



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS DE LA POLÍTICA COMERCIAL DE IKEA Y SUGERENCIAS DE MEJORA

Alumno: Selene Fernández Ureña

Julio, 2017

ÍNDICE

Resumen.....	3
1. Introducción.....	4
1.1. Justificación y objetivos.	4
2. La empresa IKEA	5
2.1. Historia de IKEA.....	5
2.2. Análisis del entorno en el que opera.....	7
2.2.1. Análisis del entorno general.....	8
2.2.2. Análisis del entorno competitivo.....	11
3. Políticas comerciales.....	13
3.1. Política de producto.....	14
3.1.1. ¿Cómo se diseñan los productos en IKEA?.....	16
3.1.2. Estrategias de productos.....	16
3.1.3. Estrategias de cartera.....	17
3.2. Política de precios.....	18
3.2.1. ¿Cómo se consiguen los precios bajos en IKEA?.....	19
3.2.2. Estrategias de precios.....	19
3.3. Política de distribución.....	20
3.3.1. Estrategia de distribución.....	21
3.3.2. ¿Cómo funciona la logística de IKEA?.....	22
3.3.3. La tienda IKEA.....	23
3.4. Política de comunicación.....	25
3.4.1. La publicidad en IKEA.....	26
3.4.1.1. ¿Qué hay detrás de la publicidad de IKEA?.....	27
4. Sugerencias de mejora.....	28
4.1. Política de producto.....	28
4.2. Política de precios.....	29
4.3. Política de distribución.....	30
4.4. Política de comunicación.....	30
5. Conclusiones.....	32
6. Referencias bibliográficas.....	33

RESUMEN

La continua evolución de los hábitos de consumo, así como la globalización, obligan a las empresas a estar innovando constantemente. Los mercados son cada vez más competitivos, por lo que fabricar un buen producto ya no es suficiente. Las empresas deben de gestionar adecuadamente las políticas comerciales que llevarán a cabo, para lograr ofertar sus productos mejor de lo que lo hace la competencia.

Las empresas multinacionales, en ocasiones, suponen una gran rivalidad para las compañías nacionales, a pesar de que éstas últimas ofertan productos completamente adaptados al país en el que operan, algo que es importante en ciertos sectores como el del mueble.

En este trabajo se analizará la empresa IKEA y sus políticas comerciales, con la finalidad de conocer las decisiones de marketing que toma una empresa para lograr ser competitiva mundialmente. Asimismo, se plantearan sugerencias de mejora en aquellas políticas en las que presente alguna debilidad.

ABSTRACT

The continued evolution of consumer habit and the economic globalization force to companies to be innovated all time. Goods markets are more competitive, so making good product not is enough nowadays. Companies should manage their trade policies rightly to offer their products better than rival business. These commercial policies include decisions about product, price, place and promotion.

Sometimes, multinational companies are a great rivalry for national companies, although those latter offer products completely adapted to the country in which they operate, something that is very important in certain sectors such as furniture.

This research, the IKEA Company and its commercial policies will be studied. The purpose of this studio is to know marketing decisions that a multinational company takes to be competitive in each country in which it operates. Moreover, we are going to suggest improving that commercial policies which IKEA had some debility.

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más globalizado, son muchas las empresas las que deciden operar fuera de sus fronteras para adaptarse al entorno empresarial actual, y de esta manera aprovechar la evolución del comercio internacional.

La globalización obliga a las empresas a mejorar su competitividad continuamente, por lo cual éstas deben de buscar ventajas en costes, en productos y en servicios para aguantar la presión de los competidores. A cambio, la globalización les brinda la posibilidad de beneficiarse de las enormes economías de escala que pueden alcanzar.

Por el contrario, aquellas empresas que estén orientadas de manera exclusiva a su mercado interior, pueden ver cómo se va erosionando su capacidad competitiva debido a la mayor rivalidad internacional existente.

En sectores tradicionales, como puede ser el sector del mueble, actualmente hay una gran competitividad debido al elevado número de empresas que operan en él. Es por ello que las empresas deben de estar innovando constantemente si quieren sobrevivir en un entorno que evoluciona a un ritmo vertiginoso.

En este trabajo se analizará una de las empresas más competitivas en el mercado de la distribución de mobiliario y objetos de decoración para el hogar a nivel mundial. Hablamos de la empresa IKEA, la cual está presente en numerosos países y cuenta con millones de seguidores. Concretamente, estudiaremos las políticas comerciales que lleva a cabo para conocer qué hay detrás de ellas, y conocer así cómo consigue ser una de las empresas más fuertes del sector del mueble a escala global.

Dentro de las políticas comerciales encontraremos las políticas de producto, precio, distribución y comunicación, las cuales son fundamentales en el desarrollo de la actividad de cualquier empresa.

1.1. Justificación y objetivos

La elección de la empresa IKEA se debe al gran éxito que ha conseguido obtener en el sector del mueble y a la popularidad de la que goza entre los consumidores, algo que ha logrado gracias a su gran esfuerzo por innovar constantemente, con la finalidad de adelantarse a las necesidades de la sociedad.

IKEA, con su particular forma de ver el negocio, ha transformado la aburrida compra de mobiliario en una actividad de ocio para el consumidor, lo que le otorga un lugar privilegiado

en la mente de éste. Además, con su peculiar publicidad, ha conquistado al mercado en momentos tan duros como la crisis económica vivida en España años atrás.

