL ENTORNO DEL CASO A NIVEL LOCAL Y GLOBAL	4
CAPÍTULO III: ANÁLISIS INTERNO Y VENTAJA COMPETITIVA	10
CAPÍTULO IV: ESTRATEGIAS DE NIVEL FUNCIONAL	18
CAPÍTULO V: ESTRATEGIAS A NIVEL DE NEGOCIO	21
CAPÍTULO VI: ESTRATEGIAS DE NIVEL GLOBAL	25
CAPÍTULO VII: ESTRATEGIAS DE NIVEL CORPORATIVO	31
CAPÍTULO VIII: ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y LOS SISTEMAS DE CONTROL ESTRATÉGICO	32
CONCLUSIONES	35
RECOMENDACIONES	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

CAPÍTULO I: DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE IKEA

Desarrollo de IKEA

IKEA tuvo un largo recorrido hasta llegar al concepto de tienda minorista de muebles que es tan reconocido y amado en decenas de países. La empresa fue fundada en 1943 por Ingvar Kamprad en su natal Suecia cuando tenía solamente 17 años. Él empezó su negocio vendiendo fósforos y bolígrafos mediante pedidos por correo desde su granja familiar. 5 años después Kamprad agregó muebles entre sus productos y comenzó a distribuir su catálogo gratuitamente. El éxito del negocio llevó a IKEA a comprar su primer almacén y a diseñar sus propios muebles. Con el tiempo la visión de Kamprad fue la de democratizar la industria de los muebles en Suecia. Él creía que era posible abaratar el precio de los muebles para que cualquier persona sin muchos recursos pudiera comprarlos, por lo que el objetivo fue diseñar muebles funcionales con líneas minimalistas para que pudieran ser fabricados a bajos costos. Poco después, de igual manera, se desarrolló el concepto de autoensamblaje. IKEA descubrió que enviar los muebles por partes para ser ensamblado por el cliente era más eficiente y rentable, dado que se reducían los costos de transporte y almacén, así como los posibles daños al producto durante el envío. Este concepto fue exitoso, ya que los clientes estaban dispuestos a ensamblar los muebles ellos mismos a cambio de precios más bajos. A finales de la década del 50 IKEA, que fabricaba sus muebles en Suecia, transfirió su producción a Polonia. En ese país IKEA podría fabricar sus diseños a un precio hasta 50% menor que en Suecia, lo que le permitió reducir sus precios aún más. El ejemplo de Polonia se volvería el arquetipo de relaciones con futuros proveedores fuera de Suecia, basadas en la confianza, contratos a largo plazo y apoyo de nuevas tecnologías por parte de IKEA.

En 1958 IKEA apertura su primera tienda propia en el pueblo sueco de Almhult. Poco después, la idea de la tienda de Almhult y las subsiguientes aperturas fue que una visita a la tienda de IKEA sea considerada un tipo de excursión familiar por los clientes, esto debido a que se encontraba apartada de las grandes ciudades y los clientes solían viajar grandes distancias para llegar. Por consiguiente, se empezó a vender también portaequipajes para el techo de los autos, de tal manera que puedan llevarse los muebles a su casa, y se inauguró un restaurante junto a la tienda para que los clientes pudieran descansar y mantenerse el mayor tiempo posible dentro de la tienda. Además, con el pasar de los años se implementaron guarderías en la entrada de las tiendas, así como el concepto de autoservicio, a causa de las largas colas que se formaban en las cajas. Esta medida les permite a los clientes recoger ellos mismos los productos del almacén y llevarlos a las cajas, lo que fue un gran éxito. Finalmente, los puntos de venta de IKEA fueron armados como un laberinto, de tal manera que los visitantes debían pasar por todas las secciones de la tienda (y por el restaurante) antes de llegar a las cajas. Esta característica de los puntos de venta aumenta las compras por impulso al estar expuestos a todos los novedosos productos de IKEA.

Crecimiento y Expansión de IKEA

A mediados de la década del 60, IKEA facturaba el equivalente a 25 millones de euros y contaba con 3 tiendas, la tienda de muebles más grande de Europa en Estocolmo, otra en Noruega y la primera tienda en Almhult. Durante los siguientes años Kamprad reconoció las limitaciones del mercado de muebles en Escandinavia y decidió expandir IKEA con gran rapidez dentro de Europa occidental. Esto debido a que identificó, como en Suecia, que la industria de muebles en Europa estaba muy fragmentada por pequeños minoristas que ofrecen muebles de calidad a muy altos precios y la oferta de IKEA de diseños funcionales y elegantes a precios bajos y con gran disponibilidad sería un gran éxito. Es así como IKEA se expande exitosamente a Suiza, Alemania occidental y otros países. Sin embargo, en el Reino Unido la expansión no fue tan rápida como en el resto de Europa, debido a la competencia de la empresa Habitat que contada con un modelo de negocio muy similar al de IKEA (finalmente, IKEA adquiere Habitat en el 2008 y mantiene la marca). Asimismo, IKEA incursiona en Canadá y para 1982 ya contaba con 7 tiendas en el país. Impulsada por este éxito decide establecer su primera tienda en Estados Unidos (Filadelfia), donde se encontró con otro tipo de desafíos. Las tiendas en EE. UU. no eran lo suficientemente grandes y estaban mal ubicadas, además la oferta de productos era muy europeizada para los estadounidenses (vasos muy pequeños, tamaño de camas en centímetros, etc.). Asimismo, IKEA tuvo que subcontratar algunos productos a fábricas en EE. UU. para reducir los costos. No obstante, para el 2008 Estados Unidos era el segundo país que más ingresos genera a IKEA, después de Alemania, gracias a las medidas correctivas que se implementaron y una serie de anuncios publicitarios exitosos.

La expansión internacional continuó en 1998 cuando ingresó a China, donde también tuvo que enfrentarse con la adaptación local de sus productos. Las tiendas se ubicaron más cerca de las ciudades junto a líneas del metro, se ofrecieron más artículos para los balcones de los departamentos chinos y se implementó un modelo de grandes descuentos con hasta el 70% de descuento en ciertos productos. Como en el caso de EE. UU., se subcontrataron a fábricas chinas para la producción de la mayoría de los productos y así reducir costos. Desde entonces IKEA ha continuado su expansión hacia Rusia, Japón, España, Islandia, Letonia entre otros muchos. Para el 2019 contaba con 442 tiendas en más de 50 mercados. Asimismo, ha fortalecido su red de proveedores en todo el mundo para abaratar costos de transporte; en la actualidad cuenta con más de 1000 proveedores en 50 países (El País, 2017). El 2018 abrió su primera tienda en la India y para el 2025 espera contar con 25 tiendas en ese país. El nuevo reto a futuro será incursionar en Sudamérica. Para lograr dicho objetivo IKEA formó una alianza estratégica junto al Grupo Falabella para dentro de los próximos 10 años, inaugurar tiendas en Chile, Colombia y Perú. Sin embargo, a raíz de la pandemia Covid-19 que ha afectado sus operaciones y se ha visto en la obligación de postergar su llegada a tierras latinas.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS Y COMPORTAMIENTO DEL ENTORNO DEL CASO A NIVEL LOCAL Y GLOBAL

2.1 Análisis de la influencia de los factores y variables de Macro – entorno en la gestión empresarial

Político – Legal

- El colapso de los gobiernos comunistas después de la caída del muro de Berlín tuvo como consecuencia la integración de la manufactura en la compañía. Sin embargo, esto fue una amenaza para la empresa, ya que generó rechazo y desvinculación hacia IKEA por parte de nuevos gerentes de las fábricas quienes no se sentían comprometidos con la empresa.
- Los controles gubernamentales no facilitaban la expansión internacional de la empresa al dificultar el traslado de capital que tenían en su país de origen, por lo que esta tuvo que generar mayor flujo de efectivo positivo y, en realidad, se tornó como una oportunidad para generar estrategias que acelerarán sus ventas y pudieran obtener mayor liquidez.

Económico

- Existía la posibilidad de que el mercado bursátil imponga presiones que perjudiquen a IKEA en el corto plazo lo cual era una amenaza para la compañía, por lo que Kamprad decidió transferir su participación en la empresa a una fundación de caridad con sede en Holanda.
- El fortalecimiento de la corona sueca con la que se le pagaba a varios proveedores frente al dólar estadounidense obligó a buscar nuevos proveedores que cobren en dólares especialmente para el mercado de EE. UU.
- Según el Banco Mundial (2020), la pandemia del coronavirus llevaría a la economía mundial a la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. A raíz de las graves distorsiones a la oferta y la demanda internas, el comercio y las finanzas, se prevé que la actividad económica en los países desarrollados se contraerá un 7 % en 2020.
- La producción mundial de productos madereros tuvo el mayor aumento en los últimos 70 años en el 2018, debido al crecimiento económico en América del norte, Europa y Asia-Pacífico. (FAO, 2019)
- En América Latina, el COVID-19 está desencadenando el decrecimiento de la clase media alta, que en su defecto se está trasladando a la clase baja, debido a la falta de recursos financieros

y la falta de redes de bienestar. Este factor es una amenaza para la expansión planeada de IKEA en América Latina. (Gestión, 2020)

Social – Cultural

- IKEA tuvo que implementar distintas estrategias en cada país y adaptarse a sus costumbres para poder lograr el impacto esperado en cada locación, como cambiar la ubicación usual de las tiendas por el tema del transporte más usado por las personas en China o tener que fabricar vasos más grandes en Estados Unidos, ya que los que vendían en sus tiendas eran muy pequeños. Este factor empezó como una amenaza y se transformó en una oportunidad para que la empresa empiece a innovar y adaptarse en los distintos países a los que se expande.
- En Estados Unidos la cultura es muy cambiante y suelen adaptar diferentes hábitos como sociedad con el pasar del tiempo, lo cual IKEA tomó como oportunidad para adaptarse a esos cambios y generar publicidad relacionada a ello a su favor.
- La tendencia por quedarse en casa o también llamada “Nesting” es cada vez más fuerte y podría adoptarse como una medida constante a largo plazo debido al COVID-19, lo cual es una oportunidad para la industria de muebles y decoración de hogar, ya que las personas buscan que su hogar sea acogedor y tenga un ambiente en el que sientan paz y tranquilidad. (Uppers.es, 2020)
- La pandemia global ha ocasionado que un 36% de consumidores tienda al ahorro en lugar de comprar artículos o productos por ocio o placer según el diario La República, lo cual es una amenaza para la empresa y puede generar una disminución en sus ventas.

Tecnológico

- Las nuevas tecnologías para la producción de muebles permitieron generar economías de escala, aumentar la productividad y reducir costos sin dejar de lado la calidad de los productos. Esto fue una oportunidad para que IKEA tenga un negocio que aporte mejores rendimientos en la industria.
- Actualmente la existencia de softwares facilita el control de inventarios, ya sea su rotación, disponibilidad y logística en general. Además, estos pueden ser personalizados y también permiten tener un mejor manejo de las finanzas en las empresas, la contabilidad, etc. A pesar de ser una fuerte inversión inicial, este factor es una oportunidad para lograr una mayor eficiencia de forma práctica y lograr la reducción de costos a largo plazo.

