

Análisis de la estrategia de IKEA, basada en sus ventajas competitivas: la logística y los recursos humanos

Izquierdo Villalba, Erika Helena (ponente)

Urbina Pérez, Olga (directora)

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA, FACULTAD DE CIENCIAS
SOCIALES Y DEL TRABAJO, 2014

Departamento de Organización de empresas

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

ÍNDICE

1.-INTRODUCCIÓN.....	1
2.-FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	3
2.1.-Estrategia	4
2.2.- Proceso de dirección estratégica	9
2.3.- Ventaja competitiva	13
3.-APLICACIÓN PRÁCTICA.....	20
3.1.-Inicios de Ikea.....	20
3.2.-Marca de identidad y su modelo de responsabilidad social corporativa.....	21
3.3.- La organización de Ikea y las principales cifras	25
3.4.-Análisis externo, interno y análisis DAFO de Ikea: Ventajas competitivas.....	34
4.- CONCLUSIONES	66
5.- BIBLIOGRAFÍA	70

ÍNDICE DE TABALAS

Tabla 1.- Definiciones de estrategia	4
Tabla 2.- Ventajas competitivas básicas	13
Tabla 3.- Factores para el mantenimiento de una ventaja competitiva.....	19
Tabla 4.- Resumen del Grupo Ikea periodo comprendido entre el 1 de septiembre 2012 al 31 agosto del año 2013.....	30
Tabla 5.-Recursos de Ikea	41
Tabla 6.- Capacidades de Ikea	42
Tabla 7.- Factores para alcanzar el liderazgo en costes.....	55
Tabla 8.-Diagnóstico DAFO de Ikea	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Proceso de dirección estratégica	12
Figura 2.- Modelo de Responsabilidad Social Corporativa de Ikea.....	24
Figura 3.- Organización corporativa de Ikea	25
Figura 4.-Las compañías del grupo Ikea	27
Figura 5.- La estructura organizativa de Ikea en sus tiendas	29
Figura 6.- Relación del número de tiendas por continentes.....	30
Figura 7.-. Ingresos totales en millones de euros 2009-2013	33
Figura 8.- Clasificación de los recurso	39
Figura 9.-Cadena de valor de Porter.....	44

1.-INTRODUCCIÓN

Ikea es una gran multinacional conocida por todo el mundo y pese a estos tiempos de crisis que transcurren, Ikea sigue siendo líder en el sector en el que opera. La compañía continúa avanzando dirigiéndose sobre todo a las necesidades de los clientes garantizándoles unos productos de bajo precio y buena calidad. Además, Ikea ha tenido que hacer frente a ciertos percances pero siempre ha salido de ellos victoriosa gracias a su visión de negocio, un ejemplo de ello sería la entrada en el mercado asiático en la cual al principio tuvo poco éxito.

El objetivo genérico de este proyecto, es el estudio de la estrategia de Ikea, donde se va a tratar de identificar y valorar el porqué del éxito de la compañía sueca de muebles, ya que ésta ha logrado posicionarse entre las mejores del mundo, esto se ha conseguido gracias a su estrategia, la cual permite que todas las personas tengan a su alcance sus productos, además de cuáles han sido los factores que han influido para que Ikea logre ese emplazamiento entre sus competidores.

Esta cuestión es la que ha motivado el interés a abordar este tema, ya que todo el mundo ha oído hablar de Ikea o ha comprado alguna vez en ella, pese a que Ikea haya sido muy estudiada, se conoce muy poco de su evolución como empresa, hasta llegar donde está ahora, así como de la estrategia que utiliza o cuáles son esas ventajas competitivas que le hacen ser líder del mercado.

Con este estudio pretendemos dar a conocer otros aspectos de Ikea, que la gente no piense que es sólo una empresa con precios bajos, sino que es mucho más, es una empresa con identidad propia preocupada por el medio que le rodea y muy involucrada con su personal. Esto ha permitido a Ikea diseñar una estrategia que se adecue a su misión, visión y modelo de negocio, siendo fiel así a sus principios, valores y lema como organización. La elección

de la estrategia que la compañía lleva a cabo se basa en su gran ventaja competitiva, el liderazgo en costes, apoyada en dos fuentes, las cuales son: la logística interna y externa y la gestión de los recursos humanos. Estas, se irán analizando a lo largo de este estudio, a través del análisis estratégico de la compañía sueca de muebles.

Para realizar este estudio, se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica, de los principales manuales y revistas científicas y/o ensayos sobre el caso Ikea, análisis de la página web oficial de Ikea, artículos de prensa (selección de noticias relacionadas con la organización) y revistas de publicación online. Además de puesta en contacto tanto telefónica como por correo electrónico con el departamento de recursos humanos de Ikea Zaragoza, no obteniendo en este caso ninguna respuesta por su parte.

Con toda esta información se pretende analizar la estrategia seguida por Ikea y las ventajas competitivas en las que se apoya.

Este trabajo se estructura en torno a tres apartados. En el primero, se recogen los fundamentos teóricos que se centran en delimitar el planteamiento teórico del estudio, a través de las aportaciones de los principales autores que han trabajado en la materia en cuestión. En el segundo módulo se realiza una aplicación práctica, en la que se estudia la estrategia de Ikea, basada en los bajos precios y su diseño innovador. Otra parte dentro de este bloque se basa en el análisis de las dos fuentes de apoyo de esta ventaja competitiva (liderazgo en costes) de Ikea, la planificación y gestión de su logística tanto interna como externa y sus recursos humanos. Por último, se recogen las principales conclusiones que se han obtenido en el estudio de la estrategia de la empresa Ikea.

2.-FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este bloque de contenidos teóricos lo que se pretende es ofrecer una visión general sobre el concepto de estrategia, proceso de dirección estratégica y ventaja competitiva (Ventura 2008).

Con esto se intenta plantear los fundamentos básicos de la Dirección Estratégica de la Empresa, para ello explicaremos que es la estrategia e investigaremos sobre su papel en los logros de la organización. El contexto cambiante en el que nos encontramos cada vez hace más necesario que las empresas dediquen un mayor esfuerzo y análisis a la elaboración y elección de su estrategia. Esta debe de ser la más adecuada para poder responder de la forma más eficiente a todos los retos y dificultades que el entorno le plantea y hacer así a la empresa más competitiva en este difícil contexto.

Para comprender mejor el concepto de estrategia es necesario conocer cuál es ese proceso de dirección estratégica. Este tiene como objetivo primordial formular una estrategia y ponerla en práctica.

Además, también se abordara el concepto de ventajas competitivas, estas son las posibles líneas de actuación de que dispone la empresa para competir mejor en el mercado de tal forma que se genera una posición ventajosa con respecto de sus competidores (Ventura 2008). Con esto se pretenderá analizar la relación existente entre estrategia y ventaja competitiva, la manera en la que se utilizan los recursos y capacidades disponibles para alcanzarlas y los factores para su mantenimiento.

2.1.-Estrategia

La palabra estrategia etimológicamente proviene del griego *stratego*, que significa general al mando de un ejército y con las debidas salvedades podemos encontrar cierto paralelismo entre ganar batallas en el campo militar y ganar batallas compitiendo en el mercado (Ventura 2008).

El concepto de estrategia aplicado al ámbito empresarial surge en los años 60 y ha ido evolucionando a medida que lo han hecho los propios sistemas de dirección y los problemas internos y externos a los que estos se han enfrentado (Guerras y Navas 2011).

En la Tabla 1, se recogen las principales definiciones de estrategia propuestas a lo largo del tiempo por los principales investigadores de esta cuestión.

Tabla 1.- Definiciones de estrategia

<i>Andrews</i> (1965)	"El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser"
<i>Chandler</i> (1962)	"La estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo estas metas"

<p><i>Ansoff (1965)</i></p>	<p>“Es un hilo conductor entre la empresa y los productos/ mercados y una regla para tomar decisiones. Se derivan:</p> <p><u>Alcance:</u> los productos que ofrece la empresa y los mercados en los que opera.</p> <p><u>Vector de crecimiento:</u> cambios proyectados</p> <p><u>Ventaja competitiva:</u> particularidad que la distingue</p> <p><u>Sinergia:</u> medida en que las partes de la empresa funcionan juntas mejor que cada una por su cuenta”</p>
<p><i>Porter (1982)</i></p>	<p>“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”.</p>

<i>Kenichi Ohmae (1993)</i>	“El comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor”.
-----------------------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2011); Ventura (2008); Grant (2006)

A partir del análisis de las definiciones sobre el concepto de estrategia recogidas en la Tabla 1 se observa que dicho concepto ha ido evolucionando a lo largo del tiempo a medida que ha ido cambiando el entorno que rodea a la empresa, pero se sigue manteniendo un elemento común de entre todas las definiciones que aportan los diferentes autores y es que esta, es vista como, un proceso que pretende obtener unos objetivos a largo plazo o una ventaja competitiva sobre sus competidores creando así unas oportunidades mediante la generación, mejora y explotación de los recursos y capacidades organizativas que la empresa posee y que la hacen ser más competitiva. Otro aspecto común es que la estrategia es muy compleja

Los elementos nuevos que se van introduciendo en las diferentes definiciones de estrategia dadas, es debido a que la visión de estrategia va evolucionando en el tiempo, es decir, son ampliaciones de esta, debido a los cambios que se producen en el entorno de la empresa y la forma de verla. Estos elementos hacen que la estrategia sea considerada como la búsqueda de un ajuste mutuo entre la empresa y su entorno y la definición del campo de actividad, es decir, la identificación de los negocios en los que la empresa va a competir.

Según queda expuesto en Guerras y Navas (2011), la variedad de definiciones, que como las anteriores, han ido apareciendo en relación con este concepto de estrategia es consecuencia de la multiplicidad de enfoques empleados a la hora de estudiar el problema por lo que *Hax y Majluf* (1997) consideran que el concepto de estrategia es de carácter multidimensional puesto que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de

unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno.

Hax y Majluf (1997) proponen una definición de estrategia que establece seis dimensiones diferentes con la intención de captar todos los elementos relevantes que el pensamiento estratégico encierra:

- Es un patrón de toma de decisiones coherentes, unificado e integrador.
- Determina y revela el patrón de la organización en cuanto a sus objetivos a largo plazo.
- Selecciona los negocios en los que participa o va a participar.
- Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo.
- Comprende todos los niveles jerárquicos de la organización.
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas con los grupos relacionados con la actuación de la empresa.

Esto se fundamenta en dos grandes pilares: 1. conocer el entorno en el que se compite o se va a competir (análisis externo) y 2. Valorar los activos o recursos de que se dispone (análisis interno).

Según *Hax y Majluf* (1997) las decisiones con contenido estratégico se caracterizan por estos rasgos:

1. Elevada complejidad, al tener que integrar información y conocimiento tanto del interior de la empresa como de su entorno.
2. La realización de importantes asignaciones o reasignaciones de recursos con impacto a largo plazo sobre el conjunto de la organización
3. El compromiso de la empresa en una dirección que no es fácilmente modificable sin incurrir en pérdidas.

Tal y como indica Ventura (2008), la estrategia de una empresa puede tener tres grandes niveles de análisis, estos son: La estrategia corporativa, la estrategia competitiva y las estrategias funcionales.

La estrategia corporativa, define el ámbito de actuación en la empresa, esto es, analiza y decide en que negocio se va a competir y cuales se deben abandonar. Su principal objetivo consiste en descubrir nuevas oportunidades de negocio y justificar su lógica que guía este tipo de decisiones. Cada nuevo negocio ha de contribuir a generar valor para el conjunto de la empresa, por lo cual se deben analizar las posibles fuentes de creación de sinergia. Una de las principales estrategias, es la internacionalización, este concepto hace referencia al conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural.

La estrategia competitiva, su objetivo es decidir cuál será el modo de actuación en cada negocio para alcanzar una posición competitiva lo más favorable para la empresa. Se puede señalar como objetivo de la estrategia competitiva la búsqueda de ventajas sobre la competencia que se pueda mantener a lo largo del tiempo.

Las estrategias funcionales, estas comprenden actividades como: producción, finanzas, marketing, recursos humanos e I+D¹. Cada una de estas áreas contribuye de forma decisiva al éxito o al fracaso de la estrategia empresarial. Lo más importante desde el punto de vista estratégico, es asegurar un alto grado de coherencia de tal manera que cada área funcional esté al servicio de la implantación eficaz de la estrategia competitiva.

¹ Innovación y desarrollo

2.2.- Proceso de dirección estratégica

Basándose en la propuesta de Cuervo (1995), la dirección estratégica se puede caracterizar por: a) la *incertidumbre* acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes; b) la *complejidad* derivadas de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse este con la empresa; c) los *conflictos organizativos* entre los que toman decisiones y los afectados por ellas.

La dirección estratégica debe definir y perfilar los cuatro componentes básicos de toda estrategia. Así, Menguzzato y Renau (1991) consideran la propuesta clásica de Ansoff (1976) en la que propone los cuatro elementos o componentes fundamentales de la estrategia que se desarrollan a continuación:

1. *El campo de actividad*: es la amplitud y características de su relación "productiva" con el entorno socioeconómico.
2. *El vector de crecimiento*: incluyen recursos, habilidades presentes o potenciales que posee y domina la empresa, con los cuales puede hacer frente a los retos del entorno
3. *La ventaja competitiva*: o características diferenciadoras respecto de las competencias que reduce los costes de los productos a vender, o posicionar favorablemente a la empresa para obtener rentas superiores en relación con otros competidores.
4. *El efecto sinérgico*: que implica la búsqueda y explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades unidades organizativas, etc...

Según Guerras y Navas (2011), el proceso de dirección estratégica de la empresa debe reunir unas actividades fundamentales y son:

- Establecer unos fines y misiones generales para la empresa
- Análisis y pronósticos del entorno: amenazas y oportunidades del entorno competitivo (análisis externo).

- Análisis interno y determinación de la posición competitiva: fortalezas y debilidades de la empresa.
- Formulación y diseño de estrategias: tanto a nivel competitivo, de negocio y funcional
- Evaluación y selección de la estrategia
- Puesta en práctica de la estrategia seleccionada
- Control estratégico

Este proceso está formado por tres grandes partes las cuales son las siguientes: recogida de información, formulación de estrategias e implantación de estrategias. Como se puede ver en la Figura 1.

Por "recogida de información", se entienden, el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortaleza que permite a la dirección de la empresa un diagnóstico y evolución de la situación y la conveniente formulación de una estrategia una vez definidos la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.