Son muchas las empresas a las que se tiene que enfrentar IKEA, y a pesar de que éstas adaptan su oferta completamente al país en el que operan, es la compañía sueca quien lidera el mercado de la venta de mobiliario. Por este motivo, estudiaremos las políticas comerciales que lleva a cabo, e intentaremos dar respuesta a preguntas como ¿cuál es su secreto para lograr ser una de las empresas más fuertes del mercado?, ¿cómo se hacen las cosas en IKEA para que ninguna empresa consiga hacerle frente?, ¿tiene alguna debilidad que deba mejorar? El principal objetivo de este trabajo al estudiar las políticas comerciales de la empresa IKEA, es conocer su manera de actuar, y así descubrir cuáles son las decisiones que toma para conseguir ser una de las empresas más competitivas y estables del mercado.

Estudiaremos en profundidad las distintas políticas que establece relacionadas con el producto, el precio, la distribución y la comunicación, así como las estrategias que sigue para cada uno de esos cuatro elementos que conforman el marketing mix de la empresa. También analizaremos aquellos aspectos que la empresa debería mejorar, con el objetivo de evitar que los competidores se aprovechen de esas debilidades.

Además, la realización de este trabajo podría servir para que otras empresas implanten las estrategias que sigue la empresa sueca, así como trasladar su forma de operar a otros sectores, puesto que IKEA es un claro ejemplo de éxito empresarial a nivel mundial.

Para la realización de este estudio, los datos y la información necesaria se obtendrán a través de libros, artículos de prensa y publicaciones de la propia empresa. También será de gran utilidad la información adquirida de instituciones como el Instituto Nacional de Estadística, Eurostat, y de la base de datos SABI.

Asimismo, se realizará una visita a la tienda de IKEA en la ciudad de Sevilla para poder estudiar de manera detallada las decisiones que toma la empresa en relación con el punto de venta

2. LA EMPRESA IKEA

2.1. Historia de IKEA

IKEA es una empresa que se dedica a la venta de muebles. Fue fundada en 1943, cuando su fundador Ingvar Kamprad tenía 17 años. El nombre IKEA proviene de las iniciales de su

fundador (IK), la inicial de la granja donde éste vivía, llamada “Elmtaryd” (E), y la inicial del pueblo donde nació Agunnaryd (A).

Su fundador, Ingvar Kamprad, desde pequeño estuvo interesado por los negocios. Con tan sólo cinco años, empezó a vender cerillas a sus vecinos. Más tarde, a los siete años, descubrió que podía comprar cerillas al por mayor a un bajo precio en Estocolmo, venderlas a un precio inferior al que las vendía, y aun así obtener un buen margen de beneficio. Esto le hizo plantearse el ampliar su zona de ventas, para lo que utilizó su bicicleta para poder transportarse y llegar a un mayor número de clientes. Una década más tarde, cuando tenía 17 años, su padre le dio dinero para premiar los buenos resultados académicos que había obtenido, e Ingvar decidió utilizar ese dinero para iniciar su propio negocio, creando así IKEA.

En sus inicios, IKEA vendía bolígrafos, carteras, marcos para cuadros, tapetes, relojes, joyas y medias de nylon, todo ello a bajos precios. Esa importancia por satisfacer las necesidades de las personas a bajos precios ha sido una de las prioridades de IKEA desde entonces. Cinco años después, en 1948, fue cuando se introdujo los muebles en la cartera de productos de IKEA.

Los años 50 fueron de suma importancia en la historia de esta empresa. En el año 1951, se publicó el primer catálogo de IKEA con la finalidad de aumentar su cifra de negocios vendiendo mediante su uso. Desde entonces, este catálogo ha sido de gran importancia para la empresa. Según el último dato ofrecido por ésta, en el año 2016 se registraron 110 millones de visitas a su catálogo online.

En 1953, se produjo la primera exposición de sus muebles en Älmhult, Suecia. Este fue un hecho muy importante que marcaría la historia de IKEA, ya que fue la primera vez que los clientes podían ver y tocar el mobiliario antes de comprarlo. De esta forma, sus productos ganaron credibilidad frente a los de la competencia, puesto que, debido a su bajo precio, los consumidores dudaban de su calidad.

Años más tarde, en 1956, comienza a diseñar sus propios muebles, y descubre que, si estos se introducen en paquetes planos, se pueden transportar de manera más sencilla. Tras este descubrimiento, también surge el auto-montaje de los muebles, algo característico de la empresa desde entonces.

En 1958, se abre la primera tienda IKEA. Esta tienda se situó en Älmhult, y constaba de 6.700 m² de superficie repletos de productos destinados a la decoración del hogar. Seis décadas después, IKEA cuenta con 340 tiendas situadas en 28 países, las cuales llegaron a recibir en el año 2016, 783 millones de visitas, según los datos ofrecidos por la propia empresa.

En 1960, se abre el primer restaurante IKEA dentro de sus tiendas, algo novedoso para la época, y de gran importancia en la empresa, pues, desde entonces, gran parte de sus ingresos provienen de esta actividad. A partir de la segunda mitad de la década de los 60, IKEA empieza a expandirse geográficamente, entrando en nuevos países, aunque su entrada en el mercado español no se produce hasta el año 1996.

En el año 1990, desarrolla su primera política medioambiental, con la finalidad de asegurar que la empresa y sus colaboradores tengan una actitud responsable en la realización de sus actividades. Un año más tarde, crea el grupo industrial Swedwood para producir sus propios muebles y componentes de madera, y en 1993, se convierte en miembro de la organización Forest Stewardship Council.