- El e-commerce ha tenido un gran crecimiento a nivel global en los últimos meses con respecto al número de usuarios en las plataformas y al de páginas web debido a la pandemia, lo cual ha sido y es una oportunidad para aprovechar las ventas online y potenciar este canal. (Becerra M, 2020)

Ambiental

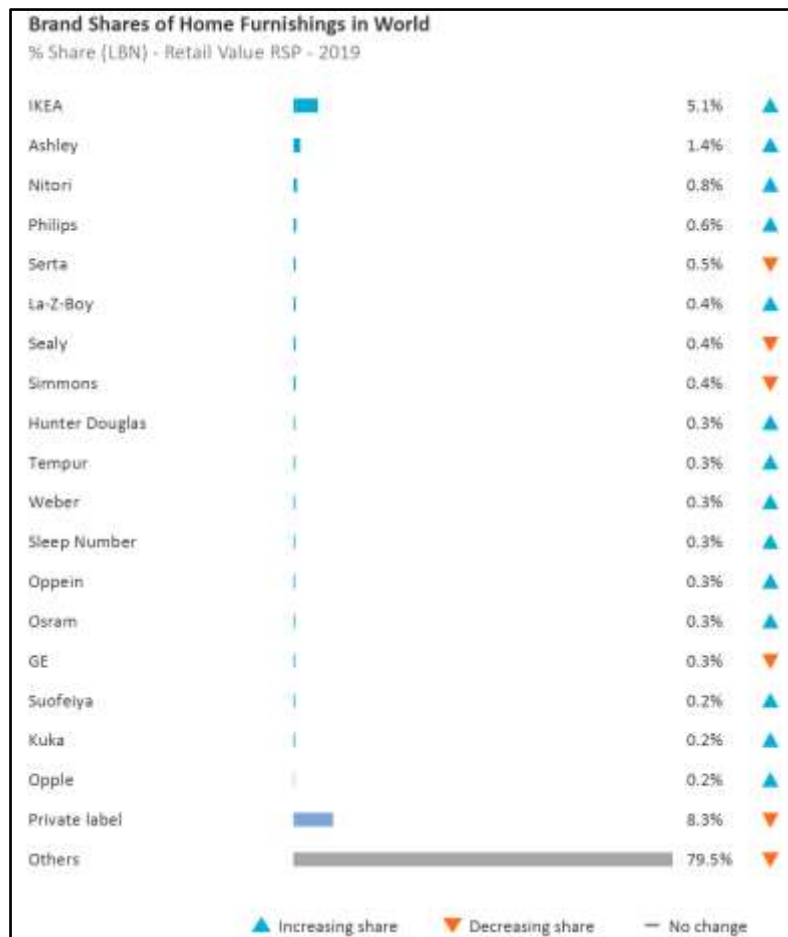
- La sostenibilidad empresarial es un tema que está tomando mayor relevancia a nivel global y está generando mayor interés en los stakeholders, quienes son importantes en cada empresa. (*COVID-19 y sostenibilidad empresarial | Blogs | GESTIÓN*, 2020). Este aspecto es una oportunidad para IKEA, debido a que como explican en su página web, son una empresa que se preocupa por reducir la huella medioambiental de la misma y de sus clientes con los productos que ofrecen y sus procesos de producción.
- La preocupación por el medio ambiente está en evidente crecimiento y promueve la responsabilidad ambiental de todas las empresas, lo cual es una oportunidad para IKEA, debido a que muchos de sus productos son sostenibles y planean que para el 2030 todos sean fabricados con material reciclado. (IKEA, 2020)

2.2 Análisis del comportamiento de las fuerzas del Microentorno en la industria en la que participa la empresa.

a) Rivalidad entre empresas competidoras

- *Estructura de la Industria:* IKEA ha logrado posicionarse como marca líder a nivel global; sin embargo, existen muchas marcas en los distintos países dentro de la industria de muebles y la participación de mercado de estas es muy baja y similar entre todas las que siguen en el ranking después de IKEA, por lo que la industria es fragmentada.

Figura 1: Participación de mercado de marcas de muebles para el hogar a nivel mundial



Fuente: Euromonitor (2019)

- Diferenciación del producto:** Los productos que abarcan esta industria como muebles, artículos de decoración, entre otros, se diferencian por el diseño y la calidad. En el caso de IKEA, tienen una alta calidad y diseño elegante, además de ofrecer productos funcionales y que se puedan adquirir a bajos costos. Estas características le permiten a la empresa lograr una alta diferenciación frente a sus competidores.
- Costo de cambio:** En este caso, el costo de cambio en la industria es alto, debido a que es notable la diferencia entre competidores y debe ser percibido por los clientes; por ejemplo, IKEA ofrece lo mejor en precio y calidad y estas son características que no se encuentran fácilmente en otro competidor.
- Barreras de salida:** La industria de artículos para el hogar tiene barreras de salida altas por la alta inversión realizada en infraestructura y planta de producción, contratos de largo plazo con proveedores, entre otros aspectos que pueden dificultar o impedir su salida del mercado, por lo que las barreras de salida son altas.

- *Crecimiento de la demanda:* La demanda de la industria es alta y cada año crece. Asimismo, en los últimos meses se han disparado las ventas de este mercado sobre todo de manera online según un artículo publicado en Forbes México.

Después de analizar estos aspectos, concluimos que la **rivalidad de la industria es alta**, ya que, al ser una industria fragmentada, los competidores buscarán alcanzar un mayor porcentaje de ventas en el mercado y tratarán de aprovechar el potencial crecimiento de la demanda a nivel global.

b) Riesgo de ingreso de nuevos competidores

El riesgo de ingreso de competidores potenciales a la industria es bajo, debido a que ya existe una gran cantidad de competidores en los distintos países en los que se encuentra IKEA, además de que la inversión para lograr enfrentarse a las empresas existentes tendría que ser bastante fuerte para lograr alcanzarlos en infraestructura, nivel de ventas, posicionamiento, relación con proveedores, etc. y sería difícil poder crecer dentro del mercado siendo nuevo.

c) Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores en este caso es alto, ya que, como pudimos leer en el caso, al ser IKEA una empresa multinacional se enfrenta a distintos competidores que conocen al consumidor, por lo que la compañía debe adaptarse y buscar las mejores estrategias para atraer y retener al cliente dependiendo del país en el que se encuentra, sino estos podrían fácilmente cambiar a una empresa competidora que satisfaga sus comodidades y/o preferencias.

d) Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores de IKEA es bajo, debido a que la empresa realiza contratos a largo plazo con cada uno de ellos y se planean las especificaciones con anticipación. Además, trabajan con más de 1380 proveedores calificados según las necesidades en cada localidad y se encuentran repartidos en 54 países o más.

e) Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es mediana, ya que IKEA ofrece no sólo muebles, sino artículos de iluminación y decoración de hogar en general que pueden ser reemplazados por otro tipo de artículos como los de tiendas de segunda mano o “vintage” que, según un artículo de BBC, en los últimos años han crecido. Sin embargo, la compañía logra diferenciar sus

productos para ofrecer una gran variedad para escoger entre ellos y con una alta calidad a bajos costos, lo cual es difícil de sustituir con cualquier otro producto.

2.3 Conclusiones del Análisis de Entorno

Con respecto al Microentorno, como detallamos anteriormente en el análisis de las cinco fuerzas con respecto a la Industria de muebles, existe una gran competencia entre las empresas competidoras del sector por intentar obtener mayor participación de mercado, lo cual genera una alta rivalidad en la Industria.

Para el Macroentorno aplicamos la Matriz EFE para poder analizar mejor el entorno empresarial. Debido a que el total ponderado de la MAFE supera al 2.5, que es el puntaje promedio, podemos concluir que IKEA se encuentra en una posición favorecedora con respecto al entorno externo de la industria a la que pertenece.

Tabla 1: Matriz de evaluación de factores externos de IKEA

Factores críticos de éxito	Peso	Calificación	Ponderación
OPORTUNIDADES			
Las distintas costumbres de los clientes en cada país fomentan la innovación continua de la empresa	0.06	3	0.18
La tendencia por quedarse en casa o también llamada "Nesting" es cada vez más fuerte y podría adoptarse como una medida constante.	0.08	3	0.24
Aumento de la preocupación social por el medio ambiente y fomento de la responsabilidad ambiental empresarial	0.10	3	0.3
La producción mundial de productos madereros tuvo el mayor aumento en los últimos 70 años	0.12	3	0.36
Decrecimiento de la clase media, que se traslada a la clase baja en América Latina, debido al Covid-19	0.06	2	0.12
Nuevas tecnologías de producción y softwares de control de inventarios aumentan eficiencia y producción	0.12	4	0.48

Crecimiento de e-commerce a nivel global	0.10	4	0.4
AMENAZAS			
Los controles gubernamentales no facilitaban la expansión internacional de la empresa al dificultar el traslado de capital que tenían en su país de origen	0.05	2	0.1
Posibilidad de que el mercado bursátil imponga presiones que perjudiquen a IKEA en el corto plazo	0.06	2	0.12
Fortalecimiento de la corona sueca frente al dólar estadounidense	0.06	2	0.12
La pandemia del coronavirus llevaría a la economía mundial a la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial.	0.10	3	0.3
La pandemia global ha ocasionado que un 36% de consumidores tienda al ahorro en lugar de comprar artículos o productos por ocio o placer según el diario La República.	0.09	3	0.27
TOTAL	1.00		2.99

Fuente: *Elaboración propia (2020)*

CAPÍTULO III: ANÁLISIS INTERNO Y VENTAJA COMPETITIVA

3.1 Análisis Interno: Análisis de la cadena de valor.

Figura 2: Cadena de valor de IKEA



Fuente: Elaboración propia (2020)

Actividades Primarias

Logística Interna:

En esta actividad IKEA adquiere, almacena y distribuye sus materias primas. La madera es la materia prima de mayor importancia para IKEA (seguido del plástico, el acero y el algodón). En el 2013 adquirió el equivalente al 1% de la producción mundial de madera industrial. La empresa busca obtener la madera cerca de sus mercados para de esta manera reducir los costos de transporte, por lo que cuenta con 384 proveedores de madera en más de 50 países (Dessain et al., 2017). Esta madera es transportada a las fábricas de IKEA más cercana o a las fábricas de terceros que IKEA subcontrata para la elaboración de sus muebles. La mayoría de su madera adquirida por IKEA proviene de Europa del Este. Asimismo, para contar con mayor control sobre la obtención de la materia prima IKEA trabaja con bosques propios en Rusia, Eslovaquia y Rumania entre otros. Además, IKEA le da mucha importancia a la sostenibilidad de los bosques y trabaja junto a la FSC (Forest Stewardship Council) para certificar la sostenibilidad de todas las fuentes de la madera que utiliza. En la actualidad se ha alcanzado el 91% de dicho objetivo (Grupo IKEA, 2020).

Producción:

En esta actividad se transforma la materia prima como la madera y acero en muebles o piezas de muebles que luego serán empaquetadas para ser ensambladas por el cliente. IKEA produce sus propios muebles o subcontrata fábricas alrededor del mundo para que realicen sus muebles. Para ello, es propietaria de más de 38 fábricas de muebles y gestiona más de 1000 proveedores de muebles repartidos en más de 50 países. Utiliza las economías de ubicación de esta manera al subcontratar a

terceros en los mercados que ingresa, de tal manera que reduce costos de transporte y en muchos casos con un menor costo de mano de obra. Asimismo, sus diseños funcionales permiten automatizar la producción y reducir al máximo los residuos en la producción haciendo cortes de la madera más eficientes. En la actualidad, IKEA fabrica alrededor del 15% de sus propios muebles, sin embargo, planean ampliar su propia capacidad de producción de tableros (Dessain et al., 2017).

Logística Externa:

La actividad consiste en el almacenamiento de los productos terminados y la posterior distribución a las tiendas de IKEA en todo el mundo. Aprovechando las economías de ubicación IKEA recibe y almacena los productos terminados de sus fábricas o proveedores en sus 32 centros de distribución repartidos en el mundo. Desde ahí los distribuye de la manera más conveniente a las más de 400 tiendas con las que cuenta. Algunos proveedores de muebles también entregan directamente los productos a las tiendas de IKEA reduciendo los costos de transporte. Un aspecto importante que facilita el almacenamiento y distribución de los muebles de IKEA es que estos vienen empaquetados planos y en piezas lo que ahorra costos en almacenamiento y transporte.

