



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Análisis Económico y Economía Política
Grado en Administración y Dirección de empresas

Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico de IKEA, el gigante sueco.

Autor: Alberto Díaz Picón

Tutor: Fernando Oliveres Ribas

30/05/2018

Firmado por:



DEPÓSITO DEL TRABAJO FIN DE GRADO

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DEL TRABAJO FIN DE GRADO

Considerando que la presentación de un trabajo hecho por otra persona o la copia de textos, fotos y gráficos sin citar su procedencia se considera plagio,

Yo, Don Alberto Díaz Picón c o n D N I 48923296L estudiante del Grado en Administración y dirección de empresas de la de la Universidad de Sevilla, **ASUMO LA AUTORÍA RESPONSABLE Y DECLARO** que el Trabajo de Fin de Grado que presento para su exposición y defensa titulado *Análisis estratégico de IKEA, el gigante sueco* y cuyo tutor es Don Fernando Oliveres Ribas

ES ORIGINAL Y QUE TODAS LAS FUENTES UTILIZADAS PARA SU REALIZACIÓN HAN SIDO DEBIDAMENTE CITADAS EN EL MISMO.

Asimismo, acepto que el profesorado podrá utilizar las herramientas de control del plagio que garanticen la autoría de este Trabajo de Fin de Grado.

Sevilla, a 30 de mayo de 2018

Firmado:

Título: *Análisis estratégico de IKEA, el gigante sueco.*

Resumen: El trabajo consiste en un análisis desde el punto de vista estratégico de la empresa sueca IKEA.

Con este trabajo de fin de grado podemos apreciar como la influencia del fundador es fundamental para su desarrollo y expansión, apostando por una orientación a largo plazo del negocio.

El análisis del entorno general y específico es fundamental para determinar los diversos factores que han llevado a esta empresa a ser el líder en su sector. Gracias a diversas herramientas podremos apreciar de forma visual cual es la situación actual de la empresa y determinar sus fortalezas y sus debilidades. Y los posibles elementos que pueden afectar al futuro dicha empresa, es decir, sus amenazas y oportunidades.

Tras la lectura de este trabajo, comprenderemos mejor la importancia del concepto: ventaja competitiva y veremos que estrategias lleva a cabo IKEA.

Palabras claves: misión, visión, valores, entorno, análisis PESTEL, diamante de Porter, perfil estratégico, análisis entorno competitivo, análisis DAFO, ventaja competitiva, cadena de valor, liderazgo en costes, estrategia multicanal.

ÍNDICE

1. LA HISTORIA DEL FUNDADOR Y EL NACIMIENTO DE IKEA.....	2
2. IKEA EN LA ACTUALIDAD.....	4
2.1. EL GRUPO IKEA.	4
2.2. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.....	5
2.3. OBJETIVOS.....	6
3. EL ENTORNO.	7
3.1. INTRODUCCIÓN.	7
3.2. EL MACROENTORNO.	8
3.2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.	8
3.2.2. EL PERFIL ESTRATÉGICO COMO ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	10
3.3. EL ENTORNO COMPETITIVO.....	13
3.3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO.	17
3.3.2. HERRAMIENTA DAFO.....	20
4. LAS CLAVES DEL ÉXITO.....	23
4.1. EL CONCEPTO DE VENTAJA COMPETITIVA.....	23
4.2. EL CONTROL DE LA CADENA DE VALOR.....	24
4.3. LIDERAZGO EN COSTES.....	26
4.4. ESTRATEGIA MULTICANAL.	27
5. CONCLUSIÓN.....	29
6. BIBLIOGRAFÍA.....	31

1. LA HISTORIA DEL FUNDADOR Y EL NACIMIENTO DE IKEA.

Ingvar Kamprad nació el 30 de marzo de 1926 en la provincia sueca de *Småland* al sur **Suecia** donde vivió en la granja de “*Elmtaryd*” próxima a la aldea de *Agunnaryd*.

Es innegable asociar a nuestro fundador con la mayor empresa de muebles que existe hoy en el mundo: IKEA, de la cual hablaremos más adelante.

Todo comenzó cuando un chico de unos 6 años de edad comenzó a vender fósforos a sus vecinos más cercanos para obtener algo de dinero. A los 7 años, Ingvar Kamprad pudo extender su venta de cerillas montado en su bicicleta. Rápidamente nuestro protagonista se dio cuenta de que sería rentable adquirir al por mayor las cerillas y venderlas al por menor. Desde muy pequeño se veía unas claras aptitudes para el comercio y la venta. Cuando alcanzó la edad de 10 años y sin tener mucho dinero, se dio cuenta de que si podía vender algo que la gente quisiera comprar podría ganar algo de dinero. Comenzó a recorrerse el vecindario con su bicicleta y vender todo tipo de productos necesario y de precios asequibles: pescados, lápices...

Sin embargo, no fue hasta el año 1943, con la temprana edad de 17 años, cuando nuestro protagonista fundó la empresa con la que pretendía alcanzar sus sueños: IKEA. Pudo comenzar en su camino empresarial gracias a la ayuda de su padre, quien le había proporcionado algo de dinero por obtener excelentes resultados académicos. El nombre IKEA tiene su origen de las iniciales del fundador (I.K.), más la primera letra de la granja donde vivió “*Elmtaryd*” (E) y la primera letra de la aldea donde había vivido *Agunnaryd* (A).

Con su empresa, pretendía satisfacer las necesidades más comunes que podían tener la gente en su día a día. Vendía toda clase de productos a precios muy reducidos, como por ejemplo: relojes, mesas, sillas, carteras, bolígrafos etc.

En tan solo 2 años consiguió afianzar su negocio y poder prosperar. Fue entonces, en este mismo año, cuando se publicó el primer anuncio en un periódico local de IKEA. Dicho anuncio supuso un “*boom*” muy importante para la empresa, ya que fortaleció la relación que mantenía con el cliente.

Sin embargo, no es hasta 1948 cuando se introdujo los muebles dentro de la gama de productos de IKEA gracias a los fabricantes locales.

Si algo hay que destacar a Ingvar Kamprad es que con su empresa, se ha elaborado uno de los libros con más tirada en la actualidad. Aproximadamente supera los 200 millones de ejemplares, editado en 29 idiomas. Este gran acontecimiento de la actualidad tuvo su origen en 1951 cuando se lanzó el primer catálogo de IKEA.

En 1953 y 1956 se dan dos hechos que fundamentales para la empresa: Apertura de la exposición de muebles en *Älmhult*, donde los clientes podían ver, tocar y probar los artículos que vendían y por otro lado, se estableció unos diseños especiales para los muebles con el fin de usar paquetes planos para ahorrar espacio y costes. Es aquí cuando surge la idea del auto-montaje, es el propio cliente el que tras la compra del mueble tiene que montarlo el mismo.

En gran parte, dicha apertura tuvo lugar debido a que los fabricantes y algunos proveedores locales intentaban boicotarlo alegando una mala calidad de sus muebles. Fue una medida para diluir las influencias negativas de sus rivales, siendo la primera gran superficie dedicada al hogar y a la decoración.

Sin duda, un acontecimiento vital para la compañía fue la apertura de la primera tienda IKEA en Suecia en la localidad de *Älmhult* en 1958 además del primer restaurante que servía la comida típica de “*Smaland*” como las albóndigas con mermelada de arándanos, famosas en la actualidad.

A partir de 1963, comenzó la expansión de IKEA por Europa e incluso llegando a los Estados Unidos, Asia y Australia. A principio de los años setenta, se introdujo el sistema de autoservicio en IKEA, siendo desde entonces el modelo de venta.

No es hasta el año 1996 cuando IKEA abrió su primera tienda en España en la localidad de Badalona (Barcelona) y en septiembre del mismo año abrió su segunda tienda en Alcorcón (Madrid). Algunos años más tarde, más concretamente en el 2004 fue cuando IKEA abrió su primera tienda en Andalucía en Castilleja de la Cuesta (Sevilla)

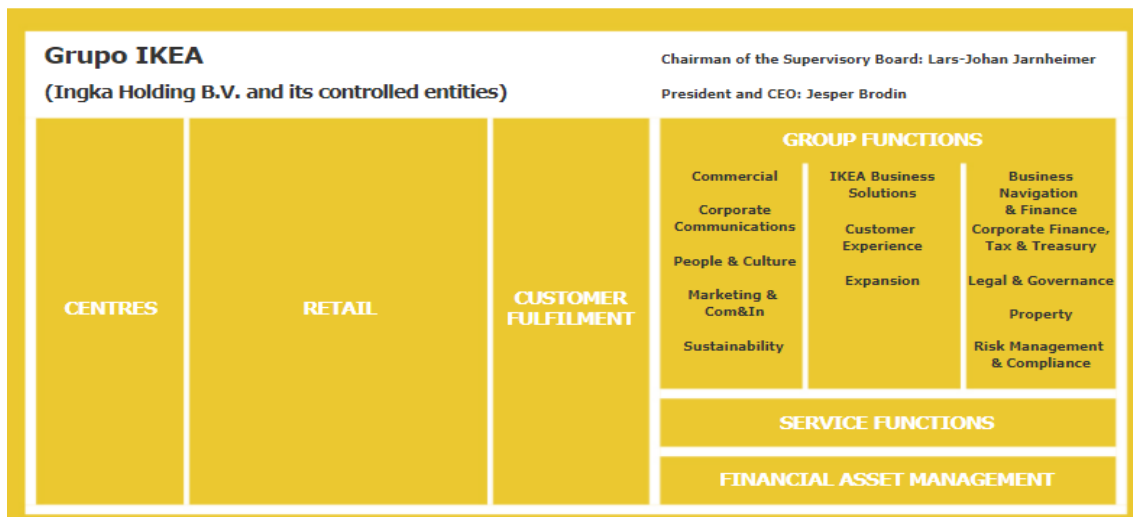
Muy recientemente, el fundador del gran gigante sueco, Ingvar Kamprad, falleció el día 27 de enero de este mismo año a la edad de 91 años, dejando tras su muerte la mayor empresa de muebles y decoración del mundo.