Mientras que la definición de la visión² y la misión (objetivos de la empresa) buscan dar coherencia a todas las actuaciones empresariales y al propio proceso de dirección estratégica. La misión de una empresa significa realizar un esfuerzo para comunicar de forma explícita, tanto interna como externamente, cual es la razón de ser de la compañía, más allá de la búsqueda de beneficios, crecimiento o riqueza. Se trata de señalar como la empresa busca la creación de valor para sus clientes y satisface las expectativas de sus principales grupos de interés (*stakeholders*). Los *stakeholders* (clientes, accionistas, proveedores...) están muy relacionados con la responsabilidad

² Según Emilio Díez de Castro, Julio García, Francisca Martín y Rafael Perriáñez, autores del libro «Administración y Dirección», la "misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía"

social corporativa (RSC) ya que estos grupos de interés son partícipes de la actividad de la empresa y si la empresa obtiene beneficio ellos también los obtendrán. La sociedad y la empresa está íntimamente relacionada y las buenas prácticas empresariales de la empresa pueden influir en la apuesta de los *stakeholders* por la organización. La RSC es un término que, aplicado al ámbito empresarial, trata de una responsabilidad de carácter ético, entendida como la gestión responsable de las organizaciones empresariales. Abarca aquellas responsabilidades que la empresa asume ante la sociedad o ante sus grupos de interés, porque lo exige la ley, porque forman parte de su función, o porque la organización lo asume voluntariamente (Ventura 2008). El concepto de visión busca proyectar hacia el futuro el tipo de empresa que se aspira a ser. Así pues, según exponen Guerras y Navas (2011), el segundo paso del proceso de dirección estratégica corresponde a lo que se denomina "formulación de estrategia". A partir del análisis estratégico y según la metodología propuesta la empresa trata de formular o diseñar las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se han establecido a partir del contexto definido en los análisis externo e interno.

La fase final del proceso, es la "implantación estratégica", esta consiste en poner en marcha la estrategia elegida. Una vez que se han diseñado diversas alternativas es conveniente evaluarlas, mediante la utilización de diferentes criterios. Los criterios que se utilicen para la evaluación de la estrategia deben de ser capaces de identificar la estrategia que al menos a priori parezca la mejor a la alternativa posible. El análisis y formulación de una estrategia y su posterior implantación, debería tener en cuenta no solo aquellos factores de oportunidades respecto al entorno competitivo, sino la integración de los mismos junto con el diagnóstico de su propia situación económica y el conjunto de objetivos y reglas que orientan el funcionamiento de la empresa en su medio exterior. Además hay que tener en cuenta la estructura organizativa de esta para que la estrategia pueda implantarse correctamente en todas las áreas que integran a la organización y así todas las personas que forman parte de la compañía sean conocedoras de la estrategia que lleva a cabo la empresa.

Figura 1.- Proceso de dirección estratégica



Fuente: Elaboración propia a partir de consultas bibliográficas Guerras y Navas (2011)

2.3.- Ventaja competitiva

El origen de la ventaja competitiva puede estar en numerosas características de la actividad de la empresa, cualquiera de ellas te lleva de una forma u otra a una de las dos ventajas competitivas básicas (*Porter* 2003).

Estas ventajas competitivas están relacionadas con uno de los niveles de estrategias explicados anteriormente correspondiendo a la estrategia competitiva. *Guerras y Navas* (2011) exponen que dicha estrategia hace posible las líneas de actuación de que dispone la empresa para competir y mejor en mercados determinados y con productos o servicios concretos, de tal manera que se genere una posición ventajosa para la empresa, creando así una ventaja competitiva.

El concepto de *ventaja competitiva* de la empresa se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior a las demás para competir. Por lo cual, una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando posee ciertas características que no tiene la otra o que esta las tiene a niveles inferiores. Y además, estas características le permiten obtener un rendimiento superior a la otra en su actuación competitiva, (*Guerras y Navas*, 2011).

Tabla 2.- Ventajas competitivas básicas

Liderazgo en costes	Esta consiste en tener unos costes inferiores a la de sus competidores para unos productos o servicios parecidos. La empresa intentara conseguir unos costes lo más bajo posibles lo que hará que tenga una ventaja frente a sus competidores, proveedores y clientes. Esto permite a la empresa rebajar sus precios.
---------------------	---

Diferenciación de producto	Es cuando la empresa ofrece unos productos o servicios que siendo comparados con los de otras empresas, tiene ciertas características que hacen que sean percibidos como algo único para los clientes. Por lo que los clientes estarán dispuestos a pagar un precio mayor para obtener el producto.
----------------------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2011)

Una ventaja competitiva puede tener su origen tanto en aspectos externos como internos (Grant 2006). Con respecto a los aspectos externos, en primer lugar, hay que tener en cuenta que si los mercados fueran de competencia perfecta, no habría bases para la creación de una ventaja competitiva. La característica principal de los mercados de competencia perfecta (homogeneidad del producto, igualdad de precios, información completa de todos los agentes, ausencia de barreras de entrada) impide la obtención de beneficios a medio y largo plazo superiores a la media de la industria. Por lo que para que exista ventaja competitiva han de darse imperfecciones dentro del mercado perfecto.

Pero hay que tener en cuenta que no en todas las empresas es posible obtener las mismas ventajas competitivas, ni en relación al número de variables que dan origen a las mismas ni respecto a su magnitud. A medida que en una empresa se produzca un mayor número de cambios en los factores que la caracterizan, y la magnitud de estos cambios aumente, mayores son las posibilidades de conseguir ventajas. No obstante, no basta con la existencia de estos cambios en el entorno, sino que la empresa deberá tener una capacidad de respuesta para aprovecharse de los mismos, anticipándose a estos, adelantarse en la explotación de las oportunidades a sus competidores. Hay que tener en cuenta la habilidad de la empresa para responder rápidamente a los cambios, esto requiere de dos condiciones (Grant 2006):

- Disponer de la información necesaria, para identificar y anticiparse a los cambios, esto dependerá de la capacidad de la empresa para explotar el entorno.
- Tener flexibilidad de respuesta, para redistribuir los recursos y enfrentarse a los cambios externos. Cuanto mayor sea la flexibilidad, menos dependerá de su capacidad del pronóstico. Si la flexibilidad fuese esencial, el tiempo de respuesta se convierte en variable clave.

En general, el cumplimiento de las anteriores condiciones permite a una empresa aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno. En principio, la posibilidad de utilización favorable de estos factores externos por parte de toda la empresa de una industria es similar ya que son factores ajenos a la propia empresa.

Según Hill y Jones (2005), la manera en la que se utilizan los recursos y capacidades disponibles para alcanzar las distintas ventajas depende de cuatro factores genéricos:

- Eficiencia: hace referencia a la relación entre la utilización de recursos y el nivel de bienes o servicios obtenido, es decir, su productividad. A medida que una empresa obtenga mayor productividad conseguirá una mayor ventaja en costes.
- Calidad: se dice que un producto o servicio es de calidad cuando tiene unos atributos superiores a los de sus competidores que hacen cumplir más adecuadamente las necesidades de sus clientes. Un mayor nivel de calidad tiene un impacto directo sobre la ventaja en diferenciación, aunque también puede tenerlo sobre los costes, a través de una mayor eficiencia en el proceso productivo.
- Innovación: los cambios y novedades internos, tanto en aspectos técnicos como de gestión y administración, también son origen de ventajas. Según que la innovación sea de proceso o de producto influye en mayor o menor medida en cada tipo de ventaja.

- Capacidad de satisfacción del cliente: la identificación de las necesidades del cliente y la capacidad para satisfacerlas, constituyen una posible fuente de ventaja. Esta capacidad, que influye primordialmente en la diferenciación, puede derivar de múltiples factores.

Los criterios que establecen Guerras y Navas (2011) para obtener una ventaja competitiva requieren de dos requisitos y son:

- Escasez: Un recurso es escaso cuando no está a disposición de todos los competidores. Si un recurso o capacidad es importante o imprescindible para el desarrollo de la actividad empresarial pero es accesible a todas las empresas de la industria, se convierte en una condición necesaria para competir pero no en un elemento diferencial que otorgue ventaja competitiva.
- Relevancia: es un recurso o capacidad que hace referencia a su utilidad para competir en una determinada industria, es decir, que esté relacionado con alguno de los factores claves de éxito de la industria.

Estos mismos autores, Guerras y Navas (2001), exponen unos principios para el mantenimiento de una ventaja competitiva.

El valor estratégico de un recurso o capacidad no depende solamente de sus aptitudes para conseguir unas ventajas competitivas, sino también del tiempo durante el que puede mantenerse la ventaja competitiva. Esto dependerá de:

- Durabilidad: un recurso o capacidad es duradero cuando no pierde su potencial generador de ventaja competitiva con el paso del tiempo, es decir, mantiene o gana en utilidad.

No obstante hay que tener en cuenta que los intangibles, al estar basados en la información y el conocimiento, presentan otras dos características que aumentan su durabilidad:

- Son susceptibles de uso simultáneo para distintas funciones, sin que pierda la utilidad en ninguna de ellas.

-Tiene una aplicabilidad ilimitada en su uso, de tal forma que pueden ser utilizados indefinidamente cuantas veces se quiera en distintos procesos o productos.

- Transferibilidad: este criterio está relacionado con la existencia o no de mercados para que pueda producirse la transferencia de activos entre empresas. La mayoría de los intangibles presentan importantes problemas de transferibilidad por las siguientes razones:

-su propia naturaleza intangible: el hecho de que muchos intangibles estén basados en conocimientos tácitos, no codificables y cuyo derecho de propiedad son de difícil determinación.

-son activos específicos: algunos recursos como los conocimientos tecnológicos y las marcas, son activos específicos de las empresas.

- Imitabilidad: se refiere a las capacidades que tengan los competidores para replicar los recursos y capacidades que posea la empresa de referencia, desarrollando internamente otros iguales o similares que tengan los mismos efectos.

Tal y como muestran Lippmann y Rumelt (1982), la mejor protección de una empresa frente a la posible imitación de sus recursos y capacidades es el desconocimiento de las empresas competidoras a cerca de la base sobre la que se asientan esas ventajas, lo que recibe el nombre de "ambigüedad causal".

- Sustituibilidad: si las empresas competidoras no pueden adquirir en el mercado los recursos y capacidades valiosos poseídos por otra empresa y tampoco pueden imitarlos, disponen de una tercera vía para atacar esa ventaja competitiva: buscar recursos y capacidades alternativos que produzcan los mismos servicios en condiciones similares.

Al igual que un producto puede ser sustituido en el mercado, puede serlo un factor productivo. Si una capacidad hace referencia a una forma de

resolver un problema, la sustituibilidad hace referencia a las formas alternativas de abordar y resolver ese mismo problema. En la medida en que los recursos y capacidades de una empresa no tengan alternativas para que los sustituyan, tendrán un mayor valor para la empresa que los posee, ya que los competidores tendrán mayores dificultades para conseguir recursos y capacidades que necesitan para atacar la ventaja competitiva.

- Complementariedad: tanto los recursos como las capacidades se pueden combinar entre sí para desarrollar mejor determinadas actividades empresariales. Se dice que los recursos y capacidades son complementarios cuando su valor conjunto es superior a la que tendrían por separado. La existencia de complementariedad implica que los recursos y capacidades de una empresa sean más difíciles de transferir, imitar y sustituir, ya que se hace necesario para los competidores disponer de todos ellos de manera simultánea para conseguir la misma ventaja.

En la Tabla 3, el mantenimiento de la ventaja competitiva depende de tres factores: la existencia de barreras a la imitación, la capacidad de los competidores para la imitación y el dinamismo de la empresa. Estos tres factores no son excluyentes entre sí, sino que pueden interactuar unos con otros dificultando o facilitando el mantenimiento de la ventaja competitiva. Así es como lo exponen Hill y Jones (2005).

Tabla 3.- Factores para el mantenimiento de una ventaja competitiva

Barreras a la imitación	Se pueden definir como los obstáculos, impedimentos o problemas que impiden a los demás competidores reproducir la ventaja competitiva.
Capacidad de los competidores	Se refiere a las posibilidades de imitar la ventaja competitiva de quien la posee o en su caso, de introducir innovaciones para eliminarlas.
Dinamismo de la industria	Si una empresa sufre un mayor número de cambios, las innovaciones de productos se aceleran y los ciclos de vida se acortan, las ventajas competitivas tienden a ser más transitorias. Este factor afecta negativamente al mantenimiento de la ventaja competitiva.

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2011)

3.-APLICACIÓN PRÁCTICA

A partir de la revisión realizada en el apartado anterior y teniendo en cuenta todos los conceptos analizados en él, vamos a tratar de aplicarlos a la compañía sueca de muebles, Ikea, para ello hablaremos de sus inicios, de cómo esta ha ido evolucionando a lo largo del tiempo (estructura y cifras) y de cómo esta ha ido forjando su marca de identidad (valores, misión, visión, lema, modelo de negocio).

También realizaremos un análisis estratégico de Ikea que nos permitirá descubrir cuáles son las principales fuentes de su ventaja competitiva (liderazgo en costes) y de cómo las utiliza para poder llevar a cabo su estrategia.

3.1.-Inicios de Ikea

En 1943, a los diecisiete años, Ingvar Kamprad, creó su empresa. Con las iniciales de su nombre y su apellido (I.K) más las del nombre de la granja y del pueblo suecos "Elmtaryd" (E) y Agunnaryd (A), consiguió dar identidad a su nuevo negocio, un nombre que hoy en día tiene éxito mundial, Ikea.

Uno de los puntos clave de Ikea, surgió en la exposición realizada en Suecia. Era posible tocar y sentarse en los muebles, pudiendo sentir la calidad de sus productos. El auto montaje llegó en 1956, lo que dio el impulso final para crear la primera tienda Ikea en Suecia con 6.700 Km². El primer establecimiento fuera de Suecia se estableció en Noruega y a partir de ahí se empezaron a abrir tiendas en todo el mundo.

En 1998, tras cincuenta y cinco años, Ingvar Kamprad vio que su empresa de ventas de inmobiliario por correo, se convertía en un imperio. Su éxito residía en los beneficios exclusivos que ofrecía (y ofrece) a sus clientes, unido a la aplicación coherente de su estrategia a largo plazo.

