



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

El fenómeno de Ikea y su entrada en España

Autor/es

Andreea Alexandra Niculae

Director/es

Ignacio Bretos

Facultad de Economía y Empresa

2022/2023

## Contenido

1. Introducción .....	3
2. Sector de actividad y globalización .....	4
2.1 Frenos del sector .....	4
2.2 Fuerzas del sector.....	6
2.3 Globalización del sector.....	7
2.4. El sector en España .....	9
2.4.1. La oferta y la demanda. Exportaciones e importaciones.....	10
2.4.2. Márgenes, rentabilidad y beneficios.....	13
2.4.3. Tecnología del sector del mueble en España y su evolución .....	13
2.4.4. Retos de estrategias sectoriales. ....	15
2.4.5. Nuevo modelo de negocio.....	18
3. IKEA. Su historia. ....	20
3.1. Ingvar Kamprad y la creación de su gigante mobiliario. ....	20
3.2 Método de entrada en España .....	23
4. Ventajas y estrategia competitivas .....	26
4.1 El evidente liderazgo en costes de Ikea y las consecuentes ventajas competitivas .....	27
5. Conclusiones.....	33
6. Bibliografía.....	35
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	38

# 1. Introducción

Este Trabajo Fin de Grado tiene como objetivo el análisis de internacionalización de IKEA, debido a la creciente importancia de dicho término causado por la globalización mundial, la necesidad de seguir aumentando su cuota de mercado al igual que sus beneficios, o el alcance a nuevas tecnologías y recursos diferentes. Se estudiará, por tanto, las características de IKEA, con un enfoque en las ventajas competitivas que su estrategia le ha permitido tener para sobresaltar entre sus competidores, también se analizara el sector al que pertenece en España, su proceso de internacionalización y que le llevo a la empresa a situarse en España.

El objetivo por tanto de este trabajo es analizar que hace a IKEA una gran empresa competitiva y como consigue mantener sus ventajas competitivas. Empezaremos hablando en profundidad del sector de actividad al que IKEA pertenece, tanto en el mundo como más específicamente en España, y la globalización de este. Destacaremos los frenos y fuerzas del sector en general y los aspectos más característicos en España.

Pasaremos a conocer la historia de IKEA como empresa desde sus inicios a manos de su fundador, Ingvar Kamprad. Posteriormente, llegaremos al punto central de este trabajo, las ventajas competitivas de IKEA, mencionando motivos por los que la empresa tiene una estrategia de liderazgo en costes, y cuales han sido las ventajas competitivas que le han permitido mantenerse en la cima.

Y por último concluiremos con aspectos más importante que hemos detectado a lo largo de este estudio.

## 2. Sector de actividad y globalización

IKEA se sitúa dentro del sector de Venta al por menor de muebles y artículos del hogar, el cual cuenta con unos frenos y fuerzas que analizaremos.

### 2.1 Frenos del sector

El mercado minorista de muebles y artículos para el hogar enfrenta una serie de dificultades que podrían impedir la expansión de la industria.

- **Cuestiones de logística.** El transporte y la logística de muebles y electrodomésticos pueden resultar complicados debido al tamaño y peso de los productos. La entrega a tiempo y de forma eficaz puede resultar difícil, especialmente en el comercio electrónico.

Como ejemplo real, tenemos el caso de año 2021, en el cuál hubo problemas con los buques y contenedores transportistas tras el COVID 19, y por ello IKEA fletó sus propios buques y contenedores para así solucionar el problema del transporte marítimo y consecuentemente garantizar la disponibilidad de los productos para sus clientes. IKEA no fue la única empresa que tuvo que crear su propia cadena logística, otros ejemplos fueron Walmart o Home Depot. (A.S.R., & A.S.R, 2021, 1 octubre).

- **El comportamiento cambiante del consumidor.** Los hábitos de compra de los consumidores están cambiando hacia el comercio electrónico y las compras en línea. Las tiendas físicas deben adaptarse a estos cambios y ofrecer una experiencia de compra atractiva.

Además, aquellas empresas como IKEA que deben adaptarse a las características de los 29 países donde está disponible. Por un lado, están los aspectos comunes en todos los territorios, como los conceptos de montar tú mismo los muebles, los modelos de laberinto de las tiendas, los extraños nombres de cada producto o las distintivas grandes bolsas azules. Por otro lado, es flexible en otras ramas para así adaptarse a las costumbres locales, como por ejemplo ajustar las opciones del menú del restaurante para atraer a los gustos regionales. También, el catálogo varía un poco en cada país, en India por ejemplo en la sección de utensilios de cocina hay cajas de especias o palillos, woks y vapores para el mercado chino. Un

caso particular de diferencia está en China, que podemos encontrar a gente descansando en las camas o sillones de exposición, aspecto que no se tolera tanto en otras partes del mundo. (Morales, 2018, 10 agosto)

- **Depende de la demanda estacional.** La demanda de muebles y electrodomésticos a menudo se asocia con eventos estacionales como mudanzas, cambios de estación o días festivos. Esto puede provocar ventas fluctuantes a lo largo del año. Si echamos la vista atrás, podemos fijarnos en las altas demandas durante los confinamientos y después de estos.

En el caso de IKEA, para evitar quedarse sin stock debido a las altas demandas que no podían ser cumplidas causado por los problemas con el transporte, se tomó la decisión de priorizar algunas gamas y productos determinados que eran más demandados que otros en esos momentos. (A.S.R., & A.S.R, 2021, 1 octubre).

- **Ciclo comercial.** El sector del mueble y del equipamiento del hogar está relacionado con la situación económica general y la confianza de los consumidores. Durante las crisis económicas, la gente tiende a recortar las compras no esenciales, lo que puede afectar la demanda de muebles y electrodomésticos.
- **Competitivo.** La industria se caracteriza por una alta competencia debido a la presencia de muchas cadenas minoristas, PYME y una competencia cada vez mayor en Internet. Esto puede provocar una reducción de la rentabilidad y dificultades para destacarse en un mercado abarrotado.
- **Modificaciones en las tendencias de consumo.** Las empresas deben mantenerse al día con estas tendencias y adaptarse con éxito.
- **Gastos de producción y materias primas.** Las variaciones en los gastos de producción, como salarios y materias primas, pueden tener un impacto en los ingresos netos de una empresa. Las fluctuaciones en los precios de las materias primas pueden afectar los precios de los productos terminados.
- **Sostenibilidad y medio ambiente.** Los consumidores están cada vez más preocupados por cómo afectarán sus compras al medio ambiente. Las empresas deben garantizar la sostenibilidad en su producción, materiales y actividades comerciales para atraer consumidores conscientes del medio ambiente.

- **La dependencia de la demanda del mercado inmobiliario:** La demanda de muebles y electrodomésticos suele estar asociada al mercado inmobiliario. Durante una recesión en el mercado inmobiliario, la demanda de muebles nuevos puede disminuir.

## 2.2 Fuerzas del sector

Dependiendo de la región, el tipo de mercado y la estrategia comercial empleada por cada empresa, la fortaleza del sector minorista de muebles y electrodomésticos puede cambiar. Sin embargo, las siguientes son algunas cualidades generales que normalmente definen este campo.

- **Demanda continua.** La demanda de muebles y electrodomésticos se debe constantemente a cambios en la vida de las personas, como mudanzas, renovaciones y cambios de estilo de vida. Esto garantiza una demanda constante del mercado. También pueden atender segmentos específicos del mercado. Los minoristas pueden centrarse en segmentos de mercado específicos, como muebles para niños, muebles de oficina, productos orgánicos y más, lo que les permite atender nichos con necesidades especiales.
- **Diversidad de productos:** esta industria incluye una amplia gama de productos, desde muebles simples hasta detalles y accesorios para el hogar. Esto permite a los minoristas ofrecer una amplia variedad de opciones que se adaptan a diferentes gustos y necesidades. Innovación y diseño. La constante evolución de las tendencias de diseño y estilo de vida permite a las empresas diferenciarse mediante la introducción de productos innovadores y atractivos que se adaptan a las cambiantes preferencias de los consumidores. Ligado vienen las opciones de personalización. Muchos minoristas ofrecen opciones de personalización para permitir a los clientes adaptar muebles y productos a sus preferencias específicas. Esto puede aumentar la fidelidad del cliente y diferenciar el mercado.
- **Presencia omnicanal:** los minoristas tienen la capacidad de vender tanto en la tienda como en línea, ampliando su alcance y permitiéndoles llegar a diferentes segmentos de consumidores. También pueden hacer una colaboración con diseño de interiores y edificios: los minoristas pueden asociarse con empresas de

construcción y diseñadores de interiores para brindar soluciones completas a los clientes que desean muebles y accesorios para posicionar su terreno.

- **El ciclo de compra es relativamente largo.** Si bien el proceso puede variar, comprar muebles y electrodomésticos suele ser una decisión que requiere tiempo y reflexión. Esto puede generar relaciones con los clientes a largo plazo y oportunidades de ventas adicionales. Además, cuentan con la capacidad para generar lealtad. Si los minoristas ofrecen productos de calidad, servicio confiable y experiencias de compra positivas, pueden desarrollar relaciones sólidas con los clientes generando lealtad, lealtad y referencias.