Marketing y Ventas:

IKEA ha conseguido que su marca se convierta en una “Lovemark” y está posicionada en la mente del consumidor como sinónimo de productos baratos, funcionales y de calidad. Asimismo, se caracteriza por dar a conocer su marca mediante anuncios excéntricos y poco convencionales como el comercial que se llevó a cabo llamado “Unboring” o en su campaña de los últimos años en el Reino Unido denominada “The Wonderful Everyday”. Además, IKEA cuenta con presencia en las redes sociales, como Facebook e Instagram donde publican su catálogo y dan a conocer sus promociones.

En lo que a ventas respecta, cerca del 70% de las ventas se originan en Europa, seguido por Norteamérica y las ventas totales del 2019 habrían superado los 40 billones de dólares. IKEA trabaja con una tienda virtual desde su página web en todos los países donde está presente y por el cual los clientes pueden pedir los productos a sus hogares o recogerlos ya listos en la tienda de su preferencia. Por otro lado, el Grupo IKEA también vende la franquicia de IKEA retail en todo el mundo. Actualmente, se cuenta con más de 40 tiendas franquicias y se afirma que estas pagan el 3% de sus ventas al Grupo IKEA (Hill & Jones, 2011).

Servicio Postventa:

IKEA ofrece a parte de la atención al cliente, tanto por teléfono, correo electrónico y redes sociales, una variedad de servicios postventa. Lo más importante, es la entrega de productos a domicilio. Asimismo, se ofrece el servicio de ensamblado de los muebles en el hogar y el desmontaje y retiro de muebles antiguos que se deseen eliminar. Además, IKEA permite rastrear el pedido desde su página web y los productos cuentan con garantías en caso de daños o al estar incompletos. Finalmente, existe un servicio de financiación para realizar comprar a 10 meses sin intereses (Grupo IKEA, 2020).

Actividades de Apoyo

Investigación y Desarrollo: IKEA se ha caracterizado siempre por sus diseños elegantes, de líneas simples y funcionales. Aunque hay ciertos modelos clásicos que permanecen siempre a la venta, IKEA intenta innovar ofreciendo muebles únicos a sus clientes. Asimismo, busca de manera constante formas más eficientes de construir sus muebles para ahorrar en materia prima y reducir los residuos de la madera apoyando el medio ambiente. Se busca combinar diferentes materiales para reutilizar la madera y ser una empresa más sostenible. De igual manera, IKEA apoya a sus proveedores compartiéndoles tecnología, como fue el caso en Polonia, donde introdujeron una tecnología revolucionaria para tratar la superficie de la madera (Hill & Jones, 2011).

Infraestructura: IKEA tiene una cultura organizacional muy marcada por las enseñanzas de su fundador Ingvar Kamprad. Él era una persona austera y sencilla, a pesar de ser millonario, y tenía un estilo de liderazgo informal y no jerárquico. Hoy en día IKEA mantiene esa filosofía y existe un ambiente igualitario, donde son pocas las oficinas privadas y están prohibidos los vuelos en primera clase para los directivos. De esta manera, aquellas personas que trabajan para IKEA trabajan ahí porque comparten la misión de la empresa de democratizar los muebles y mejorar los hogares de todos, por lo que se sienten más motivadas en su trabajo y rinden mejor (Hill & Jones, 2011).

Administración de RRHH: IKEA cuenta con más de 140,000 colaboradores alrededor del mundo. La empresa aboga por la diversidad y la igualdad de género en su planilla. Es así como cerca del 50% de los puestos de mando están ocupados por mujeres. Asimismo, ofrecen varias líneas de carrera y fomentan la formación. Solo en España se invirtió en una media de casi 15 horas de formación por empleado en el 2019. Entre los beneficios que les ofrecen a sus colaboradores se encuentran el programa Tack, que representa una contribución adicional para todos en sus fondos de pensiones. También se cuenta con el programa One IKEA Bonus que consiste en un sistema de bonificaciones basado en el rendimiento personal, pero compartiendo metas en común con todo el departamento al que se pertenece.

3.2 Evolución de la Ventaja Competitiva de la empresa – ¿Cómo surge la Ventaja Competitiva de esta empresa, ¿cuáles fueron sus fuentes y sus principales bloques o elementos constitutivos?

Evolución de la Ventaja Competitiva de IKEA

La ventaja competitiva de IKEA comenzó a formarse cuando su fundador Kamprad contrata al diseñador Gillis Lundgren, quien al principio se encargaba de realizar fotografías para los primeros catálogos de la empresa, pero luego con el éxito de esta comenzó a diseñar novedosos modelos. En torno a la misión de Kamprad de democratizar los muebles para que cualquier persona pudiese comprarlos, Lundgren diseñó modelos funcionales, elegantes con líneas minimalistas y que se adapten a la producción mecanizada para que se puedan fabricar de manera rentable y ofrecerse a bajos precios. En aquel entonces, la industria solo estaba conformada por pequeños minoristas que ofrecían

muebles elegantes a muy altos precios. Lundgren también desarrolló otra característica única de IKEA; el ensamblaje por sí mismo. Él descubrió que esta era una manera de ahorrar en costos de almacenaje y transporte, así como reducir daños a los muebles durante el envío. Con el pasar de los años, IKEA se vio forzada a buscar proveedores de muebles fuera de Suecia, lo que los llevó a Polonia. Es así como descubrieron que fabricar muebles en el exterior podía ser hasta un 50% más barato que en Suecia y formaron largas relaciones con los fabricantes en Polonia, lo que les permitió contar con precios aún más bajos que los de sus competidores. Al abrir su primera tienda en 1958, Kamprad decidió vender portaequipajes para que los clientes pudieran llevarse los muebles en sus carros. También fue pionero en integrar un restaurante en su tienda, para que los clientes que venían desde lejos pudiesen descansar al mismo tiempo que permanecían más tiempo en la tienda. Posteriormente se añadieron guarderías en las tiendas con el mismo propósito. Además, se introdujo el autoservicio en los almacenes como medida para agilizar las cajas y reducir costos operativos.

IKEA desde los 70s tuvo una expansión rápida hacia diferentes mercados en Europa y Norteamérica, lo que le permitió lograr economías de escala y de ubicación. Incrementaron su red de proveedores en cada mercado al que entraban para ahorrar en transporte y contar siempre con stock suficiente. Esto les permitió seguir ofreciendo precios bajos en todo el mundo. Asimismo, tuvo la capacidad de adaptación en los mercados que lo exigían como fue el caso de EE. UU. y China. En ambos países, se adaptó el tamaño y la ubicación de sus tiendas, así como realizaron algunos cambios a la oferta de productos según las necesidades del consumidor. En los últimos años, IKEA ha sacado ventaja de su amplia red mundial de proveedores tanto de materia prima como de muebles, aprovechando la mano barata en países en desarrollo y el ahorro de costos de transporte para mantener su ventaja competitiva de ofrecer diseños funcionales y de calidad a precios bajos.

Fuentes y Bloques de la Ventaja Competitiva

IKEA cuenta con los siguientes recursos y capacidades para crear su competencia distintiva y subsecuentemente su ventaja competitiva. Por un lado, dentro de los **recursos tangibles** cuenta con más de 400 tiendas, 38 plantas y 32 centros de distribución repartidos en más de 50 países. Además, cuenta con miles de hectáreas de bosques propios y gran cantidad de stock en sus almacenes. Por otro lado, sus **recursos intangibles** más importantes son el nombre de marca tan reconocido, la reputación del nombre IKEA y el conocimiento especializado en el diseño y fabricación de muebles que ha acumulado por más de 50 años.

Las **capacidades** más valiosas para IKEA son la administración de una gran red de proveedores, el diseño y desarrollo de productos, la transmisión de la cultura organizacional y la gran gestión de procesos y de la cadena de suministro.

Los siguientes son los bloques de la ventaja competitiva que le permiten a IKEA vender muebles y productos de buena calidad a precios bajos que le permiten distinguirse de sus competidores.

Eficiencia Superior:

- Muebles especialmente diseñados para ahorrar costos en la fabricación.
- Ensamblaje en casa permite ahorrar costos de almacenamiento y transporte.
- Autoservicio en almacenes para reducir filas en las cajas y costos de personal.
- Economías de escala debido al gran volumen de producción y la estandarización de productos y procesos.
- Economías de ubicación al subcontratar y abrir fabricar en distintos mercados permitiendo ahorrar en transporte.
- Ahorro en mano de obra al fabricar en países en desarrollo con menores costos.
- Relaciones a largo plazo con sus proveedores, lo que les permite negociar mejores precios.

Innovación Superior:

- Diseños funcionales y elegantes de simple ensamblaje para el cliente.
- Layout de tiendas en forma de “laberinto” para aumentar compras por impulso.
- Integración de restaurantes y guarderías en las tiendas para mantener al cliente por mayor tiempo.
- Publicidad mediante comerciales excéntricos y novedosos que atraen al mercado meta, que es la clase media joven en ascenso.
- Nuevas tecnologías para el trato y corte de la madera, así como nuevos materiales reciclables y combinables.

Calidad Superior:

- Estándares de abastecimiento de madera y producción para todos los proveedores de IKEA que son constantemente auditados para mantener la calidad y buenas prácticas.
- Se comparte tecnología con los proveedores para que puedan mejorar sus procesos y aumentar la calidad.
- Diseños elegantes renovados constantemente para estar a la vanguardia.

Superior Capacidad de Respuesta al Cliente:

- Adaptabilidad de la cartera de productos y ubicación de las tiendas según la cultura del mercado.
- Ofrece tiendas con grandes almacenes con varios accesos y suficiente estacionamiento.

3.3 Análisis comparativo con la Ventaja Competitiva de los principales competidores (*en el mercado local y global*).

Competidores en el mercado local

Durante sus inicios IKEA, tuvo que competir con la gran cantidad de minoristas ya establecidos en Suecia. Ellos vendían productos con diseños propios a un alto precio y muchas veces no contaban con stock disponible. Además, contaban con un alto poder de negociación frente a los fabricantes, ya que les prohibieron vender sus productos a IKEA, lo que ocasionó que esta busque proveedores en Polonia. En la actualidad IKEA es el líder del mercado en Suecia. Al ingresar al Perú de la mano de Falabella IKEA competiría con empresas como Sodimac y Promart, sin embargo, estas se distancian mucho del modelo de IKEA. Se ubican mayormente en centros comerciales y no cuentan con una amplia línea de muebles propios, más que nada funcionando como un sustituto a las ferreterías de barrio.

Competidores en el mercado global

En Norteamérica ocupa el segundo lugar en retailers de muebles en Estados Unidos, ya que el primer lugar es ocupado por Ashley Furniture HomeStore, un retailer de origen estadounidense que cuenta con 462 tiendas y que también opera en América Central y Japón. Ashley Furniture ofrece muebles más elaborados que los de IKEA como sofás de cuero, pero eso sí a mayores precios.

Además, IKEA, no es la única empresa internacional de muebles con presencia en China, ya que en el año 1999 y 2000 las empresas, B&Q y OBI hicieron su ingreso en esos años respectivamente, cabe resaltar que ambos se enfocan en productos de calidad a precios accesibles. Sin embargo, IKEA, se impone debido a sus diseños y el ensamblaje.

En Alemania, el mercado con más ventas para IKEA, existen varios competidores directos como XXX-Lutz, Höffner y Segmüller. Todos los competidores cuentan con tiendas grandes y a las afueras de la ciudad como IKEA, y compiten por precios. Sin embargo, algunas como Segmüller apelan a un público mayor dispuesto a pagar precios un poco más altos que los de IKEA. Cabe resaltar que en Europa IKEA es el líder indiscutible en la industria minorista de muebles y aunque existen competidores en cada país, ninguno logra reunir las características únicas de precios bajos, diseño y funcionalidad con las que cuenta los productos de IKEA.