Ikea ha desarrollado un nuevo concepto, nuevos muebles, y a día de hoy ha logrado expandirse con un éxito increíble. Con su filosofía pretenden hacer muebles cada vez más económicos, Ikea ha bajado sus precios un 35% desde que abrió su primera tienda. La victoria de este modelo de negocio es indiscutible, un éxito centrado en la eficiencia, productividad y en estar presentes para todo tipo de consumidores de todo el mundo.³

A pesar de todo ello, el principal problema al que se enfrenta Ingvar Kamprad, consiste en saber cómo seguir obteniendo el mismo éxito que en el pasado (Johnson y Scholes, 2001).

3.2.-Marca de identidad y su modelo de responsabilidad social corporativa

La compañía sueca tuvo desde sus inicios muy claro cuál sería su visión, idea de negocios y valores⁴, intentándolos transmitir a sus *stakeholders* (personal, clientes, y proveedores) pues son su mejor marca de identidad.

Mediante el análisis de la información presente en la página oficial de Ikea, veamos qué conclusiones se pueden sacar de sus valores:

Lo que salta a la vista es su intento de transmitir positivismo a sus clientes mediante su lema "Empieza algo nuevo".

En cuanto a su visión⁵ se puede resumir en como "crear un mejor día a día para la mayoría de las personas". Con esto se intenta reflejar una perspectiva de futuro, con una propuesta más completa y más elaborada que ofrecer, solamente, los precios más bajos del mercado o una relación calidad precio

³ Ikea página web. "Historia - IKEA"

⁴ Ikea en la página web presenta su visión, valores e idea de negocio.

⁵ Para Jack Fleitman (2000) la visión el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

destacada. Intenta crear un mejor día a día tanto para sus clientes como trabajadores, incorporado así su visión en todas las áreas que componen la organización.

La idea de negocio⁶ consiste en "ofrecer un amplio surtido de productos para el hogar, funcionales y de buen diseño, a precios que resulten asequibles para la mayoría de las personas".

Los valores de la compañía sueca están muy arraigados y estos se ven reflejados en su manera de trabajar día a día, dichos valores son:

- Liderar con el ejemplo: Los superiores jerárquicos actúan de acuerdo con los valores de Ikea, creando un ambiente de bienestar, y esperando lo mismo de los colaboradores.
- Deseo constante de renovación: Ikea sabe que adaptarse a las demandas de los clientes con soluciones innovadoras contribuye a mejorar el día a día en los hogares.
- Compañerismo y entusiasmo: Resolver problemas aparentemente irresolubles. Es algo que la compañía hace siempre.
- Conciencia de costes: Los precios bajos solo son posibles cuando los costes son bajos (liderazgo en costes); Ikea consigue buenos resultados con pocos recursos.
- Esforzarse para adaptarse a la realidad: Apuesta por las soluciones prácticas para desarrollarse, mejorar y tomar decisiones basadas en la realidad.

⁶ Según Guerras y Navas (2011), una idea de negocio es la base de un proyecto empresarial.

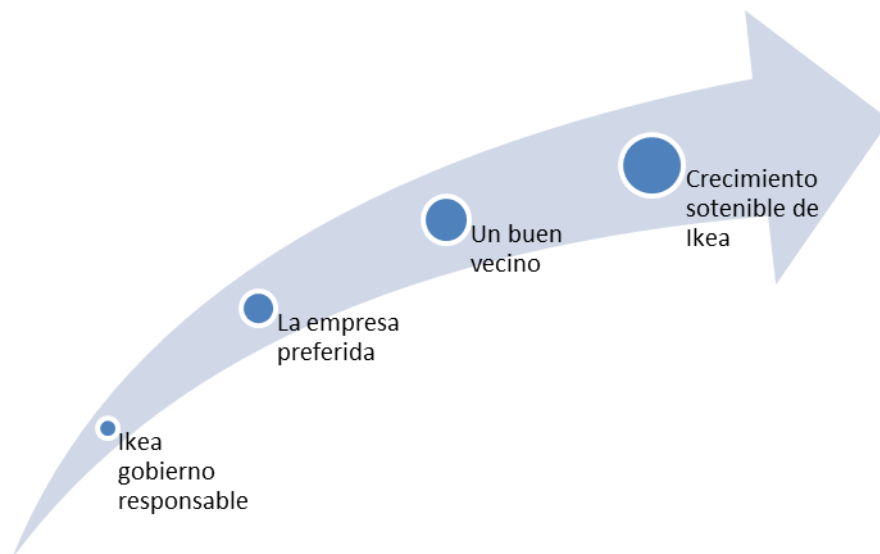
- Humildad y voluntad: Impera el respeto mutuo, y dicho respeto lo muestra al mismo tiempo por los clientes y proveedores. Gracias a esto consigue los objetivos marcados.
- Atreverse a ser diferente: Se replantean las soluciones antiguas y, cuando tienen una idea mejor, se atreven a cambiarla.
- Aceptar y delegar responsabilidades: Acceden a los colaboradores con potencial y les animan a superar sus expectativas.
- Sencillez: Da un enfoque práctico a la resolución de los problemas; hablando con las personas y afrontando los retos.
- Estar constantemente en movimiento: Revisa el trabajo diario y se plantea cómo mejorarlo al día siguiente intentando encontrar ideas nuevas.

Ikea pretende exportar también sus valores a su modelo de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ya que ésta forma parte de la cultura de la compañía desde sus inicios y es sorprendente todo lo que esta empresa hace en su compromiso con la sociedad y el entorno.

En la memoria de sostenibilidad de Ikea se ha desarrollado un modelo propio de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que define las preferencias estratégicas de la empresa en planes a tres años y comprende tres grandes bloques:

1. Gobierno: recoge la visión, la idea de negocio de Ikea y su cultura corporativa, el desarrollo de productos y sus procesos.
2. Empresa elegida para trabajar: incluye todas las áreas clave del compromiso de responsabilidad de Ikea con sus colaboradores.
3. Buen vecino: hace referencia a las actuaciones en materia de medio ambiente y acción social.

Figura 2.- Modelo de Responsabilidad Social Corporativa de Ikea



Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de sostenibilidad 2013 de Ikea

Ikea cree en el compromiso de sus empleados en materia de sostenibilidad, por ello tanto sus empleados y mandos son formados en materia de sostenibilidad.

Se exige un código de conducta⁷ a sus proveedores, que a su vez deben transmitirlos a sus colaboradores y subcontratistas. Colabora con asociaciones y ONGs para poner en marcha proyectos a través de la iniciativa "IKEA Colabora" participa en proyectos como mejorar la vida de niños en familias desestructuradas, con discapacidades o en situación de maltrato. Trabaja con UNICEF y *Save the Children* para defender los derechos de los niños.⁸

Por último, Ikea es una empresa concienciada con el medioambiente. No solo sigue las directrices del Protocolo de Kyoto, sino que va más allá:

- Intenta reducir las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) de toda la cadena de valor.

⁷ El Coding IWAY: The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products

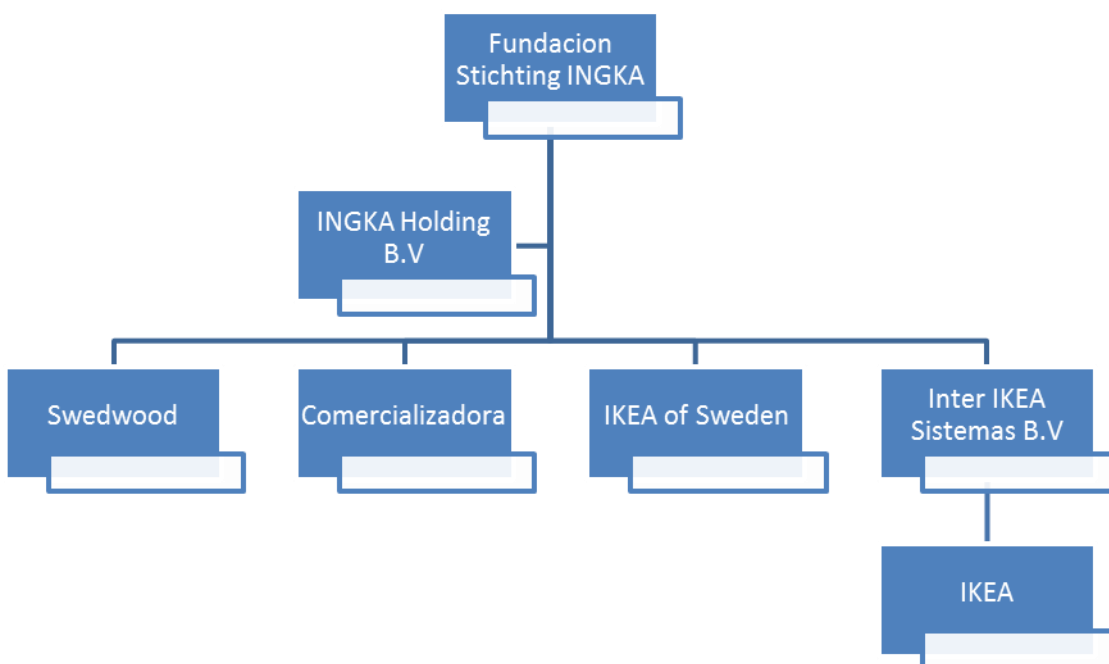
⁸ Elsa Rodríguez (2012) "RSE Best Practices (I)"

- Pretende mejorar la eficiencia energética global en un 25%, en todas las tiendas Ikea, centros de distribución, fábricas y oficinas.
- Y a largo plazo tiene como objetivo que todas las unidades de Ikea funcionen sólo con energía renovable,
- Además de cooperar con WWF⁹ en varios proyectos para afrontar el cambio climático.

3.3.- La organización de Ikea y las principales cifras

A través de la página web de Ikea, podemos analizar, las compañías del grupo Ikea (INGKA Holding B.V. y sus entidades controladas) tienen una estructura propia que asegura su independencia a largo plazo.

Figura 3.- Organización corporativa de Ikea



Fuente: Elaboración propia a partir de información de la página web de Ikea

⁹ WWF es la mayor organización conservacionista independiente en el mundo. Su misión es detener la degradación del ambiente natural del planeta y construir un futuro en el que los seres humanos vivan en armonía con la naturaleza.

La Fundación Stichting INGKA, con sede en Holanda, es el propietario de INGKA Holding B.V. y sus fondos solo pueden ser usados de dos formas: reinvertidos en el grupo Ikea o donados para fines benéficos a través de la Fundación Stichting IKEA.

El Consejo de Supervisión de Ingka Holding B.V. se compone por un Presidente y cinco personas más, además de Ingvar Kamprad que es el máximo asesor de este Consejo de Supervisión.

El grupo Ikea está liderado por el presidente y el director ejecutivo, junto con el consejo de Dirección. La compañía sueca, trabaja toda la cadena de valor, desde la estrategia de la gama y el desarrollo del producto hasta la fabricación, distribución y venta.

Ikea franquicia el modelo de negocio de la compañía sueca y sus métodos a través de Inter IKEA Systems B.V. en Holanda. Inter IKEA Systems B.V. es el propietario del Concepto Ikea y su franquiciador a nivel mundial.

Swedwood fue creado en 1990 con la misión de asegurar suministros continuos de Ikea. Se ha desarrollado hasta convertirse en un fabricante altamente integrado y eficaz de muebles con avanzadas instalaciones de producción.

Ikea comercializadora, como su propio nombre indica tiene la función de publicitar la marca Ikea y toda su gama de productos.

Ikea of Sweden, hace referencia a las tiendas que Ikea tiene en Suecia.

Ikea hace referencia a la imagen que tienen los clientes de toda la compañía.

Figura 4.-Las compañías del grupo Ikea

Grupo Ikea (Ikea Holding B.V controlada por otras entidades) El presidente de consejo de supervision Presidente y el director ejecutivo			Fundaciones del Grupo Negocios Comunicación Financiación Legales Propiedad Gestión del riesgo Estrategia de desarrollo Sostenibilidad Información y tecnología Recursos Humanos
Produccion 44 unidades de produccion 18500 trabajadores	Demanda y oferta 9500 productos 28 oficinas de comercio 11 centros de distribucion al cliente 32 cetros de distribucion 15100 trabajadores	Venta al por menor y expansion 303 tiendas del Grupo Ikea 101500 trabajadores	
			Gestión de activos Financiación de activos Centros comerciales Principios activos relacionados

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la página web Ikea (2013)

La Figura 4, hace referencia a Ikea Holding B.V (ya explicado anteriormente), este engloba a tres grandes campos: la producción, la demanda y la oferta y la venta al por menor y la expansión

- Producción: hay 44 unidades de producción que cuentan con un total de 18.500 trabajadores.
- Demanda y oferta: ofertan 9.500 productos a través de sus 28 oficinas de comercio, tienen 11 centros de distribución al cliente, 32 centros de distribución y cuentan para ello con 15.100 trabajadores

- Venta al por menor y expansión: El Grupo Ikea tiene 303 tiendas con 1.015.000 trabajadores

Las fundaciones de este grupo son diversas entre las que se encuentran:

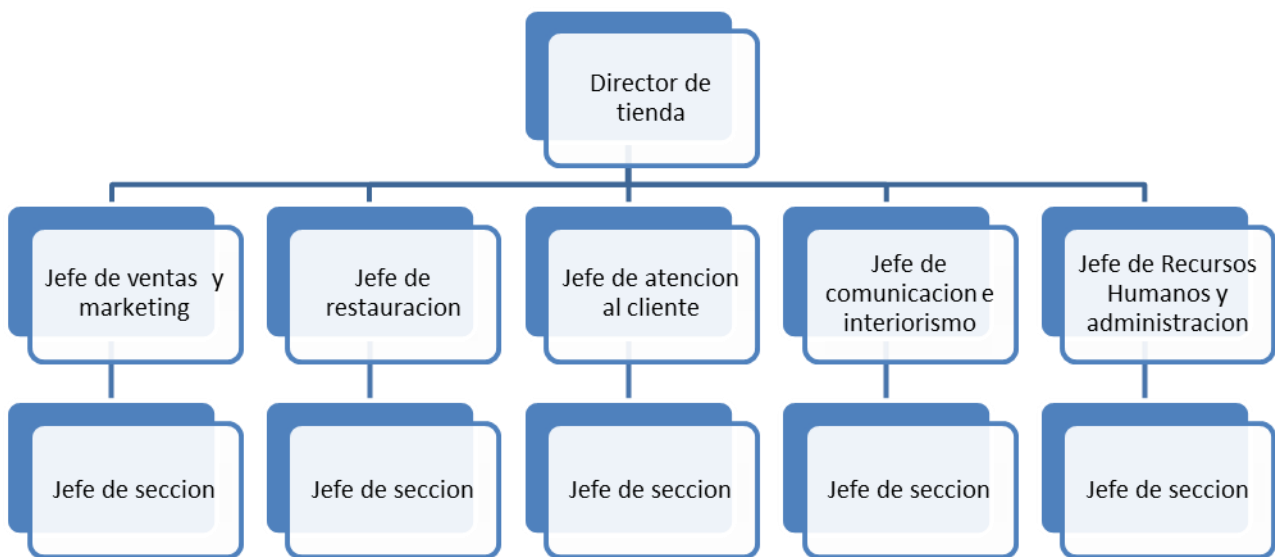
- Negocios
- Comunicación
- Financiación
- Legales
- Propiedad
- Gestión del riesgo
- Estrategia de desarrollo
- Sostenibilidad
- Información y tecnología
- Recursos Humanos

Sus activos están gestionados:

- Financiación de activos
- Centros comerciales
- Principios activos relacionados

En la Figura 5 se presenta un organigrama para entender la organización de las tiendas de Ikea, la cual sigue una estructura jerárquica de forma piramidal. El director de tienda, que se sitúa en la cúspide del organigrama tiene a su cargo cinco departamentos (ventas y marketing, restauración, atención al cliente, comunicación e interiorismo y recursos humanos), estos se encargan de controlar y supervisar el buen funcionamiento de su departamento, a su vez y siguiendo con la jerarquización estos tienen unos subordinados que son los jefes de sección.