2. IKEA EN LA ACTUALIDAD

2.1. EL GRUPO IKEA.

En la actualidad, la empresa IKEA está muy extendida alrededor del mundo con 403 tiendas, de las cuales, 14 han sido abiertas este mismo año. Posee una extensa plantilla con más de 190.000 colaboradores (IKEA, 2018).

Un dato muy característico de las empresas del Grupo IKEA (INGKA Holding B.V. y sus entidades controladas) poseen una estructura de propiedad que garantiza la independencia y el poder apostar por estrategias a largo plazo. Lo cual es lógico, ya que la idea del fundador era poder controlar su negocio lo máximo posible, desde los productos hasta las estrategias llevadas a cabo.



2.1. Estructura del Grupo IKEA

Fuente: www.ikea.com

Cabe destacar que el propietario del grupo IKEA (La Fundación Stichting INGKA) solo emplea sus fondos para donarlos para fines benéficos a través de la Fundación Stichting IKEA y para reinvertirlos en el propio grupo.

La dirección ejecutiva del Grupo IKEA está dirigida por Jesper Brodin, que ostenta el cargo de CEO y presidente desde septiembre del 2017.

2.2. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.

Partimos desde el concepto de visión, que es el más general y básico hasta llegar a los valores y la propia cultura organizacional que IKEA tiene.

La visión podemos definirla como: “la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento. Por tanto, hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro”. Consiste en responder a las siguientes preguntas: “¿Cómo seremos? ¿Cómo deberíamos ser? ¿Qué queremos ser en el futuro?”. (Hamel y Prahalad, 1990). En el caso de IKEA es: mejorar el día a día de todas las personas que reciben la influencia de nuestro negocio (IKEA, 2018).

El concepto de misión es una declaración del propósito que la organización quiere conseguir. En este sentido, podemos hablar de que representa la razón de ser de la empresa y el motivo de su existencia. En el caso de IKEA quiere “ofrecer productos de calidad a un precio asequible para nuestros clientes, optimizando toda nuestra cadena de valor, estableciendo relaciones de largo plazo con nuestros proveedores, invirtiendo en una fabricación altamente automatizada y fabricando y fabricando en grandes cantidades”. (IKEA, 2018)

Los valores de una empresa son el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar a la empresa para la consecución de su visión y misión

Cabe destacar los importantes valores y la cultura que desde sus inicios Ingvar Kamprad ha querido plasmar en IKEA y que poco a poco se ha ido convirtiendo en un referente para muchos empresarios a nivel mundial. Como por ejemplo:

- 1) **Compañerismo**, “*Tillsammans*” en sueco. Es el corazón de la cultura IKEA, ya que todos nos debemos sentir importantes y tenemos voz para contribuir.
- 2) **Esforzarse para adaptarse a la realidad**. El mundo está constantemente cambiando y por tanto, las necesidades y gustos de los clientes también.
- 3) **Conciencia de costes**. El modelo de negocio se basa en la idea de precios bajos y grandes volúmenes. Esto junto con los costes bajos, genera beneficios sólidos a

largo plazo. Y esos beneficios proporcionan los recursos para que la oferta llegue a más personas.

- 4) **Sencillez.** Diciendo no a las soluciones complicadas.
- 5) **Renovación y mejora.** Un fuerte deseo de ambos supone uno de los motores del éxito de IKEA. La expresión <<Bli vé>>, que significa no darse por vencido la describe a la perfección.
- 6) **Ser diferentes.** Pensar de forma diferente es la esencia de la filosofía y cultura IKEA obteniendo así una ventaja competitiva, la expresión en sueco para describir esto es <<Övertag>>.
- 7) **Asumir y delegar responsabilidades.** “Sólo aquellos que están dormidos no cometen errores” (Elena Moreno, 2017).
- 8) **Liderar con el ejemplo.** “Si existe un buen liderazgo, es para dar un buen ejemplo. Tengo que serlo para todos los empleados de IKEA” (Elena Moreno, 2017).
- 9) **Humildad y voluntad.** El respeto es uno de los pilares de IKEA, no solo entre los compañeros de trabajos, también mostrando el mismo respeto a los proveedores y clientes.

Como dice Urszula Wilczak, la actual Store manager del grupo IKEA: “En IKEA, nos atrevemos a intentar cosas nuevas y podemos cometer errores mientras lo intentamos. Estoy realmente agradecida por la gente fantástica, diversa y dispuesta a ayudar que he conocido aquí”. (IKEA, 2018).

2.3. OBJETIVOS.

El objetivo de IKEA establecido para el 2020 es ser independiente desde el punto de vista energético, ya que IKEA tiene un fuerte compromiso con el medio ambiente. Para ello, invertirá alrededor de 1.500 millones de euros en energías renovables, tanto en solar como eólica. Sin olvidar que IKEA se ha propuesto mejorar la eficiencia del uso energético en sus instalaciones en al menos un 20%.

Además, el portavoz de IKEA relato que aparte de su plan para generar suficiente energía renovable, van a crear productos más sostenibles con materiales reciclados. El grupo sueco cambiara las luces a sistema LED y bajara los precios de los electrodomésticos que

gasten menos. Son algunas de las medidas con las que IKEA pretende combatir el problema medioambiental en nuestro planeta.

3. EL ENTORNO.

3.1. INTRODUCCIÓN.

Antes de nada, tenemos que aclarar el concepto de: entorno. Podemos definir el entorno como todo aquello que está fuera de la empresa como organización (Mintzberg, 1984). Es un término muy amplio que abarca demasiados elementos para poder analizarlo, por este motivo, necesitamos hacer distinción entre: entorno general y entorno competitivo.

- El entorno general se refiere a todas las fuerzas o elementos externos que rodean a la empresa y que no puede controlar, es decir, al macro entorno de la empresa.
- El entorno competitivo es aquel que está más próximo a la empresa (IKEA) y que tiene que ver con el sector al que pertenece.

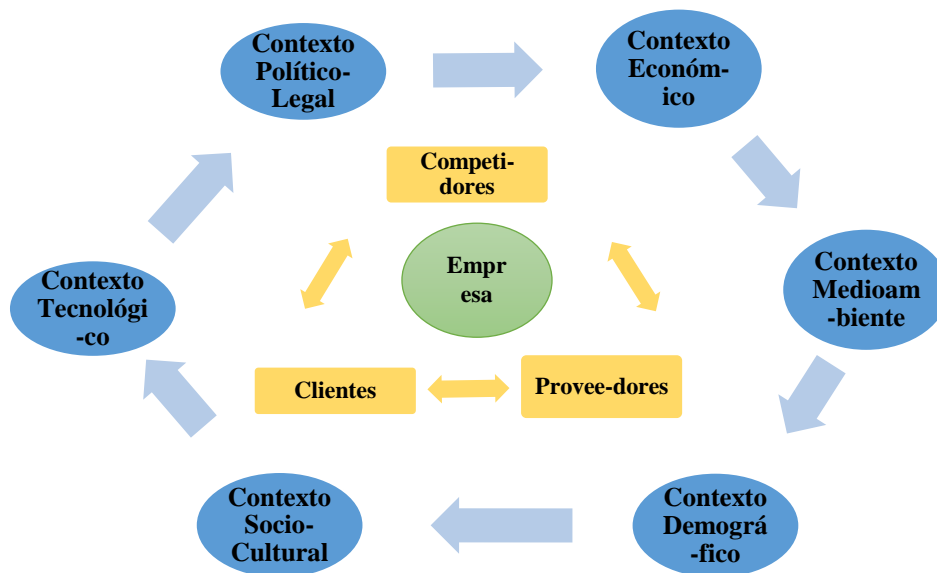


Figura 3.1. Entorno general y entorno competitivo de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

3.2. EL MACROENTORNO.

Como hemos visto en el anterior apartado, la ilustración 3.1 muestra los elementos del entorno general y del entorno competitivo, el cual veremos más adelante.

