



Universidad
Politécnica
de Cartagena



FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
EMPRESA

U P C T

“UN PLAN DE MARKETING PARA IKEA”

Trabajo Fin de Grado Administración y Dirección de Empresas
2016/2017.

Autor: M^a del Carmen Alcaraz Cegarra.

Directora: Marcelina Solano Lorente.

Julio 2017

INDICE

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 1. Historia y evolución de IKEA.....	8
1.1. Misión	12
1.2. Visión	13
1.3. Valores	13
CAPÍTULO 2. Análisis del entorno	15
2.1. Macroentorno	16
2.1.1. Económico.....	17
2.1.2. Social-cultural.....	21
2.1.3. Demográfico.....	23
2.1.4. Medio ambiente.....	27
2.1.5. Político legal.....	30
2.2. Microentorno	32
2.2.1. Clientes.....	32
2.2.2. Proveedores.....	33
2.2.3. Competencia.....	35
CAPÍTULO 3. Análisis interno	42
3.1. Análisis Financiero.....	43
3.2. Análisis organizativo.....	45
3.3. Recursos y capacidades.....	52
CAPÍTULO 4. Análisis de la situación	54
4.1. Análisis DAFO.....	55
4.2. Medidas correctoras para mejorar las debilidades y hacer frente a las amenazas.....	58
CAPÍTULO 5. Fijación de objetivos	60
5.1. Volumen de ventas.....	61

5.2.	Cuota de Mercado.....	62
5.3.	Beneficios.....	64
CAPÍTULO 6. Definición de estrategias y acciones del Marketing Mix		66
6.1.	Público Objetivo.....	68
6.2.	Posicionamiento.....	69
6.3.	I+D+I.....	70
6.4.	Productos y servicios.....	72
6.4.1.	Departamentos IKEA.....	73
6.4.2.	Los productos más vendidos en IKEA España en 2016 fueron:	77
6.5.	Precio.....	80
6.5.1.	Estrategia de precios de los productos más vendidos en IKEA en 2016.....	82
6.6.	Distribución.....	84
6.6.1.	Estrategia de distribución de los productos más vendidos en IKEA en 2016.	87
6.7.	Comunicación.....	89
CAPÍTULO 7. Programa de acciones		95
7.1.	¿Qué se hará?	99
7.2.	¿Quién lo hará?.....	100
7.3.	¿Cuánto costará?	101
7.4.	Control de seguimiento.....	101
CONCLUSIONES.....		103
BIBLIOGRAFÍA.....		107

RESUMEN

IKEA es una compañía mundialmente conocida fundada en el año 1943, que pese a los difíciles tiempos económicos sufridos, es la mayor empresa vendedora de muebles del mundo, dedicada a la fabricación y venta minorista de muebles y objetos para el hogar, con presencia en 48 países. El objetivo de este trabajo es el estudio de la estrategia que ha seguido IKEA, donde se tratará de identificar y valorar el éxito de una compañía que permite que sus productos estén al alcance de todas las personas. Abordar esta cuestión es la que ha motivado mi interés en realizar este estudio y poder analizar si las políticas comerciales llevadas a cabo son válidas, para determinar un correcto Plan de Marketing, ya que esta empresa la conoce todo el mundo o ha comprado en sus establecimientos alguna vez, pero a la misma vez se conoce muy poco de la estrategia seguida para hacerla llegar donde se encuentra actualmente.

Con este estudio se pretende dar a conocer otros aspectos de IKEA como las ventajas competitivas que le hacen ser líder en su sector ya que, no es sólo una compañía de precios bajos, sino que es una empresa con identidad propia, que se preocupa por el entorno que la rodea y muy involucrada con sus trabajadores.

INTRODUCCIÓN

El marketing es un elemento fundamental para coordinar correctamente actividades empresariales a través de la orientación al consumidor. Esto permite desarrollar un plan que guíe a la empresa no sólo en la venta de un producto o servicio, sino también en poder ofrecer soluciones a las necesidades del mercado. Conocer a fondo el mercado permite orientar a la empresa para desarrollar un programa de acciones que genere ventajas competitivas frente a empresas competidoras. Así mismo, el cliente es el eje principal de todas las actividades de la organización, las empresas son conscientes de ello, por tal motivo es necesario que orienten sus esfuerzos a conocer a sus clientes y en realizar estrategias que satisfagan todas sus necesidades presentes y anticipándose a las futuras, lo cual asegurará el éxito de la compañía en cuanto a posicionamiento y rentabilidad.

Es por ello que el objetivo de este Trabajo Fin de Grado es la realización de un plan de Marketing para la empresa multinacional IKEA.

Dicho trabajo comienza con una introducción sobre la historia de IKEA, su evolución a lo largo de los años y la definición de su misión, visión y valores, que hacen de ella una empresa única en el mundo. A continuación, se ha procedido a analizar la situación actual de Marketing como es el mercado, la competencia, el sector y el entorno al que pertenece la empresa, es decir, el ámbito en el que tienen lugar las actividades de IKEA. Posteriormente, se definen los recursos propios de la misma. En tercer lugar, se ha realizado un análisis DAFO donde se estudian las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se pueden presentar en la actualidad, así como las medidas correctoras que podrían aplicarse en la empresa ante las distintas amenazas y debilidades que posea la misma empresa. En el cuarto capítulo se definen los objetivos de la empresa tales como, el volumen de ventas, la cuota de mercado y los beneficios obtenidos por IKEA. El quinto punto está centrado en la definición de las estrategias relativas al producto, precio, promoción y distribución, incluyendo de igual forma, un análisis general sobre el posicionamiento de la empresa, su público objetivo y las herramientas de I+D+I con las que lleva a cabo sus proyectos.

Finalmente, y antes de proceder a la evaluación de las conclusiones y de destacar la bibliografía utilizada en el trabajo, se ha procedido, en los dos últimos puntos, a identificar el programa de acciones de IKEA, es decir, qué se hará, quién lo hará, cuánto costará y cuándo se hará, para posteriormente, llevar a cabo un control del mismo. De esta forma y tras los resultados obtenidos se espera poder cumplir con los objetivos del trabajo.

CAPÍTULO 1

Historia y evolución de IKEA

IKEA¹ nació alrededor de los años cuarenta, más concretamente en 1943 en Suecia – Holanda-, de la mano de Ingvar Kamprad. Este joven emprendedor fundó lo que es actualmente, la empresa de muebles más famosa del mundo (Ingvar y otros, 2008). Se trata de la mayor empresa vendedora de muebles del mundo, dedicada a la fabricación y venta minorista de muebles, objetos para el hogar y otros objetos de decoración de diseño contemporáneo, cuya seña de identidad es el precio, ya que se conoce como una empresa de venta de muebles low-cost, y de diseño.

Ingvar Kamprad comenzó con sólo cinco años a vender cerillas a sus vecinos. Más tarde, se dio cuenta que las cerillas que él vendía, las podía comprar a un precio más bajo en Estocolmo. Kamprad pensó, que si esas cerillas eran revendidas a un precio más económico que al que se vendían en el mercado, podría obtener mayores ganancias. Viendo que el negocio de las cerillas no le iba mal, decidió expandir su actividad e incluir otro tipo de artículos como lápices, semillas, adornos navideños, bolígrafos, medias de seda, y relojes. Con esa idea de negocio y utilizando un dinero que le dio su padre, fundó IKEA, atrayendo una buena clientela y vendiendo los citados artículos, junto a algunos más (billeteras, marcos, joyería y cosmética) por correo, a precios bajos. Pero esto no le era suficiente y para atraer a más clientela, dos años más tarde, mediante una camioneta de reparto de leche hizo su primer anuncio (1945) (www.ikea.com, 2016).

No fue hasta 1948 cuando IKEA entró en el negocio de muebles, nada de extrañar ya que Suecia es uno de los países productores de madera más importantes del mundo (www.fordaq.com, 2006). Los muebles que vendían estaban fabricados por carpinteros que vivían en bosques cercanos y tuvieron gran aceptación. En 1951 se creó el primer catálogo de muebles de IKEA (www.ikea.com, 2016). A continuación, en la imagen 1, se puede observar la portada del primer catálogo de IKEA.

¹ IKEA son las siglas de las iniciales de su fundador (Ingvar Kamprad) más las primeras letras de la granja y la aldea donde creció (Elmtaryd y Agunnaryd) (www.ikea.com, 2016).

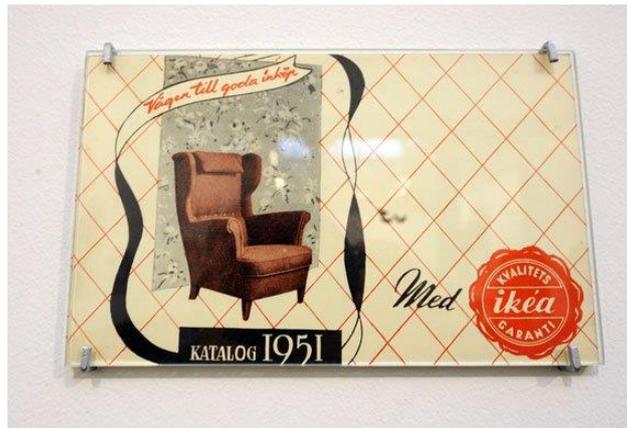


Imagen 1. Primer catálogo de IKEA: (Elena Espadas, 2009).

Dos años después, el fundador de IKEA decide abrir la primera exposición obligado por la feroz competencia de su principal competidor, lo que le lleva a mostrar a los clientes los muebles físicamente para que puedan comprobar la calidad de los mismos y hacer pedidos. Pero para aquel entonces, Ingvar ya tenía problemas con la competencia por vender a precios bajos, lo que llevó a perder a varios de sus proveedores. Para solucionar este problema pensó en diseñar y construir sus propios muebles, lo que le hizo diferenciarse del resto de comercializadores de muebles (www.ikea.com, 2016).

IKEA también se diferencia de sus competidores por lo que se denomina “paquete plano” y ensamblaje in situ que se aplica en casi todos sus productos. Esta idea surgió de uno de los primeros empleados de la empresa, que actuaba de vendedor, pues al meter una mesa en su coche de reparto observó que no cabía y por temor a que se dañase durante el trayecto, se le ocurrió quitarle las patas (www.ikea.com, 2016).

Esta ocurrencia no sólo sirvió para facilitar el transporte y reducir los precios, sino para beneficiar tanto a la compañía por el ahorro de espacio como al consumidor final. De esta manera, el transporte era más cómodo, el espacio para almacenaje menor, los muebles se dañaban en menor medida y los costes, en general, eran menores (www.ikea.com, 2016).

En 1958 llegó la primera tienda IKEA donde los clientes podían ver y comprar sus productos. No presentaba aún la disposición en forma de “camino”, como se muestra en la imagen 2, por la que los clientes recorren todas las estancias de la tienda, pero incluía la separación de zonas de exposición y de compra, los famosos lápices para anotar los nombres de los productos y un área destinada a accesorios del hogar (García, J., 2015).

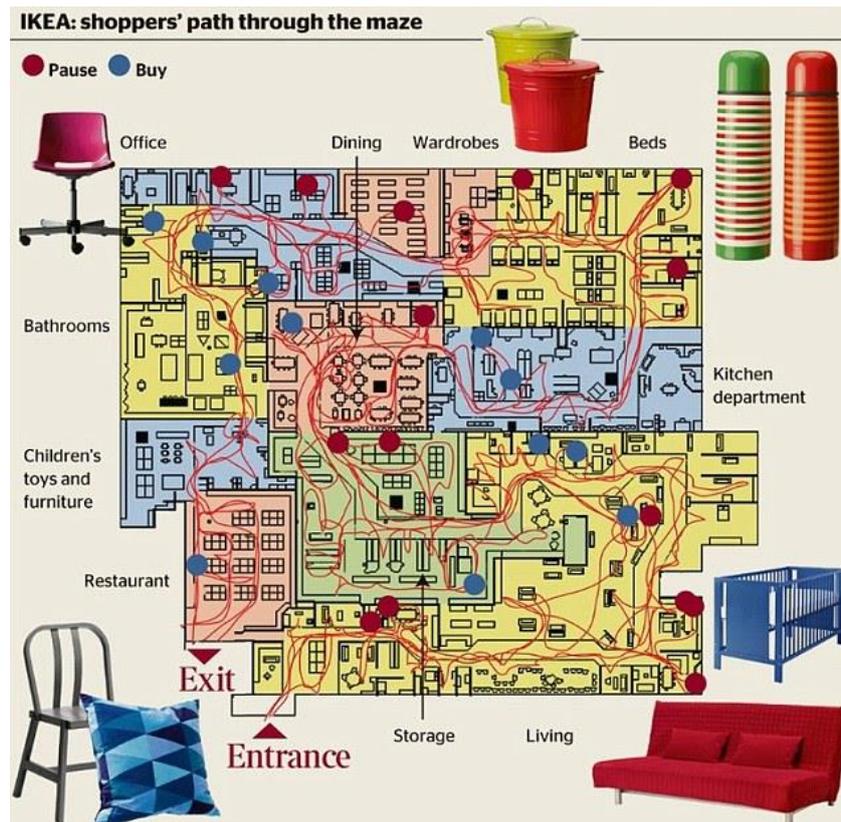


Imagen 2. Recorrido tiendas IKEA: (www.dailymail.co.uk, 2011).

Muy pocos estaban convencidos que una tienda de esas dimensiones en un pueblo pequeño pudiera tener éxito pero, finalmente lo tuvo y a la gente le gustó (García, J., 2015).

Tal fue la acogida que, a partir de 1963, comienza la expansión de IKEA fuera de Suecia, concretamente en Noruega (www.ikea.com, 2016).

En 1965 abre una macro tienda de 45.800 m² en Estocolmo –Suecia-, pero debido a su éxito, provocó problemas para atender a los clientes, por lo que surgió la idea de que los propios clientes se sirviesen solos. El autoservicio sería a partir de ahora, el modelo de venta de IKEA (Youngme, 2004).

Su expansión siguió en 1969 en Dinamarca, y años más tarde, en 1973, se extendió a Suiza. Su inclusión en el mercado suizo, sería la clave para la rápida expansión de IKEA en Alemania, que es hoy en día su mayor mercado. Su evolución en el resto de países fue enorme e IKEA fue ampliando sus fronteras de la siguiente forma: en 1974 en Japón, 1975 en Australia y Hong Kong, 1976 en Canadá, 1978 en Singapur, 1979 en España,

1985 en Estados Unidos, 1998 en China, 1999 en Israel, 2000 en Rusia, 2004 en Portugal y 2010 en la República Dominicana (www.ikea.com, 2016). A continuación, en la imagen 3, se puede observar un mapa de la expansión de IKEA a nivel mundial.

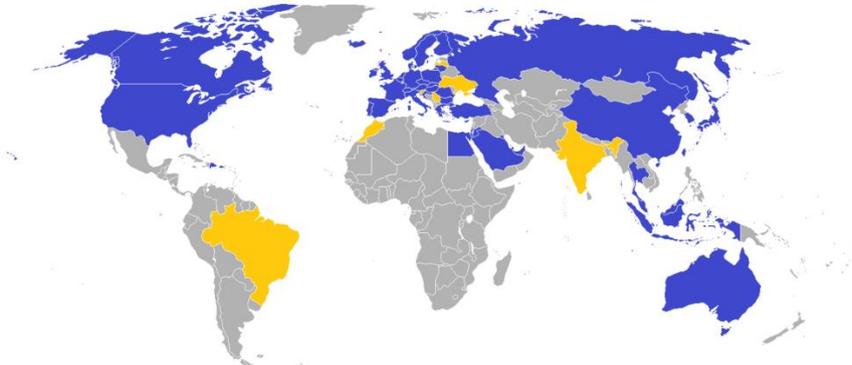


Imagen 3. Expansión de IKEA en el mundo: (Alex, 2015).

IKEA cuenta, hoy en día, con 383 tiendas en 48 países, ofrece productos de decoración para toda la familia, dirigiéndose sobre todo, a las necesidades de los clientes. Su idea principal consiste en garantizar unos productos de bajo precio y de buena calidad, es por ello, que trabaja con una gran cantidad de expertos para diseñar sus productos (www.ikea.com, 2015).

Algo destacable en IKEA a lo largo de su gran trayectoria, es su capacidad de abordar los problemas con los que se ha ido encontrando y convertirlos en ventajas competitivas, gracias a la cultura innovadora que mantienen, lo que les hace identificar sus errores y aprender de ellos. La filosofía y el espíritu de IKEA, le han hecho una empresa de éxito mundialmente reconocida y líder en el sector en el que opera (Youngme, 2004).

1.1. Misión

La misión define principalmente cual es la labor o actividad en el mercado para una empresa, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad (Espinosa, R., 2012).

Para IKEA su misión está enfocada en ofrecer una amplia gama de productos para el hogar, funcionales y de buen diseño, a precios que resulten asequibles para la mayoría de las personas. Para ello, va orientando su diseño a la producción,

comprando mayores volúmenes, manteniendo una estrecha y larga relación con sus proveedores, optimizando el transporte de mercancías con su famoso paquete plano, innovando en materias primas y en diseño, incrementando el número de proveedores locales e involucrando al cliente en el proceso de compra (IKEA hace su parte y los clientes la suya). Y todo esto al mismo tiempo que han buscado un impacto positivo en el medio ambiente (Informe de responsabilidad corporativa del Grupo IKEA en España, 2008).

1.2. Visión

La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador (Espinosa, R., 2012).

El objetivo de IKEA es "crear un mejor día a día para la mayoría de las personas". Su idea de negocio consiste en "ofrecer un amplio surtido de productos para el hogar, funcionales y de buen diseño, a precios que resulten asequibles para la mayoría de las personas".

Trabajan duro para poder ofrecer calidad a un precio asequible para sus clientes, optimizando toda la cadena de valor, estableciendo relaciones de largo plazo con sus proveedores, invirtiendo en una fabricación altamente automatizada y fabricando en grandes cantidades. Su visión va más allá de la decoración del hogar. Quieren mejorar el día a día de todas las personas que reciben la influencia de su negocio (www.ikea.com, 2016).

1.3. Valores

Los valores son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de una empresa, y nos permiten crear pautas de comportamiento. Los valores son la personalidad de una empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de seis o siete valores, si no perderemos credibilidad (Espinosa, R., 2012).

A lo largo de los años, IKEA ha ido estableciendo una serie de valores que condicionan su forma de trabajar.

- ✓ Humildad y voluntad: Respeto entre los que forman IKEA, así como de sus clientes y colaboradores. Gracias a la voluntad consiguen sus objetivos.
- ✓ Liderar con el ejemplo: La dirección intenta predicar con el ejemplo, y esperan que los colaboradores de IKEA hagan lo mismo.
- ✓ Atreverse a ser diferentes: Se replantean las soluciones antiguas y, cuando tienen una idea mejor, cambian.
- ✓ Unidad y entusiasmo: Juntos tienen el poder de resolver problemas aparentemente irresolubles.
- ✓ Conciencia de costes: Los precios bajos sólo son posibles cuando los costes son bajos; Consiguen buenos resultados con pocos recursos.
- ✓ Deseo permanente de renovación: Los cambios son buenos. Son conscientes que adaptarse a las demandas del cliente con soluciones innovadoras ahorra dinero y contribuye a mejorar el día a día en el hogar.
- ✓ Aceptar y delegar responsabilidades: Ascenden a los colaboradores con potencial y les animan a superar sus expectativas (www.ikea.com, 2016).

CAPÍTULO 2

Análisis del entorno

En este punto vamos a analizar la situación del entorno desde sus dos vertientes, macroentorno y microentorno. Es fundamental analizar estos dos elementos de una forma minuciosa ya que, de ellos se derivan oportunidades y amenazas que la empresa tendrá que aprovechar o evitar de cara al intercambio en el mercado (territoriomarketing.es, 2016)

A continuación, en la imagen 4, como se puede observar, el macroentorno está formado por los siguientes factores: demográfico, económico, socio-cultural, político-legal, tecnológico y medio ambiente; y el microentorno está relacionado con los siguientes factores: suministradores, intermediarios, instituciones y competidores.

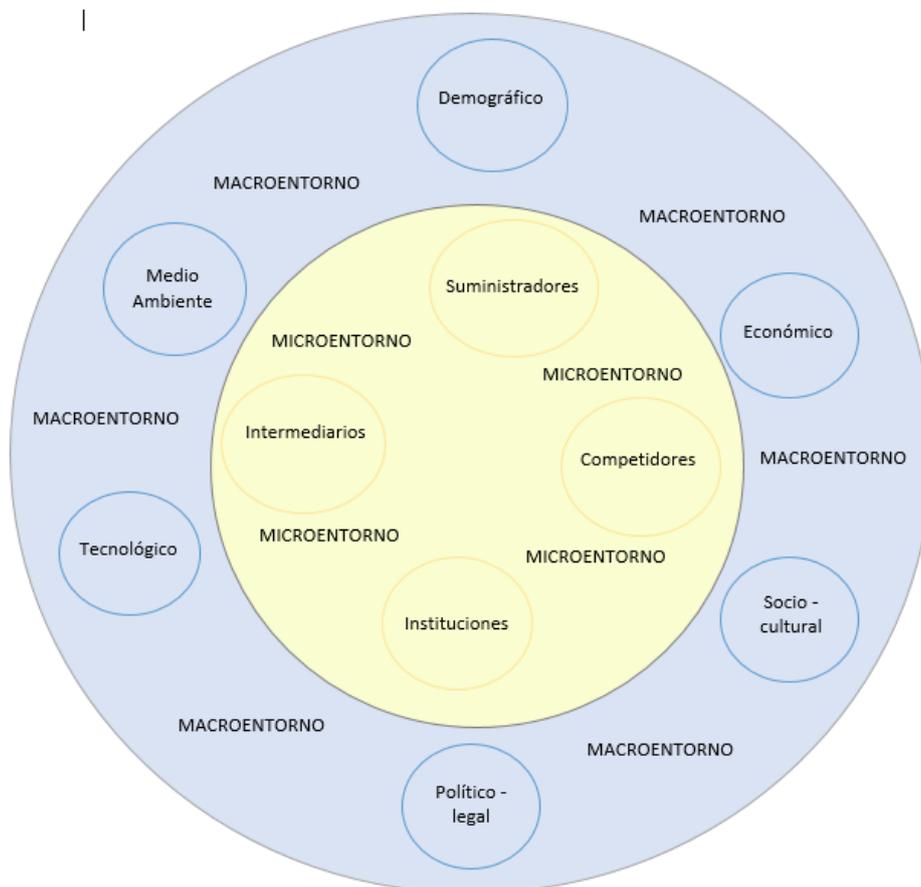


Imagen 4: El entorno: Elaboración propia.

2.1. Macroentorno

Teniendo en cuenta que el macroentorno es la parte del ambiente empresarial que afecta por igual a todas las organizaciones (Vértice, 2011). A continuación, se definirán cada uno de los puntos que intervienen en el mismo.

2.1.1. Económico

El entorno económico está determinado por las características económicas del sitio donde se encuentra situada la empresa (Vértice, 2011). Para el caso de IKEA, la crisis económica es un factor importante en este entorno, porque en una situación de desaceleración de la economía mundial, en la que China está cambiando su modelo económico, los países emergentes sufren las consecuencias de este cambio, y en la que Estados Unidos y la Eurozona moderan de manera notoria su expansión (Viaña, D., 2015).

En la imagen 5, que aparece a continuación, se comparan los distintos valores del PIB que podemos encontrar en el mundo sobre los años 2015 y 2016.



Imagen 5. PIB mundial años 2015 y 2016: (Viaña, D., 2015).

Las cifras, además, muestran que el PIB de EEUU creció un 2,5% en 2015 y se espera que en 2016 crezca de igual manera, esto es, menos que España, pero más que en la Eurozona que en el 2015 creció un 1,5% y en 2016 crecerá un 1,8% (Viaña, D., 2015).