Figura 5.- La estructura organizativa de Ikea en sus tiendas



Fuente: Elaboración propia a través de consultas de otros trabajos sobre el caso Ikea "Ikea: análisis estratégico" Elsa Rodríguez Díaz (2012).

Como hemos mencionado antes la página web de Ikea presta diversa información sobre la compañía, esto nos ha permitido conocer el número actual de tiendas de Ikea en el mundo, la Figura 6 hace referencia a este dato. Ikea cuenta con un total de 303 de las que 277 son propias situadas en 26 países y las 26 restantes son franquicias fuera del Grupo Ikea situadas en 17 naciones.

El grupo Ikea franquicia el modelo de negocio de Ikea y sus métodos a través de Inter Ikea Systems B.V. en Holanda. Inter Ikea Systems B.V. es el propietario del Concepto Ikea y su franquiciador a nivel mundial.

En 2013 Ikea abrió cinco nuevas tiendas en cuatro países, ganando cuota de mercado en la mayoría de los países ya existentes. Los crecimientos más fuertes que ha experimentado han sido en Rusia y China, junto con un significativo desarrollo en Norte América y Polonia.

Figura 6.- Relación del número de tiendas por continentes



Fuente: Pagina web Ikea (2013)

La página web de Ikea, facilita información relevante sobre la evolución de Ikea a lo largo del tiempo, durante el periodo comprendido entre el 1 de septiembre al 31 agosto del año 2013. En la Tabla 4 se desglosan diferentes áreas de Ikea y se analiza la evolución de sus cifras.

Tabla 4.- Resumen del Grupo Ikea periodo comprendido entre el 1 de septiembre 2012 al 31 agosto del año 2013

Ventas totales	27.900 millones de €
Tiendas	303 en 26 países
Productos	9.500 en la gama
Colaboradores	135.000
Proveedores	1.046 proveedores de decoración del hogar en 52 países
Visitas a las tiendas	684 millones

Visitas al sitio web	más de 1.300 millones
Catálogos	212 millones de ejemplares en 29 idiomas
Ikea Food	1,400 millones de € de facturación anual
Producción	Alrededor de 60% de su producción se realiza en Europa

Fuente: Elaboración propia a través de los datos obtenidos de la página web Ikea

Además con relación a la Tabla 4 podemos analizar su estrategia corporativa, de internacionalización y la diversificación del negocio que lleva acabo la compañía sueca.

La estrategia corporativa, está relacionada con el objeto y el alcance global de la organización y para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales *stakeholders* y añadir valor a las distintas partes de la empresa, por ello Ikea se plantea la apertura de nuevas tiendas por todo el mundo, esta expansión se realiza a partir de su propia financiación, reinvertiendo el 15% de su facturación. La estrategia a nivel corporativo también tiene que ocuparse de las expectativas de los propietarios, en el caso de Ikea queda patente en la forma en la que se estructuró la empresa para conservar su independencia, Ikea dividió en tres partes una para las operaciones de distribución minorista, un *holding* para las franquicias y marcas registradas y una tercera dedicada fundamentalmente a las finanzas y las relaciones con los bancos. Esta estrategia también se basa en la búsqueda de nuevos negocios capaces de crear valor para el conjunto de la empresa, Ikea intento adentrarse en una nueva área de negocio, como fue en el sector inmobiliario, manteniendo una asociación con un constructor de casas prefabricadas. La estrategia corporativa analiza las fuentes de creación de sinergias y diseña una estructura capaz de explotarla. Esta estrategia afecta a toda la organización.

El proceso de acelerado de globalización del sistema económico mundial está originando importantes consecuencias para la actividad de las empresas que se ven cada vez más obligadas a actuar en mercados internacionales, esto es lo que le ha sucedido a la compañía sueca. Una de las principales cuestiones de la estrategia corporativa de esta empresa, es la apuesta por la internacionalización¹⁰. Varios ensayos¹¹ sobre el caso Ikea coinciden en que la compañía de muebles sueca, opto por la estrategia de internacionalización por diversas razones y estas son:

- Razones de mercado: Una de las características Ikea es la fabricación de productos estandarizados con un diseño modular. Esto es debido a la globalización pues ha tenido un papel primordial en la homogeneidad de los gustos y preferencias de los consumidores de países de similar cultura y estilos de vida. El marketing también ha facilitado la internacionalización de la compañía sueca, no han tenido que incurrir en costes para adaptar la publicidad en los distintos países.
- Razones de coste: El volumen de producción de Ikea es mayor al que puede soportar un mercado nacional. Mediante la internacionalización se ha podido reducir en costes.
- Razones gubernamentales: El libre comercio ha abierto la puerta para la internacionalización, pudiendo expandirse Ikea también a Estados Unidos.
- Razones competitivas: Puesto que la globalización tiene cada vez más auge es muy importante para la compañía Ikea estar presente en más países.

Uno de los problemas principales de la internacionalización es la falta de adecuación de los productos a mercados locales. Ikea ofrece los mismos productos en todos los mercados (oferta rígida).

¹⁰ Internacionalización: "El proceso de adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales". Andersen (1993).

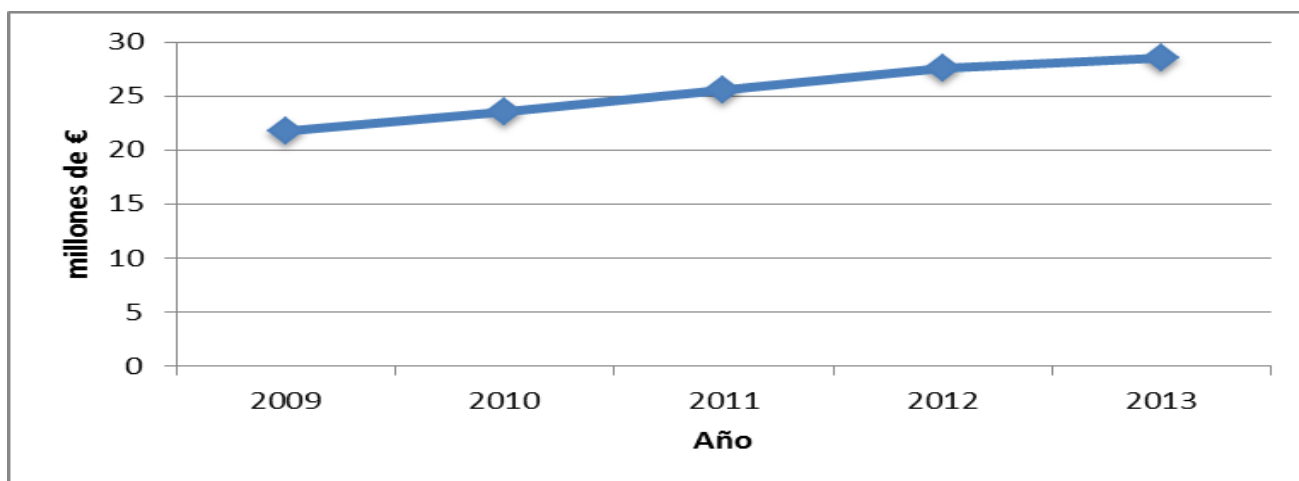
¹¹ "Estrategia corporativa de Ikea" (2011) y "El diamante de Ikea " (2011)

En cuanto a la diversificación¹² del negocio de Ikea, es simple además de horizontal ya que vende productos estándar, en mercados nuevos. Empleando siempre los mismos sistemas de distribución. Esta estrategia tiene éxito por el estilo y la cultura de la empresa sueca.

Ikea va añadiendo a su negocio nuevas áreas como por ejemplo la apertura del restaurante en todas sus tiendas, esto hace que después de comprar en Ikea los clientes se queden allí a comer. Con esto se ha conseguido aumentar las cifras de facturación.

La Figura 7 muestra los ingresos totales del Grupo Ikea desde 2009 al 2013. Esta figura incluye la venta de artículos y los ingresos por alquiler de sus operaciones con centros comerciales.

Figura 7.-. Ingresos totales en millones de euros 2009-2013



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la página web de Ikea

Mediante esta figura, podemos apreciar que desde que se inició la crisis en el 2008, esta ha tenido poca repercusión en las ventas de Ikea, se podría decir que nada, ya que estas han ido creciendo año a año.

¹²La estrategia de diversificación consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. Guerras y Navas (2011)

Ikea no ha sufrido ninguna repercusión durante la crisis, ya que sus ingresos no se han visto afectados sino que ha aumentados sus vetas y por consiguiente sus ingresos, desde el 2009 al 2012 han aumentado sus ingresos en un 6.7%. A esto hay que añadirle la apertura de nuevas tiendas en diversos países.

3.4.-Análsis externo, interno y análisis DAFO de Ikea: Ventajas competitivas

Para comprender el gran éxito del grupo Ikea es necesario realizar un análisis estratégico, análisis externo y un análisis interno, para posteriormente realizar un análisis DAFO, de los cuales obtendremos información sobre las ventajas competitivas de la compañía sueca.

En cuanto al análisis externo, se refiere a los elementos o factores que están fuera de la organización, institución, colectivo; pero que se interrelacionan con ella y la afectan ya sea de manera positiva o negativa.

La organización, el colectivo no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea, así que el análisis externo, permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización, institución o empresa¹³.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

1. Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización, el colectivo. Estos pueden ser: de carácter político, legal, económico, social, tecnológico, etc.

¹³ Edukanda (2014)

2. Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. O sea, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena oportunidad que el colectivo podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representan amenazas para la organización y que pueden hacer más graves sus problemas.

El análisis externo hace referencia a dos entornos el general y el específico

- En cuanto al entorno general de Ikea:

Según Johnson y Scholes (2001), en el contexto social y cultural, Ikea sabía que había importantes diferencias en sus mercados. En la década de 1990 el número de países en los que Ikea estaba implantada era muy superior al de los primeros años de la empresa. Esto implicaba que Ikea tenía que comprender los hábitos de consumo y las preferencias de una base mucho mayor, desde los mercados cercanos a su Suecia original hasta Estados Unidos. Los aspectos relativos que afectaban al entorno de Ikea, es que esta era menos vulnerable ante las recesiones económicas que la mayoría de sus competidores. Esto podía ser porque sus precios eran menores que los de la competencia, pero también se debía a que cuando un consumidor decidía comprar en Ikea, salía con el producto de la tienda. Ikea ha sabido aprovechar todas las oportunidades que le ha ofrecido el entorno, y sus propias competencias. Actualmente la economía mundial se encuentra en uno de los momentos de mayor dinamismo y cambio.

La compañía de muebles sueca ha sabido adaptarse a todo este mundo variable y se ha beneficiado de ello, la unificación de los mercados, la estandarización de los productos, la homogeneización de los gustos y las necesidades de los consumidores en el mundo desarrollado, los nuevos canales de comunicación, distribución y venta, y la cantidad y calidad de

productos y servicios existentes, marcan una tendencia todo esto ha hecho que IKEA apueste por la estrategia de internacionalización.

- Con respecto a su entorno específico:

El Grupo Ikea, tiene unos productos que son fácilmente reconocibles. Esto es debido a su diseño escandinavo y a que la mayoría de los productos son desarmables, además de tener unos precios bajos.

Ikea ha creado el concepto de "autoservicio", los clientes recogen y arman los muebles que adquirieren. La empresa busca generar en el cliente una nueva experiencia de compra al elegir y montar ellos mismos su mueble de acuerdo a sus necesidades específicas. Con esto, su línea de productos con muebles funcionales y de diseño a un precio relativamente bajo, pretende cubrir todas las necesidades del hogar y las distintas edades.

Otro aspecto muy específico de Ikea es que se centra en el cliente. Este enfoque, lo ha conseguido ofreciendo un amplio catálogo de muebles a precios bajos. El comprador puede llevarse de inmediato el mueble que ha adquirido y armarlo él mismo. Además las tiendas Ikea, están diseñadas cuidadosamente, con letreros grandes de precios, organizadas por áreas, etc.

La amenaza de los nuevos competidores en Ikea es baja porque la empresa ha sabido protegerse y ha desarrollado competencias únicas como: precios más bajos, diseño funcional e innovador, el concepto de paquete plano etc...

Con respecto a la relación con sus proveedores, la compañía escandinava posee una gran cantidad de proveedores por lo que, si se rompe el

contrato con alguno de ellos esta no saldrá perjudicada, es decir, Ikea puede elegir entre sus proveedores.

Estas fuerzas competitivas con las que cuenta Ikea (clientes, poder de negociación con los proveedores y nuevos competidores) dan lugar a la forma de la industria en la que opera Ikea, regida por la fragmentación ya que existen muchos competidores similares en el mercado de los muebles pero ninguno es dominante, pese a que Ikea es conocida a nivel mundial. A esto hay que añadirle que el proceso productivo de la compañía sueca se desarrolla en diferentes lugares.

Con relación al análisis interno, uno de los orígenes de este se puede situar en el trabajo de Penrose (1959) acerca del proceso de crecimiento de la empresa y sus límites.

El análisis interno es una metodología de gestión esencial en la dirección empresarial, aportando un gran valor con el diagnóstico de los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Cada empresa tiene una combinación de factores internos única y una particular forma de gestionarlos; lo que establece los límites de su potencialidad para alcanzar sus objetivos. Por ello, es fundamental conocer la calidad y cantidad de estos factores (Guerras y Navas 2011).