## 2.3 Globalización del sector

El proceso de expansión internacional de negocios, bienes y servicios en las industrias de venta minorista de muebles y diseño de interiores se conoce como globalización. En general, podemos decir que en este sector en específico se han experimentado niveles significativos de globalización en las últimas décadas. Los efectos de la globalización en la industria se describen a continuación:

- **Expansión de las cadenas minoristas internacionales.** Las mayores cadenas de muebles y electrodomésticos están intentando expandirse más allá de sus mercados nacionales. Empresas como IKEA y otras han establecido su presencia en muchos países, suministrando sus marcas y productos en todo el mundo.
- **Acceso a mercados exteriores.** La globalización ha permitido a las empresas de mobiliario y diseño de interiores acceder a nuevos mercados que antes eran inexplorados o inexplotados. Esto llevó a la internacionalización de las operaciones y al ajuste de productos y estrategias de marketing a las necesidades locales.
- **Cadena de suministro global.** Muchas empresas en este campo han establecido cadenas de suministro globales para obtener materias primas y componentes de muchas partes del mundo. Esto les permite producir productos de manera eficiente y seguir siendo competitivos en costos.
- **Tendencias y diseño globales.** la globalización ha provocado un aumento de las tendencias y diseños en muebles y electrodomésticos. La influencia de diferentes culturas y estilos de vida ha dado lugar a más opciones de diseño y combinaciones

de estilos de productos. Plataforma de negociación e internet. La globalización ha permitido a las empresas llegar a consumidores de todo el mundo a través del comercio electrónico y plataformas en línea. Las tiendas online y los mercados digitales facilitan la compra de muebles y electrodomésticos desde cualquier parte del mundo.

- **Competencia internacional.** La globalización ha aumentado la competencia en este sector. Las empresas se enfrentan a la competencia no sólo de empresas nacionales sino también de empresas internacionales que pueden ofrecer productos similares a precios competitivos.
- **Cuestiones legales y culturales.** las regulaciones del mercado objetivo, las prácticas comerciales y las diferencias culturales son otros obstáculos para la expansión internacional. En resumen, la globalización ha transformado la industria del mueble y del comercio minorista, facilitando la expansión internacional, influyendo en las tendencias y el diseño, y facilitando la competencia global. Para aprovechar las oportunidades que brinda la globalización y superar los desafíos que crea, las empresas de este sector deben ser adaptables y flexibles.

Observamos pues, que esta globalización ha dado oportunidades, pero también desafíos ya que permite acceso a mercados más amplios con más variedad de productos, sin embargo, requiere una adaptación a los factores legales internacionales al igual que a la competencia global.

## 2.4. El sector en España

**Evolución de la producción de mobiliario\* en España. Periodo 2013-2022.**  
**Millones de euros.**

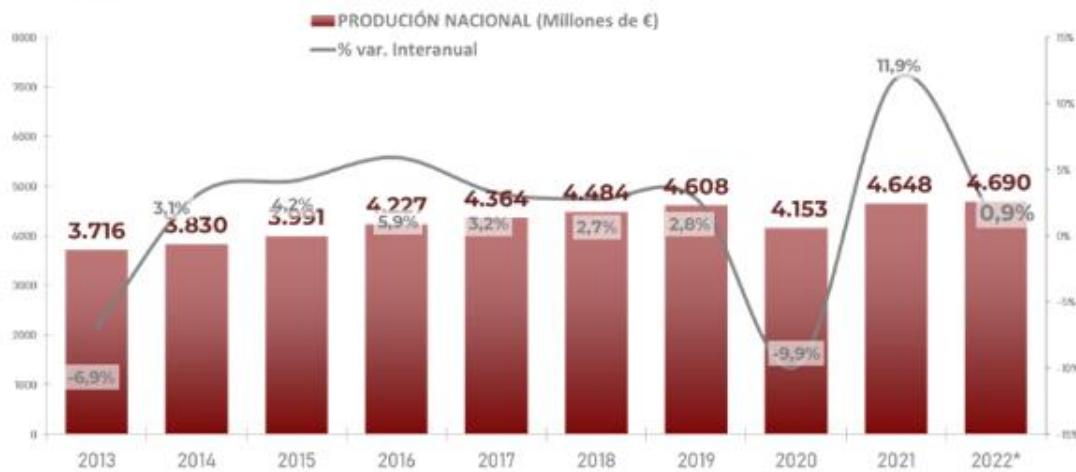
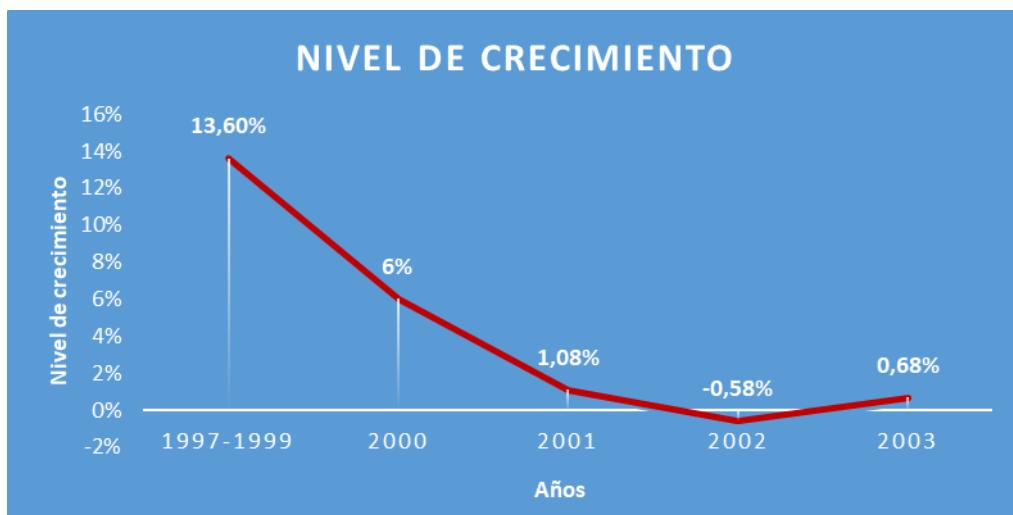


Ilustración 4. Fuente: Observatorio Español del Mercado del Mueble.

Según el Análisis de la industria del mueble en España realizado por el instituto Tecnológico de la madera, mueble, embalaje y afines, la producción del sector se ha multiplicado por 1,8 veces en la última década. En términos económicos, representa alrededor de 1,2% del PIB del país, alcanzando los 4.690 millones de euros en 2022. (Guerrero, 2023)

Dado el aumento de precios de energía que dio comienzo en 2021 y la tensión actual en el mercado de las materias primas, se ha creado cierta tensión que puede implicar problemas en los próximos años. En la última década, el sector muestra un comportamiento cíclico, es decir, pasar de unos años con elevada rentabilidad a una situación de estancamiento.



*Ilustración 5. Nivel de crecimiento del sector entre 1997-2003. Creación propia con datos de Guerrero, 2023.*

#### 2.4.1. La oferta y la demanda. Exportaciones e importaciones

Desde el lado de la **oferta**, hay un incremento progresivo en la presión competitiva, que se ve reflejada en la tabla resultando en el descenso del crecimiento.

Por el lado de la **demand**a, hay una pérdida de consumición en la renovación de mobiliario, simultáneamente se reduce la renta disponible del cliente en conjunto con un cambio en las preferencias de consumo, los españoles destinan sus reducidas rentas hacia otras necesidades. (Boronat, Navarro e Iborra, 2004)

En las últimas décadas, el sector del mueble ha experimentado cambios importantes en su evolución en el contexto del comercio internacional. Previamente, la **exportación** de muebles por parte de fabricantes españoles era ocasional y directa, como respuesta a las fluctuaciones de la demanda interna. Dicha dinámica ha visto cambios con el tiempo. Fábricas de muebles de determinado tamaño han comenzado a entrar en los mercados internacionales. Esto es causado por la debilidad en la demanda interna en destinos principales como por ejemplo Alemania y Francia. Aunque la internalización del producto español se ha vuelto más frecuente, el porcentaje de exportaciones es aún bajo en relación con la producción total. (Boronat et al. 2004)

La estrategia más común de internalización colleva acuerdos de distribución para mantener esa presencia en mercados internacionales. También hay casos de establecimiento de fábricas o colaboraciones con empresas locales en destinos extranjeros. Este proceso ha generado cambios positivos de mejora en la organización y gestión de las empresas del sector. Muchas empresas han podido aprovechar las

oportunidades al profesionalizar el sector, que en su día solía ser familiar. Sin embargo, ha habido empresas que han intentado aprovechar las oportunidades dadas sin una estrategia sólida, lo cual trae varios riesgos. Otras empresas, han preferido consolidar el mercado interior antes de salir al mercado extranjero.