Una de las consecuencias que se derivan de la crisis económica en los consumidores es que buscan obtener productos de buena calidad a un precio bajo, ya que el poder adquisitivo de la población mundial también se ha visto afectado por la crisis (Banco Mundial, 2015).

A continuación, en la imagen 6, se puede observar la evolución del PIB per cápita medido en dólares desde el año 1990 a 2015. Como muestra la imagen, América del Norte ha

tenido una evolución positiva, pues en el año 1990 contaba con un PIB per cápita de veintitrés mil seiscientos noventa y seis millones de dólares y en el año 2015 su PIB per cápita es superior a cincuenta y cuatro mil quinientos ochenta millones de dólares. En el lado opuesto se encuentra China que aunque es cierto que su evolución es positiva, no sufre un cambio muy significativo en los años observados pues, en el año 1990 su PIB per cápita estaba alrededor de los trescientos dieciséis millones de dólares y en el año 2015 llega a superar los siete mil novecientos veinticuatro millones de dólares.

Algo parecido a lo que ocurre en China sucede en América Latina y el Caribe que parte, en el año 1990, con algo más de dos mil seiscientos quince millones de dólares de PIB per cápita y en el año 2015 se sitúa en algo más de ocho mil trescientos setenta millones de dólares de PIB per cápita.

La Unión Europea en el año 1990 tenía un PIB per cápita de quince mil ochocientos cincuenta y un millones de dólares y en el año 2015 se incrementó hasta los treinta y un mil ochocientos cuarenta y tres millones de dólares. Japón en el año 1990 tenía un PIB per cápita algo superior a los veinticinco mil ciento veintitrés millones de dólares y aunque su punto más alto se encuentra en el año 1995 con algo más de cuarenta y dos mil quinientos veintidós millones de dólares, en el año 2015 su PIB per cápita se encuentra en treinta y un mil ochocientos cuarenta y tres millones de dólares.

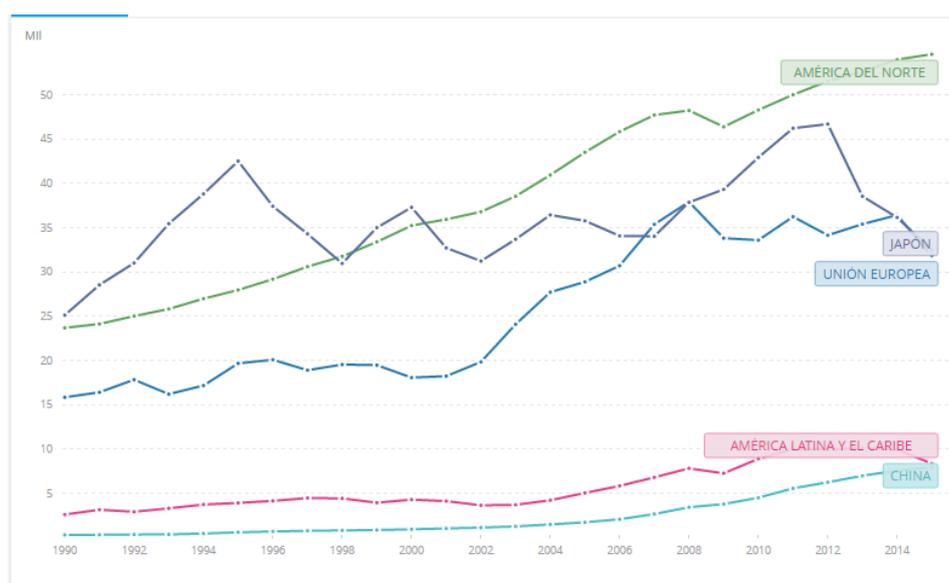


Imagen 6. Evolución PIB per cápita: (Banco Mundial, 2015)

Como se observa en la tabla 1 el producto interior bruto de Murcia en 2015 ha crecido un 3,1% respecto a 2014. Se trata de una tasa 13 décimas mayor que la de 2014, que fue del 1,8%.

En 2015 la cifra del PIB fue de 27.733 millones de euros, con lo que Murcia es la economía número 11 en el ranking de PIB de las comunidades autónomas (www.datosmacro.com, 2015).

Evolución anual PIB Murcia		
Fecha	PIB Mill. €	Crecimiento PIB (%)
2015	27.733M.€	3,1%
2014	26.808M.€	1,8%
2013	26.654M.€	-1,2%
2012	26.594M.€	-2,8%
2011	27.243M.€	-1,4%
2010	27.984M.€	0,1%
2009	27.797M.€	-4,6%
2008	29.137M.€	2,0%
2007	27.990M.€	4,4%
2006	25.937M.€	4,4%
2005	23.867M.€	4,4%
2004	21.758M.€	3,1%
2003	20.241M.€	4,1%
2002	18.598M.€	4,1%
2001	17.086M.€	4,5%

Tabla 1. Evolución anual PIB en la Región de Murcia: (www.datosmacro.com, 2015)

Como muestra la tabla 2 el PIB Per cápita de Murcia en 2015 fue de 18.929€, 604€ mayor que el de 2014 que fue de 18.325€ (www.datosmacro.com, 2015).

Evolución anual PIB Per capita Murcia		
Fecha	PIB Per Capita	Var. Anual
2015	18.929€	3,3%
2014	18.325€	0,5%
2013	18.241€	0,2%
2012	18.200€	-2,4%
2011	18.646€	-3,0%
2010	19.213€	0,1%
2009	19.190€	-5,7%
2008	20.354€	2,2%
2007	19.923€	5,0%
2006	18.967€	6,1%
2005	17.874€	6,1%
2004	16.841€	4,9%
2003	16.055€	5,7%
2002	15.190€	6,0%
2001	14.336€	7,6%

Tabla 2. Evolución PIB per cápita en la Región de Murcia: (www.datosmacro.com, 2015)

Al igual que el PIB nos ayuda a saber cuál es el tamaño de una economía, el PIB per cápita nos indica la riqueza de sus ciudadanos. Si ordenamos las comunidades autónomas en función de su PIB per cápita, como muestra la tabla 3, Murcia se encuentra en el puesto 15, por lo que sus habitantes están, según este parámetro, entre los más pobres o al menos tienen un bajo nivel de vida en comparación a los de otras comunidades autónomas (www.datosmacro.com, 2015).

PIB Per Cápita anual			
CCAA	PIB Per C.	Crecimiento PIB Anual	Fecha
Madrid [+]	31.812€	3,4%	2015
País Vasco [+]	30.459€	4,0%	2015
Navarra [+]	28.682€	3,5%	2015
Cataluña [+]	27.663€	3,9%	2015
Aragón [+]	25.552€	3,4%	2015
La Rioja [+]	25.507€	3,7%	2015
Islas Baleares [+]	24.394€	3,8%	2015
Castilla y León [+]	21.922€	4,1%	2015
Cantabria [+]	20.847€	3,0%	2015
Asturias [+]	20.675€	4,8%	2015
Comunidad Valenciana [+]	20.586€	4,5%	2015
Galicia [+]	20.431€	3,9%	2015
Canarias [+]	19.900€	3,4%	2015
Ceuta [+]	19.399€	3,9%	2015
Murcia [+]	18.929€	3,3%	2015
Castilla La Mancha [+]	18.354€	4,1%	2015
Andalucía [+]	17.263€	4,1%	2015
Melilla [+]	17.173€	2,7%	2015
Extremadura [+]	16.166€	4,6%	2015

Tabla 3. PIB per cápita Comunidades Autónomas: (www.datosmacro.com, 2015)

IKEA es una de las empresas que no se ha dejado intimidar por la crisis, ya que ha sabido adaptarse al entorno, y a las exigencias de los consumidores. De ahí que haya conseguido mantener el coste bajo, hecho que se ha visto favorecido por las economías de escala, ya que cuando fabrica un mueble, fabrica millones del mismo tipo, lo que contribuye al ahorro de costes.

También ahorra con los embalajes planos, ya que, permite reducir los espacios en los almacenes y además, diseña productos fáciles de transportar y montar, ya que estos están destinados a ser ensamblados por los propios clientes, contribuyendo al ahorro de entrega y montaje. Todo esto contribuye a favorecer el consumo de los productos de IKEA en aquellos consumidores que buscan calidad a bajo coste (www.ikea.com, 2016).

2.1.2. Social-cultural.

Es el nivel de formación y las costumbres de los consumidores que determinan en parte la forma en que los mismos realizarán sus compras. Es por lo tanto, un punto importante de macroentorno que afecta a IKEA directamente (Vértice, 2011).

La evolución social de España ha resultado ser menos homogénea, debido a que aparecen con fuerza nuevos tipos de hogares (unipersonales, monoparentales, convivencia). La mujer se ha incorporado al mundo laboral y se ha producido un cambio drástico en la estructura y tamaño de los hogares. De esta forma, el hogar y la vivienda, así como su decoración, han alcanzado en los últimos años una gran importancia.

Las viviendas son, en general, más funcionales y los elementos decorativos se supeditan a la funcionalidad. Los muebles se compran buscando su utilidad, las habitaciones son polivalentes por los nuevos estilos de vida, cambios de residencia, trabajo, estudios. Consecuentemente, las viviendas y el mobiliario ya no son para toda la vida (Informe de responsabilidad corporativa del Grupo IKEA en España, 2008).

Es de destacar, el papel que juega el consumidor, un consumidor cada vez más exigente con una cartera más pequeña, pero con los mismos sueños de antes. Más consciente de los costes, sólo paga por lo que quiere: la mejor relación calidad-precio. Es menos fiel a las marcas, más experimental, con acceso a mucha más información y compara más que nunca. Un consumidor más cualificado que demanda más transparencia, mejores productos y soluciones al mejor precio, al mismo tiempo que exige más responsabilidad económica, social y ambiental (Informe anual de IKEA Ibérica, 2012).

De otro lado, el instituto tecnológico del mueble, madera, embalajes y afines (AIDIMA) destaca que, a pesar de la disminución de los subsectores del mueble directamente vinculados a la construcción de primeras viviendas en la Región de Murcia, como son el baño y la cocina, la evolución del consumo de mobiliario en esta región, se inclinará hacia la renovación de la vivienda habitual como consecuencia del denominado efecto “cocooning²”.

² Cocooning: Fenómeno sociológico que hace referencia a una actitud del individuo que refuerza su identidad con el hogar en detrimento de una actividad social en espacios públicos que supongan un gasto familiar.

Es más, diversas encuestas realizadas a los habitantes murcianos, ponen de manifiesto que cerca del 40 por ciento de la población en esta región se declara a favor de hacer “vida en casa” por la actual situación de crisis. Además, se ha incrementado considerablemente el consumo de distintas opciones de ocio dentro del hogar. Esta circunstancia “derivará previsiblemente en un aumento del consumo de distinto tipo de mobiliario para habilitar la confortabilidad de sus miembros, familiares y amistades”, lo que para IKEA es beneficioso (Informe sectorial. El sector del mueble en la Región de Murcia, 2016).

2.1.3. Demográfico.

La demografía estudia diversos aspectos de la población como su número, distribución por edades, sexo, etc., este aspecto es muy importante ya que de las personas depende el éxito o fracaso del mercado (Vértice, 2011).

Como nos muestra la tabla 4, el planeta Tierra, cuenta con 7.349 millones de habitantes, y alcanzará los 8.501 millones en el año 2.030 y los 9.725 millones en el año 2.050 (Informe ONU, 2015).

Para el año 2.100, la población mundial será de 11.213 millones de personas, debido principalmente al crecimiento demográfico en los países en vías de desarrollo (Informe ONU, 2015).

Según el Organización de las Naciones Unidas, durante las próximas décadas el crecimiento de la población mundial se concentrará principalmente en nueve países, en su mayoría africanos y asiáticos: la India, Nigeria, Pakistán, la República Democrática del Congo, Etiopía, Tanzania, EEUU, Indonesia y Uganda (Informe ONU, 2015).

Por su parte, en Europa se dará un envejecimiento de la población muy acusado, ya que el 34% de la población tendrá en el año 2.050 más de 60 años, lo que reducirá el total de habitantes de 738 millones en la actualidad a 707 para entonces (Informe ONU, 2015).

España, a quien el Organismo de Naciones Unidas atribuye hoy 46,1 millones de habitantes, retrocederá a 45,9 millones en 2.030 y a 44,8 en 2.050, y bajara de los 40 millones durante la segunda mitad del siglo (Informe ONU, 2015).

POBLACIÓN DEL MUNDO Y ÁREAS, 2.015, 2.030, 2.050 y 2.100. Según la proyección MEDIANO VARIANTE

Área	Población (millones)			
	2.015	2.030	2.050	2.100
El Mundo	7.349	8.501	9.725	11.213
África	1.186	1.679	2.478	4.387
Asia	4.393	4.923	5.267	4.889
Europa	738	734	707	646
América Latina y el Caribe	634	721	784	721
Norte América	358	396	433	500
Oceanía	39	47	57	71

Tabla 4. Población del Mundo: (Informe ONU, 2015).

Para IKEA estos datos no son beneficiosos, debido a que el crecimiento de la población mundial en las próximas décadas se prevé en países en su mayoría en vías de desarrollo. Estos países (La India, Nigeria, Pakistán, la República Democrática del Congo, Etiopía, Tanzania, EEUU, Indonesia y Uganda) tienen rentas per cápita en comparación con la media mundial más bajas y, en consecuencia, no se espera que consuman en establecimientos de IKEA (Banco Mundial, 2015).

Como se observa en la imagen 7, el PIB per cápita medido en dólares desde el año 1990 a 2015 de los países de los que se espera un mayor crecimiento de su población en las próximas décadas, está muy por debajo de la media mundial que se encuentra situado en el año 2015 en diez mil cuatro millones de dólares. De los siete países estudiados Indonesia es el que más ha incrementado su PIB per cápita en los últimos veinticinco años, siendo en 1990 de seiscientos treinta millones de dólares y pasando a ser en 2015 de tres mil trescientos cuarenta y seis millones de dólares. Y el que menos PIB per cápita tiene en 2015 es Etiopía siendo de seiscientos diecinueve millones de dólares.

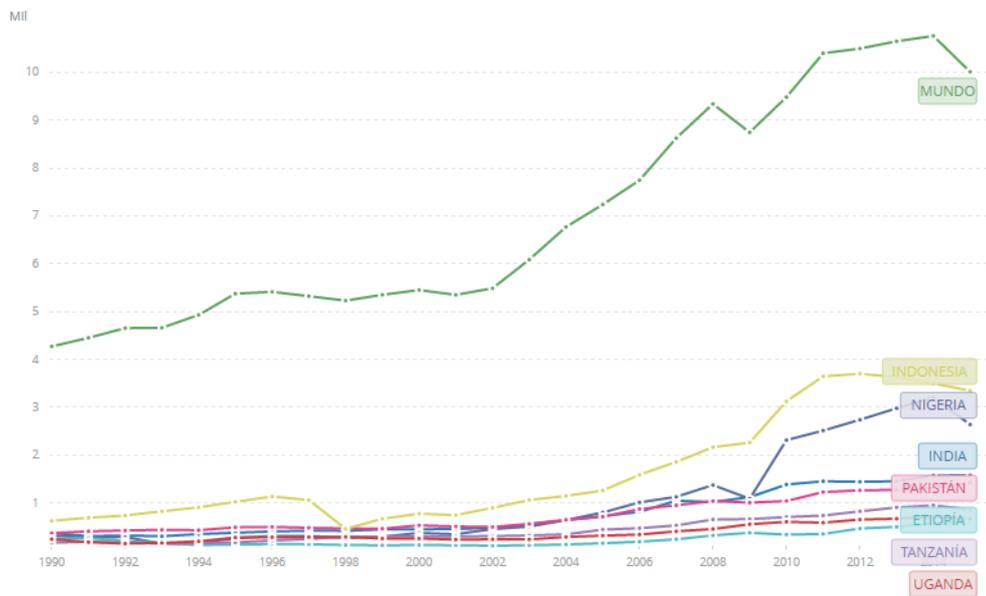


Imagen 7. PIB per cápita de los países de los que se espera un mayor crecimiento de su población: (Banco Mundial, 2015)

A continuación, en la imagen 8, se observa la pirámide de edad de la población española a tres años de distancia. En este periodo, el número de personas de entre 30 a 34 años ha disminuido un 12%. Por el contrario, todas las franjas de edad a partir de los 40 años, excepto la comprendida entre los 75 y los 79 años, aumentan su presencia en la pirámide de población española. En comparación con el año 2012, España ha perdido población en sus rangos de edad más jóvenes. Un hecho que ha devenido en el envejecimiento de la población (Blanco, A., 2016).

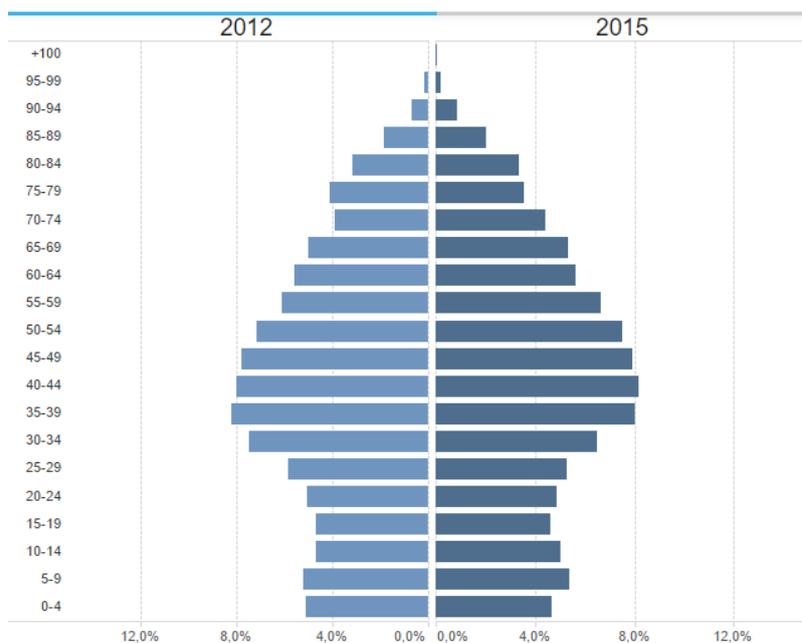


Imagen 8. Pirámide de edad de la población española: (Blanco, A., 2016)

Como se muestra en la tabla 5, Murcia cerró 2015 con una población de 1.464.440 personas, lo que supone un descenso de 2.848 personas, 835 mujeres y 2.013 hombres, respecto a 2014, en el que la población fue de 1.467.288 personas. La población masculina es mayoría, con 733.421 hombres, lo que supone el 50,08% del total, frente a las 731.019 mujeres que son el 49,91%.

Murcia - Población				
Fecha	Población	Hombres	Mujeres	Densidad
2015	1.464.440	733.421	731.019	129
2014	1.467.288	735.434	731.854	130
2013	1.466.818	735.889	730.929	130
2012	1.472.049	739.842	732.207	130
2011	1.474.449	742.727	731.722	130
2010	1.470.069	741.581	728.488	130
2009	1.453.545	735.569	717.976	128
2008	1.441.783	730.477	711.306	127
2007	1.419.567	719.696	699.872	125
2006	1.385.715	702.945	682.771	122
2005	1.351.109	685.107	666.001	119
2004	1.313.496	663.030	650.466	116
2003	1.276.812	641.038	635.774	113
2002	1.242.632	622.462	620.171	110
2001	1.206.619	602.587	604.032	107
2000	1.184.118	590.193	593.925	105
1999	1.169.114	582.123	586.991	103
1998	1.155.675	574.775	580.901	102
1997	1.142.030	567.413	574.616	101
1996	1.128.146	559.936	568.210	100

Tabla 5. Evolución en la población de la Región de Murcia: (www.datosmacro.com, 2015)

Como muestra la tabla 6, Murcia es la décima Comunidad Autónoma de España en cuanto a población se refiere.

Murcia tiene densidad de población media, con 129 habitantes por Km², está en el puesto 11 de las CC.AA en cuanto a densidad (Blanco, A., 2016)

CCAA	Población	Densidad	Var.
Andalucía [+]	8.381.213	96	0
Cataluña [+]	7.518.254	234	0
Madrid [+]	6.464.078	805	0,37%
Comunidad Valenciana [+]	4.953.482	213	-0,47%
Galicia [+]	2.717.749	92	0
Castilla y León [+]	2.445.791	26	0
País Vasco [+]	2.189.093	303	0
Canarias [+]	2.100.299	282	0
Castilla La Mancha [+]	2.040.723	26	0
Murcia [+]	1.464.440	129	-0,77%
Aragón [+]	1.307.451	27	-3,57%
Islas Baleares [+]	1.106.753	222	0,45%
Extremadura [+]	1.086.645	26	0
Asturias [+]	1.042.370	98	-1,01%
Navarra [+]	640.339	62	0
Cantabria [+]	582.117	109	-0,91%
La Rioja [+]	315.651	63	0
Melilla [+]	85.976	7.165	0,46%
Ceuta [+]	84.519	4.226	0,31%

Tabla 6. Población por Comunidades Autónomas: (www.datosmacro.com, 2015).

2.1.4. Medio ambiente

Los factores medioambientales son aquellos que definen el impacto natural que puedan tener los procesos productivos y comerciales de una empresa, determinando en qué medida afectan en su imagen como empresa y marca (Torreblanca, F., 2014).

IKEA influye de forma positiva en la gente y en el planeta. De hecho, durante muchos años, se han centrado en economizar recursos y ayudar a mejorar el medio ambiente (www.ikea.com, 2016).

Cuentan con 700.000 paneles solares instalados en sus edificios de todo el mundo, para consumir una energía limpia. Tienen una política de ahorro energético que emplean en todos sus centros de distribución, pues iluminan exclusivamente las zonas en las que hay alguien; y en las tiendas, encienden sólo las luces en horario de apertura, además de utilizar iluminación de bajo consumo, y sistemas de

control efectivo de temperatura que ayudan a ahorrar gran cantidad de energía (www.ikea.com, 2016).

Contribuyen de forma activa para hacer frente al cambio climático, para ello el grupo IKEA y la fundación IKEA han aportado 1.000 millones de euros. Este importe se reparte como se indica a continuación: 600 millones destinados a cumplir con el objetivo prefijado que hace referencia a que para el 2020 toda la energía que consuman sus instalaciones sea producida de manera renovable. Los 400 millones restantes irán destinados a mejorar la respuesta de las comunidades más desfavorecidas al cambio climático, para que adopten tecnologías renovables en sus hogares, escuelas, comunidades y negocios (www.ikea.com, 2016).

Para esta empresa, la materia prima más importante es la madera. Al ser renovable y reutilizable constituye una elección medioambiental consolidada, siempre que proceda de bosques gestionados de forma responsable (www.ikea.com, 2016).

De ahí que el equipo de especialistas forestales de IKEA se ocupe de realizar un seguimiento del origen de la madera, recogido y bien definido en el estándar forestal “The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products” (IWAY). Dicho estándar, establece de forma clara los requisitos que debe cumplir la madera que se utiliza en los productos de IKEA. Estos estándares han de ser cumplidos por todos los proveedores con los que trabaja IKEA (www.ikea.com, 2016).

A lo anterior, se une su colaboración con WWF³ desde el año 2002 y otras organizaciones para combatir las talas ilegales y fomentar un comercio de madera responsable, ayudando a aumentar las zonas de bosques con certificado FSC® (www.ikea.com, 2016).

Diseñaron junto con WWF la Better Cotton Initiative (iniciativa para un algodón mejor), con la que pretenden que la producción global de algodón sea más sostenible, pues se emplea en productos de IKEA, como sofás, cojines, sábanas y

³ WWF son las siglas de World Wildlife Fund

colchones, y su cultivo más habitual es dañino tanto para el medio ambiente como para las personas que participan en su obtención (www.ikea.com, 2016).

IKEA tiene una política de reciclaje, reutilización y reparación llamada IKEA circular, en la que los clientes pueden devolver mobiliario de IKEA a las tiendas que ya no vayan a utilizarlo para revenderlo o donarlo a la caridad (www.ikea.com, 2016).