El análisis interno de la empresa consiste en un conjunto de técnicas utilizadas para investigar acerca de los factores internos de ésta, es decir, de las características de los recursos, medios, habilidades y capacidades de los que dispone la empresa para mantener y desarrollar una ventaja competitiva que le permita hacer frente al entorno y así lograr sus objetivos.

La finalidad del análisis interno de la empresa es el diagnóstico de los puntos fuertes o fortalezas (factores internos positivos que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa) y de los puntos débiles o debilidades (factores

internos negativos que impiden el logro de los objetivos) de modo que pueda ser evaluado su potencial para desarrollar la estrategia que permita lograr los objetivos establecidos.¹⁴

Algunas de las principales técnicas utilizadas en el análisis interno:

- Análisis funcional
- Cadena de valor
- Análisis de los recursos y capacidades

En nuestro estudio sobre el caso Ikea nos centraremos en analizar la compañía sueca a través del análisis de la teoría de los recursos y capacidades y de la cadena de valor. La elección de estas técnicas es debida a que a través de un análisis de recursos y capacidades podremos identificar el potencial que tiene la empresa para llevar a cabo su ventaja competitiva y mediante la cadena de valor podremos las fuentes de las cuales se nutre su ventaja competitiva, lo que permite conseguir el principal objetivo de este trabajo.

Según Guerras y Navas (2011) la teoría de la visión de los recursos y capacidades (*Resource-Based View*), tiene como objetivo identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder.

Desde esta aproximación la empresa es considerada como un conjunto de tecnologías, habilidades, conocimientos etc... Que se generan y amplían con el tiempo, es decir como una combinación única de recursos y capacidades heterogéneos.

El análisis de los recursos y capacidades de la empresa se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de la estrategia. Es necesario tener en cuenta tres actividades fundamentales y estas son

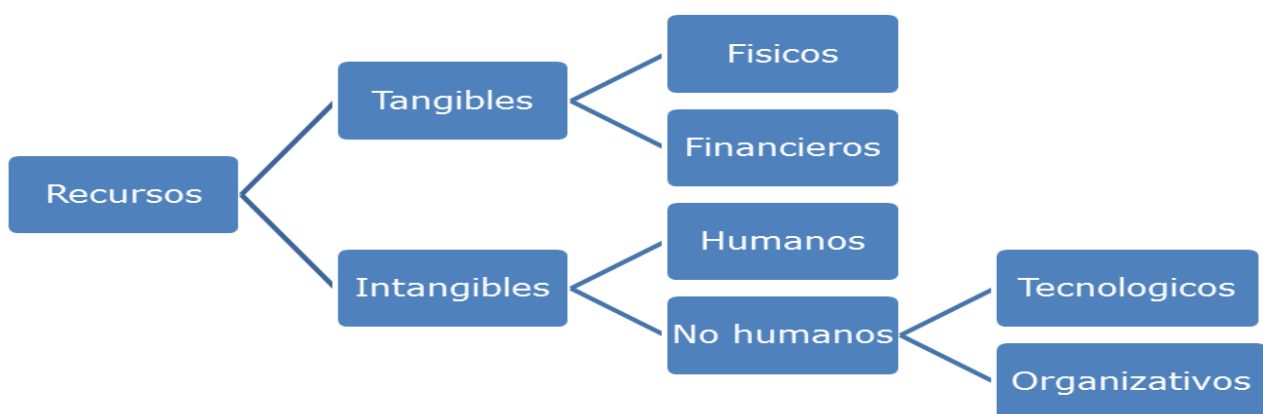
¹⁴Soluciones a problemas empresariales, Santiago Moreno 2011

1. Identificar y medir sus propios recursos y capacidades.
2. Evaluar estratégicamente sus recursos y capacidades, es decir, determinar en qué medida son útiles, adecuados y valiosos para conseguir una ventaja competitiva.
3. Analizar la forma que la dirección empresarial tiene para conseguir los recursos que necesita, tanto internamente como externamente y para explotar la dotación actual de recursos en el ámbito estratégico.

A continuación procederemos a analizar esos recursos y capacidades de los que dispone Ikea y estos son:

- Recursos: Según *Guerras y Navas (2011)*, los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia. Su identificación constituye el primer paso para el análisis. El objetivo por lo tanto sería elaborar un inventario de los recursos de la empresa lo que, aunque pueda parecer sorprendente no es una tarea fácil. Los recursos se pueden clasificar en tangibles e intangibles y dentro de ellos se hace otra subdivisión.

Figura 8.- Clasificación de los recursos



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2011)

En la Figura 8 se hace referencia a la clasificación de los recursos estos pueden ser tangibles e intangibles, dentro de esta división hay otra subdivisión.

Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar, ya que son los que se pueden ver y tocar. Los recursos tangibles, pueden ser:

- físicos (equipos instalados, construcciones, herramientas, maquinaria)
- financieros (dinero, caja, banco)

Por el otro lado los recursos intangibles son los más importantes para la empresa, ya que son estos los que le van a reportar a la empresa un mayor beneficio que los recursos tangibles. Los recursos intangibles, pueden ser:

- humanos (capital humano con el que cuenta la empresa)
- no humanos que a su vez se divide en tecnológicos (herramientas para colocar el producto de la empresa en el mercado) y organizativos (estructura interna de la empresa).

En la Tabla 5, se muestran los principales recursos de los que dispone Ikea, estos están establecidos siguiendo el orden de la clasificación anterior y son:

Tabla 5.-Recursos de Ikea

Tangibles		Intangibles	
Físicos	<ul style="list-style-type: none"> -306 tiendas en 26 países -9500 productos -Catálogos 212 en 29 idiomas 	Humanos	<ul style="list-style-type: none"> -127800 de colaboradores en todo el mundo. -260 diseñadores. -70-80 diseñadores independientes -Trabajadores 18500 en el área de producción; 15100 área de distribución; 101500 en tiendas
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> -El 15% de su facturación se reinvierte en la apertura de nuevos centros -Ventas totales 27.900 millones € 	No humanos	<p>TECNOLOGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -«Ready To Assembly» permite reducir el coste de producción y de transporte (embalajes son planos) -Posibilidad de ver el catalogo por internet -Ikea posee sus propias plataformas logísticas. <p>ORGANIZATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Siete niveles jerárquicos -En la tienda hay responsables de los diferentes familias de productos

Elaboración propia a partir de la página web de Ikea y ensayos sobre el caso Ikea "*Ikea recursos y capacidades*" (2011)

- Capacidades: Según *Guerras y Navas (2011)* las capacidades son las que le permiten a la empresa desarrollar su actividad adecuadamente a partir de la combinación y coordinación de los recursos de los que dispone. En la Tabla 6 se establecen las capacidades principales de las que dispone Ikea, que van a hacer posible la obtención de una ventaja competitiva, la logística, que se utilizara para la puesta en marcha de la estrategia competitiva que más le convenga a la compañía.

Tabla 6.- Capacidades de Ikea

Sus muebles son fáciles de transportar (embalajes planos) y son desarmables consiguiendo abaratar los costos
Su diseño e innovación permiten a Ikea mantenerse como icono del diseño contemporáneo.
La organización de sus tiendas permite un aumento de las ventas, exposición que hace aumentar el consumo y el libre servicio reduce el coste de empleados.
La difusión de su catálogo permite aumentar el número de personas que visitan las tiendas Ikea.
Capital humano implicado en la estrategia de la empresa (liderazgo en costes), incluyendo a la alta dirección.
Relación con los proveedores de largo plazo, cuenta con una red de compras y una gestión con proveedores sobre las que se sientan las bases de su estrategia y unas de las actividades de la cadena de valor con más peso. Ikea opta por proveedores económicos en lugar de los tradicionales, además busca proveedores potenciales.
Grandes almacenes de distribución, fabricación automatizada y fabricación en masa.
Su capacidad de adaptación en nuevos países y su capacidad de inversiones gracias a sus cash-flow.

Fuente: Elaboración propia a partir de la página web de Ikea y ensayos sobre el caso Ikea "*Ikea recursos y capacidades*" (2010)

Según Porter (2003), la cadena de valor constituye uno de los instrumentos más ricos y populares desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa.

Los autores Guerras y Navas (2011) exponen que el concepto de cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa una parte del coste total de dicho producto. La cadena de valor debe ser contemplada como una parte de un sistema de valor más amplio que incluye la cadena de valor de los proveedores y de los clientes.

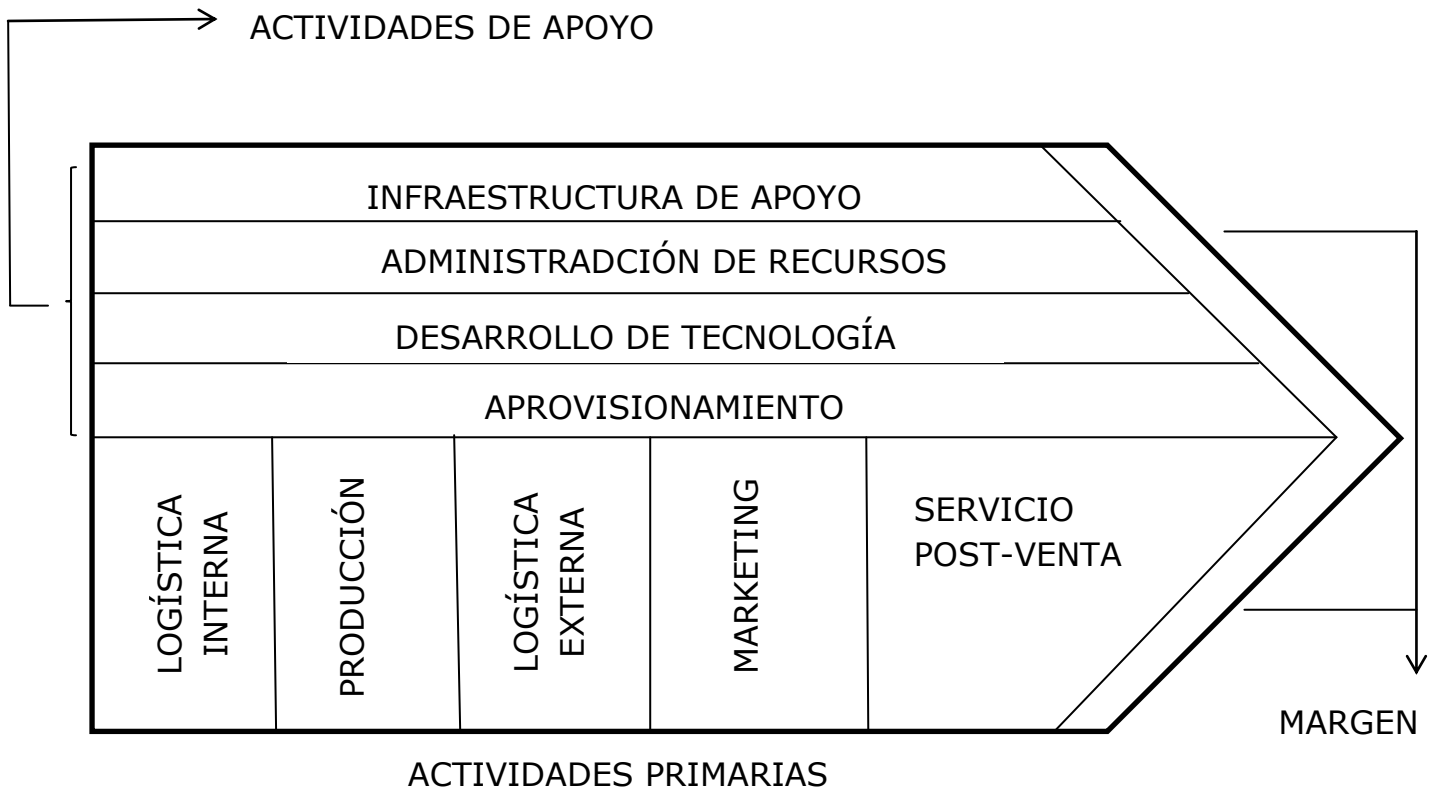
El objetivo de la cadena de valor está en identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos o partes de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total obtenido.

Estas fuentes pueden estar en:

- Las actividades básicas
- Las interacciones entre actividades
- Las interrelaciones dentro del sistema de valor

La constitución de la cadena de valor se lleva a cabo mediante la disgregación de las actividades de la empresa en relación con su vinculación directa o no con el proceso productivo. Las actividades pueden ser clasificadas en primarias y de apoyo Figura 9.:

Figura 9.-Cadena de valor de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2011)

A través del documental en el Discovery Channel: "¿Cómo lo hacen? sobre IKEA", podemos analizar como Ikea desarrolla sus actividades primarias y de apoyo.

1. Actividades primarias: son las que forman el proceso productivo básico de la empresa desde el punto de vista físico así como su transferencia y atención post-venta al cliente, y estas son (Guerras y Navas 2011):

- Operaciones, actividades relacionadas con la transformación física de los factores en productos o servicios. La compañía sueca produce en masa.
- Marketing y ventas, campaña de publicidad, destinadas a conseguir ventas del producto. Ikea gracias a esa estrategia competitiva de

liderazgo en costes puede invertir más cantidad de dinero en publicidad, esta tiene muy definido el público a quien va dirigido.

- Servicios post-venta, actividades relacionadas con el mantenimiento de las condiciones de utilización del producto vendido. Uno de los puntos más débiles de Ikea es su servicio post-venta, dado que dos procesos clave de este servicio se dejan en manos del cliente. Estos son el transporte, montaje, siendo esta fase en donde pueden surgir algunos problemas que se traducen en incidencias, si estas no se subsanan adecuadamente, pueden derivar en clientes insatisfechos.
- Logística externa, diseño de rutas algorítmicas y diseños. Ikea (distribución a las tiendas), consigue ahorro de espacio al transportar directamente los muebles en embalajes planos y uniformes, y ahorro de espacio en la tienda.
- Logística interna, recepción, almacenamiento, control de existencias, distribución interna de materias primas y materiales auxiliares.

Del análisis interno, desarrollado de la cadena de valor de la compañía Ikea se extrae, que de sus actividades primarias las que generan una fuente para la ventaja competitiva de la organización son la logística interna y externa.

Este concepto de logística¹⁵ que tiene planteado Ikea actualmente no nace desde el principio. Lo que sí nace es la concepción de la logística y el transporte como un pilar fundamental de modelo de negocio Ikea.