A continuación, vamos a analizar los principales factores del macro entorno:

- Políticos: estabilidad del gobierno a nivel nacional, autonómico y local, política fiscal, políticas de bienestar social, criterios para la obtención de subvenciones...
- Económicos: inflación, cambio en los tipos de interés, los ciclos económico, desempleo...
- Socioculturales: demografía, cambio del estilo de vida, nivel de consumismo, distribución de las rentas...
- Tecnológicos: inversión en I+D, rapidez de la transferencia tecnológica, tecnología de la información...
- Ecológica (medioambiental): leyes de protección medioambiental, preocupación por el calentamiento global y el cambio climático, regulación sobre el consumo de energía...
- Legal: legislación laboral, licencias, propiedad intelectual...

Analizando estos elementos del entorno general podemos identificar los diversos factores que afectan a la actuación de la empresa y podremos evaluar el impacto que puede tener para la organización. Por ello, es de vital importancia que las empresas dediquen tiempo en realizar un correcto diagnóstico.

3.2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.

Para el análisis del entorno general podemos utilizar diversas técnicas como: el perfil estratégico, método de los escenarios... y así poder detectar cuales son las amenazas y las oportunidades que dicho entorno va a generar, afectando al conjunto de empresas del país.

Llegados a este punto, es necesario hablar del modelo del diamante de Porter. Dicho autor sugiere que hay razones inherentes por las que algunas naciones son más competitivas que otras, y por las que hay algunas industrias dentro de cada país que son más competitivas que otras. En nuestro caso, vamos a analizar el modelo de IKEA.

El “diamante” consta de cuatro atributos interconectados o factores básicos que caracterizan la competitividad del país y en los que se basan las empresas para alcanzar su ventaja (Porter. 1990: 7-15).

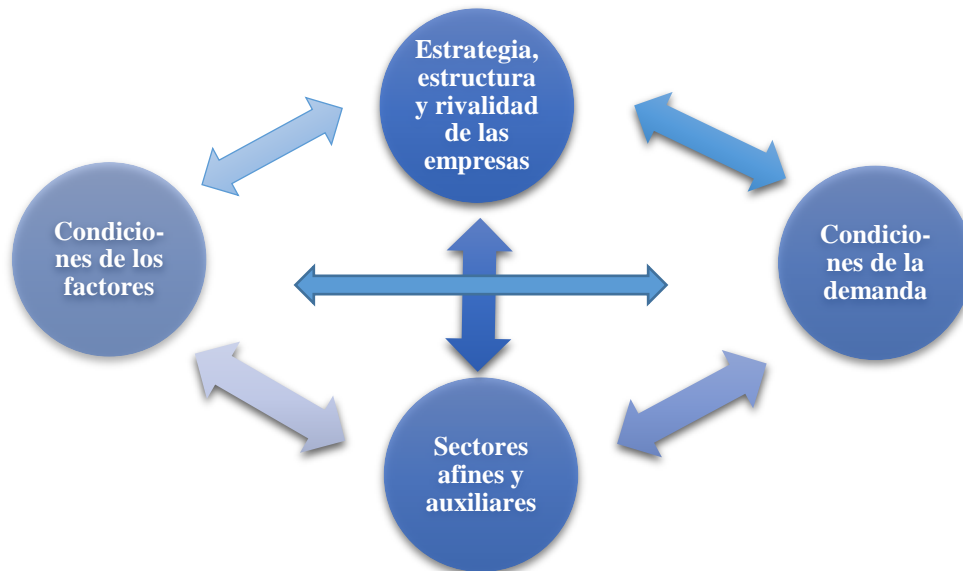


Figura 3.2. El diamante de Porter

Fuente: Elaboración propia.

- Las condiciones de los factores hace referencia a la dotación que un determinado país tiene de factores de producción relevantes, específicos y difíciles de imitar. En nuestro caso, IKEA cuenta con una infraestructura, un capital humano y una serie de recursos físicos que hace que sea difícil de imitar y obtener una gran producción económica.
- Las condiciones de la demanda interna afectan a las empresas a través de las economías de escalas y del grado de innovación provocando que se pueda alcanzar ventajas competitivas por parte de algunos determinados sectores. En nuestro caso, IKEA goza de diversas ventajas competitivas: Liderazgo en costes, diferenciación... Las cuales más adelante hablaremos de ellas.
- Sectores afines y auxiliares que colaboran con las empresas establecidas en la nación para colaborar y servir de apoyo a estas. Por ejemplo: empresas logísticas, servicio de restauración y por ende, empresas de alimentación...

- La presencia de cierta rivalidad es buena para las empresas que se ven estimuladas a mejorar en calidad, en costes o en ambas con el fin de obtener una ventaja competitiva. En la actualidad, IKEA no tiene un rival directo claro, pero si es cierto que hay algunas empresas como: Leroy Merlín, Muebles Wohnen, Zara Home... Son rivales de esta en ciertos aspectos, ya sea en la decoración del hogar o en la venta de muebles.

Estos cuatro elementos presente en nuestro país puede ayudar a que determinados sectores alcancen una posición privilegiada respecto al resto. Si se realiza un análisis con cabeza, pueden alcanzar una ventaja competitiva y sacar gran beneficio de ello.

3.2.2. EL PERFIL ESTRATÉGICO COMO ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.

Es una de las técnicas más empleadas para realizar un análisis del macro entorno y así poder valorar cuales van a ser nuestras principales amenazas y oportunidades a la que IKEA se tiene que enfrentar.

Dicha herramienta tiene 2 fases:

- La primera consiste en elaborar en un listado los diferentes factores claves de cada elemento del entorno general, es decir, del análisis PESTEL mencionado anteriormente y agruparlos: Político-legal, económicos, socio-cultural, tecnológico y medio-ambiental.
- La segunda fase consiste en valorar cada uno de los factores. Usaremos una escala Likert que ira desde el valor 1 (El más negativo) hasta el 5 (El más positivo).

Gracias a esta herramienta podemos ver qué factores del entorno general español que afectan a IKEA de forma positiva o negativas, es decir, pueden suponer una amenaza o una oportunidad.

A continuación vamos a ver gráficamente el uso de esta técnica y cómo afecta al sector del mueble en España:

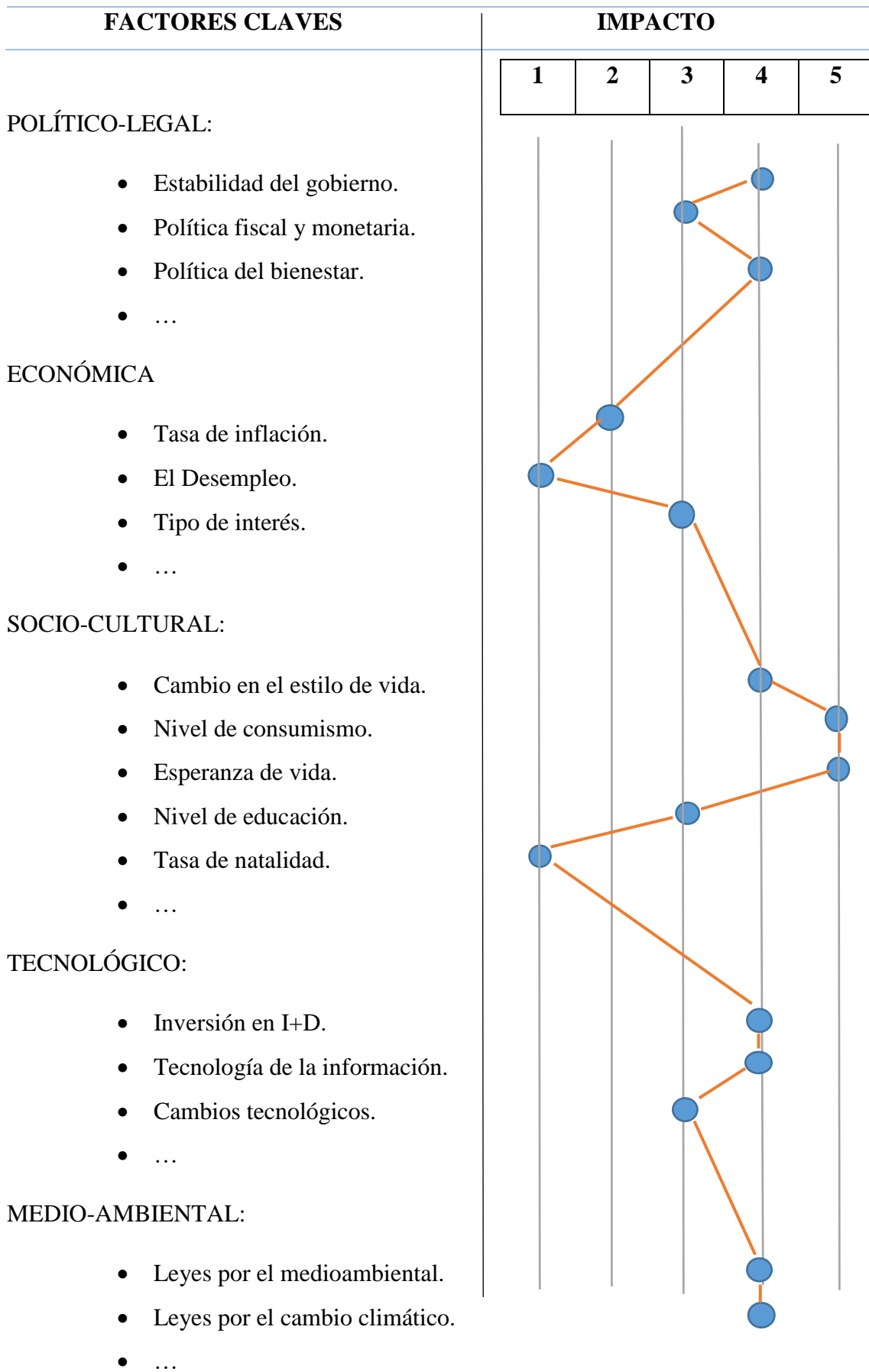


Figura: 3.3. Perfil Estratégico del Entorno General Español de IKEA.