En 1997, se crea la página web de IKEA, y tres años más tarde, se integran las compras online en algunos países en los que opera. Ese mismo año, en el 2000, también se crea un código de buena conducta, en el que se especifica lo que IKEA espera de sus proveedores, así como lo que éstos van a recibir de ella en cuanto a condiciones laborales, prevención de trabajo infantil y gestión forestal y medioambiental.

En el año 2006, lanza su propia marca de alimentos, los cuales se venden en las Tiendas Suecas situadas en el interior de sus tiendas, y se sirven en sus restaurantes. Estos productos son de gran calidad, y se ofertan a bajos precios, continuando así con la filosofía de la empresa de ofertar sólo productos de calidad a precios reducidos.

Actualmente, IKEA tiene un surtido de 9.500 productos aproximadamente, y cada año renueva ese surtido lanzando unos 2.500 productos nuevos. En el año 2016, contaba ya con 100 millones de socios en su club IKEA Family, al que se inscriben cada año 10 millones de socios nuevos.

2.2. Análisis del entorno en el que opera

Las empresas interactúan constantemente con todo aquello que las rodea, por tanto, para poder entender el comportamiento de una empresa, así como el porqué de sus decisiones, es necesario conocer el entorno en el que ésta opera.

Según Guerras y Navas (2012), cuando hablamos de entorno nos referimos a todo aquello que está fuera de la empresa como organización, aunque definido así, es un concepto demasiado amplio, y casi imposible de analizar. Por ello, estos autores afirman que para poder llevar a cabo un análisis del entorno de cualquier empresa, es necesario delimitar el entorno relevante,

el cual está formado por aquellos aspectos externos que influyen en las decisiones dicha empresa y que afectan a sus resultados.

Mediante el análisis del entorno de una empresa, podemos identificar cuáles son los factores de éste que favorecen su éxito, los que se conocen como oportunidades, así como aquellos otros elementos que lo dificultan, llamados amenazas. Por tanto, se trata de investigar todos los componentes que definen el entorno en el que la empresa desarrolla su actividad, pero que, al ser externos, no puede controlar.

Dentro del entorno de una empresa se puede distinguir entre, su entorno general y su entorno competitivo. A continuación, analizaremos ambos entornos de la empresa IKEA.

2.2.1. Análisis del entorno general

“El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad” (Guerras et al., 2012)

Mediante un análisis del entorno general, es posible identificar los factores del sistema económico y social que afectan a la empresa, y evaluar el impacto que éstos tienen en ella. El principal objetivo de un análisis como éste, es que la compañía aproveche las oportunidades que surjan a su alrededor, y evite aquellas amenazas que puedan poner en peligro el desarrollo de su actividad normal.

Los elementos que determinan el entorno general de una empresa pueden variar dependiendo de la empresa que se desee estudiar, así como de los objetivos que se quieran alcanzar. En este trabajo estudiaremos cinco factores que consideramos clave para el análisis del entorno general de la empresa IKEA. Estos son: factores económicos, socio-demográficos, socio-culturales, tecnológicos y medioambientales.

Dentro de los factores económicos, encontramos aquellas variables que afectan al sistema económico en el que la empresa lleva a cabo su actividad, como pueden ser la renta, el crecimiento económico, el desempleo y la tasa de inflación, entre otros.

En los factores socio-demográficos se incluyen aspectos como los cambios producidos en la estructura de la población, el número de hogares, así como el estilo de vida. Mientras que en los factores socio-culturales se incluyen los cambios en los valores y creencias de la sociedad, así como los cambios en sus expectativas.

Por su parte, en los factores tecnológicos podemos observar la gran importancia que tienen los nuevos inventos, así como el desarrollo de la tecnología, a la hora de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Para finalizar, los factores medioambientales se refieren a aquellos aspectos relacionados con el cambio climático, las energías renovables, el reciclaje, y todo aquello que afecte a la sostenibilidad.

IKEA es una empresa que está presente en 28 países, de modo que se enfrenta a diversos entornos generales. Para realizar el estudio del entorno general, nos centraremos en IKEA Ibérica.

Factores económicos

La venta de mobiliario para el hogar es una actividad que se ve muy afectada en época de crisis, debido a que, al ser bienes duraderos, ante una situación de recesión económica, los consumidores tienden a aplazar este tipo de compras.

Durante la crisis económica iniciada en el año 2007, las empresas de este sector han tenido que reducir sus precios para seguir siendo competitivos. En el caso de IKEA, la empresa se ha visto afectada en menor medida debido a que desde sus inicios ha ofrecido sus productos a bajos precios, lo que ha hecho que el consumidor relacione IKEA con precios bajos.

La venta de muebles también depende del sector inmobiliario, por lo cual, si este sector experimenta algún retroceso en su actividad, la venta de mobiliario se ve afectada.

Según los últimos datos publicados por el ministerio de Fomento, en España la compraventa de viviendas está creciendo. Esto podría suponer un incremento en la demanda de mobiliario.

Factores socio-demográficos

Actualmente, las jóvenes se independizan cada vez más tarde, y esto repercute en la venta de muebles. Según Eurostat (2016), la edad media en la que los jóvenes españoles abandonan el hogar familiar es de 29 años, mientras que la media europea se sitúa en 26 años. Esto afecta negativamente a las empresas que comercializan mobiliario para el hogar, dado que al retrasar la edad de emanciparse, su público es menor.