CUADRO 1 EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE MUEBLES, 1994-2003						
Países	Principales países de destino					
	1994 (mil. €)	% 1994	2003 (mill. €)	% 2003	% acumulado 2003	2003/1994
Francia	141,58	25,66	404,39	28,30	28,30	2,9
Portugal	50,97	9,24	212,41	14,90	43,20	4,2
Reino Unido	35,80	6,49	107,55	7,50	50,70	3,0
Alemania	92,63	16,79	88,60	6,20	56,90	1,0
Italia	20,19	3,66	73,80	5,20	62,10	3,7
Estados Unidos	16,66	3,02	62,85	4,40	66,50	3,8
Rusia	8,80	1,59	47,47	3,30	69,80	5,4
Países Bajos	14,78	2,68	40,68	2,80	72,60	2,8
Bélgica	0,00	0,00	35,43	2,50	75,10	
Méjico	10,69	1,94	26,95	1,90	77,00	2,5
Andorra	8,93	1,62	18,90	1,30	78,30	2,1
Grecia	4,99	0,90	15,53	1,10	79,40	3,1
Irlanda	2,02	0,37	14,61	1,00	80,40	7,2
Arabia Saudita	14,02	2,54	14,10	1,00	81,40	1,0
Suiza	8,49	1,54	14,09	1,00	82,40	1,7
Resto del mundo	121,10	21,95	251,07	17,60	100,00	2,1
<b>TOTAL</b>	<b>551,65</b>	<b>100,00</b>	<b>1.428,43</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>2,6</b>

FUENTE: ICEX, elaboración AIDIMA.

*Ilustración 6. Fuente: ICEX, elaboración AIDIMA*

En comparación con 1994, el plano de las **importaciones** del sector en España ha visto cambios importantes. En la actualidad tenemos principalmente las economías europeas como Italia, Francia, Alemania, Reino Unido, y Portugal (50,2%), pero además otros países como China, Indonesia, Polonia y Vietnam (22,7%). Durante una década (1994-2003), las importaciones se cuadruplicaron, y algunos países como China han aumentado sus ventas en nuestro mercado en 30 veces. (Boronat et al. 2004)

Destacamos, por tanto, las importaciones de países emergentes, que aun siendo menores están experimentando crecimientos anuales de significado valor. Aunque estos países destacan por su crecimiento en el mercado español, debemos destacar también el crecimiento de las importaciones provenientes de países europeos.

Podemos recalcar el rápido crecimiento de China en el mercado de muebles en España (pasando de 7,9% en 2002, al 11% en 2003), que, si esta tendencia continúa, podría superar a Alemania como tercer país de origen en las importaciones del sector en España. (Boronat et al. 2004)

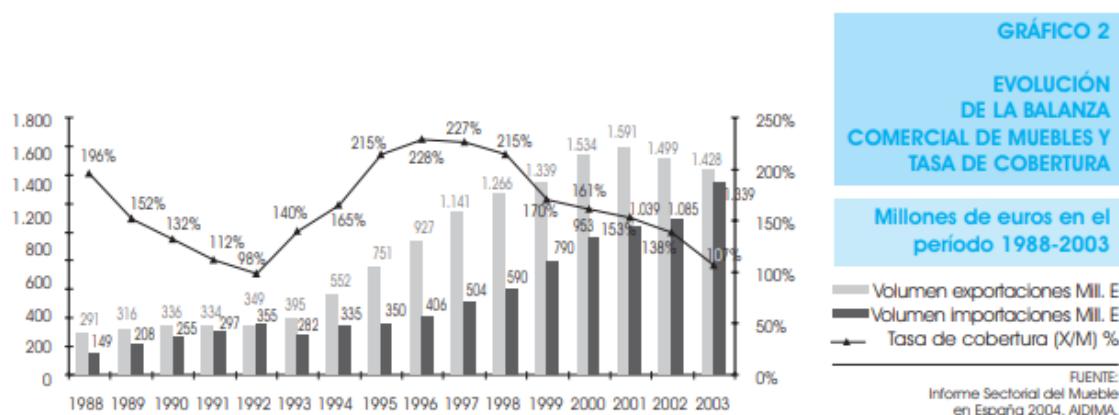
**CUADRO 2**  
**EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES DE MUEBLES, 1994-2003**

Países	Principales países de origen					
	1994 (mil. €)	% 1994	2003 (mil. €)	2003/1994	% 2003	% acumulado 2003
Italia	72,39	21,64	254,49	3,52	19,00	19,00
Francia	85,92	25,68	246,72	2,87	18,40	37,40
Alemania	60,26	18,01	171,21	2,84	12,80	50,20
China	5,01	1,50	147,45	29,42	11,00	61,20
Portugal	25,04	7,49	117,03	4,67	8,70	70,00
Indonesia	6,09	1,82	83,73	13,75	6,30	76,20
Reino Unido	19,30	5,77	53,66	2,78	4,00	80,20
Polonia	0,77	0,23	24,87	32,40	1,90	82,10
Vietnam	0,27	0,08	23,05	85,36	1,70	83,80
Dinamarca	6,07	1,81	20,29	3,34	1,50	85,30
Países Bajos	4,86	1,45	16,81	3,46	1,30	86,60
Bélgica	0,00	0,00	13,38		1,00	87,60
Brasil	0,60	0,18	12,61	20,99	0,90	88,50
Estados U.S.	5,66	1,69	12,48	2,20	0,90	89,40
India	0,43	0,13	11,94	27,88	0,90	90,30
Resto del mundo	41,90	12,52	129,48	3,09	9,70	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>334,58</b>	<b>100,00</b>	<b>1.339,20</b>	<b>4,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: ICEX, elaboración AIDIMA.

*Ilustración 7. Fuente: ICEX, elaboración AIDIMA*

Analizando las importaciones y exportaciones de muebles, observamos una evolución conjunta durante esos 10 años. Después de la crisis en España (1993-1997), las exportaciones aumentan considerablemente, mientras que las importaciones tienen un crecimiento más moderado. Obtenemos pues una alta tasa de cobertura, que llega a puntos máximos en 1996 y 1997, siendo en ese periodo las exportaciones el doble que las importaciones. Sin embargo, un año después, en 1998, esta tendencia se invierte. Las importaciones triplican su valor en 2003 en compareciente con el periodo anterior. Por lo tanto, la tasa de cobertura se ve reducida, pasando del 215% a 108%. Esto nos indica la situación de práctica igualdad entre exportados e importados en España. (Boronat et al. 2004)



*Ilustración 8. Fuente: Informe Sectorial del Mueble en España 2004. AIDIMA*

## 2.4.2. Márgenes, rentabilidad y beneficios

En el análisis de los márgenes, rentabilidad y beneficios de las empresas de fabricación de muebles en esos años, se observa lo siguiente:

La estructura de costes de una empresa líder promedio se distribuye de la siguiente manera sobre una base 100 para los ingresos de las ventas netas: compras (53,78%), gastos de personal (19,17%), servicios exteriores (8,58%), amortizaciones (3,09%) y otras cargas de explotación (10,27%). Como resultado, el margen operativo o resultado neto de explotación equivale al 7% de las ventas netas. Si se consideran las actividades financieras, se transforma en el 5,39%, y si se añaden actividades extraordinarias y tributos, se reduce al 4,26%. (Boronat et al. 2004)

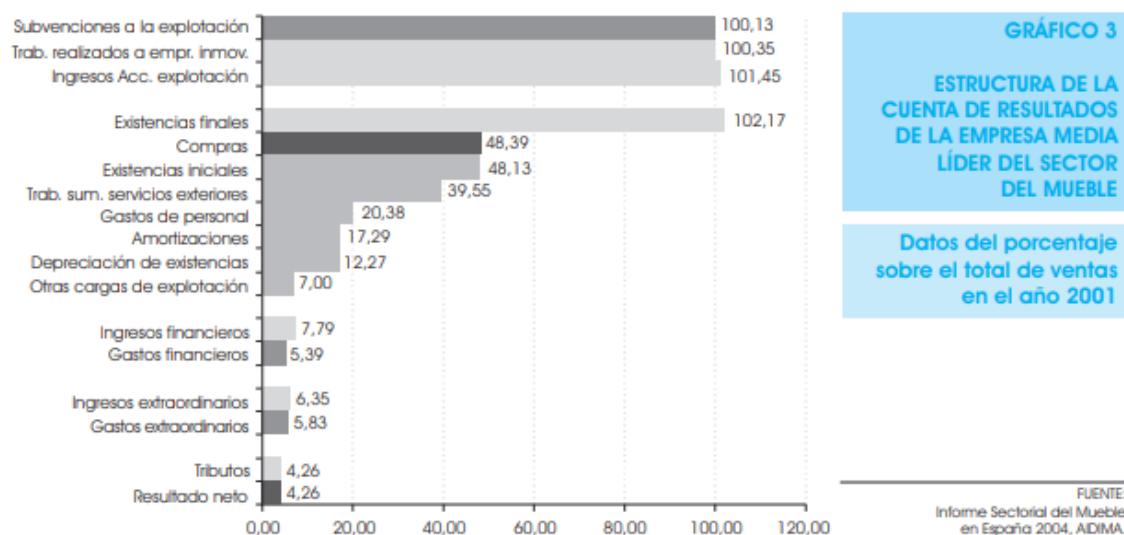


Ilustración 9. Fuente: Informe Sectorial del Mueble en España 2004. AIDIMA

La evolución muestra una reducción en los márgenes empresariales del sector, que se atribuye al entorno competitivo en el que operan, sumando al pequeño tamaño, lo cual limita los recursos y el retorno de la inversión.