Fuente: Elaboración Propia.

Con esto podemos sacar las siguientes conclusiones:

- España es un país con una buena estabilidad política en términos generales que goza de una fuerte política de bienestar.
- Tanto la inflación como el desempleo afectan a nuestro país negativamente. La inflación llegó a subir hasta un 1,2% en marzo del 2018. Actualmente, la tasa de desempleo va disminuyendo poco respecto a años anteriores.
- Destacar la gran longevidad de la población española y el aumento de calidad de vida, sin embargo, la baja tasa de natalidad es un serio problema para la empresa, ya que afectará a las compras de mobiliarios de niños y a las futuras compras.
- En lo que respecta al nivel tecnológico de las industrias españolas, poco a poco van desarrollándose y cogiendo fuerza.
- España forma parte de los países más ecológicos del mundo, actualmente ocupa la posición 12 del ranking mundial según el Índice de Desempeño Ambiental (EPI). Lo que significa que España va en buen camino estableciendo medidas a favor del medio-ambiente y la defensa de este.

Sin embargo, a pesar de que es una herramienta muy potente para ayudar a las empresas a comprender el entorno, cabe destacar que tiene una serie de inconveniente:

- La valoración obtenida es cualitativa, por tanto, obtenemos datos de caracteres subjetivos, ya que refleja la forma en que la propia empresa percibe su entorno y por ende sus variables.
- Dificultad a la hora de obtener los datos.
- Es una herramienta con la que obtenemos una “fotografía” del entorno actual. Solo tiene validez para un determinado momento.

Como conclusión, podemos sacar en claro que IKEA goza de una buena estabilidad en la mayoría de sus factores claves, salvo por el desempleo y la tasa de natalidad que afectan muy negativamente a la empresa, actuando como serias amenazas en el futuro.

3.3. EL ENTORNO COMPETITIVO.

Es el entorno que está más próximo a la empresa y que afecta más directamente a su actividad empresarial. Lo podemos definir como: “conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutivos cercanos el uno del otro” (Hill y Jones, 2013: 47).

Esta definición tiene muy presente a los principales competidores que la empresa va a tener y los productos que estas tratan de ofrecer al mercado, sin olvidar las diversas relaciones que tiene cada empresa con los proveedores establecidos en el sector.

Por lo tanto, podemos concluir que en nuestro entorno competitivo va a estar formado por:

- Competidores.
- Clientes.
- Proveedores.

En lo que respecta al sector del mueble en España, representa el 0,38% del PIB, siendo las comunidades autónomas de Andalucía, Cataluña, Valencia y Madrid las que cuentan con un mayor volumen de empresas. Posee una estructura industrial fuertemente atomizada, donde más de la mitad de las empresas tienen menos de veinte trabajadores y cuenta con un elevado porcentaje de autónomos.

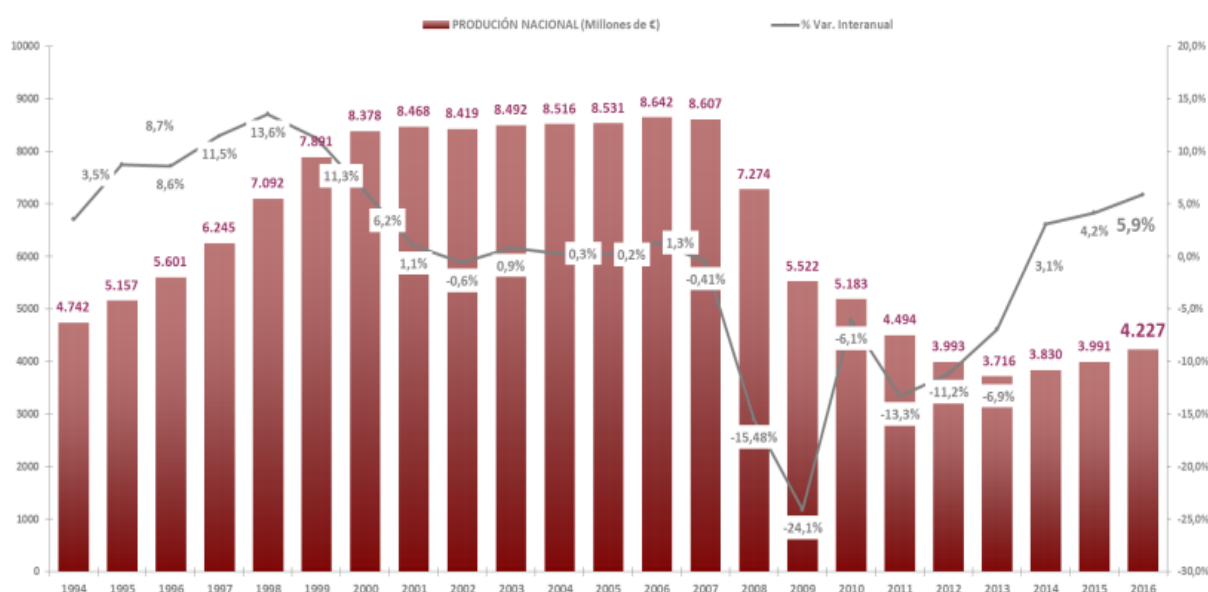
Durante el comienzo de la década del 2000's el sector se mostró estable sin fuertes variaciones, hecho que cambia a partir del año 2007 con el inicio de la crisis, siendo este año un punto de inflexión para el sector.

En el año 2009, el sector sufre el golpe más duro, llegando a alcanzar un porcentaje de variación interanual de: -24,1 y con una producción de 5.522 millones de euros.

No es hasta el año 2013 cuando la fabricación de muebles en España comenzó a recuperarse poco a poco, llegando a obtener un porcentaje de variación interanual de -6,9. Esta evolución provocó que la producción de muebles se situara en torno a los 3.700 millones de euros. A partir de dicho año, hubo un crecimiento del sector del mueble en España, situándose en el año 2016 en un 5,9% con una producción alrededor de 4.220 millones de euros.

A continuación vamos a ver este hecho en una gráfica:

Evolución de la producción de mobiliario* en España. Periodo 1994-2016. Millones de €.



FUENTE: Observatorio Español del Mercado del Mueble. AIDIMME.
*Mobiliario de hogar (incluye cocinas, baños y tapizado) y de oficina. No incluye la producción de colchones ni de mobiliario para comercios.

Figura 3.4. Evolución de la producción de mobiliario en España.

Fuente: Observatorio Español del Mercado del Mueble. AIDIMME.

Como podemos observar, desde el inicio de la crisis económica en el año 2007, se ha venido produciendo numerosos descensos de la producción, lo que ha supuesto que entre los años 2007-2013 se haya producido una bajada acumulada del 60,5% a precios corrientes.

El principal motivo por el cual ha sufrido un descenso tan elevado el sector del mueble es debido a la contracción de la demanda interna en España. Este acontecimiento fue un duro golpe para el consumo privado. Según datos del INE, dicho proceso comenzó en 2005, año en que se alcanzó el número máximo de empresas fabricantes. Desde entonces, el número de compañías dedicadas a la fabricación de mobiliario ha decrecido de manera significativa, siendo unos 8.532 fabricantes aproximadamente en 2013.