Por otro lado, en IKEA Murcia querían mejorar la tasa de segregación y reciclaje. Para ello, decidieron gestionar de forma separada la fracción de residuos textiles y quisieron hacerlo con la asociación “Proyecto Abraham”. Ellos recogen la ropa usada y el textil para poder reutilizarlo, reciclarlo y/o recuperarlo. Con los ingresos que obtienen de este proceso pueden financiar sus proyectos sociales a nivel local e internacional (Informe de responsabilidad corporativa del Grupo IKEA en España, 2008).

Además, IKEA de la Región de Murcia tiene un punto de reciclaje para bombillas, pilas, papel, plástico y cristal, donde se pueden llevar cosas para reciclarlas, o dejarlas después de realizar una compra en este establecimiento (www.ikea.com, 2016).



Imagen 9. Cartel reciclaje utilizado en IKEA de Murcia: (www.ikea.com, 2016)

Y con el objetivo de reducir el consumo energético, en IKEA Murcia situada en Parque Comercial Thader, Avda. D. Juan de Borbón s/n, sustituyeron los sistemas de

secado de manos por uno más eficiente, lo que permitió ahorrar un 80% de energía, respecto al sistema anterior.

Para finalizar, es importante destacar que en IKEA de la Región de Murcia existe una sección de Oportunidades en la que puedes encontrar a precios reducidos muestras o productos que han sido devueltos o retirados de su exposición. De este modo, podrán tener una segunda oportunidad (www.ikea.com, 2016).

2.1.5. Político legal.

Lo define el marco jurídico en que se mueve la organización (Vértice, 2011). Y por ello es vital para cualquier empresa conocer, en detalle, las leyes, decretos y otras normas detalladas que rigen la actividad empresarial y específicamente la de su sector.

“Los Gobiernos han hecho lo que han podido para mantener sus economías activas y saneadas durante los años que siguieron a la crisis financiera global de 2008, reaccionando desde la perspectiva recaudatoria con un aumento de la presión fiscal. Ahora que muchas economías están saliendo de la recesión y comienzan a crecer, observamos que se están modificando las normas actualizando muchos sistemas fiscales para adaptarlos a un nuevo entorno que todavía presenta ciertas incertidumbres” (Aguiló, M.J., 2016).

Los países están ampliando la base imponible y aumentando la variedad de bienes y servicios sujetos a impuestos para recaudar más y costear los gastos del bienestar social (KPMG, 2015).

España es el país que más ha bajado el IRPF en 2015, pasando del 52% al 47%, mientras que Aruba, con el 58,95%, es el que tiene un mayor tipo impositivo en este tributo (KPMG, 2015).

Entre los países que tienen implementado un impuesto indirecto, Hungría sigue a la cabeza con el 27%. El tipo más bajo (1,5%) se observa en Aruba (KPMG, 2015).

En el caso del Impuesto sobre Sociedades, como se muestra en la imagen 10, Emiratos Árabes Unidos ocupa el primer puesto con el tipo más elevado: el 55%. El tipo más bajo (9%) se encuentra en Montenegro (www.idealista.com, 2016).

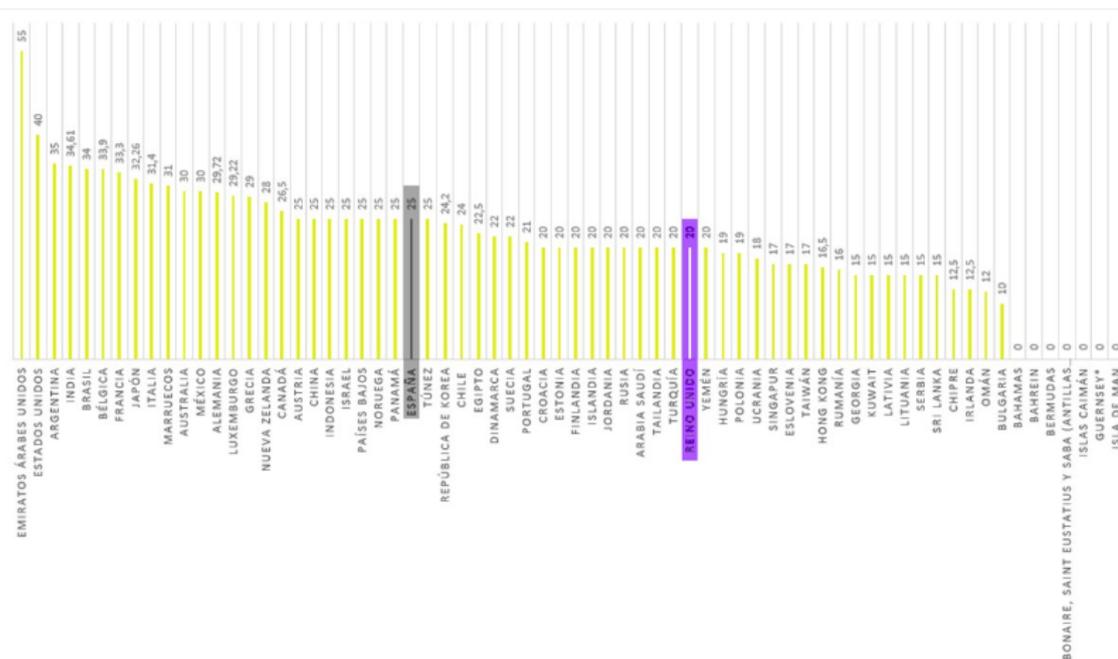


Imagen 10. Impuesto de Sociedades por países: (www.idealista.com, 2016).

Todos los establecimientos IKEA, se rigen por el estándar forestal IWAY, que forma parte del código de conducta para sus proveedores, el cual establece los requisitos mínimos para toda la madera y los tableros que se suministren a IKEA:

- ✓ No proceder de bosques cultivados de forma ilegal.
- ✓ No provenir de operaciones forestales relacionadas con conflictos sociales.
- ✓ No provenir de bosques naturales intactos ni otros bosques geográficamente identificados con un alto valor de conservación, a menos que tenga un certificado de gestión responsable.
- ✓ No provenir de bosques naturales de regiones tropicales y subtropicales reconvertidos a plantaciones o usos no forestales.
- ✓ No provenir de plantaciones comerciales oficialmente reconocidas y geográficamente identificadas de árboles genéticamente modificados.

Los proveedores deben tener los procesos y procedimientos adecuados para la implementación de estos estándares en toda su cadena de suministro y para poder rastrear y obtener información sobre el origen de la madera.

También se rige por la normativa del Forest Stewardship Council, esta normativa es distinta en cada país dependiendo del tipo de bosque, las condiciones de cada lugar y los intereses de los socios, pero parten de una serie de criterios y principios comunes que determinan sus miembros. Entre otras cosas, sus objetivos son:

- Proteger la biodiversidad
- Garantizar el rebrote de los bosques
- Proteger los derechos y necesidades de las personas que trabajan y viven en los bosques
- Estimular el desarrollo económico (www.ikea.com, 2016).

2.2. Microentorno

Está formado por la parte del ambiente de la empresa que afecta de un modo más directo o particular, es decir, no influye de igual manera en todas las compañías. Los factores que forma este entorno tienen una influencia inmediata en el proceso de interacción que la empresa mantiene con sus mercados. Está determinado por: Los clientes, los proveedores y la competencia (Vértice, 2011).

2.2.1. Clientes.

Las empresas deben estar pendientes del comportamiento de los clientes así como de los cambios que se originen en sus conductas de consumo (Vértice, 2011).

IKEA sabe que “el cliente es lo más importante”, y para ello trabaja a precios asequibles y elabora productos de diseño acorde con sus gustos y necesidades.

En 2015 el grupo IKEA recibió 771 millones de visitas a las tiendas, un 7,7% más que en el año 2014. Y no sólo aumentaron los clientes, sino que las ventas también aumentaron considerablemente (www.ikea.com, 2016).

Tal y como podemos observar en la imagen número 11, el total de ingresos ha aumentado progresivamente desde 2004, siendo los ingresos totales obtenidos en 2015 de 32,7 billones de Euros.

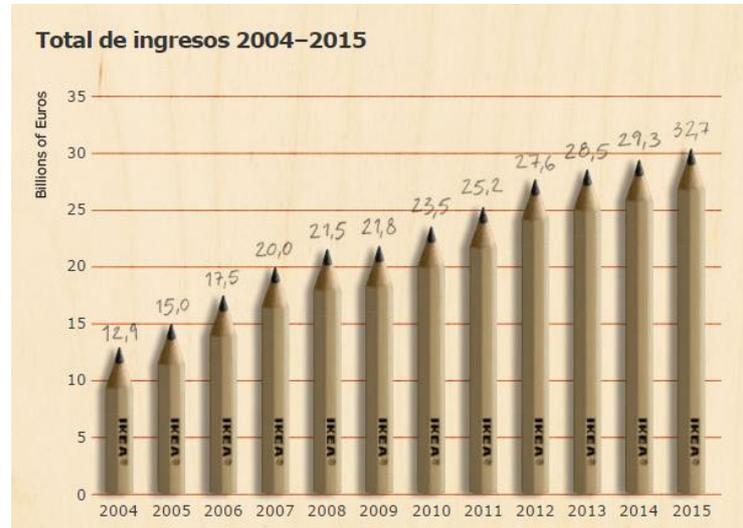


Imagen 11. Total Ingresos: (www.ikea.com, 2016).

El perfil más característico del cliente que visita las tiendas IKEA tiene una edad media de 36,5 años (en general personas entre los 25 y 45 años), con un alto nivel educativo y mayoritariamente mujeres trabajadoras. Viven en pisos que no superan los 81 metros cuadrados de media, con lo que el almacenaje en terrazas, pasillos y galerías se convierte en una cuestión de orden que favorece su acceso a las ofertas de IKEA, muy estudiadas para este tipo de vivienda y a precios asequibles y con la filosofía de que "las soluciones ya no son para siempre". No obstante los inconvenientes, no obstante, del montaje propio espantan a las personas mayores como clientes potenciales (www.elperiodicodearagon.com, 2004).

El **poder negociador de los clientes** de IKEA es fuerte, debido a que la competencia es abundante y los clientes pueden elegir entre una variedad de opciones alternativas que ofrece las tiendas de muebles a nivel mundial y local.

2.2.2. Proveedores.

Los proveedores son con quienes las empresas mantienen cierto poder de negociación a la hora de determinar precios, modos de envío de mercancía,

calidades y otras variables que inciden en el proceso de relación con los mismos (Torreblanca, F., 2014).

IKEA cuenta actualmente con 978 proveedores de muebles y decoración en cincuenta países, incluyendo los proveedores externos, que se reparten por todo el mundo, a los que compran los 9.500 productos que ofrece IKEA.

Un 64 % de los proveedores que suministran productos a IKEA son fabricados en Europa, un 33% en Asia y un 3% en Estados Unidos, diseños que llevan la etiqueta “Design & Quality IKEA of Sweden” y su país de origen.

Para la elección de sus proveedores IKEA aplica el “The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products” (IWAY). Consiste en establecer de forma clara los requisitos que debe cumplir la madera que utiliza IKEA en todos los productos, y en él se incluye la prohibición del uso de madera recolectada de forma ilegal (www.ikea.com, 2016).

Algunos de los proveedores con los que trabaja IKEA son:

- Heilongjiang Naili Woodm que ha producido el 60% de las cortinas de IKEA en el mercado global (www.globalasia.com, 2013).
- Las fábricas del Grupo Europac situadas en las localidades portuguesas de Guilhabreu y Leiria han sido las primeras en obtener la certificación NPS (Nominated Partner Supplier), que las acredita como el primer proveedor oficial de embalaje de IKEA para la Península Ibérica (www.alimarket.es, 2015).
- La estantería modelo Billy de IKEA, la de mayor éxito dentro de la cadena sueca, la fábrica una empresa castellana denominada Losan (Uriol, E., 2001).



Imagen 12. Logo proveedor Europac:
(www.europacgroup.com, 2016)

- SP Berner Plastic y Pérez Cerdá, dos sociedades ubicadas en la Comunidad Valenciana, figuran entre los proveedores de la compañía de venta de productos para el hogar (Uriol, E., 2001).



Imagen 13. Logo proveedor Sp Berner: (es.sp-berner.com, 2016)

Los proveedores poseen un poder de negociación bajo, ya que tiene multitud de proveedores y hay muchas fábricas de todo el mundo que poseen las capacidades y recursos para trabajar con esta compañía. Aunque una de las estrategias de IKEA, es el mantenimiento de relaciones a largo plazo con sus proveedores, manteniéndose cercanos a ellos.

2.2.3. Competencia

La rivalidad entre las empresas que existen es alta en el mercado de muebles. Sin embargo, IKEA actualmente es el líder del mercado en la escala global.

La amenaza de que aparezcan nuevos participantes en la industria es baja, y la aparición de nueva competencia es escasa ya que el mercado actual está saturado y para poder hacer sombra a esta gran multinacional hay que hacer una inversión financiera significativa. Además, la experiencia es necesaria para poder convertirse en una tienda de muebles con descuentos a nivel mundial.

A pesar de la amenaza de que aparezcan nuevos participantes, IKEA tiene en las empresas de venta de muebles una gran cantidad de competidores y, aunque a nivel mundial sólo tiene un par de empresas que le hacen competencia, a nivel local de cada país, el número de competidores aumenta, pudiendo suponer un gran problema a la hora de introducirse en algún país.

La competencia se divide en dos tipos, actual y potencial. La competencia actual es aquel grupo de oferentes que operan en la misma industria, pero también aquellos otros fabricantes que comercializan sus productos como productos sustitutivos de IKEA. Y la competencia potencial son las nuevas empresas que quieran ingresar en el sector y

constituyen una amenaza ya que intensifican la competencia actual. (Munuera, J.L., 2007).

Dentro de la competencia actual, debido a la gran variedad de competidores, podemos clasificar a todos los competidores (tanto de nivel mundial, como de nivel local) en dos tipos a la hora de estudiar y analizar la competencia. Los competidores de IKEA pueden dividirse en competidores de muebles a precios bajos o precios altos. Los competidores de muebles a precios bajos, son aquellos que como IKEA, venden muebles de baja calidad, a un precio más competitivo, ya que compiten directamente con el perfil de cliente que va a las tiendas IKEA. Y, por otro lado, encontramos a los competidores de muebles a un precio alto, que son aquellas empresas que venden muebles de más calidad, pero a un precio más alto, y a pesar de que el perfil de cliente es distinto, puede haber clientes que por una mala experiencia con un mueble de baja calidad, o porque simplemente prefiera un mueble más duradero, se decida ir a este tipo de tiendas.

- Empresas competidoras, de las cuales algunas de ellas operan en la Región de Murcia, que ofrecen precios bajos son:
 - **Merkamueble** cuenta con 70 tiendas en el territorio español en las que ofrece productos de poca calidad y diseño a precios bajos, con una garantía de dos años. Dispone de servicio de venta online, atención personalizada, asesoramiento en decoración, pago financiado, servicio de envío a domicilio, montaje y, servicio de postventa. Esta empresa dedicada a la venta de muebles compite con IKEA a nivel nacional (www.merkamueble.com, 2016).
 - **Muebles Tuco** es una marca destinada a la venta de muebles para un sector joven, a precios bajos y de poca calidad, que se extiende por toda España y México y ofrece, una garantía de dos años. Dispone de servicio de venta online, pago financiado, servicio de envío a domicilio y montaje pero con gastos adicionales (www.tuco.net, 2016).
 - **Muebles BOOM**, empresa española situada también en Francia y Portugal compitiendo con IKEA en estos territorios, pero no a nivel internacional.

Dedicada a la venta y fabricación de muebles a precios bajos, con una garantía de dos años. Se pueden comprar sus productos además de en las tiendas físicas, a través de su página web. Ofrece atención personalizada en la compra de cualquiera de sus productos y pago aplazado en compras superiores a 300€. El transporte está incluido en pedidos de importe superior a 2.500€ y hasta 6.000€ de compra, y el montaje si es solicitado por el cliente tendrá un recargo del 5% del importe total de pedido con un importe mínimo de 30€ en concepto de gastos de montaje, aunque este servicio no está disponible para todos sus muebles. Cuenta además con un servicio de postventa (www.mueblesboom.com, 2016).

- **Grupo MOBLERONE**, es una cadena española de tiendas asociadas y gestión independiente, especializada en la venta de mobiliario y decoración para el hogar, que cuenta con más de cuarenta años de experiencia en el sector y con cerca de cuarenta puntos de venta repartidos por todo el territorio español. Los muebles que ofrece esta empresa son de baja calidad, con una garantía de dos años y de bajo precio. Moblerone ofrece asesoramiento personalizado, facilita la financiación, ofrece servicio de montaje y transporte pero con empresas externas que se comprometen a una entrega rápida (como máximo siete días desde su compra) y además, cuenta con servicio de postventa para cualquier problema con sus artículos. Compite con IKEA a nivel nacional (www.moblerone.es, 2016).

- **Akasa Muebles**, es una cadena de tiendas de mobiliario y decoración para el hogar, que posee tiendas físicas en Madrid y Barcelona, aunque se caracteriza por la venta a través de su página web. Los muebles que ofrece esta cadena son de baja calidad, con una garantía de dos años y de bajo precio. Facilita la financiación inmediata adaptada a las necesidades del cliente, transporte, montaje y cuenta con un equipo de comerciales-interioristas que ofrecen atención y asesoramiento personalizado (www.akasamuebles.es, 2016).

- **Conforama**, es una cadena española de tiendas especializada en la venta de mobiliario y decoración para el hogar. Los muebles que ofrece esta empresa son de baja calidad, con una garantía de cinco años y de bajo precio. Facilita la financiación, ofrece servicio de montaje y transporte con un coste adicional y, cuenta con servicio de postventa. Compite con IKEA a nivel nacional (www.conforama.es, 2016).

- **Mueble Manía**, empresa española en expansión, dedicada a la venta de mobiliario para el hogar. Cuenta actualmente con siete tiendas en el territorio español, en el que venden muebles de calidad baja y precios bajos. Ofrece servicio de montaje y transporte con un coste adicional (www.mueblemania.net, 2016).



Imagen 14. Logo de la competencia de precios bajos: Elaboración propia.

- Empresas competidoras, que también encontramos a nivel local, que ofrecen precios altos son:
 - **Zara Home**, pertenece al grupo Inditex. Su actividad es la decoración del hogar y moda. Sus productos en su mayoría son textiles, pero también posee productos de decoración y menaje. Compite a nivel internacional con IKEA, pues Zara Home tiene presencia en 42 países y tiene 388 tiendas. Sin embargo IKEA tiene más variedad de productos y sus precios suelen ser más bajos. Dispone de servicio de venta online, con una garantía de dos años (www.zarahome.com/es/, 2016).

- **El Corte Inglés**, es un grupo de distribución de España que se compone por empresas de distintos formatos, siendo el principal distribuidor de grandes almacenes. Distribuye entre otros productos muebles, decoración de hogar, textil en toda España. Sus productos son de gran calidad y de precios elevados y ofrece una garantía de dos años. El Corte Inglés se caracteriza por su trato personalizado, asesoramiento en decoración, financiación sin intereses, servicio de transporte y montaje gratuitos y, por su gran servicio de postventa. Dispone además de servicios de venta online (www.elcorteingles.es, 2016).

- **Leroy Merlin**, es una multinacional francesa del mismo estilo de IKEA que vende artículos desmontables, accesorios para hogar, muebles de exterior, cocinas, decoración, etc. Los productos de Leroy Merlin son de alta calidad y los clientes que acuden a comprar, al igual que en IKEA, van con la idea del mueble que necesitan para colocarlo en el lugar que tienen pensado.

Leroy Merlin también ofrece a sus clientes la posibilidad de comprar online, de financiación a medida, garantía de dos años, productos a medida, asesoramiento profesional para aquellos que tengan dificultad a la hora de instalar y adquirir un mueble. También ofrece la posibilidad de contratar un servicio de transporte e instalación. Además en las instalaciones de Leroy Merlin no está marcado el “camino” a recorrer, y no obliga a sus consumidores a recorrerse la tienda entera para llegar a la zona de pago o salida.

Leroy Merlin podría convertirse en un gran competidor de IKEA, pero no está tan extendida, ya que tiene presencia en 13 países y sus precios son elevados (www.leroymerlin.es, 2016).

- **AKI**, pertenece a una multinacional europea líder del sector, las tiendas AKI se establecen por toda la geografía española dedicándose a la venta de productos para el mantenimiento y la mejora del hogar a precios competitivos y de buena calidad. Esta multinacional ofrece a sus clientes

la posibilidad de comprar online, en tienda o bajo catálogo, atención y asesoramiento personalizado, instalación de montaje, financiación a medida, garantía de dos años. También ofrece la posibilidad de contratar un servicio de transporte (www.aki.es, 2016).



Imagen 15. Logos de la competencia de precios altos: Elaboración propia.

A continuación se muestra en la tabla 7 un análisis comparativo en el que se estudia el mercado, el precio, la calidad y los diferentes servicios que ofrece IKEA y las empresas que compiten con ella.

Empresas	Mercado		Precio		Calidad		Venta online	Financiación	Atención personalizada	Asesoramiento	Transportes y montaje gratuito		Servicio de postventa
	Nacional	Internacional	Bajo	Alto	Baja	Alta					Si	No	
IKEA		x	x		x		x	x	x	x	x	x	
Merkamueble	x		x		x		x	x	x	x		x	x
Muebles Tuco	x		x		x		x	x				x	
Muebles BOOM	x		x		x		x	x	x		x		x
Grupo Moblerone	x		x		x			x	x			x	x
Zara Home		x		x		x	x						
El Corte Inglés	x			x		x	x	x	x	x	x		x
Leroy Merlin		x		x		x	x	x	x	x		x	x
Akasa Muebles	x		x		x		x	x	x	x	x		
Conforama	x		x		x		x	x				x	x
Mueble Manía	x		x		x							x	
AKI		x	x		x		x	x	x	x		x	x

Tabla 7. Análisis comparativo de la competencia: Elaboración propia.

Como se observa las únicas empresas que compiten a escala internacional con IKEA son Zara Home, Leroy Merlin y AKI. De estas empresas la única que tiene precios y ofrece servicios similares a los que ofrece IKEA es la multinacional europea AKI.

Merkamueble, Muebles Tuco, Muebles BOOM, Grupo Moblerone, Akasa Muebles, Conforama y Mueble Manía son empresas que pueden competir con IKEA en cuanto al precio y que son de la misma calidad, pero no operan internacionalmente, sólo compiten a nivel nacional.

Como competencia potencial podemos encontrar empresas de Gran distribución como Wal-Mart, Amazon o Rakuten, que aún no han entrado en el mercado en el que opera IKEA, pero que debido a su gran red de distribución si decidieran operar en este mercado serían grandes competidores.



Imagen 16. Logos de la Competencia potencial: Elaboración propia.

CAPÍTULO 3

Análisis interno

Consiste en hacer un diagnóstico de los recursos, medios, habilidades y capacidades de los que dispone la empresa para mantener y desarrollar una ventaja competitiva que le permita hacer frente al entorno y así lograr sus objetivos (Moreno, S., 2011).



Figura 2: Análisis interno: Elaboración propia.

3.1. Análisis Financiero.

Permite conocer cuál es la situación económica y financiera de la empresa (www.entrepreneur.com, 2011).

En la tabla número 8 podemos ver los principales indicadores económicos de IKEA en el año 2015 y su evolución con respecto a los años 2013 y 2014. De los cuales podemos destacar que la facturación en el año 2013 fue de 1162 millones de euros, en el año 2014 de 1165 millones euros y en el año 2015 de 1281 millones de euros.

IKEA en 2013 invirtió más en nuevas instalaciones y mejoras que en los años 2014 y 2015, siendo de 116,4 millones de euros en 2013, 64,5 millones de euros en 2014 y 48,5 millones de euros en el año 2015.