Tabla 2: Matriz de evaluación de factores internos de IKEA

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Bajos costos ofreciendo productos de calidad y funcionales.	0.20	4	0.8
Cuentan con Capital Propio	0.06	3	0.18
Valor de la marca	0.05	2	0.1
Modelo de ensamblaje propios y con facilidad	0.05	3	0.15
Cuenta con una grande red de proveedores a nivel mundial	0.18	4	0.72
Bosques propios para el abastecimiento de madera	0.04	2	0.08
Subtotal	0.56		2.03
Debilidades			
Productos relacionados para gente joven sin mucho dinero.	0.06	2	0.12
Existencia de un alto costo de implementación de la cultura IKEA, en países con otras culturas.	0.15	2	0.3
Diferentes legislaciones y en cada país, le dificultará adecuarse rápidamente.	0.05	2	0.10
Estándar difícil de mantener a nivel global, ya que no siempre podrá contar con proveedores de calidad en los nuevos mercados que ingresen manteniendo los precios bajos.	0.06	2	0.10
Mala imagen a causa de problemas ambientales como la deforestación. Tendencia a reciclar muebles, no comprar nuevos.	0.03	2	0.06
Subtotal	0.44		0.78
TOTAL	1		2.81

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tras el análisis de la matriz EFI de IKEA se obtuvo 2.81 como resultado del valor ponderado, lo que la posiciona por encima de la media. Esto demuestra que cuenta con fortalezas internas necesarias para explotar tu ventaja competitiva y posicionarse sobre la competencia.

CAPÍTULO IV: ESTRATEGIAS DE NIVEL FUNCIONAL

4.1 Principales estrategias de nivel funcional llevadas a cabo por la empresa: Estrategias de nivel funcional relevantes orientadas al logro de la Ventaja Competitiva. Debe precisarse el tipo de estrategia funcional con su respectivo sustento.

La cadena de muebles IKEA cuenta con la ventaja competitiva llamada **eficiencia superior**, atributo que destaca a la empresa frente a sus competidores. A continuación, se describirán aquellas estrategias de nivel funcional que ayudaron a fortalecer esta ventaja competitiva.

Estrategias de producción y operaciones

La empresa sueca empleó una estrategia de producción y operaciones al operar con economías de escala. IKEA cuenta con la capacidad de distribuir sus costos fijos mediante un gran volumen de producción. De esta manera, al contar con una estructura de costos menor, logra ofrecer productos a un precio bajo.

Otra estrategia empleada es la combinación de almacén con tienda minorista, eliminando la necesidad de transportar los productos desde un almacén a la tienda minorista. IKEA adopta un sistema de autoservicio en todas sus tiendas. El cliente apunta los datos de aquellos muebles que desea adquirir en la "lista de compra". Luego, ingresa al almacén y carga los paquetes de muebles en carretillas para luego acercarse a la caja registradora. En 1952, se diseñó el recorrido laberíntico que caracteriza a IKEA (Barón, 2020). El interior de los almacenes está diseñado con la intención de aumentar las ventas.

Estrategia de infraestructura

Hill y Jones (2011) señalan: "El liderazgo estratégico es muy importante para desarrollar el compromiso de toda una empresa con la eficiencia" (p. 123). La empresa IKEA sigue los principios fundadores de Ingvar Kamprad de no comprometer la funcionalidad o calidad de los productos. IKEA se convirtió en una empresa basada en su misión, la cual es mejorar la vida de las personas mediante el "diseño democrático" de sus muebles. Ingvar logró que el compromiso de todos los miembros de la organización se enfoque en mejorar la eficiencia.

Estrategias de marketing

Existe una relación directa entre la fidelidad del cliente y la utilidad por cliente. Por ello, el Grupo IKEA ha empleado una estrategia de marketing al desarrollar un programa de fidelización llamado IKEA Family. Cada miembro de la comunidad recibe descuentos en productos seleccionados, tiene acceso a talleres y eventos para mejorar la vida en casa y obtiene una sorpresa en su cumpleaños (Grupo IKEA, s.f.). Los clientes leales realizan publicidad boca a boca totalmente gratis y generan mayores ingresos gracias a sus referencias. Además, contar con un cliente leal, permite a IKEA tener una menor estructura de costos porque “cuanto más tiempo una empresa retenga a un cliente, mayor será el volumen de ventas unitarias generadas por ese cliente en relación con esos [publicidad, promociones, etc.] costos fijos y menor será el costo unitario promedio de cada venta” (Hill y Jones, 2011, p. 117).

También, la empresa utiliza una estrategia comercial al eliminar en el año 1957 a los minoristas de la cadena de suministro. De esta manera, Kamprad pudo ofrecer productos de diseño y funcionales a precios asequibles. Al prescindir de los minoristas, IKEA tiene un contacto directo y una mejor visión del cliente. Además, logra adaptarse a los cambios en las necesidades y exigencias del cliente.

Estrategias de innovación y desarrollo

La empresa sueca IKEA diseña productos fáciles de fabricar. Desde un inicio, el diseñador Gillis Lundgren encontraba nuevas formas de alterar el diseño de los muebles para reducir los costos de manufactura. En 1953, la empresa introdujo embalajes planos sin ensamblar (Dessain et al., 2017). El mueble plano disminuye los costos de transporte y almacén, así como los daños durante el proceso de envío. Además, el costo de ensamblaje se transfiere al cliente.

Estrategias de RRHH

La cultura organizacional de IKEA es igualitaria. La remuneración no es tan atractiva, sin embargo, las personas desean trabajar en la cadena sueca de mueblerías debido al buen clima laboral. Kamprad, el fundador, considera a su equipo como una extensión de su familia. Los trabajadores satisfechos son más productivos, lo cual es clave para lograr una mayor eficiencia, menor estructura de costos y mayor rentabilidad.

En cuanto a la estrategia de contratación, esta es congruente con la cultura organizacional. La empresa IKEA prefiere contratar jóvenes que no han trabajado para otras empresas, para luego promoverlos. Las personas que contrata cuentan con atributos compatibles con sus objetivos estratégicos. Esto se refleja en la siguiente oración mencionada por un gerente de IKEA: “Nosotros que quisimos unirnos a IKEA lo hicimos debido a que la empresa corresponde a nuestro estilo de vida” (Hill, s.f., C339).

4.2 Estrategias de nivel funcional emprendidas por la empresa para incursionar en el mercado global.

Estrategias de producción y operaciones

Un factor importante para incursionar en el mercado global fue el desarrollo de una red de proveedores. IKEA decidió subcontratar a proveedores de cada mercado grande donde operaba para que produjeran un porcentaje de los artículos, evitando así los costos de envío. El Grupo IKEA brinda gran atención a la selección de proveedores. Después de determinar el precio de un artículo – el cual es de 30% a 50% por debajo de los competidores – se trabaja con una red de proveedores para disminuir el costo de producir una unidad. “La meta es identificar a los proveedores adecuados y los materiales menos costosos, un proceso de prueba y error que puede tardar hasta tres años” (Hill, s.f., C337).

En el 2008, la empresa contaba con 1,380 proveedores en 54 diferentes países (Hill, s.f.). La siguiente tabla muestra los principales países subcontratistas:

Tabla 3: Principales países proveedores

País	% de los proveedores
China	21%
Polonia	17%
Italia	8%
Suecia	6%
Alemania	6%

Fuente: Hill (s.f.)

Una de las fuentes de economías de escala son los descuentos en compras masivas de insumos de materia prima. Por ejemplo, en Vietnam la empresa demanda grandes descuentos a sus proveedores. En relación con las ventas que realizan los proveedores a IKEA, señalan que los márgenes en sus ventas son inferiores en comparación a compradores extranjeros. No obstante, existe un beneficio mutuo pues IKEA ofrece la posibilidad de consolidar una relación a largo plazo. Además, brinda asesoría sobre cómo buscar materia prima de calidad y a menor precio, cómo expandir sus fábricas y qué inversiones realizar en tecnología. De esta manera, pueden fabricar los productos de IKEA a un menor precio.

Estrategias de marketing

El Grupo IKEA emplea la estrategia de crecimiento llamada desarrollo de mercado. IKEA introduce y vende sus productos actuales en nuevos mercados geográficos. En el 2013, la empresa contaba con 345 tiendas en 42 países alrededor del mundo. Su meta es contar con 500 tiendas para el año 2020 (Dessain et al., 2017). De esta manera, IKEA desea reforzar su posición en el sector mobiliario.

Otra estrategia emprendida por el Grupo IKEA es que la empresa realiza una selección del surtido de artículos para cada mercado local, con el propósito de tener una mejor respuesta hacia los clientes. Por ejemplo, cuando IKEA ingresó a China, incluyó en sus locales una sección de artículos para balcones y desarrolló muebles para espacios más pequeños, satisfaciendo así las preferencias y gustos del cliente. Es importante mencionar que existe una coordinación con el área de Investigación & Desarrollo donde se investiga las necesidades y preferencias de cada mercado.

En cuanto a la publicidad, IKEA realiza anuncios inusuales y excéntricos dirigidos a la clase media joven que busca diseños funcionales y elegantes a precios asequibles. En este caso, la publicidad incrementa el valor que los clientes perciben de los productos de IKEA.

Estrategias de innovación y desarrollo

Actualmente, la empresa cuenta con una unidad operativa llamada Gama y Suministros, la cual es responsable del diseño de nuevos productos (Dessain et al., 2017). De esta manera, la empresa sigue desarrollando muebles planos, los cuales son considerados parte esencial de la identidad de IKEA. Además, está en constante desarrollo de nuevos materiales reciclados para sus productos y nuevas formas de cortar madera para reducir los residuos.

CAPÍTULO V: ESTRATEGIAS A NIVEL DE NEGOCIO

5.1 Análisis de las estrategias genéricas a nivel de negocio aplicadas por la empresa.

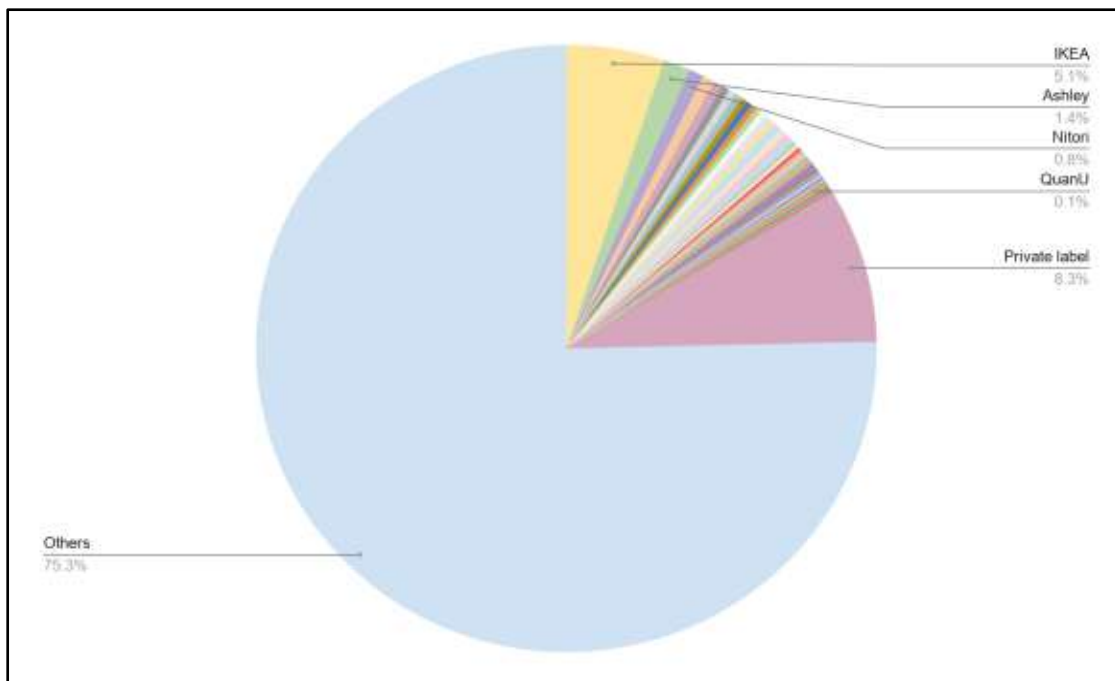
IKEA cuenta con una unidad de negocio que consiste en la venta de muebles por tiendas retail y e-commerce, y ofrecen servicios complementarios como restaurante y guardería. Además, cuenta con otra unidad encargada solamente en la venta y la administración de la franquicia de IKEA retail.