A pesar de este dato, en enero de 2017, el Instituto Nacional de Estadística (INE) publicó que el número de hogares españoles aumentó en el año 2016, algo que favorece esta actividad. Además, una de las principales preocupaciones de los jóvenes españoles es su situación laboral y salarial, por ello, empresas como IKEA que ofertan productos a bajos precios se ven favorecidas ante estas situaciones.

Factores socio-culturales

Los valores y actitudes de la sociedad, así como su estilo de vida es algo que va variando con el tiempo. En la actualidad es muy importante para la sociedad el hecho de que una empresa se preocupe por el bienestar de sus trabajadores, así como de su formación.

IKEA no sólo se preocupa por sus clientes, sus trabajadores son una parte muy importante para la empresa. Es por ello que se preocupa de mantener a sus empleados motivados, ofreciéndoles la posibilidad de cambiar de puesto de trabajo dentro de la propia empresa, o enseñándoles a realizar su trabajo de una manera más eficiente. La finalidad de todas estas acciones es que los trabajadores se sientan orgullosos de pertenecer a la empresa sueca.

Además, IKEA tiene muy presente las necesidades de las personas de todo el mundo, es por ello que la fundación IKEA destina parte de sus recursos a ayudar a los más desfavorecidos.

Factores tecnológicos

El sector tecnológico avanza a pasos agigantados, y esto beneficia a todas las empresas, sean o no de ese sector. Gracias a este hecho, las personas pueden acceder desde cualquier lugar a incontables servicios mediante Internet.

IKEA es consciente de ello, por lo que recurre a la tecnología para ofrecer servicios como por ejemplo el de diseñar las habitaciones de cualquier hogar mediante una aplicación para dispositivos móviles. También hace uso de la tecnología en el proceso de compra de sus clientes, poniendo a su disposición otra aplicación para dispositivos móviles que ofrece entre otras, la posibilidad de escanear los códigos de barras de sus productos en sus tiendas, y así añadirlos a su lista de la compra.

Factores medioambientales

Desde hace años, la preocupación por respetar el medio ambiente ha crecido. Tanto la sociedad como las empresas cada vez se implican más en esta tarea, fomentando el reciclaje así como el uso de las energía renovables, entre otros.

IKEA es una de las empresas que más se preocupa por esta cuestión. En el año 1990, creó su primera política medioambiental, en la que aseguraba que tanto la empresa como sus colaboradores, tendrían una actitud responsable y respetuosa con el medio ambiente en la realización de sus actividades. Además, es miembro de la organización mundial de certificación de bosques Forest Stewardship Council (FSC).

La empresa sueca también promueve una vida sostenible en el hogar, para lo cual comercializa bombillas de bajo consumo, y anima a sus clientes a cambiar las bombillas

incandescentes de 60W por bombillas de bajo consumo, con la finalidad de reducir las emisiones de CO2.

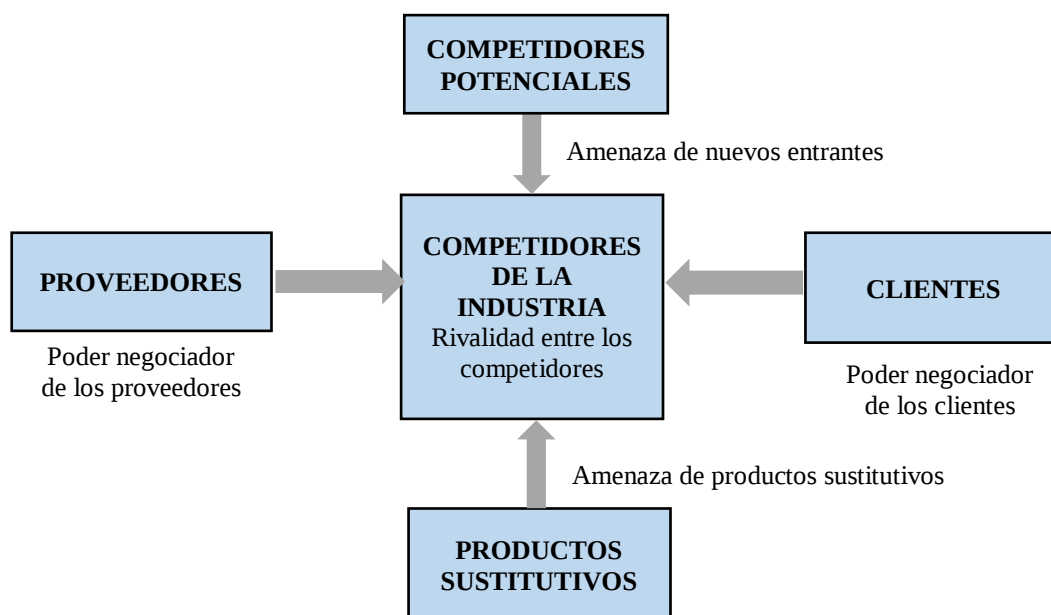
2.2.2. Análisis del entorno competitivo

El entorno competitivo de una empresa es la parte del entorno más próxima a la actividad que desarrolla, y depende tanto del sector industrial al que la empresa pertenece, como del mercado al que se dirige.

El objetivo del análisis del entorno competitivo es poder identificar las posibles oportunidades y amenazas ante las que se encontrará la empresa, además de conocer cómo se compite en esa industria.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter nos permite analizar el entorno competitivo de una empresa, e identificar las oportunidades y amenazas que puedan surgir en la industria en la que compite, determinando así su atractivo. Tal y como afirma Porter (1980), “*el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores*”. Esas cinco fuerzas son: la rivalidad entre los competidores de esa industria, los competidores potenciales que podrían entrar en ella, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de que aparezcan productos sustitutivos (figura 1).