¹⁵Logística según el "Diccionario de la lengua española," es el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución

Como se detalla en la página web de Ikea, su departamento de logística está formado por:

1. Jefe de logística en tienda
2. Colaboradores y jefes de flujo de artículos
3. Colaboradores y jefe de apoyo de suministro y ventas
4. Encargado de equipo, flujo de productos

En la página web de Ikea se especifica que esta área se encarga de que los productos pasen del proveedor al cliente de una forma directa, rentable y respetuosa con el medio ambiente, (por ejemplo, los productos apilables y en paquetes planos que permiten transportar y manejar más productos en cada viaje. Eso se traduce en la reducción de camiones en la carretera y de emisiones de CO₂¹⁶). Este principio también lo aplica Ikea a la hora de transportar artículos en camión, barco o tren, y en la manera de manejarlos en los centros de distribución y las tiendas. La estrategia principal y clave para la distribución de los productos de Ikea consiste en eso, en abaratar costes a la hora de transportar todos sus muebles en embalajes planos. Para poder así aprovechar al máximo el espacio de los gigantescos almacenes y el de los camiones.

Los puestos de logística se encuentran en todas las fases de la cadena de suministro de Ikea (logística interna), desde el momento en que un producto se separa de las manos del fabricante hasta que llega a las del cliente (logística externa).

Ikea cuenta con una red de distribución propia. La sede central de almacenes de Ikea está en Almhult (Suecia), cuenta con 1 km de largo y 23 pisos de altura, lo cual lo convierte en uno de los almacenes más grandes del mundo. Es en esta sede donde Ikea fabrica sus productos y los distribuye al resto de los países, pero acudiendo a la web oficial de Ikea se especifica en un apartado que la empresa cuenta con 11 centros de distribución para clientes en 16 países, y que los paquetes planos, el transporte de mercancía por ferrocarril y

¹⁶ Dióxido de carbono

por mar, y el uso de técnicas de ahorro de combustible les permite una gran rentabilidad.

El éxito de la logística de Ikea se resume en tres aspectos:

- a) Almacenes gigantes (economía a escala, fabricación masiva).
- b) Sistema informatizado para el manejo de almacenes (ahorro personal). Paquetes planos para el transporte (ahorro en espacio).
- c) Ikea cuenta con 32 centros de distribución situados en 18 países diferentes.

2. Actividades de apoyo: no forman parte directamente del proceso productivo pero sirven de soporte para las actividades primarias garantizando el normal funcionamiento de la empresa. Estas son (Guerras y Navas 2011):

- Aprovisionamiento, actividad de compra de factores que van a ser utilizados en la empresa. Componentes de bajo coste. Ikea tiene 32 centros de distribución para suministrar mercancía a las tiendas. Cuenta con 11 oficinas de comercio. Eso permite desarrollar estrechas relaciones con los 1.350 proveedores de 50 países. Selección de proveedores más económicos antes que con proveedores tradicionales, evita intermediarios, aprovechamiento de economías de escala.
- Desarrollo de tecnologías, actividades encaminadas a la obtención, mejora y gestión tecnológica de la empresa tanto del producto como del proceso. Nuevas tecnologías productivas, rediseño del producto. Ikea en su sede de Almhult (Suecia) recibe 80.000 palés al día, cuyo contenido es identificado por un código de barras. Gracias a este código se conoce la fecha y lugar de entrega de cada paquete plano y se almacena en un lugar concreto del almacén en función de dos variables (tiempo y lugar de

entrega). Este centro de distribución está totalmente informatizado. La automatización ayuda a ahorrar tiempo y dinero.

- Infraestructura de la empresa, actividades que puedan englobarse bajo la denominación genérica de administración y puede incluir la planificación el control la organización, la información la contabilidad etc... Ikea puede ahorrar en costes porque todos sus muebles son recogidos del almacén, y al no estar montados, la empresa gasta muy poco en transportarlos. Cuando el producto está acabado, se organiza su distribución a los puntos de venta. El objetivo es llevar el producto directamente de la fábrica a las estanterías del establecimiento de las que el cliente recoge la mercancía elegida. De esta forma, el abastecimiento sólo se puede realizar por la noche para evitar interferencias con la actividad de compra.
- Administración de recursos humanos, actividades encaminadas a la búsqueda, contratación formación, adiestramiento, motivación etc... de todo tipo de personal. Minimizar la rotación, formación de personal.

Otra fuente de la ventaja competitiva de liderazgo en costes, con la que cuenta Ikea, es la administración de los Recursos Humanos, siendo esta, un instrumento de apoyo como así se expone en la cadena de valor de Porter. La administración de los recursos humanos es un soporte fundamental para las actividades primarias así como para el resto de las de apoyo, e incluso, para el conjunto de la empresa, ya que la empresa sueca, no sólo se distingue por sus precios bajos, sino por su gran compromiso con el entorno y las personas. Uno de los principales objetivos de Ikea es contar con un equipo humano que sea reflejo de la sociedad en cuanto a diversidad, género e inclusión.

Según Grant (2006) los recursos humanos son los servicios productivos que las personas ofrecen a la empresa relacionada con sus habilidades, conocimientos y capacidades para razonar y tomar decisiones. Estos se valoraran en el momento de su contratación, cuando sus cualidades y experiencias se utilicen como indicadores de su potencial de resultados.

En la página web de Ikea queda reflejado el lema de la compañía sueca en cuanto a su personal es "¡Creemos en las personas! Que una idea empresarial tenga éxito es un sueño. Y los sueños pueden hacerse realidad" o "Personas trabajando juntas".

En esa misma página se recoge que, Ikea es un lugar integrador, trabajar en el Grupo Ikea significa formar parte de un ambiente creativo, divertido y dinámico. Ikea es la empresa de productos de decoración del hogar más grande del mundo; contando con 135.000 colaboradores y opera en 26 países, pero trabaja de forma no burocrática, esto le permite al empleado ser el mismo. Ikea tiene un gran compromiso con la contratación y su principal objetivo es aumentarla.

Las política de Recursos Humanos es una de las estrategias funcionales más importantes y distintivas de la empresa que ha hecho que por segundo año consecutivo 2012, gane el premio de *The Great Place to Work Institute*¹⁷

La gestión de los RR.HH¹⁸ se basa en unos valores que están presentes en el día a día de la compañía, para así conseguir una mayor identidad y cohesión interna.

Con respecto a la inclusión y a la diversidad, Ikea presta una especial atención a la discapacidad, en la compañía se pueden encontrar empleados de más de

¹⁷ Great Place to Work en su página oficial se definen como una empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de lugares de trabajo confiables. Ofrecemos asistencia a empresas, agencias sin fines de lucro y organizaciones gubernamentales en 45 países en los cinco continentes.

¹⁸ Recursos Humanos

50 nacionalidades y algo más del 3% de los empleados tiene algún tipo de discapacidad. En 2011 se contrataron a 86 personas con algún tipo de discapacidad y el objetivo para 2015 es integrar laboralmente un 5% de personas con discapacidad.

Tanto en el Plan de igualdad como en el plan de sostenibilidad de Ikea se establecen una serie de aspectos que desarrollaremos a continuación.¹⁹

En relación con la retribución en enero de 2008, se fijó unos complementos específicos de puesto de trabajo, en función del grado de especialización de cada uno de los diferentes puestos. Esta nueva política supuso una mejora salarial para todas las personas.

A nivel general, la retribución en Ikea se divide en dos apartados:

1. Un salario fijo, ligado al puesto de trabajo que desempeña cada persona.
2. Una salario variable, ligado a la consecución de objetivos generales de cada tienda.

Además los empleados también cuentan con unos beneficios sociales, entre los que destacan los siguientes:

- Comedores con menús subvencionados a 1 euro.
- Café, té y refrescos gratis, cabina de teléfono y sala de juegos a libre disposición.
- Descuento del 15% en los productos IKEA.
- Regalo de Navidad.
- Parking gratuito para colaboradores.
- Servicio médico y campañas de salud.
- Seguro de vida: por valor de 3 veces el salario bruto.
- Plan de Ahorro: el trabajador aporta un 3,5 y la empresa el 6,6% anual.

¹⁹ Rodríguez Díaz E., "Empresa de conciliación: Ikea" y "Buenas prácticas en RRHH" (2012)

El departamento de Formación y Desarrollo de Ikea es uno de los más jóvenes de la compañía, esta área de Formación y Desarrollo nació en el año 2006 como fruto de la expansión que ha protagonizado la compañía.

Esta área cuenta con dos niveles. Una persona responsable de la formación y el desarrollo dentro de cada área de negocio denominado coordinador de formación y por otro, está el departamento de Recursos Humanos de cada una de las tiendas, que se encarga de gestionar estos aspectos con las distintas áreas de negocio. La estrategia de formación y desarrollo de Ikea es asegurar que sus nuevos empleados tengan un grado de competencia adecuado para cubrir las necesidades de sus clientes.

En términos económicos se destinan a esta área unos 900 euros por persona aproximadamente y unas sesenta horas por empleado.

Ikea ofrece a cada nuevo colaborador un plan de acogida y un tutor que le acompaña en los primeros pasos en la Compañía. Cada tienda cuenta con un plan de formación anual respondiendo a sus necesidades específicas.²⁰

Ikea han diseñado dos programas específicos de desarrollo de futuros mandos:

- *Viking*: programa lanzado en 2008 que cuenta con un sistema de detección de potencial homogéneo, claro y coherente con las necesidades de la empresa.
- *The Backpacker Journey*": iniciativa lanzada en la primavera de 2010 y abierta a cualquier colaborador con potencial para formarse como futuro líder. Con una duración de un año, permite trabajar 6 meses en un país y los 6 siguientes en otro distinto, siempre en ámbitos y tareas diferentes a la que habitualmente realiza en su puesto de trabajo y contando con el "coaching" de los mejores managers.

²⁰ Entrevista publicada en la revista *empleo & talento* con Luis Ángel de la Viuda, director de formación y desarrollo de Ikea Ibérica, se extrae esta información (2008).

Otro aspecto que está muy presente en Ikea es la conciliación de la vida profesional con la familiar y personal, particularmente, en su visión de la igualdad (Plan de igualdad).

En el Plan de Igualdad se plantean todos los procesos de Recursos Humanos para dotarlos de la perspectiva de género. Y cuenta con 80 medidas en las áreas de selección, contratación, promoción, retribución, conciliación de la vida familiar y laboral, la salud y violencia de género.

Otro aspecto por el que Ikea tiene una especial preocupación es la Prevención de los Riesgos Laborales, ya que prevención de riesgos laborales es vista por Ikea como un compromiso basado en la protección y el bienestar de las personas, no una obligación derivada de la legislación.

En Ikea la prevención de riesgos laborales debe estar integrada en todos los niveles jerárquicos de la organización. Ikea en prevención de riesgos laborales cumple con la legislación de cada país, pero además, internamente, dispone de un "Manual de riesgos" que recoge todas las reglas y normas de seguridad laboral emitidas por la dirección del Grupo Ikea y que son de obligado cumplimiento en todos los países.

En Ikea Ibérica se ha optado por la modalidad del Servicio de Prevención Propio que asume las especialidades de Seguridad en el Trabajo, Ergonomía y Psicosociología Aplicada y Vigilancia de la Salud. De la especialidad de Higiene Industrial se encarga un servicio de prevención externo.

Las ventajas de este Servicio de Prevención son:

- La prevención de riesgos laborales queda integrada en el seno de la empresa, implicando así a todos los trabajadores en materia de seguridad y salud
- Mejor control de la seguridad y salud de los trabajadores
- Es un órgano especializado en la prevención de riesgos laborales

Los principales riesgos a los que están expuestos los trabajadores de Ikea son aquellos derivados de la manipulación manual de cargas, golpes por manipulación de objetos, caídas al mismo nivel y accidentes in itinere.²¹

Para evitar estos riesgos Ikea pone a disposición de los trabajadores los EPI²² necesarios para la realización de su actividad.

Los trabajadores de Ikea son formados en este campo con el objetivo de que conozcan todos los riesgos genéricos y específicos de los puestos de trabajo, facilitar las pautas de actuación en caso de emergencia y promover, desde el comienzo de la actividad laboral, pautas y actitudes seguras enfocadas a evitar accidentes.

Como ya hemos dicho antes, el objetivo de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventajas competitivas. Para Ikea su principal ventaja competitiva reside en el liderazgo en costes, esta ventaja parte de la visión que tiene la empresa: "ofrecer una amplia gama de muebles de buen diseño y funcionalidad, a precios tan bajos que la mayor parte de la gente pueda comprarlos". Esta ventaja competitiva se aprovecha de la economías de escala, pero puede que el incremento del precio vía costes de distribución perdiera competitividad.

Mediante ella la empresa trata de obtener unos costes lo más reducidos posibles, lo que la situara en ventaja frente a sus competidores, proveedores y clientes (*Porter* 2003). Ikea posee dicha ventaja ya que tiene unos costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicios semejantes o comparables en calidad.

La ventaja en costes permite a la compañía sueca rebajar sus precios hasta anular el margen de sus competidores más próximos sin que desaparezcan, por ello, sus beneficios.

²¹Entrevista realizada a Rafael Giraldo el responsable de prevención de riesgos laborales de Ikea Ibérica y publicada en la revista formación de seguridad laboral (2012).

²² EPI: Equipos de Protección Individual

Siguiendo la propuesta de Porter (2003), una empresa puede obtener una ventaja en costes de dos maneras:

- *Controlando los factores de costes.* Una empresa puede obtener una ventaja respecto a los factores de las actividades de valor que representan una proporción significativa de los costes finales.
- *Reconfigurando la cadena de valor.* Una compañía puede adoptar un procedimiento distinto y más eficiente para diseñar, producir distribuir o comercializar el producto.

Dichas fuentes de la ventaja competitiva no se excluyen mutuamente. Incluso una compañía con una cadena de valor muy distinta a la de sus rivales tendrá algunas actividades comunes; su posición relativa en ellos puede mejorar o deteriorar su posición global.

El Grupo Ikea, obtienen esta ventaja de liderazgo en costes de fuentes múltiples dentro de su cadena de valor, como son las actividades primarias entre las que destaca la logística interna y externa y actividades de apoyo en la que Ikea prioriza a la administración de recursos humanos. Esta ventaja no solo nace de una actividad, sino de muchas, este liderazgo requiere examinar todas las actividades en busca de oportunidades para reducir el coste, así como una búsqueda continua de todas ellas.