Como se aprecia en la tabla 8, en el año 2013 hubo una reducción de precios en productos del 2,3%, en el año 2014 fue del 1% y en el 2015 del 2,5%. El Gasto en

salarios fue en el año 2013 de 124,8 millones de euros, en el año 2014 se elevó a 141,9 millones de euros y en 2015 fue de 149,6 millones de euros.

Otro dato importante a destacar es el gasto en proveedores de productos y servicios indirectos, siendo en el año 2013 de 257 millones de euros, de los cuales 86,8 corresponden a proveedores españoles, en el 2014 el gasto descendió a 219 millones de euros, de los cuales 94,8 millones de euros corresponden a proveedores españoles y en el año 2015 hubo un gasto de 168 millones de euros de los que 106 millones de euros son de proveedores españoles también.

Podemos observar que en el año 2013 había 15 tiendas de IKEA y fueron visitadas por 38,2 millones de personas, en el año 2014 abrieron una tienda más pasando a ser 16, y a pesar de la nueva tienda los visitantes se redujeron a 37,5 millones de personas y en el año 2015, abrieron otra tienda siendo un total de 17 tiendas y donde los visitantes aumentaron a 39,4 millones.

Por otro lado, es importante destacar el principio financiero más importante del Grupo IKEA y es el del crecimiento a partir de los recursos propios. Es decir, ganan el dinero antes de gastarlo, eso les permite hacer inversiones a largo plazo pensando en el futuro.

IKEA sólo puede usar de dos formas sus beneficios: reinvirtiéndolos en las tiendas existentes, tiendas nuevas, así como en el desarrollo de productos, soluciones sostenibles y en la reducción de los precios para sus clientes o donarlos para fines benéficos a través de la Fundación Stichting IKEA (www.ikea.com, 2016).

	2013	2014	2015
→ Facturación (mill. €)	1.162	1.165	1.281
→ Facturación IKEA Food (mill. €)	52	52,8	57,3
→ Inversión nuevas instalaciones y mejoras (mill. €)	116,4	64,5	48,5
→ Reducción de precios en productos (%)	2,3	1	2,5
→ Gasto en salarios (mill. €)	124,8	141,9	149,6
→ Proveedores de productos y servicios indirectos (nº)	1.834	1.796	1.765
→ Proveedores españoles de productos y servicios indirectos (nº)	1.753	1.720	1.687
→ Gasto en proveedores de productos y servicios indirectos (mill. €)	257	219	168
→ Gasto en proveedores españoles de productos y servicios indirectos (mill. €)	86,8	94,8	106
→ Visitantes tiendas IKEA (mill.)	38,2	37,5	39,4
→ Miembros IKEA Family (mill.)	4,5	4,9	5,3
→ Visitantes web IKEA.es (mill.)	58,2	70,2	83,7
→ Clientes IKEA Food (mill.)	10,5	10	11
→ Facebook (fans)	450.000	650.000	953.000
→ Twitter (fans)	42.000	72.000	104.000
→ Índice de satisfacción de clientes (0-100%)	76	74	77
→ Reclamaciones de clientes (ud.)	61.032	74.523	102.816
→ Número de tiendas (ud.)	15	16	17
→ Centros de distribución (ud.)	2	2	2
→ Tasa de llenado de camiones del centro de distribución a las tiendas (%)	59	62,3	64,9
→ Catálogos distribuidos (mill.)	8	8	10

Tabla 8. Evolución de los indicadores económicos de IKEA: (Informe anual IKEA Ibérica, 2015).

3.2. Análisis organizativo.

Este análisis aborda la creciente preocupación de las empresas por la adecuación organizativa y de su plantilla con la estrategia y exigencias de desarrollo futuro del negocio y de su actividad empresarial (www.ain.es, 2016).

Las compañías del grupo IKEA (INGKA Holding B.V. y sus entidades controladas) tienen una estructura propia que asegura su independencia a largo plazo.

El Consejo de supervisión de Ingka Holding B.V., y los propietarios del grupo IKEA, formaron un Consejo de Supervisión en enero de 2015 compuesto por los siguientes integrantes: Lars-Johan Jarnheimer (Presidente), Tore Bertilsson, Luisa Delgado, Lone Fønss Schrøder, Stina Honkamaa Bergfors, Jonas Kamprad y Göran Lindahl, siendo Ingvar Kamprad el máximo asesor de este Consejo.

No obstante, el grupo IKEA está liderado por el presidente y director ejecutivo, Peter Agnefjäll junto con el consejo de Dirección. El grupo IKEA trabaja toda la cadena de valor, desde la estrategia de la gama y el desarrollo del producto hasta la fabricación, distribución y venta. Esto incluye desde las propias unidades de fabricación y oficinas

comerciales hasta las 315 tiendas que tienen ubicadas en 27 países. En total, el grupo IKEA opera en 42 países.

El grupo IKEA franquicia el modelo de negocio de IKEA y sus métodos a través de Inter IKEA Systems B.V. en Holanda. Inter IKEA Systems B.V. es el propietario del Concepto IKEA y su franquiciador a nivel mundial (www.ikea.com, 2016).

La estructura societaria del grupo IKEA en España y Portugal como muestra la imagen 16 es la siguiente:

- ✓ IKEA Norte, SL es una sociedad limitada cuya actividad principal es la comercialización de mobiliario y artículos de decoración.
- ✓ IKEA Distribution Services SA es una sociedad anónima cuya actividad principal es la distribución y el almacenaje.
- ✓ IKEA Portugal Lda es una sociedad cuya actividad principal es la comercialización de mobiliario y artículos de decoración.
- ✓ IKEA Property, SL, es una sociedad limitada cuya actividad principal es la gestión de bienes inmuebles.
- ✓ Poal Investment XXI y XXII, SL son sociedades limitadas cuya actividad principal es el desarrollo de operaciones financieras para la adecuada gestión del exceso de tesorería del grupo al que pertenece.
- ✓ Poal Investment XXIII, SL es una sociedad limitada cuya actividad principal es la construcción, compra, arrendamiento y en general explotación de todo tipo de parques eólicos y fotovoltaicos, bien directamente, bien a través de la participación en sociedades de objeto similar al propio.

Para la toma de decisiones existen los siguientes comités:

- Consejo de administración.
- Comité de dirección.
- Comité comercial.
- Comité de expansión.
- Consejos de administración de las tiendas (Informe anual de IKEA Ibérica, 2012).

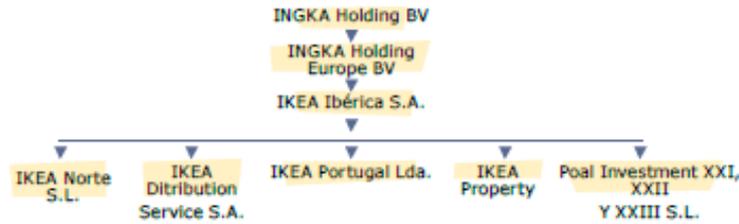


Imagen 17. Estructura societaria del grupo IKEA en España y Portugal: (Informe anual de IKEA Ibérica, 2012).

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente expuesto, en la Figura 3 se puede observar un organigrama de la estructura organizativa de las tiendas de IKEA en España y por lo tanto, corresponde también a la tienda situada en la Región de Murcia, la cual sigue una estructura jerárquica con forma piramidal. El director de tienda es el máximo responsable de las distintas áreas de trabajo (Comunicación y Diseño de Interiores, Atención al Cliente, Finanzas y Gestión de Negocio, Recursos humanos, Tecnologías de la información, Logística, Marketing y Comunicación, Compras, Restaurante (IKEA Food), Ventas y Sostenibilidad y TQE) (www.ikea.com, 2016).



Figura 3. Organigrama de la estructura organizativa de las tiendas de IKEA en España: (Elaboración propia a partir de información de la página web de IKEA).

A continuación se detallan las tareas llevadas a cabo en las áreas de trabajo que conforman las tiendas IKEA:

- ✓ **Área de comunicación y diseño de interiores**: Se encarga de los ambientes, exposiciones y la comunicación, además de la creación de cientos de productos IKEA, la explicación de sus ventajas y la estimulación de las personas para que vean que pueden facilitarles su vida diaria en el hogar. Para llevar a cabo esta tarea, requieren de un gran talento estratégico y visual. También requiere una cooperación estrecha entre los compañeros del departamento de ventas y el de logística (www.ikea.com, 2016).

- ✓ **Área de Atención al cliente:** Ofrecen el precio más bajo, facilidad de compra, la posibilidad de llevarte los muebles a casa el mismo día que los compras y, por último, los clientes son atendidos por colaboradores simpáticos, amables y competentes.

El servicio de Atención al Cliente de IKEA lo conforman varios puestos, de dentro y fuera de las tiendas, como el personal de los puntos de información, de la zona de juego infantil, de las cajas, del área de cambios y devoluciones, y de los centros de contacto.

Los colaboradores de Atención al Cliente resuelven las preguntas de los clientes y evitan que haya problemas (www.ikea.com, 2016).

- ✓ **Área de Finanzas y Gestión de Negocio:** Los colaboradores de esta área combinan un enfoque emprendedor y decisivo con esmero y organización. Desempeñan un importante papel a la hora de transmitir la visión y la idea de negocio de IKEA.

El departamento de finanzas se encarga de los requisitos financieros y su seguimiento. Proporcionan información a los equipos directivos, controlan el cumplimiento de los requisitos legales y ayudan a garantizar el desarrollo duradero de IKEA.

Los gestores de negocio utilizan sus habilidades empresariales y la información administrativa para identificar y evaluar oportunidades de negocio.

Esta labor abarca a toda la empresa, y el trabajo se realiza de forma similar en toda la geografía. Como ocurre en otras áreas de trabajo de IKEA, los colaboradores pueden pasar de una sección de IKEA a otra, lo que permite muchas oportunidades de desarrollo personal y profesional. Esta área de trabajo está compuesta por los siguientes puestos: jefe de Finanzas, contable, gestor de negocios, gestor de negocios de tienda especialista en asuntos fiscales y analista de negocios (www.ikea.com, 2016).

- ✓ **Área de Recursos humanos:** Los equipos de Recursos Humanos se encargan de conseguir y estimular a los colaboradores y crear un ambiente de trabajo agradable. Son totalmente conscientes de que el éxito continuado de los negocios de IKEA depende del desarrollo constante de sus colaboradores.

Recursos Humanos se encarga de seleccionar al personal y formarlo, de gestionar los beneficios, y de planificar los cambios de puesto.

Dicho departamento también se encarga de salvaguardar y fortalecer la cultura IKEA (www.ikea.com, 2016).

- ✓ **Área de Tecnologías de la información:** El departamento de Tecnologías de la información abarca toda la empresa y ofrece un sinfín de soluciones para simplificar, actualizar y mejorar las operaciones de IKEA en todos los sentidos. La mayoría de los trabajos y proyectos especializados tienen lugar en los centros de IKEA IT, pero las tareas de apoyo de Tecnologías de la información son necesarias en todas las partes de la empresa (www.ikea.com, 2016).

- ✓ **Área de Logística:** Los puestos de logística se encuentran en todas las fases de la cadena de suministro de IKEA, desde el momento en que un producto se separa de las manos del fabricante hasta que llega a las del cliente.

Los puestos que componen esta área de trabajo son: jefe de logística en tienda colaboradores y jefes de flujo de artículos, colaboradores y jefe de apoyo de suministro y ventas, encargado de equipo y flujo de productos (www.ikea.com, 2016).

- ✓ **Área de Marketing y Comunicación:** El departamento de marketing permite dar a conocer la oferta IKEA a las personas. IKEA quiere llegar a todas las personas de cada mercado local. Por eso tienen puestos de trabajo en marketing y comunicación en todos los países, aunque el número sea reducido. La tarea

principal consiste en desarrollar la marca IKEA y animar a las personas para que visiten las tiendas.

Utilizan diferentes medios externos a las tiendas para dar a conocer toda la oferta IKEA, pero el punto de partida principal siguen siendo las necesidades de los clientes. El medio más conocido es el catálogo IKEA, que lo confecciona IKEA Communications en Älmhult (Suecia). Otros canales importantes son los sitios web de IKEA, los folletos, la publicidad y RR.PP.

El departamento de Marketing y Comunicación está compuesto por directores artísticos y redactores publicitarios, diseñadores de interiores y jefes de proyectos. Juntos confeccionan el Catálogo IKEA, los sitios web de IKEA, las publicaciones, los folletos, la publicidad, la comunicación interna y las relaciones públicas (www.ikea.com, 2016).

- ✓ **Área de Compras**: Los colaboradores de compras establecen relaciones justas con proveedores competitivos que se preocupan por las personas y el medio ambiente. El secreto de los precios bajos reside en una producción fiable y eficiente con resultados de alta calidad y pocos residuos. Juntos han creado unas condiciones óptimas y una cooperación duradera.

IKEA cuenta con equipos de compras en todo el mundo, que trabajan con proveedores de más de 50 países. Buscan constantemente nuevos proveedores, y evalúan y desarrollan a los ya existentes. Juntos, los equipos de compras garantizan unas condiciones de producción óptimas, la capacidad, y la calidad y disponibilidad del producto. También colaboran de una manera activa con los proveedores para mejorar las condiciones de trabajo y reducir el impacto negativo en el medio ambiente.

La mayoría de puestos de trabajo de esta área están relacionados con los productos IKEA, pero también hay puestos relativos a la compra de materiales y servicios indirectos (www.ikea.com, 2016).

- ✓ **Área de Restaurante (IKEA Food):** IKEA FOOD ofrece varios interesantes puestos en cuatro áreas: el restaurante, el bistro, la tienda especializada en productos suecos y el personal del restaurante (www.ikea.com, 2016).
- ✓ **Área de Ventas:** Los colaboradores del departamento de ventas reciben formación sobre casi todos los aspectos de su área, por lo que pueden asesorar a los clientes y responder a sus preguntas. Trabajan en equipo y les encanta la venta al detalle. Además, conocen perfectamente el perfil del cliente de IKEA, el concepto IKEA y los productos de IKEA.

Los colaboradores de ventas se encargan, entre otras cosas, de cuidar la presentación de los productos (limpios, llamativos, etc.) y de garantizar que los clientes dispongan de toda la información que necesitan para realizar sus compras.

Y, sobre todo, los colaboradores de ventas son comunicadores que escuchan las necesidades de los clientes y explican las características y ventajas de los productos teniendo dichas necesidades en cuenta (www.ikea.com, 2016).

- ✓ **Área de Sostenibilidad y Técnica, Calidad y Medio ambiente (TOE):** Los colaboradores que ocupan los distintos puestos en TQE, utilizan sus conocimientos especializados y experiencia para mejorar la calidad del producto en todos los sentidos, reducir los costes y optimizar la sostenibilidad social y medioambiental.

Entre esos puestos destacan los de los especialistas en el cumplimiento de la legislación, los ingenieros medioambientales y los ingenieros de productos. Se ofrecen puestos de trabajo en desarrollo de producto y en toda la cadena de suministro de IKEA.

El conocimiento de las técnicas de producción es una ventaja competitiva que beneficia al cliente de IKEA. Los colaboradores de esta área conocen bien a los proveedores de IKEA, y estudian nuevas formas de usar la tecnología disponible (www.ikea.com, 2016).

3.3. Recursos y capacidades

La identificación de recursos y capacidades nos permite diagnosticar los puntos fuertes sobre los que apoyar las estrategias y como minimizar los puntos débiles.

Los recursos son el conjunto de factores o activos que tiene la organización para llevar a cabo sus acciones. Estos pueden ser tanto físicos, tecnológicos, humanos como organizativos. Y las capacidades son competencias o habilidades colectivas que permiten llevar a cabo una actividad concreta, así como las rutinas organizativas que permiten desarrollar una actividad de forma diferencial (Navajo, P., 2011).

En la tabla número 9, podemos ver los recursos de IKEA a nivel de personal. Uno de los datos más relevantes es la plantilla que en el año 2013 era de 6129 personas, en el año 2014 aumentó a 6965 personas, debido a la apertura de la nueva tienda el 17 de Junio de este año en Alfafar –Valencia- (Vazquez, M., 2014) y en el año 2015 volvió aumentar hasta los 7524 personas como consecuencia de la apertura de un nuevo punto de entrega en Pamplona en Marzo de este año (A. EFE, 2015).

En la misma tabla, tal y como se muestra a continuación, se puede observar como la inversión en formación fue en el año 2013 de 104.315 horas con una media de 23h/persona, en el año 2014 la inversión en formación fue de 80.859 horas con una media de 11,6h/persona y en el año 2015, 82.216 horas con una media de 11,9 por empleado.

Finalmente, es de destacar, tal y como se puede comprobar en el informe anual IKEA Ibérica 2015 a través de una encuesta sobre el clima laboral en IKEA y con una participación del 95% de los empleados, que IKEA obtiene una nota de 784 sobre 1000 y un 89% de los encuestados manifiesta estar orgulloso de trabajar en IKEA, por lo que estos datos mejoran con respecto al año 2014 en la que obtenían, con la misma participación, una nota de 731 sobre 1000 y “sólo” el 83% de los empleados decía estar orgulloso de trabajar en IKEA.

Indicadores personas

Volver a índice

Tabla comparativa

	2013	2014	2015
→ Plantilla (ud.)	6.129	6.965	7.524
→ Género (% mujeres)	60	60	59,7
→ Género (% mujeres mandos)	47	48	51,6
→ Edad media plantilla	33	33	33,2
→ Nacionalidades (ud.)	55	53	50
→ Personas con discapacidad integradas laboralmente (%)	4	4	3,3
→ Inversión en formación (horas)	104.315	80.859	82.216
→ Inversión en formación (horas/persona)	23	11,6	11,9
→ Mandos totales con plan de sucesión (%)	58	50	62
→ Participantes en programas de desarrollo VIKING	270	26	36
→ Accidentes totales (nº)	197	200	202
→ Accidentes no in-itinere (nº)	151	141	145
→ Clima laboral (escala 0-1.000. Fuente propia IKEA)	-	731	784
→ Clima laboral (participación %. Fuente propia IKEA)	-	95	95
→ Clima laboral (estoy orgulloso de trabajar en IKEA %. Fuente propia IKEA)	-	83	89
→ IKEA es una empresa más responsable con su plantilla que otras empresas (Opinión del ciudadano. Fuente propia IKEA):			
- Sí (%)	27	36	37
- Neutral (%)	33	28	26
- No (%)	10	3	4
- No sabe (%)	30	32	33

Tabla 9. Indicadores de personas: (Informe anual IKEA Ibérica, 2015).

CAPÍTULO 4

Análisis de la situación

4.1. Análisis DAFO.

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de la organización. El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. De este modo, ayudará a la empresa a plantear las acciones que se deben poner en marcha para aprovechar las oportunidades que se detecten y a preparar la organización contra las amenazas, teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas.

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización (EFQM, 2016)

Análisis Interno de la organización está compuesto por:

- Debilidades: Describe los factores en los cuales, IKEA, posee una posición desfavorable respecto a la competencia (EFQM, 2016).
 - Distancia de la Central, lo que puede suponer un problema ya que, aumenta los tiempos de respuesta e incrementa los costes.
 - La durabilidad de sus productos.
 - La presión por reducir precios ha tenido un impacto negativo en la calidad de los productos, lo que hace que no sean igual de duraderos que los de las empresas competidoras. El énfasis por mantener los precios bajos tiene prioridad sobre lo demás.
 - Hay países en los que no ha abierto negocio, tales como Argelia, Chile, Libia, México, etc.

- Fortalezas: Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido IKEA desde sus inicios (EFQM, 2016).
 - Diseños únicos. Al ser los productos diseñados y creados por ellos, no se pueden encontrar en ninguna otra empresa competidora.
 - Precios bajos y accesibles. El minorista se enfoca en reducir el precio en todas sus ofertas entre un 2% y 3% cada año. Mark McCaslin, gerente de la tienda de Long Island, en Hicksville, Nueva York afirma: “Observamos a la competencia, tomamos su precio y lo partimos a la mitad” (Capell, K., 2005).
 - La imagen de la marca es conocida a nivel Internacional, esto es clave para el éxito del negocio de cualquier empresa ya que, genera fama, prestigio para la compañía, la hace inconfundible para el consumidor, toma un lugar de valor en la mente de los consumidores con lo que genera lealtad y ayuda para que los consumidores confíen en ella. Todo ello en contraposición a lo que ocurre con aquellas empresas que tienen un nombre desconocido o una imagen de marca poco significativa (www.rocelpublicidad.com, 2016).
 - Catálogo y facilidad para que sus productos se conozcan. IKEA imprime 198 millones de ejemplares de su catálogo en 27 idiomas y 38 países y se distribuye en los meses de agosto/septiembre de cada año, con una validez de un año, en el que ofrecen una muestra de la diversa gama de productos, pero también soluciones asequibles e ideas creativas para ayudar a los clientes a decorar su casa (www.ikea.com, 2016).
 - Implicación del cliente. Pues se mueve, se implica y monta el producto.
 - Tamaño mínimo de embalaje para su transporte y almacenaje, reduciendo costes.
 - Variedad de productos. IKEA tiene aproximadamente 9500 productos, de los que cada año renuevan y refrescan la oferta unos 2500 productos (www.ikea.com, 2016).
 - Apuesta por el desarrollo sostenible. Esto es que mantiene el equilibrio entre los factores económicos, sociales y medioambientales. Así, las empresas sostenibles son capaces de generar valor económico, pero también medioambiental y social tanto a corto como a largo plazo, contribuyendo de forma activa al bienestar y al progreso de la sociedad en la que se desarrollan (Blasco, E., 2014).

- Lidera el mercado, por el amplio surtido de productos funcionales y de diseño que ofrecen a precios asequibles.
- Capacidad de adaptación al cambio, de innovar y de diseñar. Lo que hace que esta empresa sea líder en el mercado global.
- Gran poder negociador sobre proveedores, (ya que IKEA no produce la mayoría de los productos que vende) por su volumen de negocio.

Análisis Externo de la organización está formado por:

- Amenazas: Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades (EFQM, 2016).
 - Competidores locales, que están en el mismo segmento de IKEA, al actuar sólo en un determinado segmento pueden lograr costes menores.
 - Diferencia entre la cultura Americana y la Europa, que puede llevar a la no aceptación de productos.
 - La economía. Es un factor fundamental porque si la economía de un país no es buena, se ve reflejada en la disminución del gasto de los consumidores y esto repercutirá de forma negativa en las ventas de IKEA del país en cuestión.
 - La imitación de sus competidores. IKEA es una compañía de muebles con gran éxito y muchos de sus competidores intentan copiar su diseño innovador y funcional.
 - Las políticas y/o leyes propias de cada país en donde tiene ubicadas sus tiendas. Cada país posee sus propias leyes para regular los negocios.
- Oportunidades: Describen los posibles mercados y nichos de negocio que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva (EFQM, 2016).
 - Puede expandirse a nuevos mercados. IKEA se lanza a la construcción de ciudades y ya está realizando algún barrio, como el de Strand East, al este de Londres, como podría expandir la construcción de ciudades a algunos lugares de España (Perez, M., 2016).

- Incorporación de Nuevas Tecnologías para reducir aún más los costes operativos y racionalizar el proceso de producción.

A continuación en la figura 4 se muestra a modo de resumen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades comentadas anteriormente.



Figura 4: Análisis DAFO: (Elaboración propia).

4.2. Medidas correctoras para mejorar las debilidades y hacer frente a las amenazas.

Para corregir las debilidades citadas en el punto anterior se podrían:

- Crear nuevas centrales en puntos estratégicos para reducir la distancia entre las tiendas y la central, esto reduciría los tiempos de respuesta y como consecuencia, los costes.
- Para que los productos sean más duraderos se podría investigar la utilización de nuevos materiales más resistentes y que no supongan un aumento excesivo del precio.

- Estudiar las costumbres de los países en los que IKEA no tiene mercado como son Argelia, Chile o México, para abrir tiendas en esas zonas.