A continuación, vamos a ver la evolución grafica del número de empresas fabricantes dentro del sector del mueble durante 1999-2013:

Nº Y EVOLUCIÓN DE EMPRESAS FABRICANTES DE MUEBLES EN ESPAÑA, 1999-2013

En unidades y porcentaje

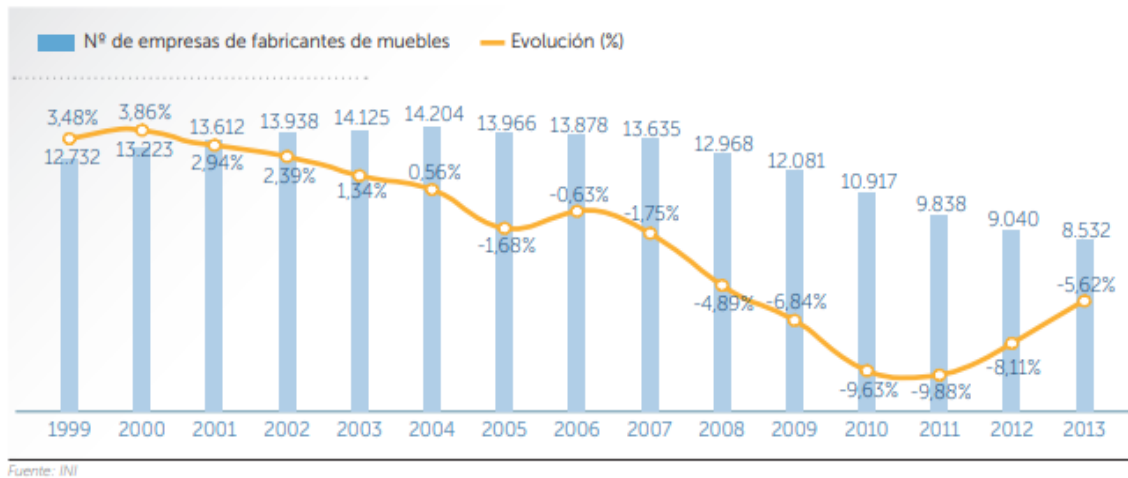
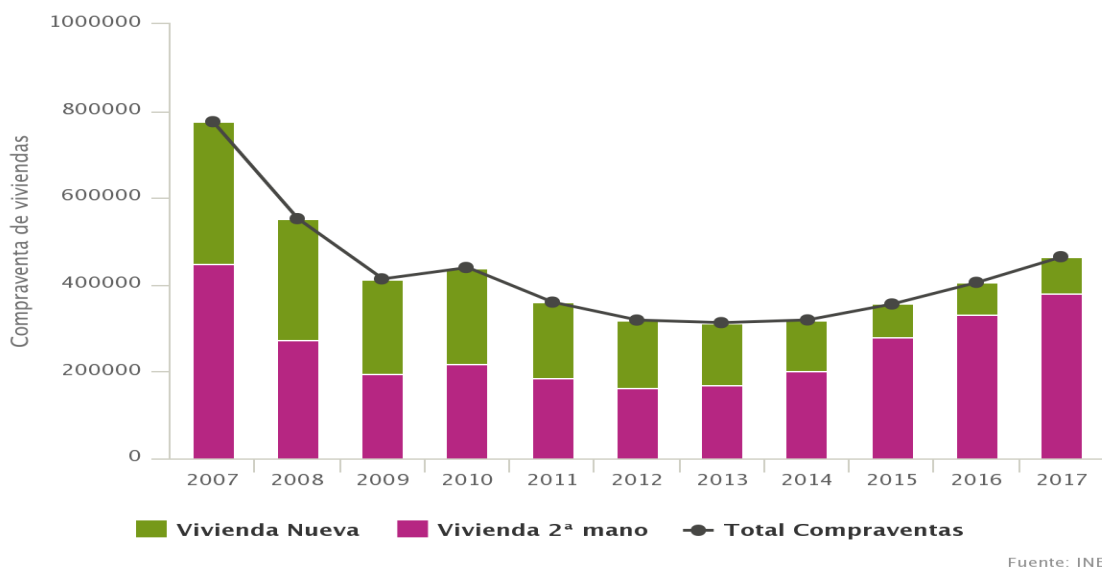


Figura 3.5. Número y evolución de empresas fabricantes de muebles en España.

Fuente: INI

Pero gracias a muchos esfuerzos el sector pudo recuperarse de las terribles pérdidas derivadas de la crisis económica sufrida en España. Actualmente, la situación es mucho más favorable gracias a la mejor situación económica del país y por el incremento de la compraventa de viviendas en España. Este último acontecimiento ha sido fundamental para la recuperación del sector del mueble, ya que van unidos. La evolución de la compraventa de viviendas lo podemos apreciar en la siguiente gráfica:



Grafica 3.6. Evolución de la compraventa de viviendas.

Fuente: INE

En lo que a datos económicos se refiere, cabe destacar una evolución positiva de tres de los principales indicadores financieros, hablamos del Margen bruto de explotación, rentabilidad económica y la rentabilidad financiera:

- Margen bruto de explotación (EBITDA): representa el beneficio bruto de explotación, es decir, antes de intereses, impuestos, depreciaciones y las amortizaciones que tenga la empresa.
- Rentabilidad económica (ROA): es una medida de la rentabilidad económica de los activos y se calcula como el cociente entre el beneficio de explotación (EBITDA o BAIT) y los activos totales.
- Rentabilidad financiera (ROE): es un indicador de rentabilidad final ya que tiene en cuenta tanto el resultado de la actividad económica como el resultante de la estructura financiera. Se calcula dividiendo el beneficio neto entre los fondos propios. Representa la rentabilidad para el accionista.

Cuenta de resultados de las empresas del sector

	2000	2005	2013	2014
Margen bruto de explotación (%)	9,6	8,1	1,5	3,1
Rentabilidad ordinaria del activo neto (ROA) ⁽¹⁾	12,9	9,2	-1,2	2,1
Rentabilidad ordinaria de los recursos propios (ROE) ⁽¹⁾	16,8	12,3	-5,4	0,4

Fuente: Elaboración propia, a partir de la Central de Balances del Banco de España
 Ámbito sectorial. CNAE-2009 División 31
 (1) Valores contables. Saldos finales

Figura 3.7. Resultados del Sector.

Fuente: A partir de la Central de Balances del Banco de España¹.

¹ Datos obtenidos a partir del Ministerio de industria, energía y turismo. Subdirección General de Estudios, Análisis y Planes de Actuación (abril, 2016).

Analizando los datos que podemos observar en la gráfica 3.4², la industria del mueble en España tenía unos niveles positivos de producción pero con la grave crisis económica inicia en el 2007 supuso un duro golpe para el sector, llegando a obtener un ROE negativo de 5,4 y un ROA negativo de 1,2 en el año 2013.

Es evidente que supuso un golpe muy duro para las personas (aumento del número de despidos, impuestos, reformas laborales, etc.) pero también para las empresas que se veían impotentes ante tal situación, llegando incluso a cerrar numerosos negocios, hecho que se puede apreciar en la gráfica 3.5³.

Tras pasar el sector por unos años difíciles, poco a poco se fue recuperando y se ha ido encauzando de nuevo. Como se puede observar en la gráfica 3.7 durante el año 2014 no tenemos ninguno de los indicadores mencionados anteriormente negativos, llama la atención el indicador ROE que tiene un valor del 0,4 mientras que el 2013 es del -5,4.

3.3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO.

Este análisis es muy recomendable para cualquier tipo de empresa, independientemente del tamaño o sector al que pertenezca al incluirse a los clientes, proveedores y competidores con los que tiene que lidiar nuestra empresa.

Por lo tanto, es una excelente ocasión de estudiar cómo puede influir el comportamiento que lleva a cabo nuestra competencia y poder anticiparnos a ellos, dando lugar a oportunidades para la organización. Al realizar este análisis comparativo entre nuestra empresa y la competencia llegaremos a la conclusión de si tenemos algún punto débil que deberíamos mejorar, es decir, una amenaza.

Para llevar a cabo el análisis del mismo, emplearemos el modelo de Porter (1991) que identifica las fuerzas que forman parte del mercado gracias a un proceso de investigación previo de las oportunidades y amenazas. Gracias a este autor, podemos ver como una determinada industria está influenciada por cinco fuerzas competitivas, gracias a las cuales pueden obtener rentas superiores.

² Evolución de la producción de mobiliario en España.

³ Número y evolución de empresas fabricantes de muebles en España.

Su representación gráfica es la siguiente:

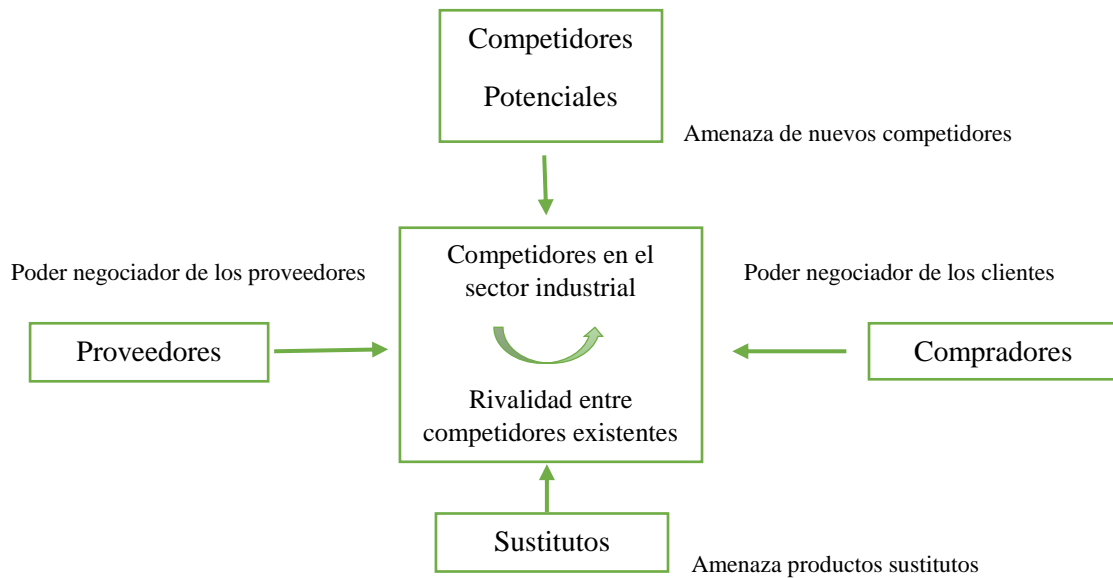


Figura 3.8. Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial.