En resumen, la década de 1994-2003 ha sido marcada, por un lado, por la fuerte actividad económica con crecimiento en ventas y beneficios a finales de los años noventa, y por otro lado, incertidumbre, cambios estructurales y momentos económicos difíciles.

## 2.4.3. Tecnología del sector del mueble en España y su evolución

La evolución tecnológica en el sector del mueble en España está directamente influenciada por la presión de los mercados, la competencia, los proveedores, los

productos sustitutos y los potenciales competidores. Esta combinación de fuerzas ha llevado a adoptar una actitud positiva hacia los cambios del entorno, lo que ha resultado en un desarrollo tecnológico.

En respuesta a estas limitaciones ambientales, los fabricantes recurrieron a las tecnologías existentes para abordar los desafíos. Sin embargo, el desarrollo tecnológico no se limita a la mejora de los procesos existentes, sino que está directamente relacionado con la introducción de nuevos materiales y/o procesos. Para lograr esto, se deben desarrollar tecnologías especiales. Las tecnologías utilizadas en esta industria son cada vez más diversas a medida que se introducen nuevos materiales y procesos que requieren maquinaria especializada.

El desarrollo tecnológico de los muebles de madera se puede dividir en varios niveles:

- **Artesanal:** elaboración manual o máquinas simples. Adecuado para mercados de lotes pequeños.
- **Procesamiento en línea:** Implementar tecnología para satisfacer la demanda del mercado con baja diferenciación de productos y alta producción.
- **Procedimientos automatizados:** el mercado exige más opciones y flexibilidad, lo que lleva a la personalización electrónica de los equipos.
- **CNC (Control Numérico):** Ante la feroz competencia y los diversos requisitos, la tecnología CNC es necesaria para productos complejos y control de costos.
- **Robotización:** la globalización de la competencia, los clientes exigentes y la disponibilidad de tecnología asequible están impulsando la automatización avanzada. Aunque aún no está completamente definido, está destinado a aplicaciones industriales como almacenes inteligentes y sistemas automatizados de carga y descarga. (Boronat et al. 2004)

En el entorno europeo actual, la industria del mueble es equivalente a la tecnología CNC, que implica desarrollos electrónicos en el control de máquinas. Aunque ha madurado, está comenzando una nueva fase tecnológica llamada "robotización", impulsada por la necesidad de un control y una comunicación efectivos entre tecnologías. Está surgiendo la siguiente etapa de desarrollo, que será la dirección futura de la industria. Esta situación se ha visto influenciada por varios factores:

1. **Disponibilidad de tecnologías maduras:** el sector incorpora desarrollos tecnológicos de otros sectores para innovar en sus propias máquinas, aprovechando las mencionadas tecnologías CNC y electrónicas a menores costes y mayor fiabilidad.
2. **Calidad:** necesidad de mejora en la calidad de los productos ha impulsado la introducción de tecnologías con una alta precisión, como el nombradísimo CNC y también sistemas de medición en continuo, para así alcanzar altos estándares de calidad y productividad.
3. **Diferenciación:** el intento de diferenciación mediante procesos innovadores o costes más reducidos ha sido un motor para la adopción de mejoras tecnológicas, como por ejemplo el CNC a la hora de sellado, barnizado y canteado.
4. **Flexibilidad:** para reducir stocks y adaptarse a lanzamientos de productos continuo.
5. **Tecnificación de funciones de soporte:** la introducción de la informática en la concepción, producción y gestión ha sido fundamental.
6. **Productividad:** esencial para la supervivencia industrial, la introducción de tecnología aumenta la productividad, pero es necesario alcanzar volúmenes de producción óptimos para rentabilizar estas mejoras.
7. **Medio ambiente:** la regulación del medio ambiente y la conciencia de los consumidores han llevado al desarrollo de tecnologías y productos más sostenibles, como, por ejemplo, sistemas de acabado y recuperación de residuos.
8. **Seguridad y ergonomía:** la normativa de seguridad en máquinas y la preocupación por la seguridad del trabajador han impulsado mejoras en las máquinas para garantizar un uso seguro y ergonómico. (Boronat et al. 2004)

#### 2.4.4. Retos de estrategias sectoriales.

Este apartado se centra en la anticipación de cómo el entorno competitivo del sector podría evolucionar. Se destaca la importancia de entender las expectativas y necesidades fluctuantes de los consumidores y la perspectiva prospectiva se considera esencial para preparar a las empresas y mantener su ventaja competitiva en el futuro.

Primero, tenemos la identificación de los retos estratégicos que enfrentan las empresas del sector, considerando el sistema de valor en sentido inverso a su proceso de generación. Y segundo, la determinación de los factores críticos que impulsarán el cambio en el sector y cómo esas transformaciones impactarán el negocio.

- **Consumidor:** En el futuro, los factores críticos que afectarán al consumidor de muebles se relacionarán con cambios en los hábitos de compra y una mayor diversificación en los comportamientos de diferentes grupos de consumidores. En cuanto a los cambios en los hábitos de compra, se destacan los siguientes aspectos:
  - Demanda de oferta de hábitat personalizado: Los consumidores buscarán muebles que reflejen su estilo de vida y personalidad.
  - Mercado informado e impaciente: Los consumidores tendrán acceso a información más amplia y rápida, lo que generará una mayor impaciencia por obtener productos.
  - Exigencia de plazos de entrega reducidos: Los consumidores esperarán tiempos de entrega más cortos para sus muebles.
  - Personalización del producto: Se esperará una mayor capacidad para personalizar los muebles de acuerdo con las preferencias individuales.
  - Amueblamiento lento del hogar: Los consumidores optarán por amueblar sus hogares de manera gradual, adquiriendo muebles en diferentes momentos.
  - Incorporación de moda y menor tiempo de reposición: Los muebles seguirán tendencias de moda y se buscará la posibilidad de cambiarlos con mayor frecuencia.
  - Eficiencia en el tiempo de compra: Los consumidores dedicarán menos tiempo a la búsqueda y selección de muebles.
  - Experiencia de compra satisfactoria: Se valorará una experiencia de compra positiva que incluya un proceso cómodo y placentero.
  - Reducción de tiendas visitadas: Los consumidores se centrarán en un número limitado de tiendas para sus compras de muebles.

- Utilización de Internet como fuente de información: Los consumidores recurrirán cada vez más a Internet para obtener información sobre productos y tiendas. (Boronat et al. 2004)
- **Distribución:** Los canales de distribución en el sector del mueble están anticipando los cambios futuros en el comportamiento del consumidor, lo que resultará en comportamientos generalizados en los próximos años. Los factores críticos de cambio en la distribución que definirán el futuro competitivo del sector del mueble incluyen:
  - Concentración de la distribución: Habrá una mayor concentración en la distribución, lo que aumentará su capacidad de compra y negociación. El modelo de franquicia crecerá, junto con reorganización de grupos de compra y estrategias de marketing.
  - Profesionalización de la distribución: La distribución se profesionalizará con cambios en la gestión y enfoque estratégico. Se incorporarán jefes de producto y se impulsará la marca de distribución. Las economías de escala permitirán campañas publicitarias más amplias.
  - Nuevos canales emergentes: Habrá surgimiento de nuevos canales como centros comerciales especializados en mobiliario y el comercio electrónico (e-commerce). El e-commerce aprovechará el crecimiento de usuarios de Internet.
  - Internacionalización de la distribución: La distribución se internacionalizará, lo que traerá muebles fabricados en el extranjero al mercado nacional y permitirá la entrada de grandes grupos de distribución extranjeros.
  - Integración vertical hacia atrás: Los distribuidores podrían integrarse verticalmente hacia atrás, involucrándose más en el proceso de diseño o incluso fabricación.
  - Segmentación profunda: La distribución se enfocará en una segmentación más profunda basada en variables como el ciclo de vida del hogar y la condición socioeconómica del consumidor, ofreciendo soluciones específicas. (Boronat et al. 2004)

#### 2.4.5. Nuevo modelo de negocio

El modelo de desarrollo productivo en el sector del mueble en España, basado en costos bajos, parece estar agotado. El modelo de negocio actual es maduro y vulnerable a la competencia, con dificultades para mantener ventajas competitivas y rentabilidad atractiva. Surge la pregunta de si hay futuro para la empresa industrial del mueble. Se analizan las características del nuevo modelo industrial necesario en un entorno competitivo. Esto se aborda desde perspectivas macroeconómicas (sector) y microeconómicas (empresas individuales), considerando si las acciones deben ser colectivas o individuales en función de las instituciones y organismos sectoriales.