IKEA se ha posicionado como una marca de precios bajos, y buscan mantener ese liderazgo en costos con muchas eficiencias, tanto así que IKEA primero diseña el precio y después el producto. Además, para cada producto que producen, para asegurar que sea un producto de fácil fabricación, buscan identificar a los proveedores adecuados y los materiales más económicos, proceso que como es llevado con mucho detalle y cuidado, puede durar hasta 3 años. Empezó buscando satisfacer las

necesidades de los jóvenes de clase baja que querían muebles de calidad confiable, diseños elegantes y funcionales y bajo precio; pero este nicho fue creciendo para tomar presencia en la clase media gracias a su excelente relación calidad-precio y en los adultos gracias a sus innovadores y cómodos diseños.

Como podemos ver entonces, IKEA aplica una estrategia genérica de liderazgo en costos, pues tiene una posición de costos bajos y está segmentado a todo un sector (no nicho). A nivel global, IKEA es el líder en la categoría muebles de hogar; con una ventaja de más de 4pp frente al segundo lugar.

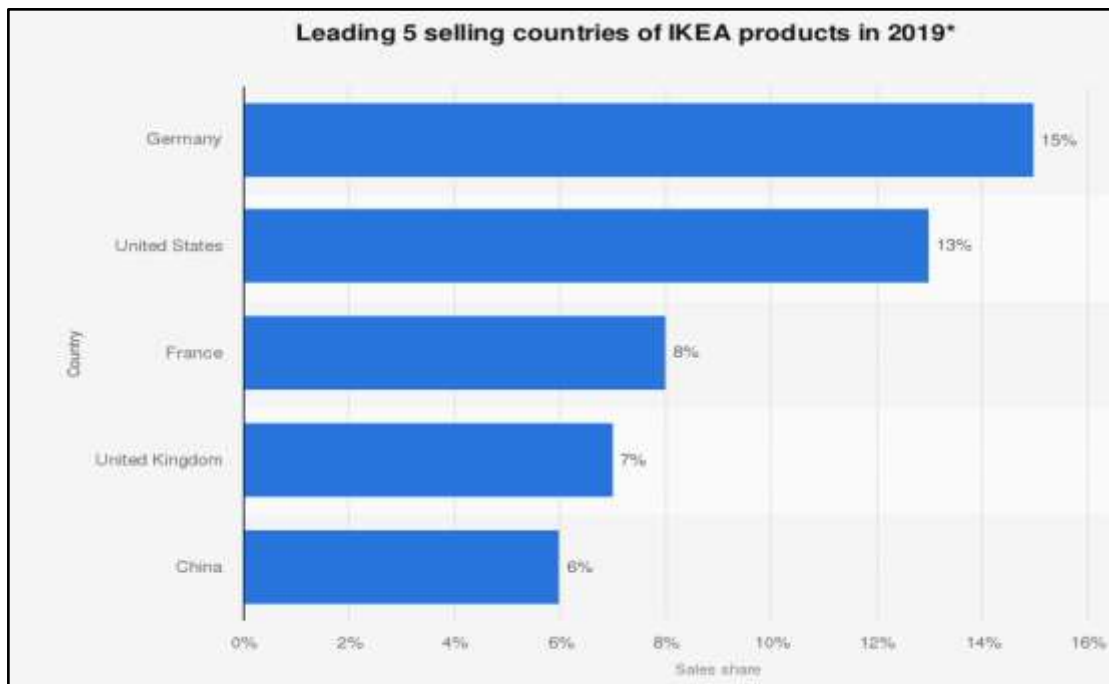
Figura 3: Participación de mercado (%) en la categoría muebles de hogar en valores (RSP) por marca a nivel mundial



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Euromonitor (2019)

Sin embargo, no ha podido mantener ese liderazgo en sus principales mercados. Para IKEA, Alemania y Estados Unidos representan el 15% y el 13% de sus ventas totales respectivamente, juntos suman 28%, una cifra bastante grande considerando que IKEA se encuentra en 52 países.

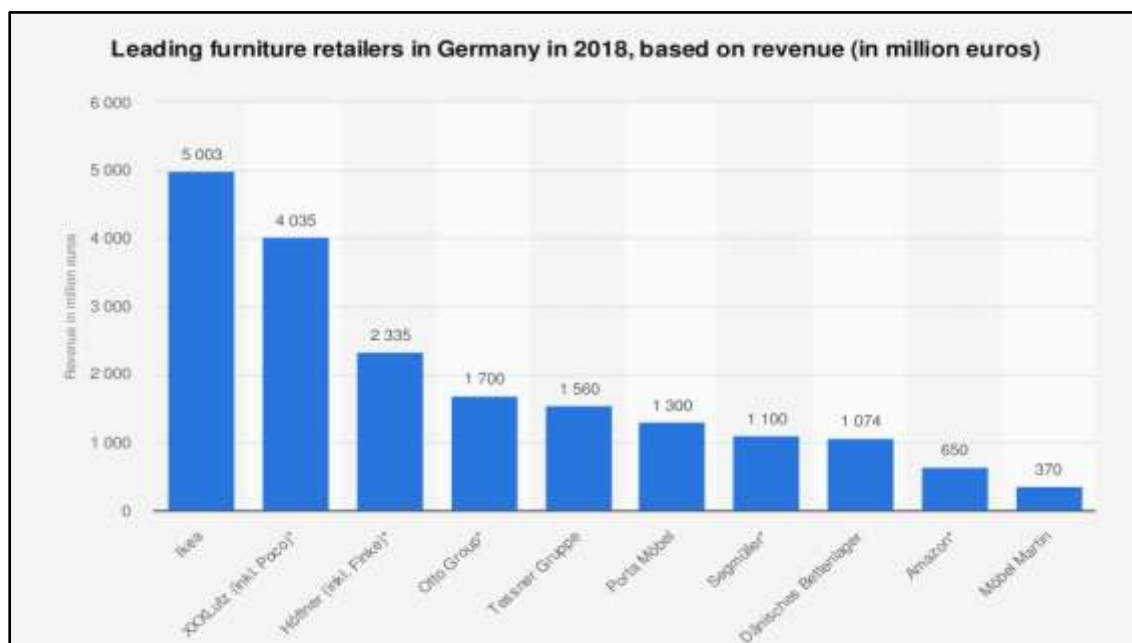
Figura 4: Top 5 países líderes en ventas de productos IKEA en el 2019



Fuente: Statista (2019)

En el 2018, IKEA era líder en Alemania en ingresos, pero tenía a XXXLutz pisándole los talones y creciendo cada día más. Con la compra de la tienda de descuento “Poco”, XXXLutz sobrepasa a IKEA en ventas en Alemania y se queda con el primer lugar, este crecimiento lo lograron principalmente gracias a adquisiciones, especialmente de tiendas tradicionales como Mann Mobilia y Neubert (Dierig, 2018).

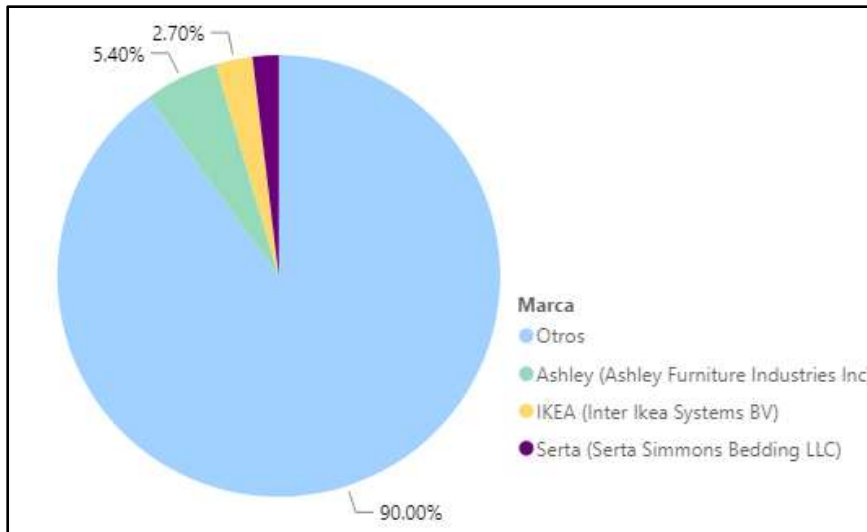
Figura 5: Minoristas de muebles en Alemania en 2018, según sus ingresos (en millones de euros)



Fuente: Statista (2018)

Por otro lado, en Estados Unidos, la marca Ashley mantiene el liderazgo en muebles del hogar, mientras que IKEA está más de 2pp detrás; y Serta está muy cerca de IKEA, con un 1.9% de participación.

Figura 6: Participación de mercado (%) en la categoría muebles de hogar en valores (RSP) por marca en EE. UU.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Euromonitor (2020)

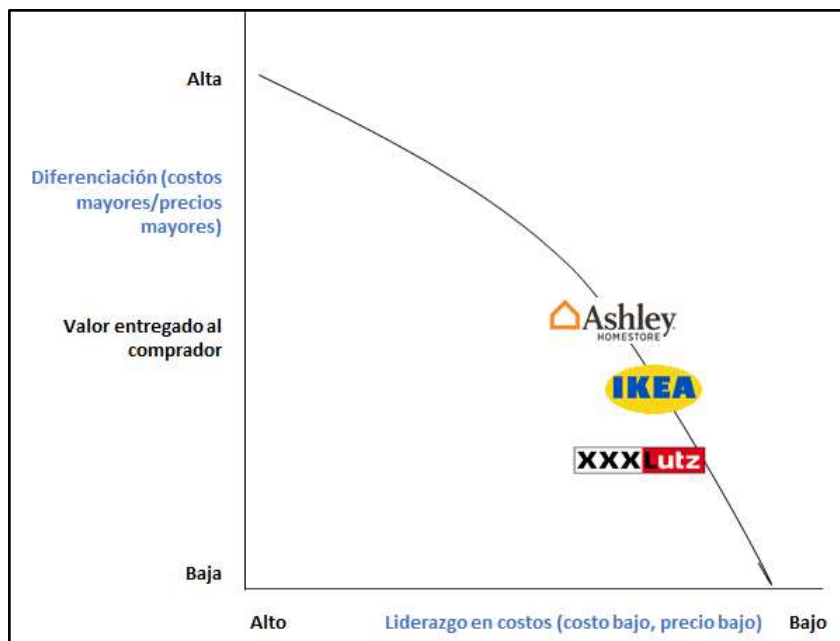
Como podemos observar entonces, los principales competidores de IKEA son XXXLutz (Europa) y Ashley (Norte América). Estas empresas lograron un alto crecimiento y rápida expansión gracias a las adquisiciones y franquicias respectivamente.

Ashley Furniture e IKEA son marcas interesantes que venden piezas de moda y bien hechas para cualquier casa. Ikea se enfoca en muebles que usted mismo puede construir que se envían con instrucciones y herramientas. Ashley es una marca más tradicional que vende artículos para todo tipo de necesidades del hogar.

Alois Kobler, CEO de XXX Lutz Alemania, dijo en una entrevista con MAIN POST que algo que Lutz podría aprender de IKEA es manejo de la marca propia y desarrollo de productos, IKEA dedica más tiempo a este proceso y por eso ha mantenido su liderazgo mundial.

El posicionamiento competitivo y la frontera de creación de valor de IKEA y sus principales competidores sería el siguiente, donde IKEA es similar en precios, pero más diferenciada que XXX Lutz, pero no más diferenciada que Ashley.