La estrategia de Ikea está basada en liderazgo en costes sin renunciar a la calidad. Históricamente, ha sabido convertir amenazas en oportunidades y a su vez en ventajas competitivas, lo que le ha permitido crecer fiel a su visión. Como por ejemplo el "hágalo usted mismos", puede verse como una amenaza ya que muchos clientes prefieren llevarse el producto ya montado a casa, pero gracias a su fácil montaje y bajo coste Ikea lo ha sabido convertir en una oportunidad y a su vez en una ventaja competitiva (liderazgo en costes).

Según expone Porter (2003); Grant (2006) los factores que posibilitan que las empresas puedan alcanzar el liderazgo en costes son:

Tabla 7.- Factores para alcanzar el liderazgo en costes

<p>La economía de escalas</p>	<p>La economía a escalas puede surgir de tres principales fuentes. Primero, la relación técnica <i>inputs-outputs</i> de modo que en algunas actividades, los incrementos en <i>outputs</i> no requieren incrementos proporcionales en <i>inputs</i>.</p> <p>Segundo, una elevada cuota de mercado permite colocar grandes volúmenes de producción y obtener reducción de costes. Tercero, la especialización por trabajo o división de trabajo.</p>
<p>El factor experiencia</p>	<p>Permite obtener reducciones de costes. La principal reducción de costes basada en la experiencia es el aprendizaje por los miembros de la organización.</p>
<p>El desarrollo de nuevas tecnología productiva</p>	<p>Los procesos de innovación son adaptados rápidamente por los competidores, de forma que el mantenimiento como líder en costes a través de innovaciones tecnológicas requiere constantes avances en el proceso de innovación.</p> <p>Como consecuencia de la utilización de nuevas tecnologías productivas, surge la posibilidad del <i>rediseño de productos</i>.</p>
<p>Acceso a las materias primas</p>	<p>Condiciones favorables de acceso a las materias primas u otros suministros claves.</p>
<p>Localización</p>	<p>Condiciones favorables de localización</p>

Relaciones con clientes o proveedores	El uso agresivo del poder de mercado era visto como la mejor forma de disminuir costes, tanto en la provisión de materias primas y otros componentes como en la relación con los clientes, los recientes desarrollos tecnológicos y organizativos han forzado a las empresas a redefinir su relación con los proveedores y clientes fomentando la cooperación con estos.
Ajuste de las capacidades productivas	En industrias sometidas a una importante influencia de la demanda, la habilidad para el <i>ajuste de las capacidades productivas</i> de forma rápida al nivel real de demanda puede ser una importante fuente de ventaja en costes
Control de costes	Rígidos <i>controles de costes</i> de las diferentes actividades, tales como los costes indirectos los gastos en I+D, gastos de ventas, publicidad etc...
Carencias organizativas	En algunas industrias los determinantes de las diferencias en costes, tales como economía a escala, tecnología, diseño solo explican parte de las diferencias en costes entre empresas. Después de tener en cuenta estos factores todavía existe un margen de diferencia en costes entre empresas que producen similares productos y que viene determinados por la <i>carencia organizativa</i> .

Fuente: Elaboración propia a partir Porter (2003) y Grant (2006)

En la Tabla 7 se hace mención a cuales son esos factores necesarios para alcanzar el liderazgo en costes, algunos de estos se ven claramente representados en Ikea.

- Economía a escala: Ikea tiene una elevada cuota de mercado de un 12% en el año 2012, que le permite colocar gran cantidad de volúmenes de producción.(Memoria de sostenibilidad de Ikea 2013)
- El factor experiencia: Ikea invierte una gran cantidad de dinero en formar a sus trabajadores, así a través del aprendizaje e consigue reducir en costes.
- El desarrollo de nuevas tecnologías: Un aspecto muy importante para Ikea es la innovación y desarrollo, esta se preocupa por innovar y desarrollar sus productos diseñando siempre nuevos productos fáciles de montar y transportar (paquete plano).
- Acceso a materias primas: Cuenta con una red de proveedores a escala mundial.
- Relación con clientes y proveedores: Ikea mantiene una excelente relación con sus proveedores. Además de con sus clientes ya que estos se sienten satisfechos con su compra ya que hay una buena relación calidad precio.

Según Ventura (2008), para que la empresa pueda alcanzar ese liderazgo en costes es necesario que tenga un buen diseño del proceso productivo y del producto o servicio. Esto tiene relación con los factores expuestos en la Tabla 7, al igual que también forma parte de la cadena de valor.

- **Diseño del proceso productivo**

Una empresa que quiera obtener una ventaja competitiva por el lado de los costes tiene que prestar una atención preferente al diseño y a la eficiencia de sus procesos productivos. La empresa debe decidir la configuración de su cadena de valor, qué actividades va a realizar internamente y cuáles va a externalizar, y la tecnología con la que va a realizar sus actividades productivas. Este punto estaría relacionado con los factores de desarrollo de nuevas tecnologías productivas y el ajuste de las capacidades productivas (Ventura 2008).

Ikea trabaja directamente con los proveedores para garantizar que la consecución de los precios bajos comience en la fábrica. Intentan aprovechar al máximo los equipos de fabricación, utilizando la materia prima de forma eficiente, y aplicando técnicas innovadoras y el mejor diseño posible. Se trata de sacar el máximo partido al proceso de fabricación, reduciendo al mínimo el nivel de materiales desechados y apostando por los paquetes planos y el automontaje.

- **Diseño del producto o servicios**

El diseño del producto o servicio resulta de gran importancia en la reducción de costes; de hecho la revolución del *low cost* tiene como punto de partida el diseño de servicios susceptibles de abaratar los costes. La capacidad de diseñar productos funcionales con un menor número de componentes y/o el empleo de materiales alternativos de menor coste o que hagan posible la utilización de procesos de fabricación más eficientes pueden ser determinantes de la ventaja competitiva por el lado de los costes. El diseño del producto está relacionado con que la compañía Ikea, no tenga carencias organizativas, para así conseguir un innovador y funcional diseño del producto. Por otro lado, el diseño de los productos o servicios también influye en los beneficios recibidos por el comprador y en su disposición a pagar, de ahí que la empresa deba encontrar el equilibrio entre ambas variables (Ventura 2008).

Para Ikea todos sus productos deben reunir unos criterios esenciales y por consiguiente el diseño de estos se hace siguiendo estos criterios:

- Funcionalidad
- Calidad
- Eficiencia
- Respeto al medio ambiente
- Precio accesible

Adema estos productos deben de seguir el modelo de producto plano para ser más fácil de transportar, almacenar y distribuir.

Según *Thompson y Strickland* (2004), las condiciones más idóneas para la aplicación de la estrategia de liderazgo en costes son:

1. La competencia de precios entre las empresas es una fuerza competitiva dominante
2. El producto esta estandarizado y es ofrecido por múltiples ofertas
3. Existen pocas formas de conseguir la diferenciación de productos y que esta sea significativa para los consumidores
4. Son muchos los competidores y estos tienen un importante poder de negociación para bajar los precios

Con respecto a Ikea la condición más idónea para aplicar la estrategia de liderazgo en costes es la estandarización de sus productos ya que debido a la globalización los gustos y preferencias de los consumidores se han homogeneizado y esto permite a Ikea ofertar el mismo producto en diferentes países, además que Ikea realiza una producción en masa.

Esta estrategia está sometida a algunos riesgos que pueden hacer que desaparezca la ventaja competitiva. Algunos de los principales riesgos son Porter (2003); Ventura (2008):

- Requiere una atención constante al proceso de producción, reinvertiendo en equipo moderno, eliminando equipo obsoleto, adoptando rápidamente las nuevas tecnologías etc..
- Cambios bruscos en el producto, el proceso o el mercado que anula la experiencia o el aprendizaje adquirido.
- Aprendizaje rápido o imitación por parte de los competidores establecidos o de nuevos competidores.

- No detectar o no atender a los cambios necesarios en el producto o en la comercialización por tener la atención fijada en el coste.
- La inflación de costes puede hacer que la empresa no pueda mantener un diferencial de precios suficiente como para hacer atractivo su producto frente a otros productos diferenciados.
- Competidores que actúen sólo en determinados segmentos pueden lograr aun menores costes en los segmentos que cubren.
- No en todos los mercados resulta posible diferenciar los productos. Además, numerosos mercados van madurando a lo largo del tiempo, lo que conlleva una estandarización de los productos y de los procesos productivos que se traduce en un paulatino acercamiento a los costes como elemento clave de la competencia.
- La búsqueda de la eficiencia le impida la necesaria flexibilidad para percibir los cambios que afecten sustancialmente a su ventaja. Estos cambios pueden deberse, por el lado de la oferta a innovaciones tecnológicas no previstas. Por el lado de la demanda, el mayor riesgo proviene de los cambios en las necesidades y gustos de los consumidores.
- La capacidad de la empresa para sostener su ventaja en costes de la acción de los imitadores.

En el caso de Ikea estos riesgos serían:

1. La imitación de sus competidores. Ikea es una compañía de muebles con gran éxito y muchos de sus competidores intentan copiar su diseño innovador y funcional.
2. La posición en el mercado de Ikea. La compañía sueca cuenta con un posicionamiento líder en el mercado en el que opera, esta ha sabido aprovechar las oportunidades que se le han planteado poniendo en práctica la estrategia de diversificación e internacionalización, pero

teniendo que asumir algunos riesgos, por ejemplo cuando Ikea diversificó su negocio hacia el área de casas prefabricadas o la poca acogida que tuvo en el mercado asiático o estadounidense.

3. Sus capacidades como la innovación en productos y servicios. Ikea tiene que estar constantemente evolucionando y produciendo nuevos productos igual de funcionales e innovadores que los anteriores esto requiere un gran esfuerzo para sus diseñadores además tiene que seguir aplicando su política de precios bajos.

Para continuar con el análisis de Ikea es necesario hacer mención al análisis externo, es decir el análisis DAFO, ya que antes de tomar cualquier decisión sobre la organización es necesario conocer del entorno externo en el que va a desarrollar su actividad la organización y conocer la situación real en la que se encuentra esta. Según Guerras y Navas (2011), este es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto externo como interno, al presentar de forma conjunta todas las principales conclusiones que se derivan del mismo.

La expresión DAFO es un acrónimo de Debilidades (D) -Amenazas (A)- Fortalezas (F) -Oportunidades (O). En cada una de estas áreas de la matriz se representan los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la organización, así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno.

Mediante esta matriz se consigue resumir los análisis internos y externos, proporcionando una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa para diseñar la estrategia. Del análisis de esta matriz se puede extraer información como:

- La forma en la que la estrategia de la empresa puede aprovechar los puntos fuertes y oportunidades de su entorno.
- La urgencia que tiene la empresa en corregir sus debilidades y protegerse de las amenazas externas.

El planteamiento que ha asumido Ikea consiste en satisfacer las necesidades de los consumidores y desarrollar sus negocios siguiendo un patrón coherente a lo largo de muchos años. Ikea, tiene un gran poder de negociación con proveedores y sus competidores, no ha desarrollado un modelo de negocio idéntico al suyo.

El entorno competitivo de Ikea se basa en conseguir valor añadido, con diseño, calidad, aplicación de tecnología, innovación de procesos, servicios, atractivo de tiendas... es decir estrategias basadas en la diferenciación, pero la principal ventaja competitiva de Ikea es el liderazgo en costes, ya que sus productos tienen un precio bajo, siendo así económicamente accesibles a todos los consumidores y la relación calidad precio es ajustada.

Tabla 8.-Diagnóstico DAFO de Ikea

<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios post-venta 	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos competidores locales • No aceptación del producto • Competencia copie el producto • Sector fragmentado
<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Precios bajos-productos de buena calidad • Estructura de costes • Imagen de marca • Capital Humanos • Almacenamiento y distribución • Diseño innovador • Poder de negociación con los proveedores • Economía a escalas 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sector fragmentado • Estructura de negocio

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos ensayos "Ventajas competitivas de Ikea" (2011)

Debilidades:

Estas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades hacen referencias a las ya recogidas en la Tabla 8.

Debilidades:

- Servicio post-venta es el cliente el que debe montar e instalar el producto y es en esta fase donde pueden surgir algunos problemas para el consumidor

Amenazas:

- Aparición de nuevos competidores locales que desarrollan su actividad en el mismo sector que Ikea o que la competencia local tome medidas para evitar la entrada en su mercado de la compañía escandinava.
- La no aceptación del producto Ikea, debido a una diferente cultura o gustos en relación en el tema inmobiliario.
- Posibilidad de que la competencia copie procesos para igualar precios.
- Sector fragmentado.

Fortalezas:

- Precio bajos de buena calidad.
- Estructura de coste, debido a su logística de distribución le permite mantener unos precios bajos
- Imagen de marca
- Capital Humano (compromiso con la estrategia de costes y con la cultura Ikea).
- Almacenamiento y distribución
- Diseño innovador
- Mejora del poder de negociación con proveedores, búsqueda de proveedores más económicos.
- Aprovechamiento de las economías de escala.

Oportunidades:

- La estructura de negocio de Ikea le permitirá obtener un gran crecimiento en la apertura de nuevos establecimientos. Impacto socio económico positivo en la apertura de tiendas.

Según Guerras y Navas (2011), las decisiones estratégicas hacen referencia, a cómo lograr ciertas ventajas competitiva para la organización: Ikea ha logrado el éxito no porque es igual que todas las demás minoristas de muebles, sino porque es diferente y ofrece ciertas ventajas particulares que la distingue de los demás distribuidores. Del mismo modo la ventaja competitiva podrá considerarse como aquella que aporta mayor calidad y valor a los servicios que los proporcionados por otros proveedores del sector atrayendo así apoyo y financiación. Por lo cual las decisiones estratégicas son vistas a veces como la búsqueda de un posicionamiento efectivo en relación con los competidores, con el fin de lograr ventajas en el mercado o respecto a los demás proveedores.

Una vez definida la situación actual de la empresa tanto con el análisis interno, como externo (DAFO), se procederá a definir la estrategia más adecuada para la empresa teniendo en cuenta toda la información extraída de los análisis realizado previamente.

El DAFO proporciona acciones que deberían de ponerse en marcha para poder aprovechar así las oportunidades detectadas y eliminar las amenazas, teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas con las que cuenta la empresa.

Posteriormente se fijarían los objetivos, estos deben estar jerarquizados, ser reales, consistentes y cuantificables, para así poder elegir la estrategia más conveniente para poder llegar a ellos.