Los cambios en los patrones de consumo y la introducción de nuevos productos están obligando a los consumidores a buscar formas de maximizar sus ingresos disponibles a partir de bienes duraderos como los muebles. Las empresas de la industria están compitiendo para captar esta parte del gasto de los hogares, pero la perspectiva de aumentar la inversión en muebles y sustituirlos por otros productos duraderos plantea desafíos. Si bien la acción colectiva puede cambiar los hábitos, es poco probable que las tendencias cambien fácilmente debido a la mentalidad y las preferencias arraigadas de los empresarios. La clave para la supervivencia de la industria es la iniciativa privada y la adopción de nuevos métodos comerciales. La estructura del consumo en España se corresponde con la distribución de la población, y la mayor parte del gasto se concentra en muebles de precio bajo y medio. Esta tendencia ha resultado en la polarización del mercado y ha afectado la estructura de los canales de distribución. La distribución organizada es dominante ya que el comercio tradicional no organizado está disminuyendo, pero esto tiene un impacto negativo en la balanza comercial de la industria ya que las importaciones se realizan a través de este canal.

En el futuro, los fabricantes de muebles españoles deberán adaptarse a las exigencias de los grandes distribuidores mundiales. Las economías de escala son importantes y la industria debe competir globalmente. Esta nueva forma de hacer negocios debe tomar la globalización y crear enlaces entre las empresas para crear una ventaja competitiva sostenible.

En la industria del mueble, se están descuidando los fundamentos de la gestión estratégica, lo que se traduce en el abandono de dos estrategias clave para la futura supervivencia y competitividad de los fabricantes de muebles. La primera estrategia es

mejorar la eficiencia operativa a través de la colaboración estratégica entre las distintas empresas que componen el sistema de valor del mueble. Sin embargo, esta estrategia no es suficiente ya que los países en desarrollo emergentes tienen ventajas competitivas debido a costos más bajos y acceso a nuevas tecnologías y materias primas.

Para mantener una ventaja competitiva sostenible, además de la eficiencia operativa, se deben crear las fuentes de diferenciación existentes centrándose en los sistemas de valor internos y externos. Una estrategia de diferenciación requiere una mentalidad empresarial creativa y disruptiva que rompa con la forma tradicional de hacer negocios y se adapte constantemente a los nuevos escenarios competitivos. Sin embargo, el individualismo y la tradición profundamente arraigados en la industria del mueble pueden obstaculizar el cambio y adoptar el pensamiento estratégico creativo necesario para asegurar el futuro.

El nuevo modelo de negocio para la industria del mueble se basa más en la necesidad que en la creencia y se basa en varios conceptos clave. En primer lugar, se busca la iniciativa a través de la gestión estratégica, que implica el uso de la información en la toma de decisiones y la gestión del conocimiento interno. Enfatiza la necesidad de anticipar el cambio e impulsar la dirección del negocio.

Mejorar la eficiencia operativa se considera fundamental, y la colaboración entre empresas con objetivos estratégicos similares apunta a lograr economías de escala. Se destacó el potencial de los clústeres industriales para explotar sinergias entre empresas, alianzas comerciales, servicios y tecnologías.

La flexibilidad es un componente esencial de los nuevos modelos de negocio, incluyendo la estrategia, la organización, los recursos, las capacidades, el conocimiento, la tecnología y las formas organizativas. La calidad del producto y la tecnología ya no brindan una ventaja competitiva, sino que se consideran estándares básicos que asumen los consumidores.

La diferenciación se basa en la orientación a las necesidades del cliente. La ventaja competitiva se construirá al satisfacer las necesidades de los consumidores que exigen atributos intangibles y soluciones integrales que pueden requerir la colaboración entre empresas. (Boronat et al. 2004)

### 3. IKEA. Su historia.

#### 3.1. Ingvar Kamprad y la creación de su gigante mobiliario.

Hoy en día IKEA resuena en la mente de la gran mayoría de población, bien por la venta de sus muebles, como por sus menús con albóndigas y perritos calientes, pero no era así cuando comenzó.

El origen de esta gran multinacional se remonta a los años 40 del siglo pasado, cuando Suecia, país donde vivía el fundador Ingvar Kamprad, era uno de los países pobre con pocos recursos. Los habitantes luchaban para construir sus propias casas y fabricaban sus propia ropa y telas.

Con la escasa edad de 17 años, Ingvar comenzó un negocio de venta por correspondencia dándole el famoso nombre de IKEA. No es ninguna coincidencia la elección de este nombre, ya que son las dos iniciales de su nombre, la granja donde se crió, y el pueblo más cercano ([Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd](#)). (Estapé, 2022, 31 enero)



*Ilustración 1. Ingvar Kamprad. Fuente: Forbes España*

A lo largo de sus primeros años, el negocio se dedicó a la correspondencia de cosas bastante variadas como, por ejemplo, cerillas, marcos de fotos, bolígrafos, carteras,

medias de mujer, e incluso alimentos como pescado o semillas. Durante este periodo le fue bien ya que compraba por un precio más barato del que lo vendía, pero siempre con un margen debido. Además de un precio asequible, los clientes se sentían atraídos por la comodidad de recibir los productos a casa por correo.

El famoso catálogo de IKEA era dibujado por el propio fundador, y fue aumentando a medida que el negocio ganaba más dinero. A partir de 1948 comenzó a incluir muebles dándose cuenta de que era el producto que mejor venta tenía, por lo que decidió centrarse en este sector de productos solamente.

Los muebles triunfaban a tal nivel, que se dio el fenómeno llamado *Diseño Democrático*, el cuál aboga por un diseño de calidad accesible para todo el mundo. Debido a este hecho, el fundador decidió hacer una exposición en un taller en 1953 para que los potenciales clientes incrédulos pudieran probar los muebles antes de la compra. Este acto fue un éxito y dio lugar a la apertura de la primera tienda física de IKEA, recordemos que hasta ahora (1958) el negocio había sido de correspondencia.



Ilustración 2. Exposición 1952. Fuente: IKEA web

El empaquetado que conocemos de los muebles fue llevado a cabo como solución a un problema de logística que surgió y se resolvió desmontando el producto para que los clientes pudieran llevarlo más fácilmente a casa o recibirla por correo. Un aspecto que no

ha tenido cambio es la reducción de precios que hubo tras esta medida, ya que era justo un precio menor por un producto el cual requería montaje por parte del cliente. Aunque hoy en día nos parezca una tarea que se podría evitar, recordemos que en la época de los años cincuenta, era más habitual realizar tareas manuales que ahora tras la alta mecanización de procesos.

El fundador de IKEA consiguió tras varios años el surgimiento del **efecto IKEA**, el cual explica porque los clientes dan más valor a los productos por el hecho de tener que montarlos por sí mismos. Aunque no hagas una compra de IKEA, muchos relacionamos la actividad de montar un mueble con el establecimiento IKEA, un inteligente paso para la empresa crear ese vínculo en la conciencia del mercado.

Un aspecto peculiar y curioso son los nombres de los productos, ya que Ingvar era disléxico, ideó unas normas: (Ceste, 2023).

- Nombre de ciudades suecas para los muebles de salón y/o comedor.
- Ríos y lagos suecos para artículos de baño.
- Localidades rurales para las alfombras.
- Artículos para niños son nombres de animales.
- Material de oficina tienen nombres de hombre y las telas de mujer.

Al igual que la globalización, la digitalización ha crecido exponencialmente, y esto ha afectado a que en 2020 se publicaran los últimos catálogos en físico de la tienda tras casi 70 años. Según indica en la prensa IKEA “[la apuesta por lo digital y el menor interés de los clientes por el catálogo](#)”. (Estapé, 2022, 31 enero).

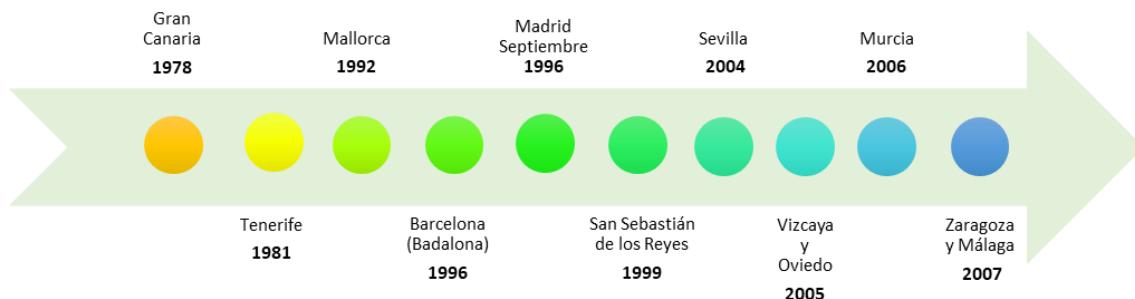
Dada la alta competencia que había creado a su alrededor en el sector sueco, Ingvar sufrió una marginación de las ferias y una reducción de material suministrado por los proveedores. Es por esto por lo que IKEA enfocó su dirección de búsqueda hacia Asia, para conseguir esa falta de material y fabricantes que sufría.

Es así como finalmente se abrió la primera tienda fuera de Suecia en 1963 en la capital noruega, Oslo. Actualmente, la compañía cuenta con más de 1.500 proveedores en unos 50 países. (Estapé, 2022, 31 enero).

Como se analizará más adelante, su entrada en Alemania fue un punto clave para el crecimiento de IKEA ya que conocemos que él país es su principal cliente aportando más del 20% de sus ventas. (Estapé, 2022, 31 enero).

Por otro lado, la primera tienda en el territorio español fue sorprendentemente en las islas canarias en 1978, y no fue hasta 1996 que se instaló en la Península con un establecimiento en Barcelona.