Para corregir las amenazas citadas en el punto anterior se podrían:

- Aprovechar la ventaja de contar con un proceso productivo eficiente lo que le permite producir productos similares a los de los competidores locales pero a un menor coste.
- Estudiar las diferentes culturas entre continentes como puede ser, América y Europa, para hacer productos adaptados a estos clientes.
- Para que el gasto de los consumidores no disminuya en exceso podría aplicar formas de pago adaptadas a las necesidades de los clientes, como el pago aplazado sin intereses.
- Para evitar la imitación de sus productos IKEA debería innovar continuamente porque tal vez los productos que hagan podrán copiarse y mejorarse, pero la forma de hacerlos nunca sería la misma, ésta es la esencia del negocio.
- Adaptarse a las leyes propias de cada país donde IKEA tiene ubicadas sus tiendas.

CAPÍTULO 5

Fijación de objetivos

Los objetivos forman un punto central en la elaboración del plan de marketing ya que, todo lo que les precede va encaminado al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. En principio los objetivos determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; estos tienen que ser acordes al plan estratégico general. Un objetivo representa también la solución de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad (Muñiz, R., 2016).

En este punto 5, se va a proceder a desarrollar los apartados de volumen de ventas, cuota de mercado y los beneficios que pretende conseguir o ha conseguido IKEA España en los últimos años.

5.1. Volumen de ventas.

El volumen de ventas es la cantidad total de bienes, productos o ideas vendidas dentro de un periodo de tiempo estipulado, usualmente 12 meses. Esta cantidad suele ser expresada en términos monetarios pero también podría figurar productos vendidos o en total de unidades de inventario (Stefan, T., 2015).

Como muestra el gráfico 1 que se muestra a continuación, IKEA en el año 2010 facturó en España 1254 millones de euros, en 2011 aumentó su facturación hasta alcanzar los 1279 millones de euros, lo que supone un 1,9% más con respecto al año anterior, en 2012 su facturación descendió hasta los 1245 millones de euros, lo que supuso un descenso del 2,6% con respecto al año anterior, en 2013 siguió este descenso y facturó 1162 millones de euros, lo que supone un 6,6% menos con respecto al anterior año, en el año 2014 facturó 1165 millones de euros, lo que supuso un crecimiento del 0,2% con respecto a un año antes, por lo que se trata del primer crecimiento que registra la compañía en este mercado desde hace cuatro años. En 2015 facturó 1281 millones de euros, lo que continuando con la tendencia supuso un 10% más de facturación que el año anterior. En 2016 facturó 1384 millones de euros, lo que supone un aumento del 8,04% respecto al año anterior. En 2017 se prevé que el crecimiento siga al alza debido a la recuperación de la crisis económica y la facturación crecerá un 1,5% con respecto al 2016 llegando a alcanzar una facturación de 1403,5 millones de euros (IKEA, 2016).

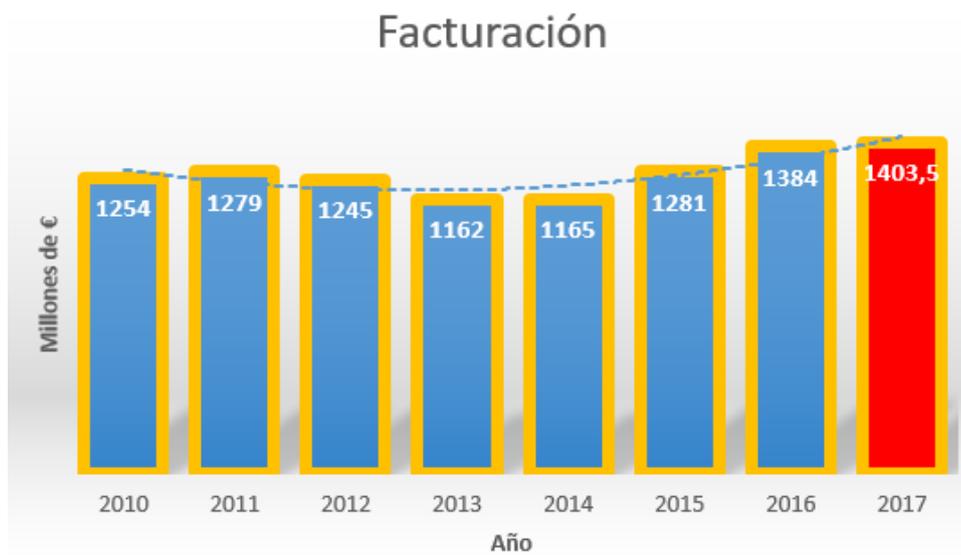


Gráfico 1: Evolución de la facturación de IKEA: (Elaboración propia a partir del Informe IKEA Ibérica).

Según IKEA “Todos los mercados de la compañía han experimentado crecimiento de su actividad. Destacan las tiendas de Andalucía, con una subida del 12,3% en su facturación Madrid ha crecido el 7,7%; Cataluña, el 8,2%; Levante, el 6,8%; la zona Central (Zaragoza y Valladolid) el 6,5%; las tiendas de la zona Noroeste (Asturias y Coruña, el 3,3%, lo mismo que la tienda de Barakaldo” (IKEA, 2016).

5.2. Cuota de Mercado.

La cuota de mercado de una empresa se refiere al porcentaje de un mercado específico que dicha empresa controla (Kennan, M., 2015).

La cuota de mercado se calcula, además, a partir de las ventas en dinero, dividiendo ventas entre ventas en el mercado. Esta es la fórmula para calcular la cuota de mercado: (Piñero, D., 2014).

$$Cuota\ de\ mercado = \frac{Ventas}{Ventas\ en\ el\ mercado}$$

Conociendo el importe de facturación de IKEA en España de los años 2010 a 2015 como se muestra en la tabla 10 y, sabiendo la facturación en el sector del mueble en España, como se muestra en la tabla 11, podemos, a través de la fórmula de la cuota

de mercado citada anteriormente, conocer la cuota de mercado que corresponde a IKEA en España.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Facturación (mill. €)	1.254	1.279	1.245	1.162	1.165	1.281	1.384

Tabla 10. Facturación de IKEA en España: (Elaboración propia a partir del Informe anual IKEA Ibérica, 2012, 2015 y nota de prensa IKEA 2016).

Evolución de la cifra de negocios en el sector madera, corcho y fabricación de muebles en España						
CNAE 2009						
Año	CNAE 16. Madera	%	CNAE 31. Mueble	%	Total	%
2008	9.776.254	51	9.411.848	49	19.188.102	100
2009	6.175.856	48	6.820.571	52	12.996.427	100
2010	6.578.127	50	6.605.377	50	13.183.504	100
2011	6.224.078	52	5.662.385	48	11.886.463	100
2012	5.368.144	52	4.868.731	48	10.236.875	100
2013	5.117.670	53	4.527.941	47	9.645.611	100
2014	5.402.313	54	4.621.564	46	10.023.877	100

Fuente: Encuesta Industrial de Empresas. [INE](#)

Tabla 11. Evolución de la cifra de negocios en el sector de la madera en España: (Idepa, 2015).

Como muestra el gráfico 2, la cuota de mercado que corresponde a IKEA en España en 2010 es del 9,51%, en 2011 es del 10,76%, lo que supuso un crecimiento de la cuota de mercado en España del 1,25% con respecto al año anterior, en 2012 del 12,16%, que es un 1,4% más que el año 2011, en 2013 del 12,05%, lo que supone una disminución de la cuota de mercado del 0,11% con respecto al año anterior, en 2014 sigue disminuyendo hasta el 11,62%, en el 2015 aumenta un 0,21% con respecto al 2014, hasta alcanzar un 11,83% de cuota de mercado. En 2016 aumenta un 0,27% con respecto al 2015, hasta alcanzar un 12,1%. En 2017 se espera que la cuota de mercado aumente hasta alcanzar el 12,43%.

Cuota de Mercado IKEA España

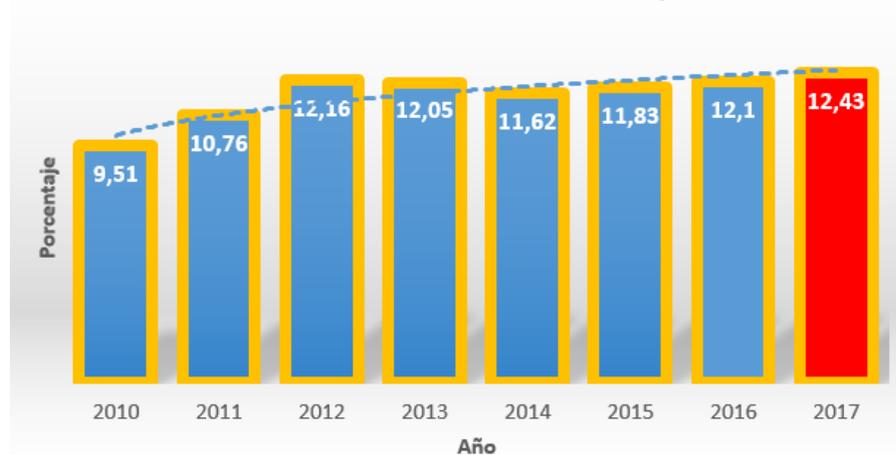


Gráfico 2. Evolución de la cuota de mercado de IKEA en España: (Elaboración propia).

5.3. Beneficios.

El beneficio contable de una empresa viene determinado por la diferencia positiva entre los ingresos (ventas, prestación de servicios, etc.) y los gastos necesarios para generar dichas ventas (compras, gastos salariales, gastos generales, etc.) durante un ejercicio (Yubero, M.P., 2014).

Con la caída de las ventas el beneficio de IKEA Ibérica se redujo un 44% en 2013 con respecto al año 2012, hasta 46 millones de euros (El País, 2014) como muestra el gráfico 3. En 2014 la cadena sueca comienza a mejorar tras 4 años de pérdidas y comienza a incrementar sus beneficios en España, gracias a la apertura de una tienda en Valencia que generó 31 millones de euros en tan solo 2 meses. La empresa cerró el año 2014 con un 0,2% más de facturación alcanzando la cifra de 1.165 millones de euros siendo el beneficio neto de la compañía 54,3 millones de euros, un 1,7% más que en el ejercicio del año anterior (www.marketingdirecto.com, 2015). En 2015 los beneficios de la cadena de muebles IKEA en España se dispararon. La empresa sueca se embolsó 78 millones de euros netos, un 43,6% más que en 2014. Lo hizo pese a que sus ventas crecieron por debajo del 10%, hasta los 1.281 millones de euros de facturación. En 2016 los beneficios de IKEA en España han sido un 18% superiores a los del 2015, situándose en 92,04 millones de Euros. Estos resultados incluyen sólo IKEA Iberia e IKEA Norte, es decir, las 16 tiendas de la España peninsular, y no los

puntos de venta que tienen en Canarias y Baleares, filiales independientes. La previsión para 2017 crece hasta alcanzar los 97 millones de euros de beneficio (El país, 2016).

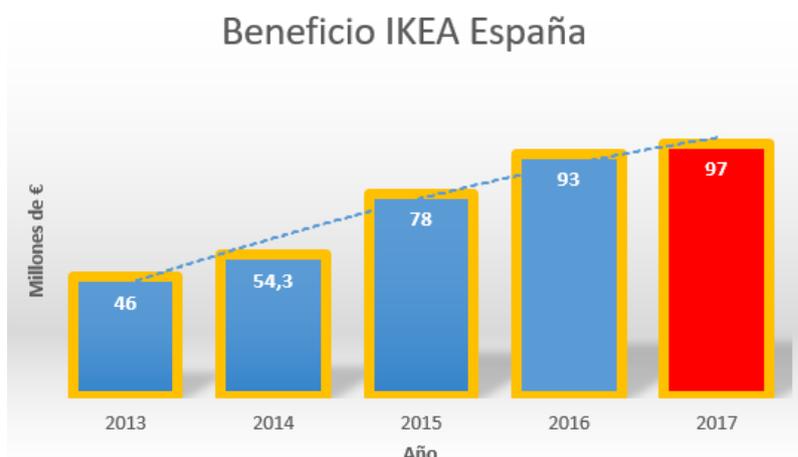


Gráfico 3. Evolución del beneficio de IKEA en España: (Elaboración propia).

CAPÍTULO 6

Definición de estrategias y acciones
del Marketing Mix

El concepto de estrategia ha tenido una evolución y han sido varios los autores que han definido el término sin haber llegado a un consenso.

Andrews (1977) afirma que las estrategias son "El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser".

Michael Eugene Porter (1982) definió las estrategias como "La esencia de la formulación de una estrategia competitiva que consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa".

Según Hax y Majluf (1996), consideran que el concepto de estrategia es de carácter multidimensional ya que "abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno" (<http://admindeempresas.blogspot.com.es/2007/12/concepto-de-estrategia.html>, 2013).

Teniendo en cuenta que la estrategia de IKEA es desconcertar a los clientes para venderles más muebles (Calderón, R., 2010), y no olvidando la gran diversidad de productos que ofrece esta gran multinacional, este 6º capítulo se estructura de la siguiente forma: un primer punto, en el que se estudiará el público objetivo, en el segundo punto el posicionamiento, el tercer punto se basará en la investigación, desarrollo e innovación, en el cuarto punto se desarrollarán los productos y servicios, en el quinto punto el precio, en el sexto punto la distribución, y para finalizar en el séptimo punto hablaremos de la comunicación. Además, en cada uno de los puntos nombrados del Marketing Mix, se marcarán las acciones de Marketing más convenientes en cada momento, en cuanto a producto, precio, promoción y distribución, todo ello, enfocado "a los 5 productos más vendidos de IKEA".

6.1. Público Objetivo.

Se trata del público al que dirigir las acciones de comunicación y/o al que quiere venderle un producto o servicio. Es importante tenerlo claramente definido e identificado para aumentar las posibilidades de acierto en las acciones de Marketing (Borges, V., 2015).

En la actualidad IKEA se dirige a toda la familia, con el concepto “ven a IKEA encontrarás lo que necesitas para tu casa”.

Ancianos: Se observa que la gente de la tercera edad es más propensa a acudir a otros establecimientos en busca de la decoración o el mobiliario de su hogar. Esto se debe a que los jóvenes y los ancianos no buscan lo mismo en una compra de este tipo. Los segundos, buscan un mueble de calidad (seguro) elegante, en general de estilo más clásico, funcional, y que les dure para toda la vida, generalmente no les importa desembolsar una mayor suma de dinero.

Adolescentes y familia: En cuanto a segundas viviendas y residencias temporales, como suelen ser las residencias universitarias, pisos en la playa o la montaña, o pisos de estudiantes, IKEA es el gran favorito. De esta forma, IKEA se convierte en el aliado perfecto de toda la familia.

Jóvenes: Los jóvenes buscan precios asequibles, que es lo que encuentran en IKEA. Aquí tienen diseño a buen precio. Probablemente, transcurridos unos pocos años se cansen de la decoración o se desgasten los muebles; los podrán cambiar sin que esto suponga un gran esfuerzo económico.

Niños: Para las habitaciones de los más pequeños, ofrecen unas habitaciones llenas de

fantasía y color para que los padres den a los dormitorios de los peques ese aspecto divertido y acogedor que buscan (Arribas, S., 2015).

La edad del público objetivo principal de IKEA en España es de los 30 a los 50 años. La fase de la vida en que uno se independiza, alquila o compra una casa, tiene hijos o, adquiere una segunda residencia, y debe amueblarlas y equiparlas. En otros países, el target desciende a los 18 años, porque los jóvenes se van antes de casa de los padres (Cantero, J., 2015).

En cuanto al género de las personas, es indiferente, compran tanto hombres como mujeres, instalados en su mayoría en la zona urbana.

Dentro de la clasificación por los factores psicográficos encontramos:

- Clientes actuales. Los que compran en IKEA de manera esporádica o de manera habitual.
- Clientes potenciales. En la actualidad no compran en IKEA pero nada impide que lo puedan hacer en un futuro.

En términos generales, podemos observar como sus variados anuncios hacen que todos nos sintamos identificados si no con uno, con otro. Cabe destacar que con su adaptación a las nuevas tecnologías, se acercan cada vez más a los jóvenes; es decir, a sus futuros clientes (entrarían en los anteriormente nombrados clientes potenciales) (Arribas, S., 2015).

6.2. Posicionamiento.

El posicionamiento es el conjunto de todas las percepciones que existen en la mente de un consumidor respecto a una marca.

Estas percepciones son relacionadas a una serie de atributos importantes que marcan una diferencia entre esa marca y las demás de la competencia.

La empresa puede decidir que atributos quiere que sus clientes reconozcan, pero lo difícil es saber cuáles son los que atraerán a más clientes y fidelizarán a los actuales (<http://www.todomktblog.com/2013/12/posicionamiento.html>, 2013).

Es por ello que IKEA se ha posicionado principalmente en la diversidad de mercancía, precio y en el particular ambiente que disponen sus tiendas, pero la mayor diferenciación que ofrece IKEA es una experiencia única al cliente.

IKEA dispone de algunos elementos intangibles que aportan un valor adicional que diferencian su marca respecto a otras, como la imagen y el perfil de IKEA, que se han desarrollado desde su origen Sueco. La imagen de IKEA es completamente sueca, asociada con un estilo de vida saludable y con valores como la naturaleza, frescura y flexibilidad en la forma de pensar.

Todo lo que se vende en IKEA tienen nombres suecos o escandinavos, es el caso de las camas que tienen nombres de ciudades noruegas o las sábanas que tienen nombres de flores y plantas suecas etc. La imagen de la marca es muy clara y muy distintiva precisamente, con el objetivo de diferenciarse de la idea tradicional del negocio del mueble.

IKEA no sólo vende muebles, sino un estilo de vida completo y liberal. Ha conseguido hacer creer a los consumidores que, si no fuese por ellos la gente no tendría acceso a la compra de muebles de diseño contemporáneo. La imagen de la compañía se refleja también en sus trabajadores, con lo que el objetivo es dar la imagen de que forman parte de una familia, la familia IKEA, transmitiendo un sentimiento de unidad de cara al público (Lawrence, 2010).

6.3. I+D+I.

Su significado es, en primer lugar, “investigación”, que consiste en ampliar el conocimiento sobre lo que se está interesado. En el caso del concepto que se refiere en estas siglas, el fin de la investigación será mejorar y adquirir nuevos conocimientos para aplicarlos a la empresa y así continuar su desarrollo. El siguiente concepto es el

de “desarrollo”, una palabra que implica el desarrollo tecnológico o científico, tanto en los conocimientos de los empresarios y demás personas, como en las infraestructuras que han de utilizarse. Y por último, “innovación”, este concepto se refiere a la creación o modificación de un producto para introducirlo en el mercado (Nasanes, N., 2011).

A continuación, se explica el funcionamiento de IKEA en cada uno de los ámbitos anteriormente enumerados.

IKEA es una compañía que invierte más de lo que parece en tecnología. Desde 2008, la compañía mantiene una filial en Suecia llamada GreenTech AB. El objetivo de esta firma es localizar innovaciones que puedan incorporarse a IKEA e invertir en ellas. Entre los hallazgos de esta filial se encuentran:

- La iluminación es un campo de suma importancia en IKEA. Para ello participa desde el año 2015 con la empresa escocesa Design LED Products que fabrica láminas LED ultraligeras y flexibles. Y junto con la inversión realizada en LEDs desde el año 2012 en la empresa El Seed, que fabrica LEDs cuyo tono de luz es más parecido a la de las bombillas incandescentes o la luz del sol, y no contienen mercurio, la compañía está incorporando la tecnología LED en todas sus gamas de producto.
- En telas es otra adquisición en las que está apostando intensamente, se trata de un sistema para teñir tejidos que no necesita agua. Desarrollado por la compañía holandesa DyeCoo Textile Systems, el proceso, es el primero de su clase disponible comercialmente. DyeCoo utiliza dióxido de carbono reciclado en lugar de agua.
- Una de las últimas inversiones está dirigida a la reducción de consumo energético, para ello, todos sus esfuerzos van encaminados a encontrar aplicaciones que gestionen y reduzcan el consumo energético. Una compañía sueca ha desarrollado un dispositivo para analizar el consumo eléctrico del hogar y ofrecer recomendaciones de cómo reducirlo. En Estados Unidos, IKEA está comprando parques eólicos enteros para reducir su huella sobre el medio ambiente. Otra de sus recientes compras en este ámbito es Mountain

Cleantech AG, una firma orientada a la generación limpia de energía que opera en el norte de Europa.

- IKEA tiene unos cuantos productos que utilizan *baterías recargables*. Es por ello que, una de las primeras compras de GreenTech fue precisamente, Alelion Batteries, una compañía que fabrica baterías de fosfato de hierro ion-litio que son más ligeras, pequeñas, duraderas y contaminan menos. De momento, son para uso interno en sus productos, pero es muy probable que las pilas desechables que fabrica esta compañía sean las que encontremos en los expositores de IKEA en muy poco tiempo (Zahumenszky, C., 2016).

Como se observa en la tabla 12 y según el último informe anual de IKEA Ibérica 2015, la inversión en España de IKEA en el año 2013 fue de 116,4 millones de euros, en 2014 disminuyó hasta los 64,5 millones de euros y en el año 2015 fue de 48,57 millones de euros.

Instalación nuevas instalaciones y mejoras (mill. €)	2013	2014	2015
	116,4	64,5	48,57

Tabla 12. Inversión en España de IKEA: (Elaboración propia a partir del Informe anual IKEA Ibérica, 2015).

6.4. Productos y servicios.

Por producto se entiende cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad. El término producto se utilizará, por lo tanto, de forma genérica, no incluyendo únicamente bienes materiales o tangibles, sino también servicios e ideas (Santesmases, M., 2012).

En este apartado podemos ver la multitud de productos tan diferentes que vende IKEA en sus establecimientos como pueden ser fundas para el móvil, armarios de cocina, productos alimenticios, sillas, manteles, etc.

6.4.1. Departamentos IKEA.

En IKEA los productos están distribuidos en distintos departamentos, tal y como se muestra en la imagen 18:

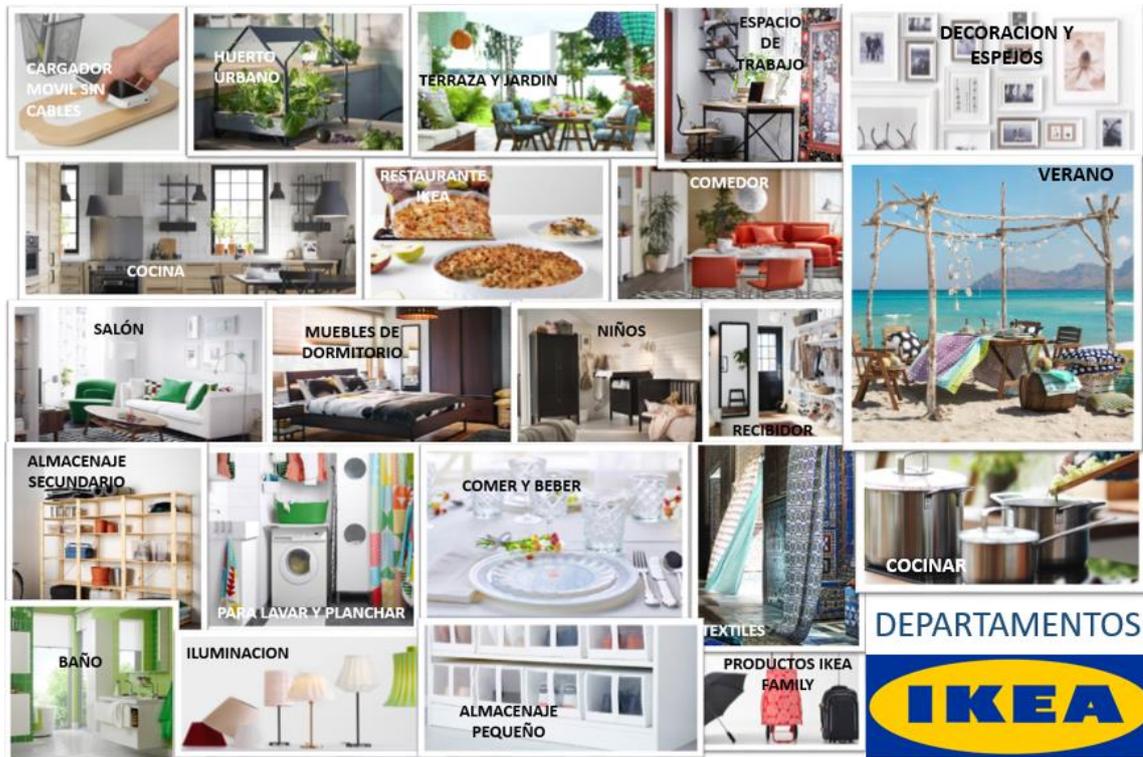


Imagen 18. Departamentos de IKEA: (Elaboración propia a partir de imágenes obtenidas en www.Ikea.com, 2017)

Entre los productos que vende IKEA podemos destacar:

- ✓ Cargador móvil sin cables. En este departamento podemos encontrar muebles para cargar batería del móvil sin cables y fundas de móvil para carga inalámbrica (www.Ikea.com, 2017).
- ✓ Cocina. En este departamento se dispone de todo lo relacionado con productos para equipar una cocina completa: hornos, placas, extractores y filtros, lavavajillas, frigoríficos y congeladores, hornos microondas y microondas combi, lavadoras, armarios de cocina y frentes, accesorios de interior, cocinas de gas, cocinas por módulos, almacenaje de pared, paneles de pared, METHOD encimeras, METHOD grifos y fregaderos, islas de cocina y camareras, taburetes

escalera, iluminación integrada, despensa, pomos y tiradores (www.Ikea.com, 2017).