Fuente: Elaboración propia a partir de: (Porter, 1991,2009.)

Gracias a este modelo, podemos identificar las fuerzas que van a afectar a la capacidad de IKEA para poder competir en su mercado y por ende, las fuerzas que van a determinar la rentabilidad potencial que puede alcanzar el sector del mueble. Distinguimos las siguientes fuerzas:

- Amenaza de nuevos competidores. En nuestro caso, IKEA actualmente no tiene muchos competidores directos propiamente dicho. Esto es debido a que el sector del mueble se encuentra bastante saturado, además requiere de una elevada inversión inicial y de experiencia, constituyendo fuertes barreras de entradas. Aunque es cierto que algunas empresas que pueden hacer que no alcance su potencial, por ejemplo: Leroy Merlín, Zara Home, Merkamueble... En gran medida, se debe a que el sector tiene implantadas unas fuertes barreras de entradas, algunas las mencionamos anteriormente, originadas por: su infraestructura, sus proveedores y asociados, su gran liderazgo en costes... A medida que las barreras de entradas son más fuertes, los competidores potenciales pierden el interés por entrar en el sector, ya que partirían con una gran desventaja. Además, hay que destacar

el ingenioso sistema de empaquetado de los muebles que ha implementado IKEA, los famosos paquetes planos, haciendo que se ahorren muchos costes para la empresa, por ejemplo: embalaje, transportes, etc.

Sin olvidar el canal de distribución que tiene implementado IKEA, haciendo que sea otra importante barrera de entrada para los nuevos competidores.

- Poder de negociación de los clientes. En nuestro caso, los clientes tienen un poder de negociación moderado. Esto es debido a que IKEA Sevilla tiene un gran abanico de clientes: Huelva, Sevilla, Extremadura, Córdoba... Al no estar concentrados los clientes, tienen menos poder de negociación.

IKEA es una empresa que vende miles de productos diferentes que oscilan desde los estandarizados a los diferenciados. Los clientes tendrían más poderes de negociación sobre aquellos productos que son indiferenciados o comunes, pero es cierto que la gran mayoría de sus productos son especiales, ya sea en precio, diseño o calidad. Por eso, no tienen demasiado poder.

Al tener un bajo poder de negociación los clientes, hace que sea muy atractivo para las empresas que quieran entrar en el sector.

- Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores pueden ejercer una influencia negativa para la empresa si estos tienen mucho poder pueden amenazar con una subida de precios, disminución de la calidad... En nuestro caso, IKEA recientemente ha cambiado sus proveedores para poder satisfacer el incremento de demanda que ha originado la venta “online” y por el servicio de montaje. Este cambio originó unos meses de caos en todas las tiendas IKEA de España, aumentando el poder de los nuevos proveedores, ya que, para IKEA, es de vital importancia cumplir con los periodos pactados en las entregas y con sus estándares de calidad. Aunque cabe destacar, que IKEA apuesta por estrategias de largo plazo con sus proveedores, lo que le genera bastante más facilidad a la hora de llegar acuerdos con estos.
- Amenaza de los nuevos productos sustitutos. Es evidente que cuantos más productos similares a los IKEA haya en el mercado menos beneficios va a obtener la empresa. A medida que aumentan los productos sustitutos

del sector, menos atractivo será para los inversores potenciales. Debido a que IKEA ofrece unos productos con una relación calidad/precio muy buena, hace que la rentabilidad potencial para las nuevas empresas que quieran entrar en el sector sean más baja y por ende, menos atractivo les resultará. Sin embargo, no debemos olvidar que el sector donde se encuentra IKEA está saturado, lo que supone una amenaza, ya que los clientes tienen más facilidades para encontrar otros productos que lo sustituyan.

- La intensidad de la rivalidad entre los competidores del sector. En nuestro caso, IKEA actualmente no tiene muchos competidores directos propiamente dicho, esto es debido a que es el líder del mercado en la industria del mueble a escala global. Aunque es cierto que algunas empresas que pueden hacer que no alcance su potencial, por ejemplo: Leroy Merlín, Zara Home, Merkamueble, Conforama, etc. Este hecho provoca que poco a poco el sector del mueble se vaya intensificando y por tanto haya más rivalidad al existir un mayor número de competidores.

Gracias al análisis conjunto del entorno general y del competitivo vamos a poder analizar la diversas fuentes que van a influir en IKEA. Si se combina con la herramienta de análisis DAFO, vamos a poder obtener resultados concretos sobre las diversas oportunidades y amenazas que pueden afectar a la empresa.

Además, una mala gestión del mismo puede provocar que llevemos a cabo una estrategia de negocio equivocada o mal enfocada y afecte negativamente a IKEA.

3.3.2. HERRAMIENTA DAFO.

Es una de las herramientas más usadas en el mundo empresarial por todos los equipos directivos, ya que vamos a poder sacar conclusiones vitales para la empresa, en nuestro caso: IKEA para un momento actual y futuro.

Analizados los diferentes elementos que componen el entorno general y específico de IKEA, vamos a ser capaces de representar en una matriz los diferentes resultados, clasificándolos en dos elementos:

- Factores internos: Son aquellos factores de carácter interno que van a suponer para IKEA una debilidad o una fortaleza. Un elemento representa una debilidad cuando afecta negativamente al funcionamiento de IKEA o supone una desventaja respecto a sus competidores. Si se da el caso contrario, es decir, un factor que va a permitir obtener una ventaja respecto de nuestros competidores, es una fortaleza.
- Factores externos: En este caso, son aquellos elementos de carácter externos los cuales pueden influir sobre IKEA, dependiendo de si es de carácter positivo o negativo para la empresa va a representar una oportunidad o una amenaza.

Dicho esto, podemos representar en una matriz los cuatro elementos de la herramienta DAFO:

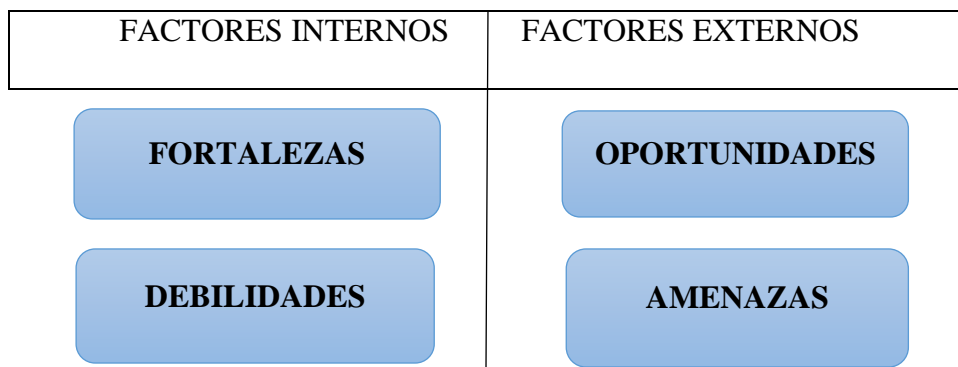


Figura: 3.9. Matriz DAFO

Fuente: Elaboración propia.

Ahora vamos a ir analizando cada uno de los componentes de la herramienta DAFO aplicado a IKEA:

1) Fortalezas:

- IKEA controla toda la cadena de valor de sus productos, lo que proporciona un absoluto control de todo el proceso de fabricación, distribución y comercialización.

- Posee una imagen de marca muy sólida y un gran prestigio a nivel mundial.
- Seguimiento de una estrategia multicanal para llegar a todos sus clientes, ya sea en sus tiendas físicas o a través de la venta online.
- Los diseños de sus productos son propios y una política de precios asequible.
- Es el líder de su sector.
- IKEA insiste en la colaboración con el medio-ambiente y con diferentes causas sociales a través de su fundación.

2) Debilidades:

- Uno de los mayores inconvenientes es la adaptación fuera de Europa de sus productos al ser realizados por los estándares europeos.
- La duración de sus productos es menor en comparación con algunos competidores como por ejemplo: Leroy Merlín.
- El proceso de compra puede resultar confuso y poco atractivo para un determinado segmento de clientes, ya que en IKEA el cliente es la piedra angular de este proceso. Es el que se dirige a la tienda, mira los muebles en el expositor, anota la referencia y es el mismo quien se encarga de buscarlo y llevárselo a casa.

3) Oportunidades:

- Con la gran expansión de las compras por internet ha ocasionado la oportunidad perfecta para IKEA que puede aprovecharse de esto llevando a cabo una estrategia multicanal.
- IKEA se muestra muy sensible con el medioambiente, por ello, ha llevado a cabo un “programa de reciclado” de muebles para poder aprovechar y darles una segunda oportunidad.
- Es verdad que IKEA está establecida alrededor del mundo aunque aún no han decidido abrir ninguna tienda en África de momento.
- El actual mercado inmobiliario se encuentra en auge lo que provoca que aumente el número de viviendas, lo que conlleva a más ventas de muebles.