Figura 7: Posicionamiento competitivo y Frontera de Creación de Valor de IKEA, Ashley y XXX Lutz.



Fuente: Elaboración propia (2020)

CAPÍTULO VI: ESTRATEGIAS DE NIVEL GLOBAL

6.1 Incursión de la empresa en diferentes mercados del mundo.

IKEA es uno de los minoristas más exitosos del mundo. Para lograrlo, la compañía apostó por ganar mercado en nuevos territorios. Para 1973, IKEA era el tercer minorista más grande de muebles en Escandinavia con 9 tiendas. Tras la apertura de una tienda en Suiza, IKEA se expandió de manera veloz en Europa occidental pues tanto los muebles de diseño funcional y bajo precio como el formato de tienda autoservicio fueron la gran novedad.

No obstante, la expansión de IKEA fue lenta en Reino Unido pues existía un competidor local, Habitat, con un modelo de negocio similar al de la compañía sueca. “IKEA también ingresó a Norteamérica y abrió 7 tiendas en Canadá entre 1976 y 1982. Animada por este éxito, en 1985, la empresa ingresó a Estados Unidos” (Hill, s.f., C335). En 1998, la compañía ingresó a China, seguida por Rusia en 2000 y por último Japón en 2006. El 9 de agosto de 2018 se inauguró la primera tienda IKEA en la India. Su meta es abrir 25 tiendas en la India para el año 2025 (IKEA, s.f.).

En 2008, IKEA contaba con 285 tiendas en 36 países y territorios. Actualmente, la compañía cuenta con 269 tiendas en Europa, 82 en Asia, 65 en América del Norte, 14 en Medio Oriente, 11 en

Australia y 2 en África (IKEA, s.f.). El objetivo de la compañía es continuar abriendo entre 20 y 25 tiendas cada año.

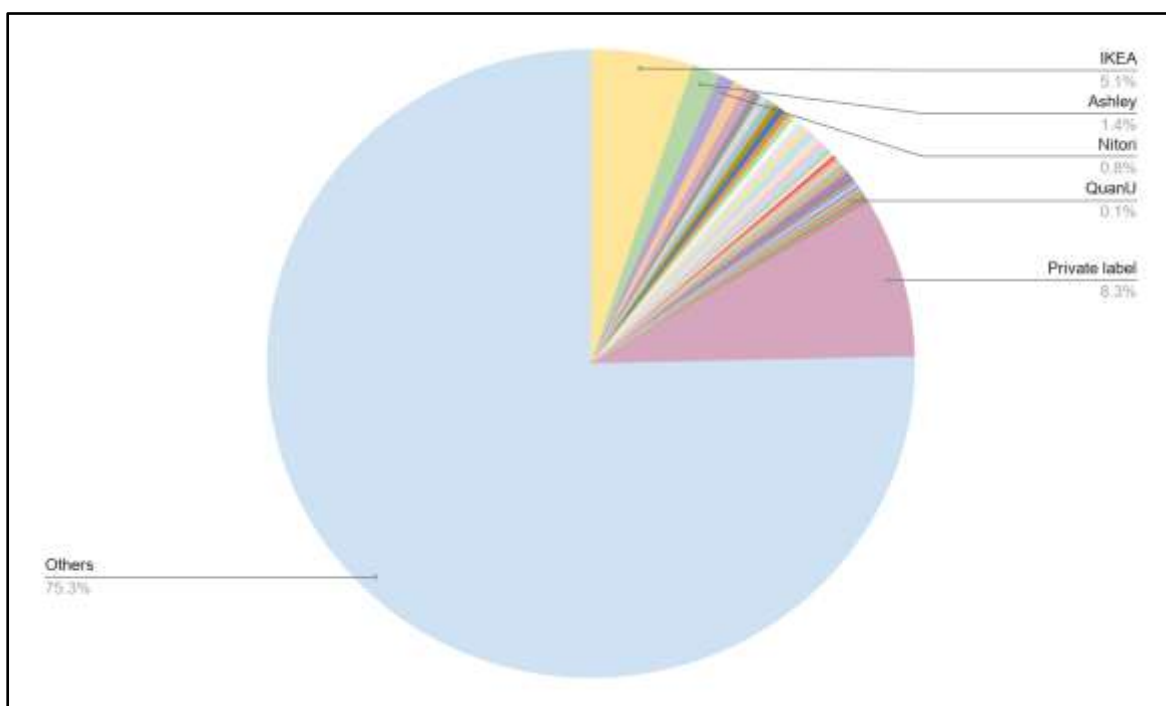
Figura 8: Tiendas IKEA en todo el mundo



Fuente: IKEA (s.f.)

Según los datos estadísticos de Euromonitor International (2020), en 2019 IKEA se consolidó como líder de la categoría mundial de muebles para el hogar con 5.1% de participación de mercado y se espera que siga ganando terreno. Siguen la lista Ashley con 1.4%, Nitori con 0.8%, Philips con 0.6% y Serta con 0.5% [Figura 9].

Figura 9: Participación de mercado (%) en la categoría muebles de hogar en valores (RSP) por marca a nivel mundial



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Euromonitor (2020)

6.2 Estrategias de nivel global y modos de ingreso aplicados por la empresa.

La compañía sueca IKEA adopta una **estrategia global** pues se enfoca en reducir su estructura de costos, al operar con economías de escala y cuenta con una baja (aunque existente) presión por la adaptación local.

Figura 10: Versión Hitt



Fuente: Elaboración propia (2020)

Presión por disminuir los costos

IKEA se encuentra en un mercado global competitivo, por lo tanto, enfrenta presiones para reducir costos.

La compañía comercializa sus productos a nivel global. En el 2018, IKEA contaba con 422 tiendas en más de 50 mercados (IKEA, s.f.). Además, sus productos satisfacen necesidades universales pues las personas buscan muebles asequibles para amueblar o decorar sus hogares.

La compañía opera con economías de escala ya que a medida que la compañía aumenta su producción, los costos unitarios disminuyen. Además, la compañía busca el proveedor adecuado para cada artículo, reduciendo el costo de producir una unidad. De esta manera, se aprovechan las economías de escala para fijar precios agresivos en mercados mundiales.

Asimismo, IKEA realiza esfuerzos para lograr economías de ubicación al elegir cuales son aquellos países atractivos como centros de manufactura. “Los proveedores son los responsables de entre el 85% y el 90% de los productos que se venden en IKEA. El resto se produce en las 41 fábricas ubicadas en 10 diferentes países. IKEA Industry, la filial encargada de la producción propia emplea a 19,000 personas” (Osorio, 2017).

En julio del 2019, IKEA anunció el cierre de su única fábrica en Estados Unidos debido a los altos precios de las materias primas a diferencia de Europa donde existen las condiciones de costo adecuadas. “IKEA opera plantas en países europeos, incluyendo Polonia, Rusia y Suecia” (Horowitz, 2019).

Por lo tanto, el objetivo es reducir la estructura de costos al ubicar actividades de creación de valor en lugares óptimos. Es así como IKEA emplea su posición global para reducir su estructura de costos y ganar a la competencia local.

Presión por adaptación local

En general la compañía cuenta con una baja necesidad de responder a lo local. No obstante, IKEA cuenta con ciertas pinceladas de adaptación. La mayoría de los artículos forman parte de la gama estándar, pero el 20% de ellos es seleccionado tomando en consideración los gustos y preferencias locales como fue el caso en China y USA. (IKEA, s.f.). Antes de ingresar a un nuevo mercado, se realiza un estudio detallado sobre el estilo de vida, las necesidades y expectativas de los consumidores locales. Lo cual es realizado por el área de Investigación de Mercado.

Además, IKEA al ser franquiciada puede lograr ventajas de publicidad a gran escala. Sin embargo, IKEA también adapta el enfoque de su publicidad de acuerdo con los mercados. Por ejemplo, en Corea del Sur se desarrolló una campaña relacionada con la felicidad pues hallaron que la mayoría de surcoreanos se sienten presionados desde temprana edad (IKEA, s.f.).

Figura 11: Versión Hitt



Fuente: Elaboración propia (2020)

A continuación, se describen los modos de ingreso aplicados por IKEA.

Franquicias

En el 2013, el Grupo IKEA era propietaria y operaba 303 tiendas IKEA y franquiciaba 42 tiendas (Dessain et al., 2017). El negocio de IKEA se basa en un sistema de franquicias. Los franquiciados implementan el concepto IKEA en los mercados donde operan y acatan las reglas concernientes al manejo del negocio. De acuerdo con Marino Maganto, director ejecutivo de IKEA AI-Homaizi Ltd: “Ser franquiciado es tanto un gran privilegio como una gran responsabilidad” (IKEA, s.f.).

El candidato a franquiciado es evaluado por Inter IKEA Systems BV. Si es seleccionado, se firma un acuerdo que otorga al franquiciado el derecho de comercializar y vender la gama de productos IKEA y operar una tienda IKEA. Además, los franquiciados deben pagar una tarifa anual del 3% sobre sus ventas netas.

Uno de los beneficios de este modo de ingreso es que el franquiciado es quien asume los costos de desarrollo y riesgos de abrir una tienda en un mercado extranjero. No obstante, IKEA ayuda de manera constante al franquiciado y le transmite parte del *know how*. Además, cada franquiciado brinda información valiosa sobre los consumidores y los mercados a la empresa matriz.

Es importante mencionar que el franquiciamiento también es una estrategia de negocios que permite consolidar una industria fragmentada como el mercado de muebles para el hogar. IKEA logra construir una sólida presencia global con rapidez y a bajo costo.

Subsidiarias de propiedad total

IKEA cuenta con subsidiarias de propiedad total en mercados extranjeros. La compañía sueca delega sus funciones de manufactura y producción a dichas subsidiarias. Además, al establecer una subsidiaria en ciertos países, IKEA logra monitorear a los franquiciados. De esta manera, se garantiza una calidad consistente de productos y una adecuada atención al cliente. No obstante, la empresa matriz asume los costos y riesgos de iniciar operaciones en el extranjero.

Alianzas estratégicas

En el 2018, “la compañía Falabella firmó un memorándum de entendimiento con Inter IKEA Systems BV, propietaria del concepto IKEA y de la franquicia mundial, para el desarrollo y operación de las primeras tiendas IKEA en Sudamérica” (Diario Gestión, 2018, sección de Empresas). El acuerdo señala que el grupo chileno Falabella deberá abrir al menos 9 tiendas en Chile, Colombia y Perú en un plazo de 10 años. La primera tienda se inaugurará en Santiago de Chile a finales del 2020. No obstante, debido a la actual coyuntura se postergó la apertura de todas las tiendas.

La alianza estratégica facilita el ingreso de IKEA a Sudamérica. Además, IKEA aprenderá de un socio local “fuerte” como Falabella. Mientras que Falabella contará con una oferta más amplia de productos para el hogar. También, la alianza permite a las compañías compartir los costos y riesgos asociados.

6.3 Principales Productos ofrecidos y Segmentos de mercado a los que se dirige la empresa en los diferentes mercados del mundo; así como eventuales Alianzas Estratégicas Globales que la empresa realiza.

Aunque IKEA es principalmente conocido por todo tipo de muebles a precios bajos con diseños elegantes y funcionales para ensamblar en casa, también ofrece cualquier tipo de objeto para decorar y organizar el hogar, como ropa de cama, plantas, utensilios, lámparas, organizadores, etc. Asimismo, ofrece servicios importantes como restaurantes y guarderías en sus tiendas, así como la entrega de muebles a domicilio, el ensamblaje y el retiro de muebles antiguos.