- ✓ Huerto urbano. Este departamento lo forman los productos cultivadores de interior y accesorios para cultivo interior (www.Ikea.com, 2017).
- ✓ Restaurante IKEA. Este departamento no es sólo para degustar en el establecimiento, sino para llevarse a casa carne, pescado y marisco, verduras y guarniciones, pan y productos lácteos, bebidas, salsas, condimentos, mermeladas, galletas, bollería, repostería, dulces, chocolates o aperitivos y poder preparar alimentos al más puro estilo sueco. Para ello, también disponen de bolsas de frigo y libros de cocina (www.Ikea.com, 2017).
- ✓ Terraza y jardín. Los productos que disponen en este departamento son: muebles de terraza y balcón, muebles de almacenaje exterior, cojines de exterior, iluminación de jardín, sombrillas, cenadores, macetas, plantas de exterior, suelos de exterior, barbacoas y tejidos de exterior (www.Ikea.com, 2017).
- ✓ Comedor. En este lugar disponen de mesas, sillas y juegos de comedor, vitrinas, aparadores, barras, taburetes, bancos, muebles de bar, tronas y sillas junior (www.Ikea.com, 2017).
- ✓ Salón. Este departamento está compuesto por aparadores, consolas, sistema de almacenaje para salones, alfombras, iluminación LED, librerías, sofás y funda de tela, cojines y fundas de cojín, estanterías modulares, lámparas de mesa, muebles de TV y salón, sofás de piel y símil de piel, baldas/estantes de pared, barras y rieles de cortina, lámparas de pie, sofás cama, cortinas y estores, lámparas de techo, sofás modulares, armarios y vitrinas, chaiselongues, colchas y mantas, iluminación integrada, mesas de centro y auxiliares, cajas y cestos, lámparas de pared o apliques, reposapiés y pufs, telas por metro y costura, focos, sillones, fundas extra, pantallas, pies y cables, patas extra, bombillas LEDS y accesorios (www.Ikea.com, 2017).

- ✓ Muebles de dormitorio. En este espacio encontramos: armarios, armarios modulares, camas dobles, colchones de muelles, iluminación LED, ropa de cama, camas individuales, colchones de espuma y látex, edredones, lámparas de pared o apliques, sistema de almacenaje abierto de ropa y calzado, almohadas, camas, lámparas de mesa, camas supletorias, divanes, colchas, cómodas, lámparas de techo, somieres de lámina, alfombras, camas con almacenaje, lámparas de pie, somieres, camas litera, colchas y mantas, colchoncillos, toppers, espejos, pantallas, pies y cables, cojines, fundas de cojín, iluminación LED integrada, mesillas de noche, organizadores de ropa, patas de cama, almacenaje de cama, cortinas, estores, focos, percheros, perchas, protectores de almohadas y colchones, barras y rieles de cortina, bombillas LED, accesorios, tocadores, baldas/estantes de pared, telas por metro y costura y por último cabeceros (www.Ikea.com, 2017).

- ✓ Espacio de trabajo. Los artículos de este departamento son las baldas/estantes de pared, escritorios, escritorios para ordenador, lámparas de trabajo, armario archivador, iluminación LED, sillas de trabajo, tableros, patas, cajoneras, lámparas de pared o apliques, organización de cables y accesorios, pantallas, pies y cables, cubos, bolsas, librerías, lámparas de pie, estanterías modulares, iluminación integrada, organizadores multimedia, armarios, vitrinas, lámparas de techo, aparadores, consolas, lámparas de mesa, focos, suelos, bombillas LED y accesorios (www.Ikea.com, 2017).

- ✓ IKEA y los niños. Este departamento lo compone las camas de niños, cunas, colchones, muebles de almacenaje, ropa de cama y accesorios, ropa de cuna y complementos, juguetes, juegos, mobiliario, vajillas, almacenaje pequeño, iluminación, armarios, almacenaje de juguetes, cambiadores, escritorios, sillas, tronas, espejos y seguridad (www.Ikea.com, 2017).

- ✓ Recibidor. En este departamento podemos encontrar: lámparas de techo, baldas/estantes de pared, cómodas, lámparas de pared o apliques, cajas, cestos, lámparas de mesa, sistemas de almacenaje, iluminación LED integrada, sombrereros, percheros, zapateros, armarios zapateros, espejos, focos, estantes, soportes, lámparas de pie, taburetes, bancos, armarios, organizadores

de ropa, pantallas, pies, cables, armarios modulares, bombillas LED, accesorios, percheros, perchas e iluminación LED (www.Ikea.com, 2017).

- ✓ Almacenaje secundario. Este departamento está compuesto por cajas y cestos, sistemas de almacenamiento, cubos, bolsas, sistema de almacenamiento abierto de ropa y calzado, despensa, organizadores de ropa, baldas/estantes de pared, percheros, perchas, clasificación de residuos, estantes, soportes, herramientas y fijaciones (www.Ikea.com, 2017).

- ✓ Para lavar y planchar. En este departamento encontramos artículos de colada y limpieza, sistema de almacenaje, lavadoras, organizadores de ropa, percheros y perchas (www.Ikea.com, 2017).

- ✓ Baño. En este departamento podemos encontrar todo lo relacionado para tener un baño totalmente acabado y equipado: armarios para lavabos, toallas, alfombrillas de baño, almacenaje para baños, cortinas de baño, lavabos, grifos de baño, espejos de baño, accesorios de baño, iluminación de baño (www.Ikea.com, 2017).

- ✓ Iluminación. Los productos de este departamento son: lámparas de techo, mesa, pie, trabajo, de pared o apliques, pantallas, pies, cables, iluminación LED integrada, focos, iluminación niños, LED, jardín, exterior y baño, bombillas LED, accesorios, baterías y cargadores (www.Ikea.com, 2017).

- ✓ Decoración y espejos. En este departamento se pueden encontrar: marcos, láminas, velas, portavelas, macetas, plantas, soportes, floreros, cuencos, accesorios decorativos, relojes, espejos y papelería (www.Ikea.com, 2017).

- ✓ Almacenaje pequeño. Este espacio está compuesto de cajas, cestos, organizadores multimedia, percheros, perchas, cubos, bolsas, clasificación de residuos, organizadores de ropa, accesorios de baños, almacenaje y organización de alimentos (www.Ikea.com, 2017).

- ✓ Textiles. En este departamento se encuentra todo lo relacionado con alfombras, ropa de cama, toallas, alfombrillas de baño, edredones, almohadas, cortinas de baño, cortinas, estores, barras, rieles de cortina, colchas, telas por metro y costura, cojines, fundas de cojín, colchas, mantas, textiles de cocina, ropa para la mesa, para la cama de niños, para cuna y de cama juvenil, accesorios, complementos, protectores de almohadas y colchones (www.Ikea.com, 2017).
- ✓ Cocinar. En este departamento podemos encontrar todos los utensilios para poder equipar una cocina: ollas, cacerolas, almacenaje, organización de alimentos, sartenes, woks, accesorios de cocina, utensilios y todo lo relacionado con el horno, utensilios de cocina, cuchillos, tablas de cortar, textiles de cocina, herramientas para mezclar y medir (www.Ikea.com, 2017).
- ✓ Comer y beber. En este departamento encontramos: platos, cuencos, cristalería, ropa de mesa, servilletas, cubertería, fuentes de servir, cafeteras, té, vajillas para niños y juegos de mesa para niños (www.Ikea.com, 2017).
- ✓ Productos IKEA FAMILY. Porque en IKEA tampoco se olvidan del tiempo de ocio en familia, disponen de un departamento donde se pueden encontrar: bicicletas y accesorios, mochilas, bolsas de viaje, libros, juegos y seguridad (www.Ikea.com, 2017).
- ✓ Verano. En este departamento encontramos productos para disfrutar el buen tiempo. Como juegos y ocio, cocina y comer, decoración, textiles, macetas, plantas de exterior e iluminación de jardín, todo esto dirigido a disfrutar la estación del año más calurosa (www.Ikea.com, 2017).

6.4.2. Los productos más vendidos en IKEA España en 2016 fueron:

En primer lugar, se encuentra la estantería Kallax. Esta estantería es el artículo más vendido en IKEA en el año 2016 debido a su versatilidad, pues se pueden añadir cajones, baldas y cestas, se puede posicionar de forma horizontal, vertical, separando

ambientes o pegada a la pared, es de línea sencilla y su precio es muy atractivo (49,99€) (www.Ikea.com, 2017). Para este modelo low cost se le puede dar multitud de usos, desde una estantería corriente, pasando por un mueble para la televisión, de separador de ambientes, de banco y hasta de patas de escritorio (Blasco, M., 2016).



Imagen 19. Estantería Kallax: (www.Ikea.com, 2017).

En segundo lugar, se encuentra el sillón POÄNG. Este sillón, con base de abedul debido a su comodidad, su gama de colores en la que está disponible o su precio más que competitivo (164€ el modelo en piel y 59,99€ el de tela), ha sido uno de los productos estrella de IKEA en los últimos 12 meses. El japonés Noboru Kamakura fue el encargado de crearlo bajo la premisa de conseguir "un sillón para toda la vida", y lo consiguió porque desde que esta empresa sueca lo incluyó en su catálogo en 1977 bajo el nombre de POEM, no ha salido de él, lo que lo convierte en uno de sus productos más longevos (Muñoz, F., 2017).

Como gusta a personas de todas las edades, este sillón lo han hecho en tamaño para adultos y niños. Además se le puede poner un montón de fundas lavables para adaptarlo a todos los estilos (www.Ikea.com, 2017).



Imagen 20. Sillón Pöang: (www.Ikea.com, 2017).

En tercer lugar, se encuentra el soporte BRÄDA para ordenador portátil con un inmejorable precio de 3,99€. Este producto se ha convertido en un elemento indispensable en el día a día. Su éxito radica, sobre todo, en el precio (www.Ikea.com, 2017).



Imagen 21. Soporte Bräda: (www.Ikea.com, 2017).

En cuarto lugar, se encuentra el espejo LOTS, con un precio de 6,99€. El espejo está formado por cuatro bloques de 30x30 centímetros para darle cualquier forma o tamaño (www.Ikea.com, 2017).



Imagen 22. Espejo Lots: (www.Ikea.com, 2017).

Y por último, en quinto lugar, se encuentra el diván HEMMES. Es un mueble que con un precio de 299€ puede ser un sofá, una cama individual, una cama doble y un módulo de almacenaje de un tamaño 80×200 centímetros, por lo que es un mueble funcional que se adapta perfectamente al espacio donde se piensa ubicar (www.Ikea.com, 2017).



Imagen 23. Diván Hemmes: (www.Ikea.com, 2017).

6.5. Precio.

El precio no es sólo la cantidad de dinero que se paga por obtener un producto, sino también el tiempo utilizado para conseguirlo, así como el esfuerzo y molestias necesarios para obtenerlo (Santesmases, M., 2012).

La filosofía de IKEA se basa en hacer lo posible por mantener una política de precios agresivamente baja, esa es la piedra angular de la visión, la idea de negocio y el concepto IKEA. Así lo asegura su exconsejero delegado, que cuenta cómo la política de la empresa tiene como objetivo permitir “que las personas con medios económicos limitados tengan acceso a mobiliario de hogar de diseño y calidad”. De nada sirve que un diseño sea fantástico si la gente no puede permitírselo.

Para tener unos precios tan bajos, la compañía controla todas las fases de producción de su mobiliario. De este modo, no hay empresas externas que suministran material a IKEA, ni intervengan en la distribución ni en el diseño del producto. Absolutamente todo el ciclo de vida se queda en manos de la empresa sueca hasta llegar al cliente (Zamora, I., 2012).

La etiqueta del precio es lo primero que diseña IKEA, y después, desarrolla un producto que se ajuste a este precio. Para garantizar unos precios bajos desde que se comienza a producir el producto en la fábrica, los desarrolladores de productos y diseñadores de IKEA trabajan directamente con los proveedores (www.Ikea.com, 2017). Cuando el producto está finalizado por los desarrolladores y el equipo de diseño con la intención de mantener a raya los costes, el equipo de dirección examina y cuestiona si éste puede aún tener un precio menor (www.marketingdirecto.com, 2016).

Se trata de sacar el máximo partido al proceso de fabricación, aprovechando al máximo los equipos de fabricación, aplicando técnicas innovadoras, la materia prima de forma eficiente, reduciendo al mínimo los materiales desechados y utilizando paquetes planos y automontaje. IKEA of Sweden, en Älmhult, desarrolla todo el surtido IKEA (www.Ikea.com, 2017).

Para bajar los precios de sus productos IKEA gana menos dinero. No cambian el producto, tan sólo el precio. Como su precio es más bajo, más personas lo compran y pueden destinar el dinero sobrante en comprar más cosas. Al vender más, pueden bajar más el precio y por lo tanto, hay más personas que compran el producto con la misma calidad que antes de bajarle el precio. Un ejemplo de esa rebaja es el del armario PAX (www.Ikea.com, 2017).



Imagen 24. Armario Pax: (www.ikea.com, 2017).

Otro ejemplo de esta rebaja en el precio es el del sofá EKTORP. IKEA ha bajado el precio de este producto haciendo pequeños cambios en la estructura, y manteniendo el mismo confort y calidad, desarrollando un paquete del sofá EKTORP plano. De modo que se pueden cargar el doble de sofás en el camión, por lo que los transportan en la mitad de viajes entre el proveedor y las tiendas (www.ikea.com, 2017).



Imagen 25. Sofá Ektorp: (www.ikea.com, 2017).

6.5.1. Estrategia de precios de los productos más vendidos en IKEA en 2016.

La filosofía seguida en IKEA tiene como pilar fundamental hacer lo posible para mantener una política de precios bajos. Esta empresa sueca para diferenciarse del resto de las empresas sigue una estrategia basada en el liderazgo de costes (www.capitalismoconsciente.es, 2017)

El liderazgo en costes se basa en dos puntos, el primero es ofrecer un producto a un precio menor al de su competencia (diferenciándose en precio) y el segundo es mejorar el proceso de producción para conseguir menos costes en el proceso productivo (diferenciación en la producción), ambos puntos suelen ir ligados (Pulido, R., 2015).

IKEA se diferencia de la competencia en el precio de sus productos porque, los sitúan un 20% por debajo del precio de éstos (Dahlvig, A., 2012.). La comparación con la citada competencia es fundamental, pues no valdría de nada unos precios bajos si el consumidor no sabe lo que cuesta en otras tiendas un producto similar. Así, la política de precios se adapta localmente en base a la competencia de cada mercado.

Además, esta firma escandinava consigue tener un coste menor porque ha sido pionera en introducir el “auto-montaje” en sus productos lo que hace que estos se abaraten significativamente con respecto a los de su competencia y conviertan a IKEA en un competidor difícil de alcanzar.

Para poder comparar los productos de IKEA con otros equivalentes de otras marcas hay que sumarles al precio de venta al público los gastos del transporte, combustible y montaje que también van incluidos en el coste, pero debido a que en IKEA estos gastos no están reflejados en el ticket de compra, porque esta opción es adicional, la sensación del gasto que se tiene es menor.

Con los muebles más vendidos que son la estantería Kallax, el sillón Pöang y el diván Hemmes, calculamos cuanto nos costaría si no los transportásemos y los montásemos nosotros mismos.

El precio del servicio de transporte de la firma oscila entre 39 y 189 euros dependiendo de la zona en la que vivamos y la distancia entre ella y la tienda IKEA más cercana. En cuanto al montaje, nos cobran un importe que va desde los 39 euros en los muebles más baratos, hasta el 9% del precio del producto en los artículos de coste más elevado.

Teniendo en cuenta todos estos datos, a continuación, se ha elaborado la siguiente tabla (tabla 13) en la que vemos cuánto cuesta el mueble en la tienda y cuánto llega a costar sumándole el montaje y transporte del mismo.

ARTICULO	PRECIO	PRECIO + MONTAJE	PRECIO + MONTAJE + TRANSPORTE CERCANO	PRECIO + MONTAJE + TRANSPORTE LEJOS	INCREMENTO
Estantería Kallax	49,99€	88,99€	127,99€	277,99€	556%
Sillón Pöang	59,99€	98,99€	137,99€	287,99€	480%
Diván Hemmes	299,00	326€	365€	515€	172%

Tabla 13. Precio que puede llegar a alcanzar los productos más vendidos en IKEA en el año 2016: (Veira, R., 2017).

Si se compra una estantería Kallax, un sillón Pöang o un diván Hemmes, el precio compensará sólo si la montas tú mismo y vives cerca de IKEA, porque estos tres productos estrella de IKEA son muy baratos como consecuencia de aplicar una estrategia

basada en el liderazgo de costes, pero si tienes que sumarle los costes que se han “ahorrado” como el transporte y el montaje el precio se puede multiplicar (Veira, R., 2017).

6.6. Distribución.

La distribución relaciona la producción con el consumo. Tiene como misión poner el producto demandado a disposición del mercado, de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor. El canal de distribución es el camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor (Santesmases, M., 2012)

IKEA encarga la manufactura a compañías europeas (un 67%), asiáticas (un 29%) y norteamericanas (un 4%), puesto que no produce nada por sí misma.

Cuando el producto está acabado, lo distribuye a los puntos de venta. El objetivo, siempre que sea viable, es llevar el producto directamente desde la fábrica, a las estanterías del establecimiento en las que el cliente tiene disponible la mercancía seleccionada. De esta forma, el abastecimiento de los establecimientos se realiza por la noche para evitar intromisiones con la actividad de compra. No obstante, esto no es siempre posible, debido al tamaño y cantidad de las paletas, por lo que hay 26 almacenes centrales habilitados en todo el mundo (Torralba, P., 2002).



Imagen 26. Estanterías de las tiendas de IKEA: (www.ikea.com, 2017).

La empresa diseña el producto, lo desarrolla por medio de los 2.000 proveedores externos, embala el producto en el famoso paquete plano y por último, el cliente lo

selecciona, recoge en tienda y los transporta desmontados a su casa (Torralba, P., 2002).

Desde el centro de distribución ubicado en Valls (Tarragona) de 300.000 metros cuadrados se reparte al resto de tiendas españolas (Mars, A., 2006). Junto a este centro de distribución se va a construir una unidad central de paquetería (CPU) para abastecer a España, Portugal y el sur de Francia, en lo que respecta a los pedidos que se realicen a través de las ventas online (ACN, 2016).



Imagen 27. Centro de distribución de IKEA situado en Valls (Tarragona): (www.ikea.com, 2017).

Los pedidos a estos centros se hacen de forma automática a través de un sistema informático desarrollado por la propia empresa, con el que trabajan tanto los proveedores como los almacenes centrales.

Los medios de transporte que utiliza IKEA desde los centros de fabricación de los proveedores a las tiendas son el camión (un 59%), el tren (un 22%) y los contenedores marinos (un 19%). A la llegada al puerto, lógicamente, la entrega al almacén o al punto de venta se realiza por ferrocarril o por carretera.

Sin embargo, cuando los productos han de pasar por un almacén central, su salida se organiza en un 88% en tráiler, en un 9% en tren y en un 3% en contenedores. En total,

IKEA mueve más de 20 millones de metros cúbicos de mercancías y espera alcanzar los 80 millones.

IKEA en marzo de 2001 creó la compañía IKEA Rail AB, que ya ha firmado acuerdos con la danesa Banestyrelsen, la alemana DB Netz AG y la sueca Banverket, para incrementar el transporte en tren en Europa ya que, el tren es por su bajo coste y el mínimo impacto mediambiental que genera, un medio de distribución muy eficaz. El próximo paso será utilizar los ferrocarriles de Polonia, Italia, Bélgica, Luxemburgo y los Países Bajos con la vista puesta en llegar a crear en el Viejo Continente una red de trenes directo que converjan en Alemania (Torralba, P., 2002).

En total, IKEA cuenta con 10.000 referencias y dependiendo del almacenaje y del tipo de mercado al que se dirige cada tienda elige las más adecuadas. Por ejemplo, en IKEA de San Sebastián de los Reyes pueden comercializarse 8.000 productos diferentes mientras que en el de Baladona o en la de Alcorcón se ofrecen al público 6.000 referencias.

El problema con el que se encuentra la empresa es la de encontrar el equilibrio entre las ventas que pretenden realizar, el tamaño de los artículos y el espacio del que dispone. Cada semana, el departamento de ventas y el de logística establecen unas previsiones, con la colaboración del departamento de decoración, ya que se facturarán más unidades de aquellos productos que se colocan en la tienda a primera vista.

Las tiendas IKEA se diseñan con el objetivo de que la compra sea agradable para el consumidor. Los establecimientos que son de amplias superficies no tienen mucho personal por sección, pero todo está pensado para que el cliente se maneje perfectamente solo.

Los artículos están distribuidos por un recorrido compuesto por exposiciones pensados en el hogar del visitante para despertar su inspiración a la hora de decorarlo.

El cliente tiene un papel fundamental en la compra de los productos ya que tiene que apuntar a lo largo del recorrido las referencias de los bienes que desea y al final de éste, buscar su ubicación en el almacén y recogerlos.

Por este motivo, la tienda tiene que estar perfectamente colocada para que, este particular sistema de ventas funcione sin problemas. Cuando se efectúa la compra, el cliente puede llevársela personalmente a su casa o contratar el servicio de una agencia de transportes que es ajena a IKEA. Esta agencia varía en cada país ya que, los acuerdos los firma esta empresa sueca localmente.

6.6.1. Estrategia de distribución de los productos más vendidos en IKEA en 2016.

Desde que la estantería KALLAX, el sillón PÖANG y el Diván HEMMES, comienzan su recorrido, desde su lugar de fabricación hasta las tiendas IKEA, estos productos estrella⁴ pasan por diversos intermediarios que representan las distintas fases del canal de distribución.

En función de las fases, se pueden distinguir, como muestra la tabla 14, cuatro tipos de canales:

Canales	Características
Ultracorto/directo	No existe ningún intermediario: el producto llega al consumidor final directamente desde el fabricante.
Corto	Consta de un intermediario, minorista, que ofrece el producto al consumidor final.
Largo	Introduce dos intermediarios entre el fabricante y el consumidor final.
Muy largo	Todos los demás canales que introducen más intermediarios.

Tabla 14. Canales de distribución: (McGraw-Hill, 2011).