- Recientemente, IKEA ha cambiado de distribuidor para poder dar un mejor servicio a los clientes y atender un mayor número de pedidos “on-line”.

4) Amenazas:

- Hay un gran segmento de la población muy sensible al precio, lo que provoca que se marchen a la competencia “low-cost” ocasionado por el gran desempleo.
- Al ser una empresa mundial, es posible que no pueda atender bien todos los diversos factores: culturales, religiosos... de gran cantidad de países.
- Ligero incremento de la competencia “low-cost” influida por esa masa de clientes a los que IKEA no puede satisfacer.

Hay un elemento el cual puede verse como una Fortaleza o como una Debilidad dependiendo de cómo lo enfoquemos, sería: El recorrido de IKEA⁴. Por este motivo, no ha sido incluido en el análisis DAFO.

4. LAS CLAVES DEL ÉXITO.

4.1. EL CONCEPTO DE VENTAJA COMPETITIVA.

Desde los comienzos en el mundo empresarial de IKEA, su fundador tenía muy claro lo que deseaba transmitir. Ofrecer una gama de productos dedicados a la decoración, funcionales, con precios reducidos para que la gran mayoría de la población pueda comprarlos y sin olvidar el diseño único (escandinavo).

A priori podemos observar como el modelo de negocio de Ingvar Kamprad hace hincapié en los siguientes conceptos: funcionales, precios reducidos y diseño único (escandinavo). Pero la pregunta es ¿Cómo un producto funcional y con un diseño atractivo puede tener un precio reducido? La respuesta está relacionada con el concepto de: ventaja competitiva. Podemos definirla como: cualquier característica de la empresa que la

⁴ El recorrido de IKEA puede abrumar a muchos clientes influyendo negativamente en la satisfacción de éstos, pero también influye de forma positiva para la empresa porque se realiza un mayor número de compras por impulso.

diferencia de otras colocándola en una posición superior para competir en el mercado. Dicha ventaja debe mantenerse en el tiempo de manera sostenible, no sirve de nada si al poco tiempo dicha ventaja se pierde. Como dice Dahlvig (2012), exconsejero delegado de IKEA: La ventaja competitiva se crea al redefinir un negocio, es decir, no solamente hacer las cosas igual, sino hacerlas aún mejor que la competencia

Aunque la ventaja competitiva de una empresa pueda provenir de variables internas y externas vamos a llegar a la conclusión de que hay “dos ventajas competitivas básicas: liderazgo en costes y diferenciación de producto” (Porter, 2009).

Sin embargo, el gran éxito de IKEA y su modelo de negocio, es debido a la capacidad de ofrecer una relación calidad-precio extremadamente buena en comparación con la competencia, es la razón principal del éxito de IKEA, dicho por Dahlvig (2012).

Sin lugar a duda, la relación calidad-precio hace referencia a dos conceptos que debemos tener en cuenta:

- Valor percibido por el cliente: es el impacto que va a ocasionar en el cliente el hecho de poder ver, tocar y probar los productos que oferta IKEA en sus tiendas.
- Obtener beneficios: evidentemente al ofrecer unos precios inferiores a los de la competencia esto implica que se obtienen unos márgenes menores sobre todo cuando se lanza un producto nuevo al mercado, llegando a reducir hasta un 50 por ciento los precios. Aplican esta estrategia para captar rápidamente al cliente y para que funcione como una barrera de cara a la competencia.

4.2. EL CONTROL DE LA CADENA DE VALOR.

En la gran mayoría de los sectores donde operan minoristas, lo habitual es que el desarrollo de los productos y la propiedad del mismo estén controlados por empresas diferentes. Sin embargo, Ingvar Kamprad no era muy partidario de esta idea. Tenía claro desde el nacimiento de IKEA que debía tener un elevado nivel de control de sus productos y de su empresa, desde la generación de la idea por parte de sus compañeros de diseño pasando por la elección de las materias primas hasta obtener el producto final y distribuirlo.

































Gracias a esta idea, IKEA nunca ha cotizado en bolsa y puede seguir apostando por el trabajo a largo plazo, ya que si lo hiciera, habría cientos de propietarios del grupo IKEA y el control se devaluaría e incluso podría llegar a perderse.

La estabilidad y coherencia de estas decisiones junto con la innovación de sus productos, el sistema de autoservicios junto con sus paquetes planos y su política de precios han conseguido elevar a IKEA a lo más alto.

Si algo hay que destacar de la empresa IKEA no el volumen de ventas que genera en un ejercicio, sino la sólida imagen de marca que ha conseguido crear. Este hecho lo podemos apreciar al consolidarse como unas de mejores marcas al nivel mundial ocupando un puesto 25 en el año 2017 según Interbrand.

Interbrand es una empresa que se encarga de reunir información sobre las principales marcas a nivel mundial evaluando la estrategia seguida y las experiencias que los consumidores obtienen con las diferentes marcas. Gracias a sus diferentes estrategias y tecnologías disponibles contribuye a generar un análisis y saber cuál es el valor exacto que una marca tiene en las compañías.

A continuación, vamos a ver las marcas con más valor en el mercado:

01  +3% 184,154 \$m	02  +6% 141,703 \$m	03  +10% 79,999 \$m	04  -5% 69,733 \$m	05  +29% 64,796 \$m	06  +9% 56,249 \$m	07  -6% 50,291 \$m	08  +48% 48,188 \$m
09  +10% 47,829 \$m	10  -11% 46,829 \$m	11  +3% 44,208 \$m	12  +5% 41,533 \$m	13  0% 41,521 \$m	14  +5% 40,772 \$m	15  +7% 39,459 \$m	16  +3% 31,930 \$m
17  +3% 27,466 \$m	18  +8% 27,021 \$m	19  -4% 22,919 \$m	20  +3% 22,696 \$m	21  +6% 22,635 \$m	22  +1% 20,491 \$m	23  -10% 20,488 \$m	24  +11% 18,573 \$m
25  +4% 18,472 \$m	26  -9% 18,200 \$m	27  -3% 17,787 \$m	28  +2% 16,416 \$m	29  +7% 16,387 \$m	30  +11% 15,749 \$m	31  +2% 15,375 \$m	32  +11% 14,210 \$m

4.1. Las marcas más valiosas a nivel mundial.

Fuente: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/>

4.3. LIDERAZGO EN COSTES.

No cabe duda de que todos conocemos a algún familiar, amigo, etc. Que ha comprado en IKEA alegando que tiene unos precios muy bajos. Sin duda, es uno de los motivos más importantes para ir a IKEA y comprar.

Pero, ¿Cuándo una empresa tiene una ventaja en costes? La respuesta es muy simple: cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad (Porter, 2010).

Es evidente que al tener unos precios más reducidos que el resto de la competencia atraiga a más gente a sus tiendas. Hay un gran segmento de población que es muy sensible al precio, sobre todo desde el 2012 cuando la crisis económica afectó negativamente a un gran número de personas y de empresas. Esta situación provocó que un mayor número de personas pensarán en IKEA para realizar sus compras atraídas por unos precios tan bajos y unos diseños muy llamativos.

Pero, ¿Cómo puede lograr IKEA tener esos niveles de precios y a la vez ser rentable? Vamos a analizar una serie de razones que permiten que ocurra este hecho:

- 1) Ahorro procedente del montaje y el transporte. En IKEA, el cliente es el elemento clave del proceso de compra. Es el mismo cliente el que visita la tienda y anota la referencia junto con el pasillo y la sección de los muebles que quiera comprar, luego cuando finaliza el recorrido es el quien tiene que buscar los muebles y cargarlo. Además una vez realizada la compra, es el propio cliente el que tiene que montar el mueble.
- 2) Ubicación. IKEA siempre prefiere establecerse en ubicaciones alejadas del centro de las ciudades por dos motivos: el primero es debido a su gran dimensión y el segundo es que resulta más económico el precio del suelo a las afueras de las ciudades que en el centro, aunque ello implique que los clientes tengan que trasladarse hasta allí.
- 3) El proceso de empaquetado de IKEA gracias a sus paquetes planos. Este sistema le permite tener importantes ahorros en costes en mano de obra, materias primas y trasportes. Se estableció en la década de los años 50 y con este sistema permitían maximizar el espacio disponible en sus camiones, haciendo que se puedan transportar más mercancía.

- 4) En IKEA cualquier diseño de un mueble elaborado por equipo de diseñadores, va a ir acompañado de un dossier donde se detallan todos los costes necesarios para poder llevarlo a cabo.
- 5) Desde hace años, IKEA se muestra muy comprometida con el medio ambiente. Este hecho tiene un impacto muy importante en sus costes, apostando poco a poco por las energías limpias como la solar. Además, muy recientemente se ha abierto en IKEA Sevilla una sección de oportunidad en donde se venden muebles y artículos que han sido reciclados o reparados en la propia tienda para aprovechar al máximo todos los recursos disponibles y con ello evitar despilfarrar.

Gracias a esta serie de elementos IKEA puede vender sus muebles con sus niveles de precios actuales y ser rentables.

4.4. ESTRATEGIA MULTICANAL.

Muy recientemente, el modelo de negocio del gigante sueco ha ido cambiando, implementándose una estrategia multicanal.