Su segmentación es masiva, global y está dirigida en su mayoría a personas jóvenes que buscan comprar muebles altamente funcionales, con un buen diseño y a precios accesibles. Estos productos se ofrecen en los 5 continentes (más de 50 países), tanto en tiendas en zonas urbanas como suburbanas o a través de la tienda online. Demográficamente, el consumidor promedio oscila entre los 20 y 30 años, y tienden a ser parejas jóvenes y estudiantes de ambos sexos con un poder adquisitivo medio (Hills & Jones, 2011). A pesar de que la segmentación es masiva IKEA logra adaptar cierta gama de sus productos dependiendo de las características del segmento meta en cada mercado. Este es el caso de China o Japón, donde se ofrece un subconjunto de productos especialmente diseñados para sus hogares que tienden a ser más pequeños que en otras partes del mundo.

Como ya se ha mencionado anteriormente, para alcanzar otros mercados y su segmento meta IKEA ha formado alianzas estratégicas con otras empresas de la región. Este es el caso de la alianza estratégica con Falabella, para utilizar su know-how en los mercados sudamericanos y poder abrir tiendas en Chile, Colombia y Perú dentro de la próxima década.

CAPÍTULO VII: ESTRATEGIAS DE NIVEL CORPORATIVO

7.1 Análisis de las diferentes estrategias de nivel corporativo aplicadas por la empresa.

a. Integración horizontal

IKEA adquirió la empresa de muebles británica Habitat, quien era su competencia más fuerte, a principios de la década de los noventa y mantuvo el manejo de esta con la misma marca, lo cual le permitió conseguir mayor participación de mercado.

b. Integración vertical hacia adelante

En el 2017, compró la empresa TaskRabbit, la cual ofrece una plataforma virtual en la que puedes contratar trabajadores independientes que se encargan de arreglar aspectos del hogar y otros servicios. Esta estrategia les permitió brindar un mejor servicio a sus clientes. (América Retail, 2017)

c. Integración vertical hacia atrás

En el 2015, la compañía compró bosques en Rumania, ya que tenía como objetivo ejercer un mayor control sobre su materia prima más importante que es la madera y así ser su propio proveedor y esto les permitió cumplir su objetivo de inspeccionar no sólo la calidad, sino la cantidad de materia prima extraída para la fabricación. (Expansión, 2015)

d. Alianzas estratégicas

- IKEA se alió con Alibaba en el año presente y ha comenzado a vender mediante la plataforma de e-commerce Tmall perteneciente al grupo chino, con el fin de llegar a más consumidores asiáticos y ha logrado incrementar sus ventas en ese sector. (E-commerce News, 2020)
- En el 2018, crea una alianza con Vibbo para impulsar en conjunto la venta de muebles y decoración de segunda mano de forma online. (Expansión, 2018)
- Formó una alianza con Falabella para que la minorista se encargue de la expansión de IKEA en Latinoamérica, en países como Chile, Perú y Colombia. De esta manera, cambiaron un poco el concepto de las tiendas tradicionales que tenían con respecto a ubicación, pero al ser locatarios de centros comerciales lograrán que la afluencia de público en las tiendas sea mayor. (Perú Retail, 2019)

e. Diversificación relacionada

En el 2019, IKEA lanza un nuevo modelo de negocios: el alquiler de muebles, lo cual le permitió prolongar el ciclo de vida de los productos y generar mayor rotación de inventario. (La Vanguardia, 2019)

f. Diversificación no relacionada

IKEA cuenta con restaurantes en distintas ciudades de España bajo la misma marca y a precios accesibles para el público al igual que el concepto que poseen en el negocio de muebles con lo cual pudieron satisfacer otra necesidad que encontraron en el mercado. (La Vanguardia, 2019)

CAPÍTULO VIII: ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y LOS SISTEMAS DE CONTROL ESTRATÉGICO

8.1 Análisis de la estructura organizativa – Concordancia con las estrategias de la empresa.

Como hemos visto, IKEA tiene una estrategia de liderazgo en costos y global, donde tiene una fuerte presión por disminuir costos en todos los países donde está presente y una baja presión para adaptarse localmente, esto le permite trabajar con economías de escala y basar su ventaja competitiva en la eficiencia superior.

Para conseguir esta eficiencia operacional, la estructura organizacional de IKEA está dividida en primer lugar por funciones, ya que como no hay una presión para adaptarse localmente, todos los mercados comparten muchas áreas de la cadena de valor, tales como Investigación y Desarrollo y Operaciones. Luego, para el área de ventas y marketing se hace una división por Continentes, pues estas áreas necesitan de trabajo y presencia local. Después de los continentes, tenemos los países, donde el área está dividida entre retail y e-commerce. Dependiendo de qué tan grande el mercado del país sea, este puede estar dividido por zonas, como norte, sur, este u oeste; incluso si el mercado es muy pequeño aún, el mismo equipo de retail y e-commerce pueden trabajar en las operaciones de dos o más países (de la misma región). En cada zona están las tiendas, donde se encuentra el equipo que trabaja en ellas, como supervisor, vendedor, cajero, etc.

Figura 12: Estructura organizacional de IKEA



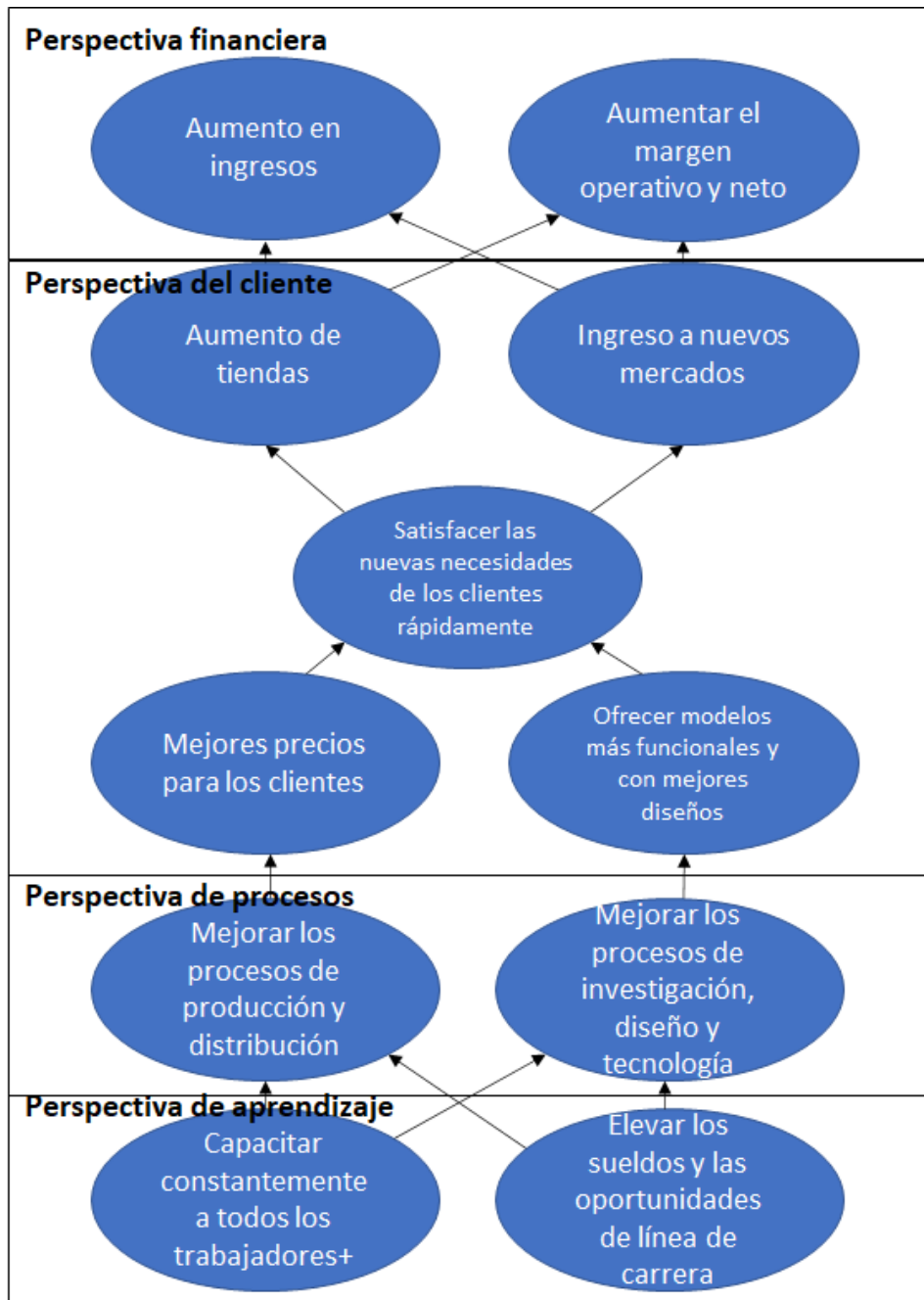
Fuente: *Elaboración propia (2020)*

8.2 Análisis de los sistemas de control para la gestión estratégica y la administración de sus operaciones.

Para la gestión estratégica y la administración de sus operaciones, se tiene tres sistemas de control:

1. El control de las personas: aquí IKEA controla la parte humana de la empresa, ya sean stakeholders internos o externos, se controla a los clientes, proveedores, público en general, inversionistas, colaboradores, entre otros. Se debe controlar la relación que se tiene con ellos para asegurar que los objetivos sean cumplidos sin problemas. Por ejemplo, IKEA debe controlar muy bien su relación con sus colaboradores, pues son la cara de la empresa con el cliente, un mal trato de parte de ellos y el cliente no volverá nunca a la tienda.
2. El control de los resultados: aquí IKEA controla que todos los indicadores y objetivos sean cumplidos, asegurándose que se haga un trabajo excelente constantemente, modificando las estrategias o acciones necesarias para llegar a los resultados planteados y que se cumplan con las expectativas de los inversionistas.
3. El control del comportamiento: aquí IKEA controla el comportamiento y actitud de sus stakeholders, esta conducta va a estar muy guiada por la estrategia de la empresa y los objetivos que se le planteen a cada persona. Por ejemplo, si a un gerente de zona a cargo de distintas tiendas lo miden por el margen neto, tal vez evite invertir en capacitaciones a su personal porque sería dinero que afectará directamente el margen y tendrá resultados recién en un mediano plazo. IKEA también debe cuidar que el comportamiento de sus stakeholders cumpla con la cultura y valores organizacionales de la empresa.

Figura 13: Balanced Scorecard de IKEA



Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 4: Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financiera	Mejorar las ventas	Incremento de las ventas un 10%
Clientes	Incrementar puntos de venta	Abrir entre 20 y 25 tiendas cada año
Procesos	Reducir tiempos de entrega	Reducción de tiempo promedio por pedido de tienda en un 13%
Aprendizaje	Capacitar a los trabajadores	Alcanzar una nota promedio de 15
		Incremento de número de horas de capacitación en un 5%

Fuente: *Elaboración propia*

CONCLUSIONES

Desde sus inicios Ingvar Kamprad fue evolucionando su modelo de negocio de venta de muebles de terceros por correo, a diseñar, fabricar y vender sus propios productos en más de 400 tiendas IKEA en 50 países. Para cumplir con su meta de hacer que los muebles sean asequibles para todos se crearon estrategias y conceptos que le permitieron crear una ventaja competitiva sostenible, posicionarse en el top of mind del consumidor y ser el líder mundial en la industria de muebles.

La ventaja competitiva de IKEA se basa principalmente en su eficiencia e innovación superior. Al lograr diseñar modelos funcionales, elegantes y que sean fáciles de ensamblar, IKEA pudo reducir costos de producción, almacenamiento y transporte, así como ofrecer productos únicos para sus consumidores. Además, aprovechó su red de proveedores en todo el mundo para alcanzar economías de escala y de ubicación, manteniendo sus precios por debajo de la competencia. Del mismo modo, investiga y desarrolla constantemente nuevos diseños y tecnologías para reducir el impacto ambiental y ahorrar en materia prima. Parte de la ventaja competitiva de IKEA es el concepto de sus tiendas, donde innovó al integrar restaurantes y guarderías, así como el concepto de autoservicio en los almacenes para ahorrar tiempo y costos de personal. Es de esta manera que la eficiencia e innovación superior han ido de la mano en IKEA para lograr su estrategia genérica de liderazgo en costos. Además, las relaciones a largo plazo que logró formar con sus proveedores en todo el mundo son parte primordial de su ventaja competitiva, dado que le permiten controlar la calidad y negociar mejores precios.