El gráfico 4 representa el canal que siguen los productos estrella de IKEA



Gráfico 4. Canal de distribución que siguen los productos de IKEA: (Elaboración propia)

⁴ Productos estrella: son los productos más vendidos en IKEA en el año 2016.

Los productos más vendidos en IKEA siguen un canal corto pues inician su camino en los proveedores externos que los entregan directamente a IKEA para ser vendidos al consumidor final.

Además del análisis relativo al número de intermediarios que existen entre el consumidor y el fabricante que diseñan la estructura vertical del canal, se puede realizar un segundo análisis que consiste en identificar el número de detallistas que ofrecen el producto en la última etapa del canal, determinando de este modo la estructura horizontal del mismo.

En función de esta segunda clasificación, (tabla 15) podemos distinguir tres modalidades de distribución:

Modalidades de distribución	
Intensiva	Se lleva a cabo a través del mayor número de puntos de venta posible y se vende, habitualmente, mediante mayoristas y detallistas. Por ser el canal largo y estar presente el producto en muchos puntos de venta, el control y la coordinación de todos los intermediarios del canal es más bajo. Este tipo de distribución se utiliza con productos de compra frecuente, de primera necesidad, poco diferenciados y entre los que exista competencia en precios.
Selectiva	Se restringe, por parte del fabricante, el número de puntos de distribución desde los cuales quiere llegar al consumidor. En una misma zona puede haber más de un intermediario.
Exclusiva	Se contempla un número mínimo de establecimientos comerciales. Suele acompañarse de un acuerdo mediante el cual el fabricante garantiza al detallista que será el único intermediario en una zona geográfica determinada, mientras que este último se compromete a no ofrecer en el punto de venta otras líneas de productos de marcas de la competencia. Así se logra un aumento del prestigioso producto, así como unos márgenes superiores, puesto que no se produce una lucha por conseguir al cliente a través del precio. Este tipo de distribución se utiliza para productos o servicios que requieran un posicionamiento de servicio e imagen, para artículos de diseño o para productos industriales de mercado limitado.

Tabla 15. Modalidades de distribución: (McGraw-Hill, 2011).

La política de distribución que sigue IKEA para todos sus productos incluidos los más vendidos es exclusiva, pues llegan a acuerdos con los proveedores externos que son los fabricantes para garantizar que no fabriquen los productos que se distribuyen en las tiendas IKEA para otras marcas de la competencia.

6.7. Comunicación.

La promoción de un producto es el conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reporta el producto y de persuadir al mercado objetivo de que lo compre a quien lo ofrece. Es una combinación de las siguientes actividades:

- Venta personal: Incluye, por una parte, decisiones de tipo estratégico, como la configuración del equipo de ventas, la determinación de su tamaño, el diseño de las zonas de venta, la asignación a las mismas de los vendedores, la fijación de cuotas de venta y la planificación de las visitas de los vendedores. Pero también incluye, por otra parte, decisiones más cotidianas como la selección, formación, motivación, supervisión y remuneración de los vendedores (Santesmases, M., 2012).

En IKEA trabajan el concepto de autoservicio, lo que significa que el cliente se abastece así mismo, por lo que los colaboradores de ventas se encargan, entre otras cosas, de cuidar la presentación de los productos (limpios, llamativos, etc.) y de garantizar que los clientes dispongan de toda la información que necesitan para realizar sus compras.

Casi todos los productos de la gama IKEA están disponibles en las tiendas para llevártelos inmediatamente, pero el servicio está disponible en caso de necesitarlo. Los colaboradores del departamento de ventas reciben formación sobre casi todos los aspectos de su área, por lo que pueden asesorar a los clientes y responder a sus preguntas. Además conocen perfectamente el perfil del cliente de IKEA, el concepto IKEA y los productos de IKEA (www.ikea.com, 2017).

Desde el momento en el que el cliente entra en una tienda de IKEA, éste 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, A., 2012).

- Publicidad y propaganda: Incluyen decisiones relativas al mensaje a transmitir, público objetivo al que se dirigen, medios de comunicación empleados, soportes específicos dentro de cada medio y proceso de diseminación de la información (Santesmases, M., 2012).

Los spots y anuncios televisivos son indiscutiblemente la más poderosa forma de publicidad. Anunciarse en este medio de publicidad implica llegar a cientos de miles o a millones de personas al mismo tiempo, aporta notoriedad, credibilidad y ayuda más que ninguna otra forma de publicidad a conseguir el posicionamiento deseado (www.oblicua.es, 2017)

Los anuncios televisivos de IKEA tienen algo mágico, cuentan historias que sorprenden, enseñan y emociona, pero sobre todo, han conseguido impresionar tanto a consumidores como a entendidos de la publicidad. En los últimos años, IKEA ha convertido su publicidad en un reflejo de su propia filosofía comercial, otorgando a la propia marca un gran carisma y una personalidad única (www.puromarketing.com, 2014)

Un ejemplo de anuncio publicitario de IKEA que ha conseguido el reconocimiento tanto de consumidores como de expertos en publicidad, es la campaña llamada “Salvemos las cenas” que ha conseguido llevarse el I Premio de Familia otorgado por el instituto de estudios para la familia The Family Watch porque la laboral y familiar y pone en valor la importancia de pasar más tiempo «de calidad» en familia. (www.abc.es, 2016)

Las cuñas publicitarias son elementos muy importantes y eficientes para la promoción de un producto a través de la radio ya que, este es un medio que tiene un alto porcentaje de oyentes. IKEA es consciente de esto y por eso se publicita en este medio con cuñas que duran alrededor de veinte segundos creadas por la productora Black Out: “De la cama al sofá y...” o “Perdón” (www.anuncios.com, 2015).

La publicidad exterior es un medio para divulgar noticias o anuncios comerciales ideados para atraer a posibles compradores, espectadores o usuarios en movimiento, realizada en lugares públicos (grupographic.com, 2017). Es muy eficaz y productiva, e IKEA ha sabido sacar partido de este tipo de publicidad. Un ejemplo de ello es el original soporte publicitario creado bajo el lema “una montaña de inspiración te espera”, (imagen 28) creado por la agencia Ubi Bene para celebrar la apertura de una tienda de IKEA en Clermont-Ferrand (laciaturacreativa.com, 2014).



Imagen 28. Soporte publicitario de IKEA en Clermont-Ferrand: (laciaturacreativa.com, 2014).

La publicidad online es aquella que se muestra por internet tanto en sitios web como en aplicaciones (www.alegsa.com, 2015). Uno de los formatos interactivos más importantes de este tipo de publicidad es el Banner, esto es, un tipo de anuncio publicitario online en forma de imagen gráfica que se suele situar a lo largo de una página web, en un margen, u otro espacio reservado para publicidad (www.v2p-online.es, 2011).

IKEA desarrolló un banner interactivo que te anima a montarlo tú mismo para ahorrar dinero.

Al pulsar en el banner comienzas el montaje del mismo y una vez montado te muestra una oferta de uno de sus productos (www.antevenio.com, 2016)

El catálogo es una herramienta muy importante para IKEA. En la era de la digitalización, todavía hay empresas en las que el Marketing Offline, es decir, “el de toda la vida”, sigue siendo clave. IKEA es un buen ejemplo de ello. En

el mes de septiembre se distribuye el catálogo de IKEA, confeccionado por Communications en Älmhult (Suecia). Es uno de los catálogos más leídos de la historia, y, sin duda, una de las herramientas de Marketing más fuertes utilizada por esta empresa. Sólo en península, IKEA repartió en el año 2016, 10 millones de catálogos, y 198 millones en todo el mundo.

Para un negocio como IKEA, el catálogo, es una herramienta de Marketing perfecta, y hoy por hoy, imprescindible. Son muchas las personas que esperan el catálogo de IKEA en septiembre, aun cuando no se plantean comprar muebles nuevos. IKEA utiliza diferentes medios externos con los que promocionar sus productos, pero el más conocido es el catálogo que lanza todos los años (Lago, J.A., 2017)

- Relaciones públicas: Estas actividades persiguen, en general, conseguir una imagen favorable del producto y de la empresa que lo vende a través de los medios de comunicación con el fin de que se adquiriera el producto ofertado y/o se mejore la aceptación social de la entidad anunciante (Santesmases, M., 2012).

La publicity es un recurso de comunicación que permite a las empresas obtener repercusión en los medios de forma gratuita. En este caso, la compañía no actúa como anunciante sino como medio de comunicación. (Bernues, S., 2007)

Un ejemplo de publicity es el programa emitido por la Sexta llamado “Mundo oficina” en el que explora el día a día de la vida laboral española en diferentes centros de trabajo y en el que habla sobre las oficinas centrales de IKEA en Madrid. El video, en forma de reportaje, trata interesantes cuestiones de la organización de una manera muy cercana al espectador (Sanchez, O., 2012).

- Promoción de ventas: Incluye un conjunto de actividades, no canalizadas a través de los medios de comunicación, que tratan de estimular las ventas a corto plazo. Van dirigidas a distintos públicos (vendedores, intermediarios, consumidores) y los métodos utilizados consisten fundamentalmente en rebajas del precio, ofertas de mayor cantidad de producto por igual precio,

cupones o vales descuento, muestras gratuitas, regalos, concursos, etc (Santesmases, M., 2012).

La participación en ferias supone un medio muy eficaz para poner en contacto directo a expositores y clientes. Ayuda a desarrollar relaciones duraderas y transmitir información mucho más activa e intensa acerca de un producto, con la particularidad que no sólo puede describirse sino que además puede ser visto (González, Y., 2010).

IKEA el 22 febrero de 2017 participó en el Espacio Cocina SICI de la feria de Valencia con el objetivo de transmitir los 25 años de garantía de sus cocinas y los servicios Ikea Business Valencia; proyectos de decoración, tarjeta fidelidad, financiación y facilidades de compra (espaciococina.feriavalencia.com, 2017).

IKEA también hace demostraciones en sus tiendas, como por ejemplo la demostración de utensilios de cocina llevada a cabo en IKEA Murcia donde mostraron como algunos inventos en este terreno pueden hacer la vida mucho más fácil y ayudar a ahorrar tiempo y dinero (www.latiendasueca.com, 2008).

IKEA también hace concursos a nivel internacional. Un ejemplo es el reto de diseñar objetos que no existieran en el mercado y que fueran útiles en la vida diaria. El ganador pudo disfrutar de un viaje a Suecia de una semana a la provincia donde se fundó la corporación IKEA (www.abc.es, 2016)

- Marketing directo: Utiliza los medios de comunicación directa (correo, teléfono, fax e Internet) para hacer proposiciones de venta dirigidas a segmentos de mercado específicos, generalmente elegidos a través de sistemas de bases de datos (Santesmases, M., 2012).

IKEA desarrolló una aplicación móvil gratuita que le sirvió para saber si todos los usuarios respondían de igual forma a la recepción de un SMS, MMS o email en sus smartphones con la consecuente redirección a una web móvil (web creada de forma específica para dispositivos móviles). Dicha

comunicación con el usuario incluía un código BIDI canjeable en tienda (se accedía a una promoción sobre 9 posibles productos). Con ello, se conseguía incentivar la venta llevando al público objetivo a los establecimientos IKEA (www.estupubli.wordpress.com, 2012)

IKEA Family (programa de fidelización gratuito) incluye una serie de ventajas como ofertas exclusivas, 20% de descuento en los productos IKEA Family, hasta seis meses para realizar la devolución de la compra, sorteos y regalos, entre otros. Los socios reciben información acerca de eventos y talleres en las tiendas y las últimas tendencias en IKEA mediante un correo electrónico.

Esta herramienta de marketing directo ayuda a IKEA a captar la atención de los consumidores hacia las novedades en tienda y las promociones (www.ikea.com, 2017).

IKEA también es una marca líder del sector en los medios sociales e interacción entre sus seguidores, las utiliza para comunicar las últimas novedades sobre productos, ofertas, campañas, actividades y eventos locales en tiendas (www.brandwatch.com/es, 2015).

CAPÍTULO 7

Programa de acciones

Un programa de acciones requiere de una metodología concreta asociada a cada estrategia de marketing para maximizar su eficacia. Es una parte fundamental del Plan de Marketing, que conlleva la marcación de objetivos, además, de otras actividades que permitan a la empresa alcanzar los objetivos de marketing designados (Gómez-Zorrilla, J.,2014).

Para comenzar, debemos desarrollar las acciones concretas asociadas a cada estrategia del plan de marketing.

Como muestra el gráfico 5 que se muestra a continuación, en un plan de marketing hay cinco tipos de estrategias diferentes: estrategia de segmentación, estrategia de diferenciación, estrategia de posicionamiento, estrategia de fidelización y la estrategia online.



Gráfico 5. Estrategias de marketing (Elaboración propia)

- Estrategia de segmentación: Es necesaria para estructurar el mercado global en porciones más pequeñas y homogéneas en lo que respecta a las características, necesidades o hábitos (retos-directivos.eae.es, 2015). La segmentación se realiza mediante varios pasos: estudio de la demanda total, elección de criterios de segmentación, determinación de segmentos totales del

mercado, elección del número de segmentos concretos, elección de estrategia de cobertura de mercado, descripción perfilada del segmento, cuantificación del segmento y por último, un consumo de medios de segmento (Sanchez, A., 2014).

- Estrategia de diferenciación: Esta estrategia persigue que la empresa o uno de sus atributos sean percibidos como únicos, por parte tanto de clientes como de proveedores (admindeempresas.blogspot.com.es, 2007). Algunas de las acciones que se pueden desarrollar con esta estrategia son: página web diferente de última tecnología, máxima personalización posible del servicio, creación de protocolos de actuación del servicio a los clientes, precios elevados, servicio único de marketing interactivo (Sanchez, A., 2014).
- Estrategia de posicionamiento: Se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de nuestra marca respecto a la de la competencia. Tiene como objetivo llevar la marca, empresa o producto desde la imagen actual que tiene cada empresa a aquella que desea (Galina, N., 2013). Hay varios tipos de estrategias basadas en el posicionamiento.
 - Posicionamiento por calidad: La calidad es un componente muy importante en lo que se refiere a la marca y se puede combinar fácilmente con otras acciones basadas en el posicionamiento (Guettler, A., 2012). Para que el cliente perciba un servicio de calidad se podría generar un informe de consultoría integral gratuito (Sanchez, A., 2014).
 - Posicionamiento por valor o precio: Esta estrategia se basa en la relación calidad-precio. Las acciones que sigue esta estrategia se basan en ofrecer la mayor calidad posible a un precio competitivo o posicionarse por precios altos o por precios bajos (Guettler, A., 2012).
 - Posicionamiento por beneficios: El objetivo es resaltar los atributos más poderosos de una compañía, que ninguna compañía posea y que sean valiosos para el consumidor (Guettler, A., 2012). Las acciones a desarrollar para que el cliente perciba el beneficio de la empresa serán por ejemplo la de poner casos de éxito en la web, anuncios en redes sociales, publicar entrevistas de clientes satisfechos etc (Sanchez, A., 2014).
 - Posicionamiento por solución de problemas: Consiste en demostrar que la empresa tiene la facultad de resolver cualquier problema de forma rápida y eficiente (Guettler, A., 2012)

- Posicionamiento basado en Liderazgo: Con esta estrategia una compañía demuestra su superioridad frente a otros competidores que ofrecen el mismo tipo de producto o servicio (Guettler, A., 2012). Las acciones pueden ser la de desarrollar estrategias innovadoras de marketing, utilizar solamente última tecnología en la empresa, etc (Sanchez, A., 2014).
- Posicionamiento por celebridades: Consiste en contratar a celebridades para promocionar productos de una empresa o servicios para posicionar la marca. El objetivo es que los compradores asocien la marca a la celebridad contratada (Guettler, A., 2012).
- Estrategia de fidelización: Esta estrategia tiene como objetivo que las empresas mantengan a los clientes fieles a sus marcas y que éstos la recomienden a otros consumidores (www.crecenegocios.com, 2013). Para poder desarrollar una estrategia de diferenciación existen varias acciones:
 - Generación de imagen de marca: Consiste en conseguir que los clientes se identifiquen con la imagen de la marca mediante el diseño del logotipo, notas de prensa (Sanchez, A., 2014).
 - Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Son las acciones encaminadas a que los clientes perciban que la empresa está implicada con su entorno y con ellos. Esto se pueden conseguir mediante donaciones, contratación de becarios, ayudas a organizaciones sin ánimo de lucro (Sanchez, A., 2014).
 - Customer Relationship Management (CRM): La gestión de relación con los clientes engloba acciones de atracción y fidelización de clientes como generar bases de datos, comprar software CRM, aplicar una estrategia de Marketing relacional (Sanchez, A., 2014).
- Estrategia Online: Se basa en la aplicación de tecnologías digitales para lograr la adquisición y retención de clientes (Kont, J., 2010). Las acciones a realizar serán:
 - Marketing de contenidos: Es la base de la estrategia online. Creación de contenido propio mediante un blog o la creación de un calendario editorial (Sanchez, A., 2014).
 - Email Marketing: Es fundamental para mantener la relación mediante emails con los clientes (Sanchez, A., 2014).

- S.E.O.: Se utiliza para aparecer en las búsquedas de los clientes en la red, y es importante que el nombre de la empresa salga lo más arriba posible del listado de búsqueda (Sanchez, A., 2014).
- Redes sociales: Son utilizadas por las empresas para comunicarse con los clientes. Por ejemplo, mediante promociones vía Twitter, mantenimiento de las sociales creadas activas (Sanchez, A., 2014).
- Eventos online (webinars): Consiste en eventos en directo por internet donde el usuario puede interactuar en directo con el locutor (Sanchez, A., 2014).

7.1. ¿Qué se hará?

Una vez definidos los tipos de estrategia y las acciones que se pueden realizar en cada una de ellas, vamos a seleccionar una estrategia para llevar a cabo el programa de acciones.

La **estrategia** seleccionada es la de **posicionamiento** y los objetivos a conseguir son los siguientes:

- Que los consumidores perciban a IKEA como una empresa de calidad y confianza.
- Debe primar la satisfacción del consumidor.
- Se debe brindar a los clientes un asesoramiento personalizado.
- Que promueva el crecimiento económico de los países en los que se encuentra generando nuevos puestos de trabajo.

Para lograr estos objetivos las acciones deben ir encaminadas a:

- Una publicidad en ferias orientada a la promoción de los materiales de calidad utilizados y valores de respeto al medio ambiente.
- Realizar estudios de mercado para obtener información sobre la satisfacción y necesidades de los consumidores.

- Brindar asesoramiento personalizado a los clientes mediante empleados situados en los diferentes departamentos de IKEA debidamente formados y especializados.
- Generar estrategias para ofertar puestos de trabajo de larga duración dos veces al año para una media de diez personas por establecimiento.
- Crear un espacio de opinión en internet donde la empresa pueda interactuar con sus clientes recibiendo una retroalimentación constante.
- Proponer actividades, cursos, talleres de cocina, jardinería, decoración etcétera, donde los clientes puedan aprender e interactuar con la empresa y sus diferentes productos y así generar la opinión de que los productos son de calidad.

7.2. ¿Quién lo hará?

Este apartado trata de temporizar las tareas anteriormente citadas y asignar un área responsable como muestra gráficamente la tabla 16.

ESTRATEGIA	ACCIONES	PLAZO												RESPONSABLE		
		AÑO	MESES													
Empresa de calidad	Publicidad en ferias	2018	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Área de Comunicación y Diseño de Interiores	
		2019	1	2	3											
		2020	1	2	3											
	Actividades, cursos y talleres	2018				4	5	6	7	8	9	10	11	12		Área de Comunicación y Diseño de Interiores
		2019				4	5	6	7	8	9	10	11	12		
		2020				4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Asesoramiento personalizado	Formación especializada para empleados	2018				4	5	6	7	8	9	10	11	12	Área de Recursos Humanos y Área de Ventas.	
		2019				4	5	6	7	8	9	10	11	12		
		2020				4	5	6	7	8	9	10	11	12		
	Espacio de opinión internet	2018							7	8	9	10	11	12		Área de Tecnologías de la Información
		2019							7	8	9	10	11	12		
		2020							7	8	9	10	11	12		
Satisfacción del Consumidor	Estudios de mercado	2018							7	8	9	10	11	12	Área de Marketing y Comunicación	
		2019							7	8	9	10	11	12		
		2020							7	8	9	10	11	12		
		2020							7	8	9	10	11	12		
Crecimiento de los países.	Ofertar puestos de trabajo	2018									10	11	12	Área de Recursos Humanos		
		2019									10	11	12			
		2020									10	11	12			
		2020									10	11	12			

Tabla 16. Temporización de tareas en el Plan de Marketing (Elaboración propia).

7.3. ¿Cuánto costará?

En este apartado deberemos de calcular cuánto nos vamos a gastar en realizar todas estas acciones.

Es importante que se recoja el coste de cada acción, para que podamos saber cuánto nos costará su puesta en marcha. La tabla 17 muestra el presupuesto de cada acción.

ACCIONES	PRESUPUESTO		
	2018	2019	2020
Publicidad en ferias Precio por feria = 2.699,84€. (www.emprendedores.es , 2017)	8.099,52€	8.099,52€	8.099,52€
Actividades, cursos y talleres Precio por evento = 320€ (www.didacticaventura.com , 2017)	1.920€	1.920€	1.920€
Formación especializada para empleados Precio por curso formativo = 420€ (www.fundae.es , 2017)	1.260€	1.260€	1.260€
Espacio de opinión en internet Precio por espacio = 10€ (www.todohostingweb.com , 2017)	100€	100€	100€
Estudios de mercado Precio por estudio = 300€ (www.feebbo.com , 2017)	1.500€	1.500€	1.500€
Ofertar puestos de trabajo Precio por oferta/mes= 185€ (www.jobfie.es , 2016)	3.330€	3.330€	3.330€
TOTAL	16.209,52€	16.209,52€	16.209,52€
	TOTAL 2018, 2019 y 2020.		48.628,56€

Tabla 17. Presupuesto de las acciones del Plan (Elaboración propia).

7.4. Control de seguimiento.

Después de elaborar y ejecutar el programa de acciones será necesario comprobar si se han logrado los objetivos fijados. Para ello, es necesario hacer un plan de control que proporcione la información necesaria acerca de la situación de la ejecución de los planes.

Para elaborar ese control se mantendrán reuniones mensuales con las distintas áreas que intervienen en el programa de acciones para ver el funcionamiento del mismo y comprobar si los resultados son satisfactorios. Además, se realizarán encuestas al final del proceso de compra para comprobar la satisfacción del consumidor. Las encuestas costarán de las siguientes preguntas:

1.- Como es el servicio de nuestros vendedores en los diferentes departamentos:

- Excelente Bueno Regular Malo

2.- Qué área es la mejor valorada por usted:

3.- El conocimiento, habilidad y asesoría del vendedor para satisfacer sus necesidades es:

- Excelente Bueno Regular Malo

4.- Como calificaría el tiempo de respuesta/atención:

- Excelente Bueno Regular Malo

5.- Como califica la calidad de nuestros productos:

- Excelente Bueno Regular Malo

6.- Como considera el precio de nuestros productos en relación a su calidad:

- Excelente Bueno Regular Malo

7.- Haga mención del producto o productos que conozca y tenga una buena valoración:

8.- Haga mención del producto o productos que conozca y tenga una mala valoración:

9.- Como considera los productos de IKEA con respecto a las cualidades de los competidores:

- Excelente Bueno Regular Malo

10.- Recomendaría los productos de IKEA:

- Sí No No lo sé.

CONCLUSIONES

IKEA se ha establecido como una de las mayores empresas vendedoras de muebles en todo el mundo, cuya seña de identidad es el precio. Actualmente, está presente en 48 países y la forman 383 tiendas. De todos los países en los que desarrolla su actividad, Alemania es el país donde IKEA tiene un mercado más amplio. Esta es una empresa de éxito, mundialmente reconocida y líder en el sector de muebles y accesorios para el hogar.