### 3.2 Método de entrada en España



*Ilustración 3. Línea del tiempo de la entrada de IKEA en España. Elaboración propia*

El tipo de entrada de IKEA en España se corresponde a un acuerdo contractual (franquicia: una empresa cede a otra el derecho de distribución de servicio o industrial de ciertos g/s dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo ciertas condiciones a cambio de una compensación económica directa o indirecta. Previamente mencionada, fue la familia sueca Alm. la que dio el paso de la primera franquicia en territorio español incentivados por la proliferación de las segundas residencias en las islas de los europeos. (Bohórquez, 2018).

Veamos el procedimiento de planificación y promoción en más detalle:

1. Planificación y preparación: IKEA realizó un análisis exhaustivo del mercado y las circunstancias regionales antes de ingresar al mercado español. Se tuvieron en cuenta las preferencias de los consumidores, la cultura, los patrones de compra y la competencia actual.
2. Adaptarse al mercado local: IKEA entiende la importancia de adaptar sus productos a los gustos y hábitos de consumo locales. Si bien siguió centrándose en muebles y decoración funcionales y asequibles, también utilizó elementos

específicos del mercado español, como muebles más grandes para casas más grandes y colores que coincidieran con los gustos locales.

3. Promoción y marketing: IKEA ha implementado innovadoras y efectivas campañas de marketing para dar a conocer la entrada en el mercado español. Hizo uso de medios tradicionales como la prensa, la radio y la televisión, así como técnicas más innovadoras como la distribución de portafolios y eventos promocionales.
4. Educación del consumidor: IKEA necesita educar a los consumidores españoles sobre su enfoque único en el montaje de muebles y el autoservicio. Esto incluye no sólo proporcionar información sobre cómo comprar y montar muebles, sino también cambiar la psicología de los consumidores acostumbrados a otras formas de compra.
5. Expansión: Tras el éxito de su primera tienda en Badalona, IKEA continúa su expansión en España. Se han abierto nuevas tiendas en diversas ciudades y regiones del país, como Madrid, Valencia, Sevilla y otras. Esta expansión ha ayudado a IKEA a llegar a un público más amplio y reforzar su presencia en el mercado español.

La entrada de IKEA en el mercado español fue paulatina y estratégica. Manteniendo su identidad única y su destacada propuesta de valor, la empresa ha sabido adaptarse a las peculiaridades del mercado español. Como contexto histórico, tecnológico y económico podemos fijarnos en un informe realizado por sociólogos de la Universidad Complutense de Madrid “*¿Cómo han cambiado los hogares españoles en estas dos décadas?*” (Citado por Beatriz García, 2016), IKEA vio la oportunidad en el mercado español cuando en la década de los 80 los consumidores dejaron de desear “el mueble para toda la vida”, respaldando esta idea, el informe cuenta con una encuesta hecha a 2.009 personas de las cuales tan solo 21% afirmó que su casa se parece a la de sus padres.

El momento en el que IKEA aterrizó en España también se incorporaba al mercado laboral los baby boomers, y con ellos la primera generación con una educación diferente sobre la sociedad del consumo. Agregando a este nuevo consumismo, tenemos también el nacimiento de la televisión, dando más importancia al salón que previamente podía tener. (García, 2016)

En cuanto a materiales y métodos de producción, se empezaba a fabricar muebles de forma industrial dejando en el pasado las maderas nobles.

En resumen, IKEA supo aterrizar en España en el momento adecuado para establecer su imperio mobiliario en el país y cuenta hoy en día con 136 ubicaciones en todo el país.



Ilustración 4. Tiendas IKEA actuales en España. Fuente: IKEA web

## 4. Ventajas y estrategia competitivas

La ventaja competitiva es la base para que la empresa consiga el éxito en un mercado altamente competitivo. En este contexto, IKEA, la multinacional sueca de muebles y artículos para el hogar, ha logrado destacarse como líder indiscutible del sector. Su modelo de negocio único y su enfoque estratégico han creado una serie de ventajas competitivas que le permiten no sólo sobrevivir sino también prosperar en un entorno global en constante cambio.

IKEA ha revolucionado el diseño, la adquisición y la utilización del espacio habitable. Estas ventajas se extienden más allá de los simples atributos del producto y abarcan la cultura organizacional, la cadena de suministro, un enfoque en la sostenibilidad y la capacidad de innovación continua. Este estudio de ventaja competitiva de IKEA explora qué hace que la empresa sea un punto de referencia en la industria. Desde la creación de un diseño accesible hasta la optimización de la cadena de valor global, centrándose en la experiencia del cliente y adaptándose a las cambiantes preferencias de los consumidores.

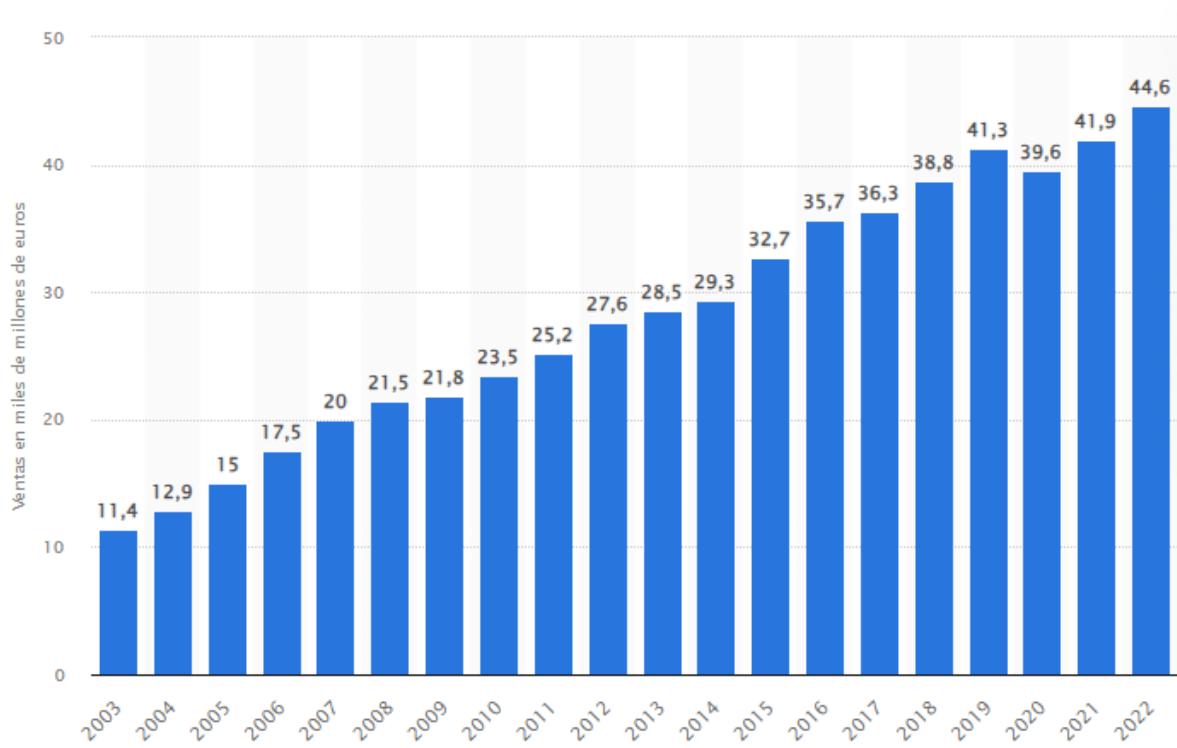


Ilustración 5. Ventas de IKEA 2003-2022. Fuente: STATISTA (2023)

Ingresos procedentes de las ventas del Grupo IKEA en todo el mundo entre 2003 y 2022 (en miles de millones de euros).

## 4.1 El evidente liderazgo en costes de Ikea y las consecuentes ventajas competitivas

La principal estrategia competitiva, y que ha llevado a sus ventajas competitivas, es el liderazgo en costes, que ha impulsado el éxito de IKEA en la industria de muebles y artículos para el hogar. Siendo una de las estrategias más estudiadas, esta consiste en la eficiencia y optimización de todos los procesos y aspectos de un negocio, dando la oportunidad de ofrecer productos de calidad a precios asequibles.

Como hemos ido viendo, desde sus inicios IKEA ha tenido la misma ideología: diseñar unos productos funcionales, con una fabricación eficiente reduciendo al máximo los costes para los consumidores. Para llegar a poner esto en marcha y lograr el éxito que la empresa tiene, siguieron varias innovaciones y enfoques diferentes. Gracias a esta estrategia, IKEA ha conseguido ventajas competitivas frente a sus competidores, como:

IKEA es conocida por enfatizar el **diseño funcional y asequible**. Ofrecen una gama de productos atractivos y funcionales, pero a precios asequibles. Atrae a muchos clientes que buscan productos de calidad a un precio razonable. Además, los productos de IKEA están diseñados inteligentemente con una construcción modular estandarizada, lo que facilita la fabricación y reduce los costos de producción. Esto permite aprovechar las **economías de escala** mediante la producción en masa de un número limitado de componentes que se pueden combinar en una variedad de configuraciones.