Figura 1. El modelo de las cinco fuerzas



Fuente: Porter (2009:44)

Rivalidad entre los competidores

En la industria del mueble la intensidad de la competencia es alta, debido al gran número de empresas que operan en ella. Al haber numerosas compañías ofertando productos de similares características que satisfacen las mismas necesidades, los costes de cambio de proveedor para los clientes son mínimos.

En el caso de IKEA, al ser una empresa multinacional, encuentra competidores tanto a nivel internacional como a nivel nacional. Entre sus competidores internacionales encontramos a empresas como Argos, JYSK o Ashley Furniture Industries, que están presentes en diversos países. En cuanto a competidores españoles, podemos encontrar a empresas como Mercamueble, Rapimueble, Muebles LUFÉ o El Corte Inglés.

A pesar de contar con numerosos competidores, IKEA es el líder indiscutible de la industria del mueble, y eso es debido principalmente a su gran ventaja en costes y a las economías de escala que obtiene.

Competidores potenciales

La amenaza de que surjan nuevos competidores en la industria es baja, puesto que es una industria que está saturada debido al gran número de empresas que operan en ella. Los competidores potenciales se encuentran con numerosas barreras que dificultan su entrada en esta industria.

Empresas como IKEA, están presentes en muchos países, por tanto cuentan con economías de escala y alcance, y tienen una gran cantidad de recursos. Estas empresas, al producir a gran escala, pueden conseguir ventajas competitivas en costes, como es el caso de IKEA, lo cual sería muy complicado de conseguir para una empresa nueva que entre en el sector y opere sólo en un mercado. Además, éstas al entrar deberían de hacer frente a las posibles represalias de los competidores ya establecidos, los cuales tienen grandes recursos para defenderse e iniciar guerras de precios o campañas publicitarias masivas, por ejemplo.

Poder negociador de los clientes

Los clientes tienen un alto poder de negociación, dado que son muchas las empresas que operan en este sector, por lo que pueden adquirir con facilidad productos similares que satisfagan las mismas necesidades. A pesar de que éstos actúan de manera individual, sus decisiones, en conjunto, tienen un gran peso en las acciones de las empresas.

Si nos fijamos en el caso de IKEA, podemos observar cómo constantemente se preocupan por mantener unos niveles de precios bajos sin disminuir la calidad de sus productos, ya que es lo

que le exigen sus clientes. Algo similar sucede con los servicios que ofrece. A pesar de que la empresa se caracteriza por hacer que el cliente participe activamente en el proceso de compra y de montaje, se vio obligada a ofertar servicios como los de recogida de los productos en los almacenes de sus tiendas, de transporte y de montaje, porque no todos los clientes estaban dispuestos a realizar ese tipo de tareas, al considerarlas un quehacer de la empresa.

Poder negociador de los proveedores

En esta industria, el poder negociador de los proveedores depende de la empresa a la que provean. Si nos centramos en el caso de IKEA, sus proveedores tienen un poder de negociación bajo, a pesar de ser ellos los que fabrican cerca del 90% de los artículos que la empresa comercializa. Esto ocurre debido a que IKEA compra grandes volúmenes, y en algunos casos, es su único cliente.

La empresa sueca es la principal fuente de ingresos para todos sus proveedores, los cuales facturan millones de euros por prestarle servicio, por lo cual, es IKEA quien tiene mayor poder de negociación. Además, los costes de cambio de proveedor para IKEA son bajos, pues son muchas las empresas interesadas en convertirse en sus proveedores, a pesar de las duras exigencias que ésta les impone en cuanto a calidad o precio.

Amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos que, desde el punto de vista del cliente desempeñan las mismas funciones que el producto que intentan sustituir, es decir, satisfacen la misma necesidad, aunque no pertenecen a la misma industria.

La probabilidad de que surjan productos sustitutivos de los muebles es baja, ya que éstos son productos básicos y necesarios en el hogar, por lo cual no pueden ser remplazados por otros artículos. Independientemente del material con el que se fabrique el mobiliario, el producto sigue siendo un mueble, por lo cual pertenece a esta industria.

3. POLÍTICAS COMERCIALES

Entre las políticas comerciales de una empresa encontramos la política de producto, la política de precios, la política de distribución y la política de comunicación. Estas cuatro variables conforman las cuatro P del marketing: producto, precio, distribución y comunicación, e integran el marketing mix. De acuerdo con Serrano Gómez (1997), cuando hablamos de

marketing mix nos referimos a *“La organización de todos los elementos variables controlados por una empresa o cualquier otra institución, con objeto de optimizar sus intercambios de valor con el medio ambiente”*.

El precio y la comunicación, son elementos que pueden modificarse en un espacio de tiempo reducido, por esta razón se denominan variables tácticas o modificables a corto plazo. Por su parte, el producto y la distribución son variables que requieren un mayor periodo de tiempo para ser modificadas, por lo que reciben el nombre de variables estratégicas o modificables a largo plazo.

3.1. Política de producto

“Producto es algo que puede ser ofrecido a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, utilizado o consumido con el objeto de satisfacer un deseo o una necesidad” (Kotler, 1991).

El producto es el elemento básico del marketing, puesto que es el punto de partida del proceso de comercialización. Además de satisfacer una necesidad del consumidor, también debe de crear el deseo de ser adquirido.

Cuando hablamos de producto, debemos de tener que en cuenta que éste se puede tratar de un objeto tangible, un servicio, un lugar, una organización o incluso una persona.