Las únicas empresas competidoras a escala internacional de IKEA son Zara Home, Leroy Merlin y AKI. Y de dichas empresas, la única que ofrece precios y servicios similares a los que ofrece IKEA es la multinacional europea AKI. Además, IKEA ha conseguido adaptarse al entorno y a las exigencias de los consumidores. De ahí que la crisis no le haya afectado de manera particular, pues las tiendas IKEA han sufrido un aumento progresivo de clientes, al igual que un aumento del volumen de ventas, facturación, cuota de mercado, beneficios, de plantilla e incluso de apertura de nuevos establecimientos.

Es de destacar, la estructura jerárquica de IKEA por su forma piramidal, en el que el máximo responsable de las áreas de trabajo es el director de tienda.

Tras llevar a cabo un análisis interno y externo de IKEA, se pueden destacar como principales debilidades de IKEA, la durabilidad de sus productos y la calidad de los mismos debido a que la filosofía de esta multinacional se basa en hacer lo posible por mantener una política de precios agresivamente baja. Se cuenta como principales fortalezas de IKEA, los precios bajos, la imagen mundialmente conocida, la variedad de productos y la gran capacidad de adaptación a los cambios. Por otro lado IKEA no se libra de las amenazas externas tales como, gran número de competidores e imitadores locales o la situación económica con la consiguiente disminución del gasto por parte de los consumidores. No obstante, cuenta con diversas oportunidades como por ejemplo, que hay mercados en los que aún puede expandirse o la aplicación que puede hacer con el uso de las nuevas tecnologías.

IKEA se dirige actualmente a toda la familia, pero la verdad es que el público objetivo principal de esta multinacional tiene una edad comprendida entre los 30 y 50 años, aunque en cuanto al sexo es indiferente y la mayoría proceden de una zona urbana. No obstante, IKEA se ha posicionado principalmente por la diversidad de productos y precios singularmente bajos. De hecho los productos que más se vendieron en IKEA España en el año 2016 fueron la

estantería Kallax, el sillón Poäng, el soporte Bräda, el espejo Lots y el diván Hemmes.

Para mantener una política de precios bajos IKEA, controla todas las fases de producción de su mobiliario y accesorios para el hogar, de manera que todo el ciclo de vida de los productos queda en manos de la empresa sueca hasta llegar al cliente.

Todo el surtido de IKEA se desarrolla ajustándose a un precio marcado inicialmente y después de desarrollarse se examina de nuevo para ver si el precio puede ser aún menor.

Esta multinacional sigue una estrategia de precios bajos adaptada localmente en base a la competencia del mercado. Estos precios se sitúan un 20% por debajo del precio de su competencia aunque, en algunos muebles de IKEA, como por ejemplo la estantería Kallax, el sillón Pöang o el diván Hemmes, son más baratos que otros productos similares de empresas competidoras debido a la estrategia aplicada del liderazgo en costes, pero si tienes que contratar a una empresa externa que los transporte hasta tu casa y los monte el precio puede verse multiplicado.

IKEA encarga la manufactura a distintas compañías situadas por Europa, Asia y Norteamérica, para cuando el producto esté acabado distribuirlo a los puntos de venta y si esto no es posible a los almacenes centrales que dispone la compañía.

El cliente tiene un papel fundamental en la compra de los productos que vende IKEA ya que, es el encargado de recorrer la tienda, apuntar las referencias de los productos, buscar la ubicación de éstos en el almacén, recoger los productos seleccionados, transportarlos hasta su casa o contratar el transporte con una agencia de transportes y por último, montarlos.

El canal de distribución que utiliza IKEA para todos sus productos, en los que se incluyen los más vendidos en el año 2016, es corto y exclusivo.

IKEA lleva a cabo una promoción de sus productos basada en la combinación de distintas actividades como son la publicidad y propaganda (spots, anuncios televisivos, cuñas publicitarias, publicidad exterior, publicidad online, catálogos), relaciones públicas (publicity), promoción de ventas (participación en ferias, demostraciones, concursos) y marketing directo (aplicaciones de móvil, IKEA family).

Consecuentemente, IKEA debería de realizar una estrategia de posicionamiento basada en la calidad de sus productos porque, aunque es una empresa mundialmente conocida, los consumidores tienen la percepción de que el precio es bajo y esto lleva a pensar en que de igual forma, la calidad ofrecida también es baja.

Finalmente, se ha procedido a realizar un plan de acciones que permitan posicionar a IKEA como una marca no sólo líder en el mercado en el que opera y con precios competitivos, sino también como una marca de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

(Ingvar y otros, 2008). La historia de IKEA. Editorial: La esfera de los libros

(www.ikea.com, 2016).

http://www.ikea.com/ms/es_ES/about_ikea/the_ikea_way/history/

(www.dailymail.co.uk, 2011) <http://www.dailymail.co.uk/femail/article-1349831/Ikea-design-stores-mazes-stop-shoppers-leaving-end-buying-more.html>

(Espadas, E., 2009). <https://decoracion2.com/primeros-catalogos-de-ikea-en-1951/>

(Espinosa, R., 2012). <http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

(Informe de responsabilidad corporativa del Grupo IKEA en España, 2008). “Una manera diferente de hacer negocios”. Informe de responsabilidad corporativa del Grupo IKEA en España, 2008.

(www.ikea.com, 2016).

http://www.ikea.com/ms/es_ES/pdf/reports-downloads/The_IWAY_Forestry_Standard_ES.pdf

(www.ikea.com, 2016) Visión:

http://www.ikea.com/ms/es_ES/about-the-ikea-group/company-information/

(www.ikea.com, 2016) Valores:

http://www.ikea.com/ms/es_ES/the_ikea_story/working_at_ikea/our_values.html

(territoriomarketing.es, 2016).

<http://territoriomarketing.es/el-macroentorno-y-microentorno/>

(Vértice, 2011). Organización del proceso de venta, Editorial Vértice, pp. 7-8.

(www.elperiodicodearagon.com, 2004).

http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/temadia/perfil-cliente-da-media-edad-36-5-anos-nivel-educativo_136592.html

(Informe anual de IKEA Ibérica, 2012). “Negocios+personas+planeta”. Informe anual de IKEA Ibérica, 2012.

(Blanco, A., 2016).

http://www.elconfidencial.com/espana/2016-01-20/poblacion-padron-espana-jovenes-viejos-extranjeros_1138584/

(www.datosmacro.com, 2015).

<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/espana-comunidades-autonomas/murcia>

(www.datosmacro.com, 2015).

<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/espana-comunidades-autonomas>

(Torreblanca, F., 2014). <http://franciscotorreblanca.es/que-es-el-macroentorno/>

(Torreblanca, F., 2014). <http://franciscotorreblanca.es/que-es-el-microentorno/>

(www.fordaq.com, 2006).

http://madera.fordaq.com/fordaq/news/ue_productor_madera_13279.html

(Moon, 2004). << IKEA Invade Estados Unidos >>, artículo de Harvard Business School, pp. 1-2.

(García, J., 2015). <http://www.cienciahistorica.com/2015/10/03/la-millonaria-historia-de-ikea-y-de-su-ahorrativo-dueno/>

(Alex, 2015). http://www.vividmaps.com/2015/08/map-of-countries-with-ikea-stores_24.html

(www.ikea.com, 2015)

http://www.ikea.com/ms/es_ES/pdf/yearly_summary/IKEA_Group_Yearly_Summary_2015.pdf

(Viaña, D., 2015).

<http://www.elmundo.es/economia/2015/11/11/564255e1268e3efd648b4619.html>

(Banco Mundial, 2015).

http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?contextual=default&end=2015&locations=EU-XU-JP-ZJ-CN&name_desc=false&start=1990&view=chart

(Banco Mundial, 2015).

http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?contextual=default&end=2015&locations=ID-NG-1W-IN-PK-ET-TZ-UG&name_desc=false&start=1990&view=chart

(www.datosmacro.com, 2015)

<http://www.datosmacro.com/pib/espana-comunidades-autonomas/murcia>

(www.datosmacro.com, 2015)

<http://www.datosmacro.com/pib/espana-comunidades-autonomas>

(Informe ONU, 2015).

https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/Key_Findings_WPP_2015.pdf

(www.Ikea.com, 2015).

http://www.ikea.com/ms/es_ES/this-is-ikea/people-and-planet/energy-and-resources/index.html?icid=es%7Ciba%7C20140109%7C7

(Aguiló, M.J., 2016). <https://home.kpmg.com/es/es/home/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2016/01/gobiernos-amplian-sistemas-tributarios.html>

(KPMG, 2015). <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/global-tax-rate-survey-2015-v2-web.pdf>

(www.idealista.com, 2016).

<https://www.idealista.com/news/finanzas/fiscalidad/2016/07/07/742785-el-impuesto-de-sociedades-en-el-mundo-asi-gravan-los-paises-el-beneficio-empresarial>

(www.ikea.com, 2016). http://www.ikea.com/ms/es_ES/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html

Proveedores:

(www.globalasia.com, 2013). www.globalasia.com/actualidad/empresas/tension-ikea-proveedores-chinos-crece#

(www.alimarket.es, 2015). www.alimarket.es/noticia/179722/europac--primer-proveedor-oficial-de-embalaje-de-ikea-para-la-peninsula-iberica

(www.europacgroup.com, 2016).

<http://www.europacgroup.com/ES/Pages/default.aspx>

(Uriol, E., 2001).

http://cincodias.com/cincodias/2001/10/01/empresas/1001943607_850215.html

(es.sp-berner.com, 2016). <http://es.sp-berner.com/>

Competencia:

(Munuera, J.L., 2007). Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Editorial Esic, pp. 124-126.

(www.merkamueble.com, 2016). <http://www.merkamueble.com/es/>

(www.tuco.net, 2016). www.tuco.net

(www.mueblesboom.com, 2016). www.mueblesboom.com

(www.moblerone.es, 2016). www.moblerone.es

(www.zarahome.com/es/, 2016). www.zarahome.com/es/

(www.elcorteingles.es, 2016). www.elcorteingles.es

(www.leroymerlin.es, 2016). www.leroymerlin.es

(www.akasamuebles.es, 2016). www.akasamuebles.es

(www.conforama.es, 2016). www.conforama.es

(www.mueblemania.net, 2016). www.mueblemania.net

(www.aki.es, 2016). www.aki.es/

Análisis DAFO.

(Kerry Capell, K., 2005). Cómo los ejecutivos más ingeniosos del mundo alcanzan la cima. Editorial Mc Graw Hill.

(www.rocelpublicidad.com, 2016).
<http://www.rocelpublicidad.com/art%C3%ADculos/el-valor-de-una-marca/beneficios-de-una-marca.html>

(Blasco, E., 2014). <http://infoautonomos.economista.es/blog/que-es-una-empresa-sostenible-y-por-que-te-beneficia-aplicarlo-tu-negocio/>

(Perez, M., 2016). <http://www.mimbrea.com/del-mueble-a-la-ciudad-la-evolucion-de-ikea/>

(Paredes, E., 2010) <http://gestionando-empresas.blogspot.com.es/2010/09/analisis-interno.html>

(Moreno, S., 2011) <http://www.mirelasolucion.es/blog/que-es-un-analisis-de-empresa/>

(www.entrepreneur.com, 2011) <https://www.entrepreneur.com/article/264076>

(Informe anual IKEA Ibérica, 2015). Informe anual IKEA Ibérica, 2015.

(www.ain.es, 2016) <http://www.ain.es/consulting/areas-de-consultoria/organizacion-y-personas/analisis-y-desarrollo-organizativo/>

(www.ikea.com, 2016)

http://www.ikea.com/ms/es_ES/about-the-ikea-group/company-information/

(Navajo, P., 2011)

http://manuelgross.bligoo.com/20110510-analisis-estrategico-recursos-y-capacidades-organizacionales#.WEb8s_nhDIU

(Informe sectorial. El sector del mueble en la Región de Murcia, 2016). Informe sectorial. El sector del mueble en la Región de Murcia.

(www.ikea.com, 2016) <http://www.ikea.com/es/es/store/murcia/rsc>

(www.ikea.com, 2016)

http://www.ikea.com/ms/es_ES/about-the-ikea-group/company-information/

(Informe de responsabilidad corporativa del Grupo IKEA en España, 2008). Una manera diferente de hacer negocios. Informe de responsabilidad corporativa del Grupo IKEA en España, 2008.

(www.ikea.com, 2016).

http://www.ikea.com/ms/es_ES/the_ikea_story/working_at_ikea/work_areas.html

(Vazquez, M., 2014). (www.levante-emv.com/economia/2014/06/17/ikea-alfafar-/1126451.html)

(A. EFE, 2015). (www.expansion.com/agencia/efe/2015/02/05/20380395.html)

(Muñiz, R., 2016). <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

(Stefan, T., 2015). <http://pyme.lavoztx.com/definicion-de-volumen-de-ventas-10570.html>

(Kennan, M., 2015). <http://pyme.lavoztx.com/cmo-calcular-la-cuota-de-mercado-de-una-empresa-5230.html>

(Piñero, D., 2014). <http://www.danielpinero.com/como-calcular-cuota-mercado>

(Idepa, 2015)

http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/flashsectorial/Sector_madera/Sector_Espania/index.jsp?csection=3§ion=3

(Yubero, M.P., 2014). <http://www.expansion.com/diccionario-economico/beneficio-contable.html>

(El País, 2014).

http://economia.elpais.com/economia/2014/04/08/actualidad/1396983496_998834.html

(www.marketingdirecto.com, 2015).

<https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/ikea-aumenta-beneficios-espana-17-tras-4-anos-perdidas>

(El país, 2016).

http://economia.elpais.com/economia/2016/04/05/actualidad/1459871527_308524.html

(<http://admindeempresas.blogspot.com.es/2007/12/concepto-de-estrategia.html>, 2013).

<http://admindeempresas.blogspot.com.es/2007/12/concepto-de-estrategia.html>

(IKEA, 2016). http://www.ikeainfo.es/prensa/nota.php?id_notas=527

(Borges, V., 2016). <http://metodomarketing.com/definicion-de-publico-objetivo/>

<http://www.todomktblog.com/2013/12/posicionamiento.html>

(Calderón, R., 2010).

<http://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/2428632/09/10/Vaya-estrategia-Desconcertar-a-los-clientes-para-venderles-mas-muebles-.html>

(Cantero, J., 2015). <https://josecantero.com/tag/ikea/>

(Arribas, S., 2015). http://silviaa-00.wix.com/ikeaa#!__tecer-informe

(Lawrence, 2010.) <https://lawrencemz.wordpress.com/tag/ikea-posicionamiento/>

(Nasanes, N., 2011). <http://elblogdenasanes.blogspot.com.es/2011/01/que-significa-i-d-i.html>

(Dominguez, J.I., 2005). <http://www.gestiopolis.com/diferencias-producto-servicio/>

(Zahumenszky, C., 2016). <http://es.gizmodo.com/las-tecnologias-por-las-que-apuesta-ikea-para-sus-futur-1627403137>

(Santesmases, M., 2012). Marketing conceptos y estrategias. Editorial Pirámide. Pp 47.

(Santesmases, M., 2012). Marketing conceptos y estrategias. Editorial Pirámide. Pp 99.

(Santesmases, M., 2012). Marketing conceptos y estrategias. Editorial Pirámide. Pp 98.

(Zamora, I., 2012). <http://www.abc.es/20121002/economia/abci-secretos-exito-ikea-201210011156.html>

(www.Ikea.com, 2017).

http://www.ikea.com/ms/es_ES/rooms_ideas/new_lower_price/index.html

(www.Ikea.com, 2017).

http://www.ikea.com/ms/es_ES/about_ikea/the_ikea_way/our_business_idea/our_low_prices.html

(www.marketingdirecto.com, 2016).

www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/paraiso-gangas-ikea-precio-va-varios-pasos-delante-diseno

(www.Ikea.com, 2017).

http://www.ikea.com/ms/es_ES/the_ikea_story/working_at_ikea/work_areas_sales.html

(Dahlvig, A., 2012). Cómo hacemos las cosas en IKEA. Editorial Ediciones Gestion 2000.

(www.ikea.com, 2017).

http://www.ikea.com/ms/es_ES/about_ikea/prensa/index.html?loc=distribucion

(Torralba, P., 2002)

<https://www.mecalux.es/articulos-de-logistica/ikea-logistica-compartida-cliente>

(Mars, A., 2006)

http://elpais.com/diario/2006/06/30/catalunya/1151629655_850215.html

(ACN, 2016)

<http://www.lavanguardia.com/local/tarragona/20161230/412996102235/ikea-construira-valls-central-distribucion-compras-on-line-espana-portugal-sur-francia.html>

(www.Ikea.com, 2017).

<http://www.ikea.com/ES/es/catalog/allproducts/department/>

(www.Ikea.com, 2017).

http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/indoor_gardening/

(www.Ikea.com, 2017).

<http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/80289832/>

(www.Ikea.com, 2017).

http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/metod_kitchen/designideas/20163_come05a/

(www.Ikea.com, 2017).

<http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/food/25215/>

(www.Ikea.com, 2017).

http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/outdoor/tools/cood/roomset/20173_cood03a/

(www.Ikea.com, 2017).

http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/dining/tools/codi/roomset/20171_codi05a/

(www.Ikea.com, 2017).

http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/living_room/tools/cols/roomset/20163_cols08a/

(www.Ikea.com, 2017).

http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/bedroom/tools/cobe/roomset/20172_cosl01a/

(www.Ikea.com, 2017).

http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/workspaces/tools/coho/roomset/20172_cooh03a/

(www.Ikea.com, 2017).

http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/childrens_ikea/tools/coch/roomset/20161_cocb04a/

(www.Ikea.com, 2017).

http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/hallway/tools/coha/roomset/20171_coha01a/

(www.Ikea.com, 2017). <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/S99031408/>

(www.Ikea.com, 2017).

http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/laundry/tools/cola/roomset/20161_col03a/

(www.Ikea.com, 2017).

http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/bathroom/tools/coba/roomset/20173_coba01a/

(www.Ikea.com, 2017).

<http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/lighting/>

(www.Ikea.com, 2017).

<http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/decoration/>

(www.Ikea.com, 2017).

http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/small_storage/

(www.Ikea.com, 2017).

<http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/Textiles/>

(www.Ikea.com, 2017).

<http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/cooking/>

(www.Ikea.com, 2017).

<http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/eating/18860/>

(www.Ikea.com, 2017).

http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/ikea_family_products/16248/

(www.Ikea.com, 2017).

<http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/seasonal/summer/>

(www.Ikea.com, 2017).

http://www.ikea.com/ms/es_ES/campaigns/los-mas-vendidos/menos-30.html

(www.Ikea.com, 2017).

<http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/80275887/?query=80275887>

(www.Ikea.com, 2017).

<http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/S39125669/>

(www.Ikea.com, 2017).

<http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/60150176/?query=60150176#>

(www.Ikea.com, 2017). <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/50080315/>

(www.Ikea.com, 2017). <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/39151700/>

(www.Ikea.com, 2017).

http://www.ikea.com/ms/es_ES/campaigns/los-mas-vendidos/menos-30.html

(Muñoz, F., 2017). <http://www.revistaad.es/decoracion/articulos/los-10-articulos-mas-vendidos-de-ikea-en-2015/17661>

(Blasco, M., 2016). <http://www.lagarbatella.com/2016/11/4-usos-para-estanteria-Kallax-Ikea.html>

(Veira, R., 2017). <https://decoracion.tendencias.com/variados/cuanto-costarian-estos-9-muebles-de-ikea-si-no-te-los-montases-tu>

(www.Puromarketing.com, 2014)

<http://www.puromarketing.com/24/16683/ikea-grandes-anuncios-publicitarios-marca-gran-carisma-personalidad.html>

(Lago, J.A., 2017). <http://www.constanza.org/ikea-demuestra-de-nuevo-que-el-marketing-offline-no-ha-muerto/>

(www.estupubli.wordpress.com, 2012).

<https://estupubli.wordpress.com/2012/05/09/campanas-de-marketing-mobile-de-exito-ikea-catalogo-y-marketing-directo/>

(www.brandwatch.com/es, 2015).

<https://www.brandwatch.com/es/2015/09/territorio-creativo-ikea-iberica/>

(www.ikea.com, 2017). <https://www.family.ikea.es/ventajas/>

(Pulido, R., 2015). <http://www.raulpulidopinero.es/2016/02/la-estrategia-de-liderazgo-en-costes.html>

(www.capitalismoconsciente.es, 2017).

<http://capitalismoconsciente.es/blog/estrategia-de-liderazgo-en-costes-ikea/>

(McGraw-Hill, 2011). La distribución comercial y el consumidor, Editorial McGraw-Hill, pp. 8.

(www.abc.es, 2016). http://www.abc.es/familia/padres-hijos/abci-family-watch-premia-valores-anuncio-ikea-201611041412_noticia.html

(www.anuncios.com, 2015).
<http://www.anuncios.com/radio/nuevos-anuncios/1025558012401/ikea.1.html>

(www.anuncios.com, 2015).
<http://www.anuncios.com/radio/nuevos-anuncios/1045378012401/ikea.1.html>

(www.oblicua.es, 2017).
<http://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-tv-television.htm>

(lacriaturacreativa.com, 2014).
<http://lacriaturacreativa.com/2014/09/15/ikea-transforma-una-valla-publicitaria-en-una-pared-de-escalada/>

(www.alegsa.com, 2015). http://www.alegsa.com.ar/Dic/publicidad_online.php

(www.antevenio.com, 2016). <http://www.antevenio.com/blog/2016/04/20-ejemplos-de-banners-creativos/>

(Bernues, S., 2007). <http://www.sergiobernues.com/publicity-publicidad-que-no-cuesta-dinero/>

(Sanchez, O., 2012). <http://comunicandikea.blogspot.com.es/2012/04/publicity-en-ikea.html>

(González, Y., 2010).
<http://yilbergonzalezdesigner.blogspot.com.es/2010/11/objetivos-de-la-participacion-en-ferias.html>

(espaciococina.feriavalencia.com, 2017).

<http://espaciococina.feriavalencia.com/ikea-muestra-la-cocina-del-futuro-para-el-canal-profesional/>

(www.latiendasueca.com, 2008). <http://www.latiendasueca.com/demostracion-de-utensilios-de-cocina-en-ikea-murcia/>

(www.abc.es, 2016). http://www.abc.es/recreo/abci-espanola-gana-concurso-ikea-y-comercializara-nivel-mundial-tabla-cajon-incorporado-201602222127_noticia.html

(Gómez-Zorrilla, J., 2014). <http://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-ix-el-plan-de-accion/>

(retos-directivos.eae.es, 2015). <http://retos-directivos.eae.es/segmentacion-de-mercado-y-tipos-de-estrategias-de-marketing-cual-elegir/>

(Sanchez, A., 2014). <http://adriansanchez.es/etapas-plan-de-marketing-iii-accion-y-control/#more-555>

(admindeempresas.blogspot.com.es, 2007).

<http://admindeempresas.blogspot.com.es/2007/11/estrategia-de-diferenciacion.html>

(Galina, N., 2013).

<http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>

(Guettler, A., 2012).

<http://smallbusiness.chron.com/examples-brandpositioning-strategy-25213.html>

(www.crecenegocios.com, 2013). <http://www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes/>

(Kont, J., 2010). <http://ilifebelt.com/marketing-online/2010/09/>

(emprendedores.es, 2017). <http://www.emprendedores.es/gestion/coste-montar-stand-eventos-ferias>

(www.jobfie.es, 2016). <https://www.jobfie.es/noticias/cuanto-cuesta-publicar-una-oferta-en-portales-de-empleo/>

(www.feebbo.com, 2017). <http://www.feebbo.com/es/precio-estudio-mercado.html>

(www.todohostingweb.com, 2017). http://www.todohostingweb.com/comprar-un-dominio-en-internet/#Cuanto_cuesta_un_domino_web

(www.fundae.es, 2017).

<https://www.fundae.es/Empresas%20y%20organizaciones/Pages/Guias-Procedimientos-Como-Bonificar.aspx>

(www.didacticaventura.com, 2017). <http://www.didacticaventura.com/tienda.asp>