A nivel global IKEA ha logrado expandirse rápidamente teniendo éxito en casi todos los mercados a los que ingresó. En cada nuevo mercado logró armar una red de proveedores o instalar su propia fábrica para reducir costos de transporte y producción, de tal manera que aguantó la presión por reducir costos. Asimismo, su presión por adaptación no fue tan intensa, debido a la universalidad de sus muebles funcionales y de diseños con líneas minimalistas. Sin embargo, en los casos donde tuvo que adaptar cierta gama de sus productos como en el caso de EE. UU. o China, lo hizo exitosamente atendiendo las necesidades de los consumidores locales. Asimismo, apoyó su estrategia global de la mano de la venta de franquicias y alianzas estratégicas en ciertas regiones como con Falabella en Sudamérica.

Finalmente, dentro de sus estrategias corporativas ha implementado la integración vertical hacia atrás entre otras. IKEA ha intentado tomar mayor control de su materia prima más importante, la madera, de tal manera que pueda asegurar su calidad y sostenibilidad. Con este fin en los últimos años ha adquirido más hectáreas de bosques en Europa del Este para su explotación responsable. IKEA, también, realizó integraciones horizontales con la compra de competidores directos como Habitat en el Reino Unido, permitiéndoles obtener mayor participación en el mercado y ser el líder mundial que hoy es.

RECOMENDACIONES

En primer lugar, se le recomienda a IKEA seguir invirtiendo en investigación y desarrollo de nuevos productos, pues el mercado exige nuevos diseños y modelos constantemente y cada vez los exige en menor tiempo; es por eso que IKEA no debe descuidar esa inversión y seguir produciendo modelos elegantes, funcionales, representativos de la marca y al precio que sus clientes esperan.

Asimismo, se recomienda que IKEA tome estrategias agresivas, en especial de integración horizontal en sus principales mercados donde está perdiendo su liderazgo, como Alemania y Estados Unidos. Juntos, estos países representan el 30% de las ventas totales de IKEA, sin embargo, IKEA no está creciendo como sus competidores lo hacen. XXX Lutz en Alemania está muy cerca de quitarle el liderazgo a IKEA, algo que parecía casi imposible hace algunos años, pero que ha logrado gracias a muchas adquisiciones y estrategias agresivas, también planea ingresar con fuerza a nuevos mercados europeos; IKEA necesita responder con la misma agresividad y aprovechar la eficiencia característica que tiene.

En lo que respecta al mercado LATAM, se recomienda estructurar la alianza estratégica con el grupo chileno Falabella porque de esta manera se reduce el riesgo de que el minorista de muebles dé demasiado a cambio de lo que recibe. Para ello, IKEA podría pactar de antemano con Falabella intercambiar ciertas habilidades que la otra parte desee tener. De este modo, se establece un intercambio equitativo. Además, se le recomienda ampliar su red de proveedores en el hemisferio sur para poder aprovechar las economías de ubicación al momento de incrementar el número de tiendas en Sudamérica.

Además, al ser parte de una industria global, IKEA podría seguir aumentando su valor empresarial identificando las habilidades que el transcurso del tiempo se va creando dentro de sus distintas subsidiarias alrededor del mundo. De esta manera, las expansiones que realice, como por ejemplo en América Latina, podrán ser mejor aprovechadas no solo al cubrir mayor porcentaje del mercado global, sino que al transferir actividades valiosas identificadas en las distintas localizaciones podrá potenciar su efectividad empresarial.

Finalmente, se le recomienda a IKEA seguir invirtiendo en la sostenibilidad de su negocio. La compra de bosques como integración vertical hacia atrás no solo le da mayor control y poder de negociación sobre su principal materia prima, sino que le permite aplicar con mayor detalle políticas de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente, un tema que en la actualidad es muy importante en la mente del consumidor. Por ende, se le recomienda continuar con la inversión en la compra de bosques y el desarrollo de productos con madera reciclada y tableros de partículas recicladas. Este material es más beneficioso para el medio ambiente y más económico de producir. IKEA podría impulsar la compra de productos con dicho material a través de descuentos y programas con beneficios. Asimismo, para combatir la tendencia ahorrista consumidor por el cuidado del medio ambiente IKEA podría implementar en todos los mercados actuales de IKEA el programa "Sell back program", el cual ya ha incorporado en Canadá con éxito. Dicho programa consiste en reutilizar y/o revender productos que los clientes intercambian por crédito y descuentos en las tiendas IKEA. De esta manera IKEA les dará a productos viejos "nueva vida", por lo que se reduciría el consumo de madera y el desperdicio. Además, es una gran manera de crear relaciones a largo plazo con los clientes que verían una buena razón para seguir comprando productos de IKEA y renovando los que ya tienen.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayala, M. L. (2017, 1 octubre). Finanzas: Ikea compra empresa TaskRabbit y entra a la “economía colaborativa”. América Retail. <https://www.america-retail.com/finanzas/finanzas-ikea-compra-empresa-taskrabbit-y-entra-a-la-economia-colaborativa/>
- Banco Mundial. (2020, 8 junio). La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. [https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii#:~:text=Junio%2008%2C%202020La%20COVID%2D19%20\(coronavirus\)%20hunde%20a%20la%20econom%C3%ADa%20mundial,desde%20la%20Segunda%20Guerra%20Mundial&text=A%20ra%C3%ADz%20de%20las%20graves,contraer%C3%A1%20un%207%20%25%20en%202020](https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii#:~:text=Junio%2008%2C%202020La%20COVID%2D19%20(coronavirus)%20hunde%20a%20la%20econom%C3%ADa%20mundial,desde%20la%20Segunda%20Guerra%20Mundial&text=A%20ra%C3%ADz%20de%20las%20graves,contraer%C3%A1%20un%207%20%25%20en%202020)
- Barón, S. (25 de agosto de 2020). Un recorrido por las tendencias decorativas a través de los catálogos de IKEA. Cinco Días. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/08/25/album/1598345269_242432.html#foto_gal_1
- Basquiat, A. (2019, 30 marzo). La comida de IKEA es tan barata por una pura estrategia de marketing. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/cribeo/estilo-de-vida/20190330/47434076427/la-comida-de-ikea-es-tan-barata-por-una-pura-estrategia-de-marketing.html>
- Becerra M, J. E. (2020, 7 septiembre). Ecommerce: El gran boom del comercio electrónico en el 2020. América Retail. <https://www.america-retail.com/ecommerce/ecommerce-el-gran-boom-del-comercio-electronico-en-el-2020/>
- Blanco, H. M. (2020, 13 mayo). La mayoría de los consumidores ahorran más por la crisis generada por el covid-19. La República. <https://www.larepublica.co/finanzas/la-mayoria-de-los-consumidores-ahorran-mas-por-la-crisis-generada-por-el-covid-19-3005661>
- Dessain, V., Rangan, V., Toffel, M. & Lenhardt, J. (2017). Sostenibilidad del Grupo IKEA (caso 519-S16). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Dierig, C. (2018, 26 abril). El gigante de los muebles expulsa a Ikea de la cima. WELT. <https://www.welt.de/wirtschaft/article175850072/Moebel-XXXLutz-verdraengt-Ikea-von-der-Spitze.html>

El País (2017). Así funciona la maquinaria Ikea: las 1.000 empresas que alimentan al gigante sueco.

https://elpais.com/economia/2017/04/28/actualidad/1493392128_142127.html

EUROPA_PRESS. (2018, 3 mayo). HASH(0x88205d8). Expansion.com.

https://www.expansion.com/agencia/europa_press/2018/03/05/20180305181108.html

Grupo IKEA. (s.f.). About us. <https://about.ikea.com/en/about-us>

Grupo IKEA. (s.f.). Queremos llegar cada vez a más personas. <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/about-us/queremos-llegar-cada-vez-a-mas-personas-pub3b03c401>

Grupo IKEA. (s.f.). The IKEA franchise system. <https://about.ikea.com/en/about-us/the-ikea-franchise-system>

Grupo IKEA. (s.f.) Welcome to IKEA Family. <https://www.ikea.com/us/en/ikea-family/>

Grupo IKEA. (s.f.). What's it like to be an IKEA franchisee? <https://about.ikea.com/en/work-with-us/what-is-it-like-to-be-an-ikea-franchisee>

Haug-Peichl, J. (2020, 7 abril). XXXLutz no quiere ser un Ikea, pero quiere ser el número uno. mainpost.de. <https://www.mainpost.de/ueberregional/wirtschaft/mainpostwirtschaft/warum-xxxlutz-kein-ikea-aber-nummer-eins-werden-will-art-10365783>

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2011). Administración estratégica: Un enfoque integral (9a ed.). México, D.F: CENGAGE Learning.

Hill, C. (s.f.). IKEA: El minorista de muebles para el mundo (caso 23). Universidad de Washington, Escuela de Negocios.

Horowitz, J. (16 de julio de 2019). Ikea cerrará su única fábrica en EE. UU. y muda su producción a Europa. CNN. <https://cnnespanol.cnn.com/2019/07/16/ikea-cerrara-su-unica-fabrica-en-estados-unidos-y-trasladara-su-produccion-a-europa/>

IKEA. (s. f.). Sostenibilidad y medioambiente. <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/sustainable-everyday/>

IKEA llegará al Perú de la mano con Falabella. (17 de mayo de 2018). Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/ikea-llegara-peru-mano-falabella-233875-noticia/?ref=gesr>

Kasprzak, B. E. (2015, 16 abril). Vintage style: The rise of retro fashion. BBC News. <https://www.bbc.com/news/uk-england-17667524>

Nodal, I. (2020, 19 octubre). Se llama «nesting» y podría ser para siempre: el fenómeno que explica cómo la pandemia ha cambiado los hogares. *uppers*. https://www.uppers.es/economia-y-dinero/vivienda/nesting-tranformacion-hogares-coronavirus-futuro_18_3029520185.html

Oneto, A. (2020, 30 julio). COVID-19 y sostenibilidad empresarial | Blogs | GESTIÓN. Gestión. <https://gestion.pe/blog/voz-regional/2020/07/covid-19-y-sostenibilidad-empresarial.html/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2019, 19 diciembre). La producción mundial de productos madereros registra el mayor aumento de los últimos 70 años. <http://www.fao.org/news/story/es/item/1256292/icode/>.

Osorio, V. (29 de abril de 2017). El secreto de Ikea para vender barato. *Expansión*. <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/04/29/5904ba16468aebc20b8b45b4.html>

Perú Retail. (2019, 5 septiembre). Ikea y su estrategia para abrir tiendas en malls de Perú, Chile y Colombia. <https://www.peru-retail.com/falabella-ikea-abrir-tiendas-malls-peru-chile-y-colombia/>

Quelle, L. (2020, 1 abril). Ikea se alía con el gigante Alibaba para vender online. *Ecommerce News*. <https://ecommerce-news.es/ikea-se-alia-con-el-gigante-alibaba-para-vender-online/>

Reuters, A. (2020, 8 octubre). El virus destroza los sueños de la clase media en América Latina. *Gestión*. <https://gestion.pe/mundo/internacional/el-virus-destroza-los-suenos-de-la-clase-media-en-america-latina-noticia/>

Sánchez, S. (2020, 8 abril). La demanda de alimentos, muebles y electrodomésticos en internet crece por coronavirus. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/la-demanda-de-alimentos-muebles-y-electrodomesticos-en-internet-crece-por-coronavirus/>

Wsj, C. S. P. (2015, 8 marzo). Ikea compra bosques. *Expansion.com*. <https://www.expansion.com/empresas/2015/08/03/55bfc5fae2704e193f8b45a8.html>