A esto se le debe añadir la **amplia gama de productos** que ofrece, desde muebles hasta accesorios de decoración y artículos para la cocina o el baño. Esta variedad les permite atraer a una amplia audiencia posicionándose por encima de sus competidores, y cubrir muchas necesidades de decoración y mobiliario. Estos productos mantienen el **estilo escandinavo** caracterizado por aspectos minimalistas, atrayendo al público con gustos por lo simple. Aunque IKEA está en constante innovación para mantenerse competitivo, este estilo minimalista lo ha mantenido a lo largo de los años.

La mayoría de los productos IKEA se venden en cajas planas (flat-pack) que los clientes deben ensamblar por sí mismos. Esto reduce los costos de envío y almacenamiento, así como los precios finales de los productos. La estrategia del bricolaje es una seña de identidad de IKEA. Utilizando estratégicamente la logística para reducir los costos de

transporte y distribución, IKEA ha creado una cadena de suministro que es extremadamente efectiva. Esto incluye paquetes planos que optimizan el espacio y reducen los costos de envío, lo que le permite obtener márgenes de beneficio situados entre el 16% y el 17%. (Rodríguez, 2014)



*Ilustración 6. Almacén IKEA con paquetes planos. Fuente: Google Fotos*

Pasando a un concepto más novedoso que la empresa ha introducido y por el cual se reconoce es el concepto de autoservicio: IKEA ha desarrollado un modelo de autoservicio en el que los clientes recorren las tiendas y seleccionan sus productos, lo que reduce los costos operativos y permite precios más bajos, tanto dentro de sus grandes tiendas, como en sus respectivos restaurantes. En las tiendas encontramos el conocido laberinto, que te lleva a ver toda la gama de productos expuestos una vez entrado para poder salir de la tienda. Aumentando así sus cifras por las compras por impulso.

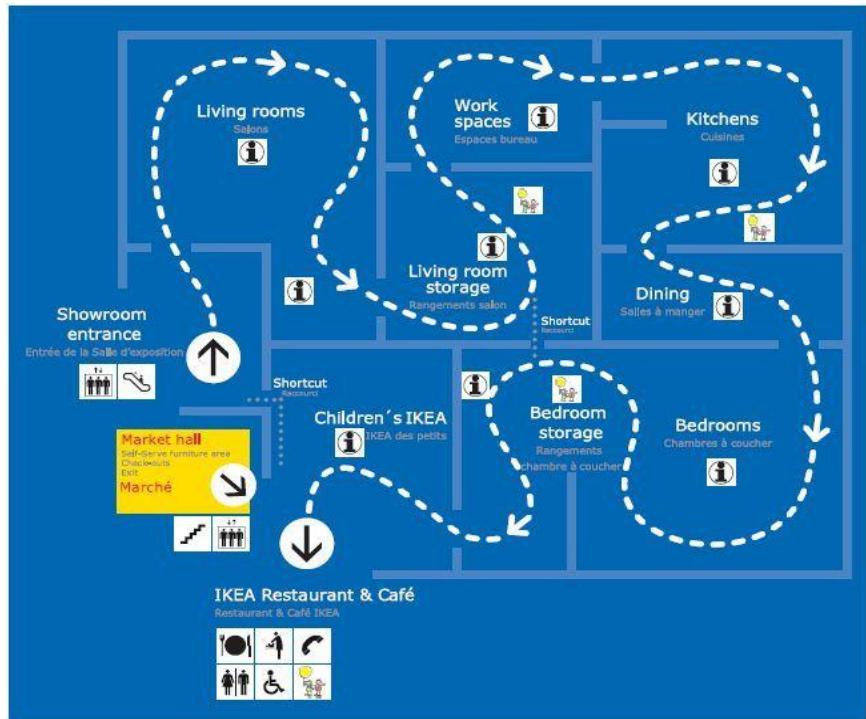


Ilustración 7. Layout laberinto de IKEA. Fuente: Google Fotos

Como he mencionado, el restaurante también tiene una especie de laberinto para pasar por caja, de nuevo representativo de IKEA, aunque más parecido a un buffet libre.



Ilustración 8. Restaurante IKEA. Fuente: Google Fotos

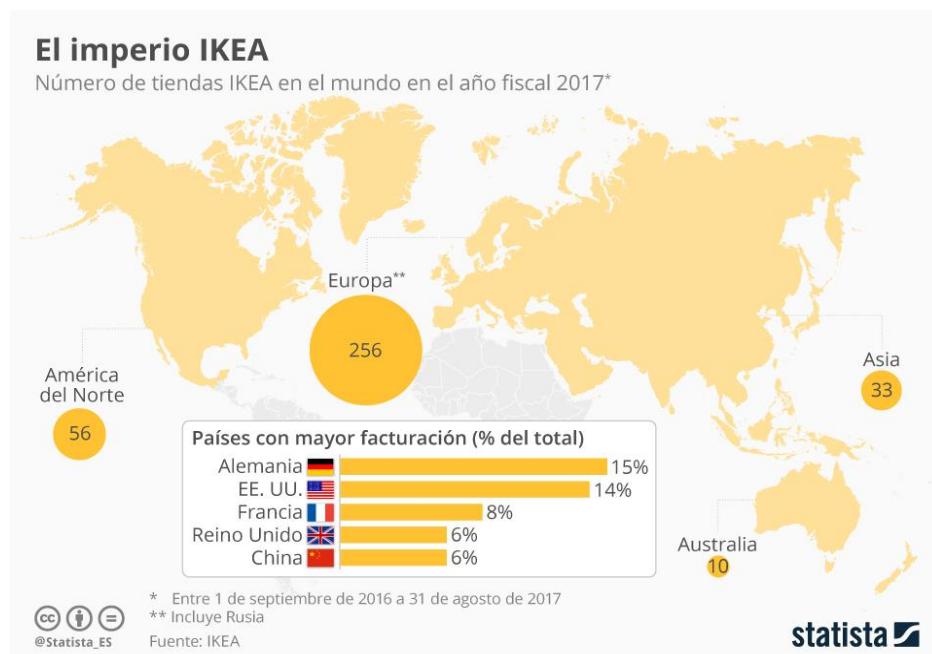
La relación con sus proveedores es otra ventaja competitiva con la que cuenta IKEA, ya que la empresa trabaja en estrecha colaboración con sus proveedores y fabricantes, buscando constantemente formas de mejorar la eficiencia de la cadena de suministro y reducir costos. Esta estrecha relación con proveedores le da una posición privilegiada en

el mercado, creando relaciones con sus fabricantes. Según IKEA en su página web, desean que todo el mundo esté satisfecho con los productos que venden y por ello se aseguran de que las más de 600.000 personas que trabajan para hacer eso posible, estén a gusto. Además, en la web se menciona **IWAY**, un código de conducta para proveedores que los hace responsables de comunicar el estándar a sus proveedores. Todos están sujetos a cumplir los requisitos de IWAY, ya que si no se interrumpe la colaboración con dichos proveedores.



*Ilustración 9. IWAY IKEA. Fuente: Web IKEA*

Otra ventaja competitiva sobre muchas de las empresas dentro del sector en el que IKEA se encuentra es su presencia global con tiendas en muchos países, lo que les permite aprovechar economías de escala y llegar a una audiencia internacional. Más específicamente son grandes tiendas en ubicaciones estratégicas.



*Ilustración 10. Tiendas IKEA en el mundo. Fuente: Statista*

La estrategia de liderazgo en costes de IKEA ha ayudado a la empresa a competir en numerosos mercados internacionales y a conquistar una variedad de clientes que buscan calidad y estilo a un precio razonable. Cabe señalar, sin embargo, que esta estrategia también plantea desafíos, ya que la reducción de costos puede limitar las inversiones en

innovación y personalización extrema. En general, el liderazgo en costos sigue siendo una base importante para la identidad y el éxito continuo de IKEA.

A nivel social, IKEA también ha tenido un efecto. Ha cambiado con éxito la forma de pensar de los consumidores. Antes de su aparición, comprar muebles para una casa era difícil porque implicaba muchos gastos que provocaban indecisión y ansiedad. La empresa comenzó a ofrecer muebles a precios bajos, lo que permitía a los consumidores reemplazar muebles enteros cuando los gustos cambiaban o comenzaban a deteriorarse. De esta forma, las familias no tienen que depender de los muebles de por vida y pueden adaptar y decorar su espacio a medida que cambian sus necesidades.

Con esta última ventaja competitiva podemos observar cómo IKEA tiene la capacidad de alterar problemas en oportunidades de negocio. Como ejemplos tenemos varias campañas publicitarias que lo justifican:

- “Donde caben dos caben tres”: Personas obligadas a regresar a sus hogares parentales debido a la crisis económica, el eslogan fue un intento de convertir el problema en algo positivo, mostrándolo como regresar al hogar de toda la vida.
- “Redecora tu vida”: incentivando a los clientes que habían tenido un gran cambio en sus vidas como, por ejemplo, un divorcio o un cambio de trabajo, a comprar los productos de IKEA.



Ilustración 11. Campaña publicitaria "Redecora tu vida" Fuente: Google Fotos

- “Bienvenido a la república independiente de tu casa”: intento de difundir la idea de que ante cualquier problema económico o de cualquier índole, tu hogar es tu refugio,

y por ello puedes olvidar cualquier problema redecorando tu casa gracias a los bajos precios de sus productos.