Dependiendo del tipo de consumidor que los adquiera, los productos tangibles se pueden clasificar en dos clases: productos de consumo personal, si los adquiere el cliente final, y productos industriales, si están destinados a la producción. En este trabajo nos centraremos en los primeros, puesto que IKEA comercializa artículos para el hogar.

A partir de la política de producto se definen las características de éste, su gama, sus presentaciones, etc., y se investiga el valor que el cliente le atribuye. Por tanto, el objetivo de esta política es averiguar qué puede hacer la empresa para mejorar su producto y cumplir con las expectativas del cliente mejor de lo que lo hace la competencia.

Clasificación de los productos de consumo

Según Kotler y Armstrong (2008), los productos de consumo se pueden clasificar en cuatro categorías, dependiendo de su frecuencia de compra. Estas cuatro categorías son las siguientes:

- Productos de conveniencia. Son productos que el consumidor adquiere con frecuencia, y que requieren poco esfuerzo por parte de éste para realizar su compra. Generalmente, los

productos que pertenecen a la misma categoría son muy similares, por tanto, el cliente tiene facilidad para reemplazarlos. Esto implica que las empresas tengan que hacer grandes esfuerzos publicitarios para recordarle al consumidor la existencia de su producto, así como sus características.

Pueden ser productos de uso general como la pasta de dientes, de compra compulsiva como chicles, o de compra de emergencia como un paraguas.

- Productos de comparación. Son productos que el consumidor compra cada cierto tiempo, de modo que los evalúa antes de adquirirlos para estimar su utilidad. Factores como la calidad o el precio son importantes para el cliente, lo que implica una mayor búsqueda de información así como la realización de comparaciones. Este tipo de producto es adaptable, dentro de unos límites, a las necesidades específicas de cada cliente, como por ejemplo los electrodomésticos.

En la distribución es de suma importancia que el minorista exhiba el producto con todos sus modelos y variantes. Por su parte, la publicidad de este tipo de productos está más referida a la marca que al producto en sí, por lo en la estrategia de diferenciación se suele recurrir a la de marca única.

- Productos de especialidad. Son productos de precio muy elevado, por los que el consumidor está dispuesto a invertir tiempo, esfuerzo y dinero para adquirirlos (joyas, cámaras fotográficas, etc.). Existe un alto nivel de fidelidad a la marca o al producto en sí.

En la distribución de estos productos se suele optar por la distribución selectiva o exclusiva por zonas geográficas, debido a que la empresa no quiere correr el riesgo de estar mal representada en el mercado.

- Productos no buscados. Son productos que el consumidor no conoce o, que a pesar de conocerlos, no piensa adquirirlos. Un ejemplo de este tipo de productos serían los seguros de vida.

Debido al bajo conocimiento que el consumidor tiene sobre este tipo de productos, éstos requieren grandes esfuerzos en publicidad, ventas personales y otras actividades de marketing.

Si nos centramos en el caso de IKEA, observamos que comercializa productos de especialidad, dado que el mobiliario es algo que los consumidores compran con la intención de que su durabilidad se prolongue en el tiempo, por lo que destinan bastante tiempo y esfuerzo para seleccionar el producto que finalmente adquieren.

Al adquirir este tipo de productos, el cliente le da bastante importancia a la relación calidad precio. IKEA es consciente de ello, de manera que su principal prioridad es ofrecer productos de buena calidad a precios más bajos que la competencia, y así atraer a un mayor número de clientes.

3.1.1. ¿Cómo se diseñan los productos en IKEA?

La preocupación por mantener los precios bajos es algo que siempre está presente en IKEA, hasta tal punto de diseñar sus productos en función del precio al que se desea ofertar en el mercado.

En IKEA, primero se diseña la etiqueta del precio de un producto, y posteriormente, se desarrolla un artículo que se adapte a dicho importe. Partiendo del precio al que se desea comercializar el producto, los diseñadores y desarrolladores de productos revisan todo el proceso de producción, incluidos los materiales con los que se fabricará, así como la mano de obra y el transporte.

Para ofertar productos de diseño con buena calidad y a un precio asequible, los diseñadores de la empresa trabajan junto a los fabricantes para encontrar la manera de aprovechar al máximo las materias primas, y así reducir costes desde las primeras fases de producción. Esto se puede conseguir gracias al uso inteligente de los recursos disponibles, y a la aplicación de técnica innovadoras de producción.

3.1.2. Estrategias de productos

IKEA es consciente de que, tanto las necesidades como las preferencias de los consumidores, son algo que varía rápidamente en el tiempo, por tanto, intenta adaptarse constantemente al cliente.

Uno de sus principales objetivos es tener una amplia gama de productos acorde con las necesidades actuales de la sociedad. Es por ello que una de sus estrategias de producto es el continuo lanzamiento de nuevos productos. Aproximadamente, cada año lanzan unos 2.500 artículos nuevos que sustituyen a algunos de otras colecciones precedentes. La finalidad de esto es que su oferta vaya evolucionando al igual que lo hace el estilo de vida de la sociedad, y así ser de las primeras empresas en ofrecerle al cliente lo que necesita.