Pero, ¿En qué consiste dicha estrategia? Son los diferentes canales de comercialización que tiene a su disposición IKEA para interactuar con sus clientes. Esto tiene una importancia vital, ya que, con los grandes avances en las tecnologías de la información y comunicación, cada vez es más frecuente el uso del teléfono móvil, tabletas... en nuestro día a día.

Antiguamente si una persona quería comprar en IKEA tenía que desplazarse hasta la tienda física más cercana y efectuar sus compras. Esto puede suponer un problema para captar los posibles clientes que se encuentren más lejos y por ende, puede ocasionar que no se efectúe la venta. Hoy en día, este hecho no puede ocurrir en una empresa como IKEA.

Con la estrategia multicanal IKEA intenta llegar a un mayor número de personas con el objetivo de que puedan realizar sus compras de una forma más cómoda, sencilla y eficiente.

Desde hace poco, IKEA tiene la opción de poder hacer sus compras a través de su página web e incluso desde su app para dispositivos móviles. ¿Qué se consigue con esto? El poder facilitar la posible compra de aquellas personas que se encuentran lejos de la tienda,

evitando así perder tantas ventas. Además, cuentan con un nuevo servicio el cual consiste en realizar la compra por internet y acercarse a la tienda para poder recogerlo uno mismo (Click & Collect).

El objetivo fundamental es que no haya ningún impedimento para poder ver los artículos de IKEA, ya sea directamente o indirectamente para que les sea más fácil a los clientes poder realizar sus compras.

Evidentemente, no sirve de nada que se lleve a cabo esta estrategia sin la ayuda de un buen sistema de distribución y logística. Este hecho lo comentamos anteriormente, IKEA cambio de empresa distribuidora en gran parte para poder afrontar el aumento del número de pedidos realizados a través de su página web.

Por lo tanto, IKEA intenta llegar a sus clientes no sólo con sus tiendas físicas, sino también mediante su página web, app, e-mails, redes sociales...

5. CONCLUSIÓN.

Gracias al estudio realizado de la empresa IKEA se pueden sacar las siguientes ideas claves:

- 1) Los valores del fundador tienen una especial relevancia, apostando por los negocios a largo plazo y siempre por tener el control de la empresa, desde el diseño de cualquier producto hasta la distribución del mismo al cliente final. Teniendo claro sus ideales y apostando por la innovación en su modelo de negocio haciéndose diferente al resto.
- 2) Hemos podido apreciar como el determinar una visión y una misión adecuada puede influir significativamente a la marcha de la empresa. Si no son coherentes y no está claro cuál es la situación actual y que es lo que quieres conseguir en el futuro, puede hacer que te desvíes del camino adecuado y fracasas.
- 3) El macro-entorno afecta al conjunto de las empresas del país de manera significativa, ya que, está compuesto por variables que no pueden controlar las empresas. Por eso, un correcto análisis del macro entorno gracias al diamante de Porter nos ayuda a ver como un determinado país puede contribuir a que un determinado sector tenga una posición privilegiada respecto al resto. Con la ayuda de diferentes técnicas como: El perfil estratégico vamos a obtener las diferentes Oportunidades y Amenazas que se van a dar y que pueden afectar a la empresa.
- 4) El micro-entorno es aquel que está más próximo a la empresa y por ende a la actividad empresarial. Gracias a un estudio del mismo, hemos podido ver la evolución del sector del mueble en los últimos años: números de fabricantes, datos económicos... Con la ayuda del análisis de las cinco fuerzas de Porter, hemos podido identificar las diferentes fuerzas que va a afectar a la capacidad de IKEA para competir en su mercado. Apoyándonos en el uso de la herramienta DAFO, hemos podido concluir cuales van a ser las principales Fortalezas y Debilidades de IKEA.
- 5) Hemos estudiado las diferentes claves que han llevado a IKEA a ser el líder en su sector. El concepto de ventaja competitiva es fundamental. Tras la lectura de este Trabajo de Fin de Grado podemos ver como el control de la cadena de valor en IKEA es fundamental, al igual que el alcanzar una ventaja competitiva de

liderazgos en coste y el uso de una estrategia multicanal para lograr expandirse a un mayor número de clientes, ya sean actuales o potenciales.

6. BIBLIOGRAFÍA.

Libros:

Dahlvig, A. (2012): *Como hacemos las cosas en IKEA: Todo lo que aprendí durante mis años como consejero delegado*. Barcelona: Gestión 2000.

Guerras Martín, L. A. & Navas López, J. E. (2015). *La dirección estrategia de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Reuters & Civitas (Eds.).

Hill, C. W. (2005). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. México: McGraw Hill.

Jiménez Quintero, J. A. (2015). *Dirección estratégica*. Madrid: Pirámide.

Artículos en periódicos digitales:

Elena Moreno. (2017). *Las 36 mejores frases de Ingvar Kamprad, el magnate de IKEA*. Consultada el 20 de marzo de 2018, en: <http://forbes.es/emprendedores/10398/las-36-mejores-frases-de-ingvar-kamprad-el-magnate-de-ikea/>

EFE (2017). *IKEA anuncia el nombramiento de Jesper Brodin como nuevo consejero delegado de la compañía*. Consultada el 23 de marzo de 2018, en: http://www.abc.es/economia/abci-ikea-anuncia-nombramiento-jesper-brodin-como-nuevo-consejero-delegado-compania-201705241112_noticia.html

EFE (2017). *El sector del mueble repunta impulsado por la recuperación de la vivienda*. Consultada el 5 de mayo de 2018, en: <http://www.expansion.com/empresas/2017/03/18/58cd1cc222601d5d328b45c5.html>

Gloria Moreno (2018). *Ingvar Kamprad (IKEA), un genio sencillo que pensó en la gente ordinaria*. Consultada el 21 de marzo de 2018, en: https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-01-29/perfil-ingvar-kamprad-fundador-ikea_1513374/

Internacional- Con EFE, AFP y Bloomberg. (2018). *Ingvar Kamprad, el 'tío tacaño' que dejó el imperio de muebles IKEA*. Consultada el 12 de marzo de 2018, en: <http://www.eltiempo.com/mundo/europa/historia-del-dueno-de-la-empresa-ikea-ingvar-kamprad-178546>

Referencias digitales:

AIDIMME (2017). *La Industria del mueble en España*. Consultada el 12 de abril de 2018, en: <http://asmadera.com/wp-content/uploads/2015/08/La-industria-del-mueble-en-Espa%C3%B1a.-Flash-2017.-Aidimme.pdf>

Capitalismo Consciente (2016). *Ikea y su estrategia de liderazgo en costes*. Consultada el 21 de abril de 2018, en: <https://capitalismoconsciente.es/blog/estrategia-de-liderazgo-en-costes-ikea/>

CESCE. (2014). *Informe Sectorial de la economía española. Sector madera y mueble*. Consultada el 12 de marzo de 2018, en: http://www.saladeprensacesce.com/informe-sectorial-2014/sectores/sector10/pdf/10-MADERA_MUEBLE.pdf

Diana Santana. (2010). *El perfil estratégico del entorno como instrumento del análisis externo: metodología y utilidad*. Consultada el 28 de marzo de 2018, en: [El perfil estratégico del entorno como instrumento del análisis externo: metodología y utilidad](#)

Environmental Performance Index (2018). *2018 EPI Results*. Consultada el 2 de mayo de 2018, en: <https://epi.envirocenter.yale.edu/epi-topline>

Gobierno de España. Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2016). *Presentaciones Sectoriales. Sector fabricación de muebles*. Consultada el 4 de abril de 2018, en: <http://www.minetad.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/Presentaciones%20sectoriales/Muebles.pdf>

Idealista (2018). *Diez gráficos para entender cómo ha cambiado el sector inmobiliario desde el boom*. Consultada el 14 de mayo de 2018, en: <https://www.idealista.com/news/inmobiliario/vivienda/2017/08/04/747520-10-graficos-para-entender-como-ha-cambiado-el-sector-inmobiliario-desde-el-boom>

IKEA. (2018). *Acerca del grupo IKEA*. Consultada el 15 de marzo de 2018, en: https://www.ikea.com/ms/es_ES/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html.

IKEA. (2018). *Trabajar en el grupo IKEA*. Consultada el 18 de marzo de 2018, en: https://www.ikea.com/ms/es_ES/about-the-ikea-group/working-at-the-ikea-group/

Interbrand (2017). *Best Global Brands 2017 Rankings*. Consultada el 5 de mayo de 2018, en: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/>

Jonas Fredén (2018). *Ingvar Kamprad, founder of IKEA*. Consultada el 12 de marzo de 2018, en: <https://sweden.se/business/ingvar-kamprad-founder-of-ikea/>

Pascual Parada (2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Consultada el 12 de marzo de 2018, en: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Ryte Wiki (2016). *Análisis DAFO*. Consultada el 22 de abril de 2018, en:
https://es.ryte.com/wiki/Análisis_DAFO

Vida Sostenible (2012). *Objetivos IKEA*. Consultada el 18 de marzo de 2018, en:
<http://www.vidasostenible.org/informes/objetivos-ikea/>