Ilustración 12. Campaña publicitaria "Bienvenido a la República Independiente de tu Casa" Fuente: Google Fotos

## 5. Conclusiones

En este Trabajo de Fin de Grado, se ha estudiado y analizado en profundidad el modelo de negocio, las claves del éxito de IKEA y la implantación en otros mercados, un caso ejemplar de estrategia de expansión global. A lo largo de este estudio, se han revelado varias conclusiones clave:

En primer lugar, IKEA ha demostrado ser un maestro en la adaptación. Con cada país la compañía sueca ha ajustado su modelo de negocio a las particularidades del mercado específico y ha acogido la cultura de la región. Ha comprendido la importancia de combinar la oferta de productos estándar con artículos específicos que satisfagan las preferencias de los consumidores locales. Además, ha diseñado sus tiendas y catálogos para conectar con la cultura de cada país, haciendo hincapié en valores como la familia y el hogar.

En segundo lugar, la estrategia de liderazgo en costos de IKEA ha sido una parte fundamental de su éxito en España. La empresa ha aplicado su enfoque en la eficiencia de sus operaciones para ofrecer precios competitivos, lo que ha atraído a un amplio abanico de clientes, desde aquellos que buscan productos asequibles hasta aquellos que valoran la calidad y el diseño.

En tercer lugar, IKEA ha sabido aprovechar las ventajas de su presencia global para ofrecer una experiencia de compra estandarizada en todo el mundo. Esto se ha visto reflejado en un alto nivel de confianza por parte de los consumidores españoles, que perciben a IKEA como una marca fiable y de calidad, y por otro lado para hacer uso de las economías de escala, las cuales le permiten continuar ofreciendo productos buenos a un precio más reducido que el de los competidores. Hemos determinado varias ventajas competitivas que aseguran el continuo éxito de IKEA entre competidores, siendo algunas de estas: diseño de su mobiliario, logística y paquetería de los productos, autoservicio, lay out de las tiendas en formato laberinto y el código IWAY de estándar.

Su éxito viene mayoritariamente de su fuerte cultura corporativa y específicas estrategias que reproduce allá donde se instala. Con todo esto debemos claramente apuntar a IKEA como un obvio caso de éxito internacional sabiendo no solamente adaptarse positivamente a los diferentes entornos de cada país, sino que también implantar su concepto de negocio en cada región.

Antes de finalizar, cabría destacar brevemente la ampliación de IKEA en latino américa. Las tiendas en México, Puerto rico y República Dominicana son una realidad, pero también existen acuerdos firmados para unas próximas aperturas en Chile, Colombia y Perú. Desgraciadamente, IKEA sigue siendo un “negocio familiar” y no cotiza en bolsa, por lo que al no estar obligada a informar más sobre estos asuntos no podemos analizar en profundidad con muchos más datos verídicos que no sean puras especulaciones.

En conclusión, el caso de IKEA ilustra de manera ejemplar cómo una empresa puede internalizarse con éxito en un mercado extranjero mediante la combinación de adaptación y liderazgo en costes. La capacidad de IKEA para entender y conectarse con los consumidores locales, mientras mantiene su identidad global, ha sido fundamental en su posición de liderazgo en el sector de muebles y artículos para el hogar en España. Este estudio subraya la importancia de la estrategia en la internalización de empresas y ofrece valiosas lecciones para futuros emprendedores y empresas que buscan expandirse en mercados internacionales.

## 6. Bibliografía

Estapé, J. A. P. (2022, 31 enero). IKEA: historia, curiosidades y primer éxito de la mayor empresa de muebles del mundo. *Computer Hoy.*

<https://computerhoy.com/reportajes/industria/ikea-historia-curiosidades-823873#tiendas-1615063630920>

A.S.R.. (2021, 1 octubre). Ikea reconoce problemas en su cadena logística por el caos en el transporte marítimo. *Confidencial Digital.*

<https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/dinero/ikea-reconoce-graves-problemas-cadena-logistica-caos-transporte-maritimo/20210929175805280366.html>

Morales, A. (2018, 10 agosto). Así se adapta Ikea a las particularidades de cada país. *Merca2.es.* <https://www.merca2.es/2018/08/10/ikea-adapta-pais-76392/>

Ceste. (2023). Las 10 curiosidades de IKEA que quizá aún no conozcas. *CESTE.* <https://www.cest.es/areas-de-negocio/empresas/curiosidades-de-ikea/>

Rodríguez, C. D. (2014). La diferenciación y el liderazgo en Costes: Claves del éxito de IKEA. (Tesis Fin de Grado). Universidad de Valladolid, Valladolid. Recuperado de. [La diferenciación y el liderazgo en Costes: Claves del éxito de IKEA](http://www.ub.edu/etd-db/theses/available/2014-06-03-10-00-00/unrestricted/Rodriguez_Carlos_Diego_2014.pdf)

IKEA en España: Instituto Tecnológico de la Madera, Mueble, Embalaje y Afines. José Manuel Boronat Ramón Jesús Navarro Campos Javier Iborra Casanova [Análisis de la Industria del mueble en España. Un nuevo modelo de negocio como base de la innovación](http://www.ub.edu/etd-db/theses/available/2014-06-03-10-00-00/unrestricted/Boronat_Jose_Manuel_2014.pdf)

Hernández, A. M. P. (2020). ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO: CASO DE ESTUDIO FABRICA DE MUEBLES INFORMAL DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C. (Tesis Fin de Grado). Universidad de Bogotá, Bogotá (Colombia). Recuperado de. [UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS](http://www.ub.edu/etd-db/theses/available/2020-06-03-10-00-00/unrestricted/Hernandez_Angel_Miguel_Perez_2020.pdf)

MONOGRAFÍA ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO: CASO DE ESTUDIO FABRICA DE MUEBL

Bohórquez, L. (2018, 6 mayo). La República Independiente de IKEA en las Islas de España. *El País*.  
[https://elpais.com/economia/2018/04/26/actualidad/1524769777\\_741714.html?event\\_lg=go](https://elpais.com/economia/2018/04/26/actualidad/1524769777_741714.html?event_lg=go)

García, B. (2022, 11 abril). Ikea o cuando los españoles dejaron de buscar «el mueble para toda la vida». *Libre Mercado*. <https://www.libremercado.com/2016-10-29/ikea-o-cuando-los-espanoles-dejaron-de-buscar-el-mueble-para-toda-la-vida-1276585562/>

Aguirre, M. C. R. (2014). EL CASO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE IKEA Y SU ADAPTACIÓN A LAS CULTURAS LOCALES. (Tesis Fin de Grado). Universidad Pontificia Comillas, Madrid. Recuperado de. [EL CASO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE IKEA Y SU ADAPTACIÓN A LAS CULTURAS LOCALES](#)

Huamán, I. R. G. (2022, octubre). Ikea llega a América Latina y despierta temores sobre el uso de la madera de los bosques de la región. *elDiario.es*.  
[https://www.eldiario.es/internacional/ikea-llega-america-latina-despierta-temores-madera-bosques-region\\_1\\_9647712.html](https://www.eldiario.es/internacional/ikea-llega-america-latina-despierta-temores-madera-bosques-region_1_9647712.html)

Pérez, A. (2023, August 18). Diamante de Porter, componentes usos y beneficios. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>

Guerrero, R. P. (2023). Descubre “La industria del mueble en España. Edición 2023”  
ACTUALIDAD AIDIMME - Boletín Informativo Quincenal.

<https://actualidad.aidimme.es/2023/04/05/descubre-la-industria-del-mueble-en-espana-edicion-2023/>

Boronat, J. Navarro, J. Iborra, J (2021). Análisis de la industria del mueble en España. Un nuevo modelo de negocio como base de la innovación. Instituto Tecnológico de la Madera, Mueble, Embalaje y Afines.

<https://www.mincetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustriaI/RevistaEconomiaIndustrial/355/1PAG%20317-334.pdf>

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ingvar Kamprad. Fuente: Forbes España .....	20
Ilustración 2. Exposición 1952. Fuente: IKEA web.....	21
Ilustración 3. Línea del tiempo de la entrada de IKEA en España. Elaboración propia	23
Ilustración 4. Tiendas IKEA actuales en España. Fuente: IKEA web .....	25
Ilustración 5. Ventas de IKEA 2003-2022. Fuente: STATISTA (2023).....	26
Ilustración 6. Almacén IKEA con paquetes planos. Fuente: Google Fotos .....	28
Ilustración 7. Layout laberinto de IKEA. Fuente: Google Fotos.....	29
Ilustración 8. Restaurante IKEA. Fuente: Google Fotos .....	29
Ilustración 9. IWAY IKEA. Fuente: Web IKEA.....	30
Ilustración 10. Tiendas IKEA en el mundo. Fuente: Statista .....	30
Ilustración 12. Campaña publicitaria "Redecora tu vida" Fuente: Google Fotos.....	31
Ilustración 13. Campaña publicitaria "Bienvenido a la República Independiente de tu Casa" Fuente: Google Fotos .....	32