Otra de sus estrategias es mantener aquellos productos de la empresa que han tenido gran éxito, e ir adaptándolos a las preferencias de los consumidores mediante pequeñas modificaciones. Este es el caso de su sillón POÄNG, que salió a la venta en el año 1976 bajo

el nombre de POEM, y desde entonces ha estado en stock. Dicho sillón ha ido sufriendo pequeñas modificaciones con la finalidad de que estuviera acorde en cada momento con las preferencias del consumidor. Caso similar es el de la librería BILLY, que se puso a la venta por primera vez en el año 1978, o el de la mesa LACK y el sofá KLIPPAN que se empezaron a comercializar en el año 1980. Todos ellos son muebles con una historia dentro de la empresa, y debido a su gran aceptación en el mercado, la empresa aún los oferta.

También es muy frecuente su estrategia de rediseñar sus productos para hacerlos más sencillos, siendo así necesario menos tiempo para su montaje. Con esto, lo que trata es ser una de las empresas del sector de mueble más innovadoras y comprometidas con el bienestar del consumidor, teniendo siempre muy presente las preocupaciones de éste. Un ejemplo de lo anterior es el nuevo método de montaje que va a usar para algunos de sus muebles, tal y como anunció en el mes de marzo de 2017. Este método, conocido como cuña de espiga, lleva siendo objeto de estudio en la empresa desde 2014, y de hecho ya se usa en algunas mesas de la línea Lisabö, y se pretende implantar en algunos muebles de madera de grandes dimensiones.

Este nuevo sistema de montaje consiste en que todas las piezas de un mueble encajen a la perfección, como si de un puzzle se tratase, ahorrándose así la necesidad de utilizar otros materiales como tornillos o placas metálicas para unirlos. Esto conlleva una reducción de costes para la empresa, ya que si las piezas se encajan perfectamente no es necesario incluir tornillos ni otros materiales en las cajas de embalaje de esos productos. Pero el principal objetivo de este método es facilitar el montaje de los muebles de la marca, pues según aseguró el jefe de suministro y ventas de IKEA, Jesper Brodin, este nuevo sistema reducirá el tiempo de montaje un 80% en las mesas de la línea Lisabö y, además, permitirá al consumidor montar y desmontar el mueble varias veces sin que se dañe su estructura original.

3.1.3. Estrategias de cartera

Como anteriormente se ha mencionado, uno de los principales objetivos de IKEA es tener una amplia gama de productos que le permita satisfacer las necesidades de los consumidores lo mejor posible. Es por ello que intenta ofertar productos que den solución a todos aquellos problemas que puedan surgir dentro del hogar.

Una estrategia de cartera a la que recurre con frecuencia es la de completar la línea. Un claro ejemplo de ello es la venta de juguetes para niños que realiza. En 1994, amplió su gama y comenzó a ofertar mobiliario para la decoración de las habitaciones de los niños como

lámparas, armarios, etc. Con ello, lo que se buscaba era atraer a aquellos consumidores que tuvieran hijos, y captar la atención de los niños mediante diseños atractivos para ellos. Años después, fue un paso más allá y empezó a comercializar también juguetes, ampliando así su línea infantil, y dando un mayor número de soluciones a las necesidades de los consumidores con hijos.

Otra estrategia de cartera a la que ha recurrido IKEA es la de diversificación, mediante la cual la empresa busca ampliar su mercado y obtener mayores beneficios, entrando en otras actividades distintas a las que realiza. Esta estrategia la podemos observar en la decisión de comercializar productos alimentarios a través de los restaurantes y tiendas suecas situados en cada una de sus establecimientos.

El primer restaurante fue abierto en 1960, y desde entonces, es una gran fuente de ingresos para la empresa. Según los últimos datos publicados por la propia compañía, en el año 2016 sus restaurantes y tiendas suecas ingresaron un total de 1.700 millones de euros.

Con esto, lo que se pretende es que el cliente vea a IKEA como algo más que una tienda de muebles. La empresa lo que busca es que el cliente disfrute la experiencia de comprar en sus tiendas, combinando la adquisición de mobiliario para el hogar con las actividades de ocio que puedan llevar acabo en el interior de sus establecimientos.

3.2. Política de precios

“El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores entregan a cambio de los beneficios de poseer o utilizar dicho producto o servicio” (Kotler y Armstrong, 2007)

El precio es el único elemento del marketing mix que le aporta ingresos a la empresa, además de ser uno de los elementos más flexibles de éste, dado que se puede modificar con rapidez. Ayuda a financiar el resto de estrategias de la empresa, y estimula la demanda, puesto que influye en la percepción global del producto.

Para los consumidores, es una referencia a la hora de comparar productos de similares características ofertados por distintas empresas.

La política de precios se encarga de establecer un nivel de precios que coincida con los objetivos de la empresa y con las estrategias de marketing seguidas, con el objetivo de generar rentabilidad para la empresa. Para ello, se debe tener en cuenta factores internos y externos de la empresa.

Los factores internos que hay que considerar son los objetivos del marketing, la estrategia del marketing mix, los costes en los que incurre la empresa y otras consideraciones organizativas como el sector en el que actúa. Por su parte, los factores externos que afectan a las decisiones sobre el precio son la naturaleza del mercado, la demanda, la competencia y otros elementos del entorno, como las condiciones económicas en un determinado momento.

3.2.1. ¿Cómo se consiguen los precios bajos en IKEA?

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, el principal objetivo de la empresa IKEA es mantener un nivel de precios bajos. Para ello, siempre busca la manera de disminuir los costes asociados a sus productos.

IKEA es quien se encarga del diseño de los productos, pero son fabricantes externos los que los producen. Estos fabricantes dependen, en su mayoría, de las compras de la empresa sueca, quien adquiere los productos en grandes volúmenes, lo que le otorga cierto poder de negociación frente a sus proveedores. Gracias a ese poder negociador, IKEA puede exigirles que reduzcan costes en la fabricación de sus productos, y así poder ofertarlos en el mercado a precios más asequibles para el consumidor.