A partir de este análisis DAFO, la compañía Ikea podría adoptar por una estrategia ofensiva, ya que esta es la que más se ajusta a los objetivos que tiene la empresa y puede aprovechar sus fortalezas y oportunidades, pudiendo eliminar así sus debilidades y amenazas.

Las estrategias ofensivas, tratan de obtener una ventaja competitiva, mediante actuaciones agresivas contra los rivales como forma de aprovecharse de una situación ventajosa, antes que los rivales puedan establecer acciones defensivas (Guerras y Navas 2011).

En estas actuaciones la empresa decide atacar en los puntos más vulnerables y con mayor posibilidad de éxito, siempre que la empresa retadora tenga ventajas en las áreas donde los rivales sean más débiles, entre los que destacamos siguiendo a Thompson y Strickland (2004), los siguientes:

1. Regiones geográficas donde el rival tiene una débil participación, o menor esfuerzo competitivo. La compañía escandinava podría incrementar la presencia en aquellos países donde está ya presente y poder acceder a los clientes potenciales.
2. Segmentos descuidados o mal equipados para funcionar.
3. Rivales que queden atrás en calidad, características o rendimiento del producto o servicio. Ikea es una compañía que está constantemente innovando y ofrece una gran gama de productos a precios bajos.
4. Rivales con escaso reconocimiento de sus marcas y público. La compañía sueca es famosa a nivel mundial y eso les permite una ventaja respecto a sus competidores, los clientes ya conocen de los productos de Ikea y de sus bajos precios.
5. Líderes que ignoran ciertas necesidades de sus clientes, introduciendo versiones de productos que las satisfagan.

Centrándonos en las fortalezas del análisis DAFO Tabla 8, las fuentes principales de las que se nutre su ventaja competitiva, liderazgo en costes, son:

- Capital humano (gestión de los recursos humanos)
- Almacenamiento y distribución (logística interna y externa)

Siendo estas fuentes las mismas que se han encontrado en el análisis externo e interno de Ikea ya explicadas anteriormente.

4.- CONCLUSIONES

Hace algún tiempo Ikea, sólo era un sueño en la mente de un joven de 17 años que quería vender, a buen precio, todo aquello que la gente pudiera necesitar: bolígrafos, billeteras, marcos, relojes, joyería y medias de nylon. En la actualidad Ikea es una marca global, y casi todas las personas de nuestro entorno conocen los productos de Ikea y la experiencia de comprar en ella.

El modelo de negocio de Ingvar Kamprad, actualmente es una red de megatiendas que comercializa mueble funcional de diseño y complementos para el hogar a bajo precio siguiendo la estrategia competitiva de liderazgo en costes.

Ikea no es sólo una tienda donde uno compra muebles y después los monta en su casa, Ikea va más allá, Ikea proporciona a sus clientes la oportunidad de seleccionar, combinar y de percibir, las innovaciones de sus productos, pudiendo así ampliar la creatividad del cliente, que además tiene que montar por sí mismo los muebles, a cambio de un precio más bajo que los de su competencia, realizando así su idea de negocio: "ofrecer un amplio surtido de productos para el hogar, funcionales y de buen diseño, a precios que resulten asequibles para la mayoría de las personas". Cumpliendo así con su visión "crear un mejor día a día para la mayoría de las personas".

En cuanto a la estrategia del grupo Ikea, esta tiene muy definido su posicionamiento estratégico. En cuanto a los clientes a los que los productos de Ikea van destinados está constituidos por jóvenes compradores que desean adquirir muebles a *low cost*. Todo lo contrario que en la típica tienda de muebles, los clientes de Ikea están conformes con renunciar al servicio de montaje a cambio de un precio más bajo y una experiencia de compra diferente.

Por experiencia de compra diferente, nos referimos a sustituir una tienda llena de vendedores persiguiendo a los clientes por un sistema de autoservicio

basado en expositores situados en la tienda. Además, no depende de otros fabricantes. Diseña, a bajo coste, sus propios muebles, fáciles de montar y que se adaptan con facilidad al posicionamiento que Ikea tiene en el mercado, clientes que les gustan los trabajos manuales, capaces de montar ellos mismos sus propios muebles.

Otros servicios que proporciona, que no son ofrecidos por sus competidores, son por ejemplo, guardería, amplios horarios de apertura y restaurante, adecuados perfectamente a las características de los clientes de poco poder adquisitivo, con niños pequeños y debido a que probablemente ambos trabajan tienen que ir de comprar en unos horarios poco convencionales.

A medida que desarrollábamos el estudio, hemos podido ir extrayendo y analizando las claves del éxito del grupo Ikea. El éxito empresarial se ha basado en impregnar con su cultura de control de costes a todos los miembros de su compañía, creando así una ventaja competitiva en liderazgo en costes, lo que les ha permitido conocer qué áreas son las más susceptibles de mejora, llegando a una perfecta gestión de proveedores y a un modelo de transporte de sus productos, de ahí su otra ventaja competitiva, la logística interna y externa.

Lo más importante de Ikea es que ha sido capaz de trasladar un mensaje a sus clientes: "Si usted puede hacer cosas sencillas como recoger su compra y montarlas por sí mismo en su casa, nosotros podemos mantener los precios bajos". Esto ha ayudado a captar nuevos clientes, aumenta la fidelidad de los habituales, mantener los precios bajos y mantener la calidad de los productos.

Todo esto hace que Ikea explote al máximo su estrategia competitiva. La compañía escandinava desarrolló una serie de elementos exclusivos: diseño escandinavo de alta calidad, simplicidad, provisión de materias primas en todo el mundo, *kits* de muebles desmontables que los clientes podrían transportar y montar ellos mismos, grandes almacenes subordinados con grandes aparcamientos e instalaciones como cafetería, guarderías.

La clave del éxito de la estrategia de Ikea como ya se ha ido viendo a lo largo del estudio ha sido su ventaja competitiva de liderazgo en costes que ha hecho posible que la compañía sueca pueda desarrollar la estrategia que lleva a cabo. Esta ventaja competitiva no sería posible sin sus fuentes que son la logística y los recursos humanos.

La elección de esta, como ventaja competitiva no es arbitraria sino que a través de un análisis interno de la compañía, un análisis externo y un análisis DAFO, se ha extraído que son estas y no otras las fuentes de las cuales se nutre la ventaja competitiva de Ikea y que le dan una superioridad sobre sus competidores.

-Logística: Para garantizar unos precios tan bajos es necesario que la compañía controle absolutamente todas las fases de producción de su mobiliario. Así, no hay empresas externas que suministren material a Ikea, ni que intervengan en la distribución o diseño del producto. Absolutamente todo el ciclo de vida se queda en manos de la empresa sueca hasta llegar al cliente. El sistema de ventas se basa en integrar al cliente en el proceso de distribución.

-Gestión de los recursos humanos: La compañía se basa en unos valores que transmite a todo su personal, proveedores y clientes, en otras palabras, a sus *stakeholders* o grupos de interés. Además la compañía sueca es una empresa comprometida con su entorno natural y social, es decir está comprometida con su responsabilidad social corporativa. El único inconveniente al respecto es que es una empresa que deja mucha autonomía a los clientes y esto ha hecho que se reduzca personal, ya que no se necesita mucho personal en las tiendas. Esto encajaría dentro de la estrategia funcional, que se ocupa de como los distintos componentes de la organización, en términos de recursos, procesos, personas y sus habilidades. El objetivo es conseguir maximizar la productividad de los recursos de cada área funcional y asegurar un alto grado de coherencia entre las áreas funcionales.

La filosofía de Ikea es la que también hace posible esa ventaja de liderazgo en costes, esta se basa en hacer lo posible por mantener una política de precios bajos. Ikea consigue reducir sus costes gracias a que sus clientes eligen, recogen, pagan, transportan y montan los productos. Pero este «hazlo tú mismo» no sólo supone una ventaja para reducir costes, sino que tiene una complicación y es que los diseñadores de Ikea tienen que ser muy técnicos en el diseño del producto para que el montaje del producto sea lo más fácil posible. Este perfil único de la compañía, ligado al precio, es lo que ha hecho de Ikea la primera opción de muchos compradores.

Ikea es consciente de que sus competidores pueden copiar algunos de sus factores claves pero no pueden copiar toda su identidad. Para Anders Dahlvig, el éxito de la compañía tiene pocas amenazas, pero la mayor amenaza para Ikea es ella misma «La continuación del crecimiento del éxito actual puede ser el camino más seguro hacia el declive, pues señala que factores como el aumento de la complejidad, la complacencia, o la reducción de la visión pueden complicar el hecho de atreverse a ser diferente».

5.- BIBLIOGRAFÍA

- Andersen, A. "On the internationalization process of firms: a critical analysis" (pág. 203-231), *Jornal of International studies*, second quarter (1993)
- Andrews, K. "*Business Policy: Text and Case*" Irwin, Homewood (1965)
- Ansoff, H.I. "*Corporate Strategy*", McGraw-Hill, Nueva York (1965)
- Cuervo García, A. "*La dirección estratégica de la empresa*", en *Dirección de empresas de los noventa*. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno". Editorial Civitas S.L, Madrid (1995)
- CUSTOMMEDIA S.L. "*Ikea apuesta por trabajar hacia una independencia energética*". Edita COMPROMISO RSE
- Chandler, A.D. "*Strategy and Sctructure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*" MIT Press Cambridge (1962)
- Documental, Discovery Channel: "*¿Cómo lo hacen? sobre IKEA*" (2010)
- Edukanda. "*Análisis DAFO adaptado a colectivos*" (2014)
http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/939/page_07.htm
- Ensayo "*Ikea recursos y capacidades*" (2010)
- ESADE Universidad Ramón Llull. "*El éxito de la estrategia de IKEA se basa en maximizar la eficiencia para reducir los costes*", ESADENEWSROOM (2014)

- Giraldo, R. Entrevista responsable de riesgos laborales de Ikea Ibérica. "*En IKEA la prevención de riesgos laborales es un compromiso basado en la protección y el bienestar de las personas, no una obligación derivada de la legislación*" Revista Formación de Seguridad Laboral (2012)
- Grant, R. M. "*Dirección estratégica: concepto, técnicas y aplicaciones*". Editorial Civitas S.L, Madrid (2006)
- Grupo Ikea Resumen de sostenibilidad FY13 (2013)
- Guerras Martin, L. Á. y Navas López, J. E. "*La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones*". Editorial Aranzadi S.A, Navarra (2011)
- Hill C. W. L. y Jones, G. R. "*Administración estratégica. Un enfoque integrado*", McGraw-Hill, México (2005)
- Inter Ikea Systems B.V. 1999-2014, Página web oficial de Ikea
- Johnson, G. y Scholes, K. "*Dirección Estratégica*", Editorial Pearson Educación S.A., Madrid (2001).
- Hax, A. C. y Majluf, N. S. "*Estrategia para el liderazgo competitivo*", Granica, Buenos Aires (1997)
- Lianes, L. M. Entrevista a Sofía Rodríguez-Sahagún, directora de marketing de Ikea "*La logística es clave en el éxito de Ikea*", Revista Distribución (2005).
- Lippman, S. A. y Remelt, R. P. "*Uncertain Inimitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition*", The Bell Journal of Economics, (1982) nº 13.

Llano Uribe, C. *"Ikea un modelo de negocio"*, revista M&M (2007)

Marchal, D. Entrevista a Luis Ángel de la Viuda, director de Formación y Desarrollo de IKEA Ibérica *"Cada empleado es responsable de su propia formación"* Revista empleo & talento (2008).

Memoria de sostenibilidad Ikea Ibérica 2012

Mintzberg, H., Quinn J. B. y Ghoshal, S. *"El proceso estratégico"*, Edición europea revisada (Prentice Hall), Madrid, (2002)

Moreno, S. *"¿Qué es y cómo se realiza un análisis de empresa?"*, Soluciones a problemas empresariales: Mire la solución (2011)

Olivares-Valentín, J. A. *"Ejecución de la estrategia: Clave para el éxito empresarial"* (Pág. 15-20), Investigación Universitaria Multidisciplinaria número 10 (2011)

Plan de Igualdad Ikea Ibérica S.A. (2011)

Porter, M. *"Estrategia Competitiva"* C.E.C.S.A, México (1982)

Porter, M. E. *"Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia"*. Compañía editorial Continental, México (2001)

Porter, M. E. *"Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior."* Compañía editorial continental, México (2003)

- Rodríguez Díaz, E. "*RSE Best Practices (I): El caso IKEA*", Nuevas Empresas y Nuevos Trabajadores para Nuevos Tiempos (2012)
- Rodríguez Díaz, E. "*Empresas que Concilian: IKEA*", Nuevas Empresas y Nuevos Trabajadores para Nuevos Tiempos (2012)
- Rodríguez Díaz, E. "*Buenas Prácticas en RRHH*", Nuevas Empresas y Nuevos Trabajadores para Nuevos Tiempos (2012)
- Rodríguez Díaz, E. "*Buenas Prácticas en Formación: IKEA*", Nuevas Empresas y Nuevos Trabajadores para Nuevos Tiempos (2012)
- Rodríguez Díaz, E. "*Ikea: análisis estratégico*" (2012).
- Rossy, " *Ikea, ¿Como lo hacen?*" Logística de Aprovechamiento y Distribución (2013)
- Ruiz Herrán, V., Tamayo Orbegozo U. y Domingo García Merino, J. "*La logística inversa como fuente de ventajas competitivas*" (pág. 3-12), Boletín económico de ICE, Información Comercial Española, Nº 2742, (2002)
- Ohmae, K. "*La Mente del Estratega*" (Primera ed.). Editorial Mc Graw Hill. México (1993)
- Santos Vijande, M. L., Vázquez Casielles R. y Alvarez González L. I. "*La orientación al mercado como fuente de ventajas competitivas antecedentes asociados al equipo directivo y a la estructura organizativa en las empresas industriales*" (pág.216-220), RAE: Revista Asturiana de Economía, Nº. 25, (2002)

Thompson, A. A. y Strickland, A. J. "*Administración estratégica: Textos y casos*", McGraw-Hill Interamericana, México, 13ª edición (2004)

Torralba, P. "*Ikea logística compartida con el cliente*", Mecalux esmena (2014)

Ventura, J. "*Análisis estratégico de la empresa*", Ediciones Paraninfo S.A. Madrid (2008)

Zamora J. "Las claves que explican el éxito de Ikea" *ABC.es economía*

Villarreal Segoviano, F. J. "Logística integral una herramienta para crear valor y ventajas competitivas" (pág. 101-109), *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, Año 3, Nº. 6, (2011)