Sus proveedores están distribuidos por todo el mundo, lo que supone grandes costes de transporte desde las fábricas a los distintos almacenes y tiendas. Una manera de reducir dichos costes es optar por empaquetados planos, puesto que de esa manera se aprovecha mejor el espacio disponible en el vehículo que los transporta, y además se reducen los costes de almacenamiento debido a que requieren menos espacio.

Algo característico de IKEA es que el cliente se integra en su proceso de distribución. Es el cliente quien busca el producto que quiere, es él quien lo recoge de la zona donde están todos los productos empaquetados y almacenados, él es quien lo lleva a la caja, y también es el cliente quien lo transporta y lo monta. Todo se traduce en menos costes para la empresa, porque la necesidad de personal es menor. Y si el cliente solicitara a un empleado que realizase algunas de las tareas mencionadas, tendría que pagar por ello, por lo que, además de reducir costes, estaría recibiendo ingresos por algo que cualquier otra empresa del sector realizaría sin suponer un coste adicional para el consumidor final.

En conclusión, los precios tan competitivos de IKEA se consiguen gracias a su gran ingenio para reducir los costes en cada una de las actividades que realiza, puesto que fija sus precios en función de los costes en los que incurre.

3.2.2. Estrategias de precios

Como hemos observado en el apartado anterior, la principal estrategia de precios que sigue IKEA es mantener un nivel de precios bajos para todos sus productos.

Además de esa estrategia, también recurre a otras como por ejemplo la estrategia de ofrecer descuentos por compras cruzadas. Un ejemplo de ello es que, si comes en el restaurante que hay en sus tiendas, te entregan un ticket de descuento por el valor del menú que hayas consumido, el cual podrás canjear en tus próximas compras a partir del día siguiente a la entrega, y en un plazo de seis meses. Con esto, lo que busca es incitar al cliente para que vuelva otro día y realice otra compra cuyo coste sea superior al valor de dicho ticket. Otro ejemplo de esta estrategia es la posibilidad de combinar algunos de sus productos, y adquirirlos en su conjunto por un importe inferior al que se debería de pagar si esos artículos se adquiriesen de manera individual.

Otra de sus estrategias es ofrecer precios especiales a los clientes que sean socios y pertenezcan a IKEA Family. Para todo aquel que pertenezca a este club, cada mes la empresa fija precios más bajos en determinados productos, y en ocasiones, en determinadas secciones se les descuentan del precio final un porcentaje durante un tiempo. El cliente se puede hacer socio de manera gratuita. Con esto, lo que IKEA busca es que todos aquellos consumidores que sean socios prefieran ir a su tienda en vez de ir a alguna de la competencia, pues recibirán un descuento en una amplia variedad de productos.

Igual pasa con aquellos clientes que tienen un negocio y pertenecen a IKEA Business. A estos se les ofrece precios con descuentos, en función del volumen de productos que adquieran.

También recurre a los precios segmentados. Cada semana y cada mes, rebaja el precio de distintos productos, y en sus restaurantes, a partir de una determinada hora, reduce el importe de algunos de sus menús.

3.3. Política de distribución

“La distribución comercial es el conjunto de actividades o flujos necesarios para situar los bienes y servicios producidos a disposición del comprador final en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad adecuados” (Díez de Castro, 2004)

La distribución es una variable estratégica, es decir, es modificable a largo plazo. Construir un canal de distribución es algo que requiere un periodo de tiempo amplio, de modo que algunas empresas, en lugar de distribuir sus productos usando sus propios medios, recurren a los canales de distribución que ya están establecidos.

Es una variable que tiene una gran importancia, dado que influye de manera directa en el precio de venta final del producto. Por tanto, las empresas que desean ofertar sus productos a precios bajos, deben de tener muy en cuenta los costes asociados a la distribución.

La política de distribución lo que busca es crear oportunidades de compra, colocando el producto al alcance del consumidor de la forma más eficiente posible. En esta política se definen también los servicios que la empresa ofrecerá después de la venta.

Su principal objetivo, por tanto, es averiguar qué puede hacer la empresa para conseguir que el producto sea distribuido en las condiciones que requiera el consumidor.

3.3.1. Estrategia de distribución

Podemos observar que IKEA, en su estrategia de distribución opta por una canal de distribución directo, prefiriendo ser la empresa la que ponga el producto a disposición del consumidor sin recurrir al uso de intermediarios. Esta elección le permite tener mayor control sobre sus productos, posibilita que la comunicación con el mercado sea más intensa, y por lo tanto, que la información que se reciba de éste sea mayor.

Fijándonos en su cobertura, vemos que se decanta por realizar una distribución selectiva, vendiendo sus productos exclusivamente en tiendas IKEA. Esto le brinda un control máximo sobre la política comercial de sus productos. Además, el consumidor está dispuesto a hacer un mayor esfuerzo de desplazamiento por poder comprar sus productos en el punto de venta.

En cuanto a los servicios prestados al consumidor final, esta empresa siempre se ha caracterizado por otorgarle al cliente mucha autonomía en el proceso de compra dentro de sus tiendas. Es el cliente quien tiene que buscar en la tienda los productos que quiere adquirir ya embalados en la sección llamada Autoservicio, transportarlos hasta la caja, y posteriormente a su vivienda, además de encargarse de su montaje. A pesar de que lo anterior es algo muy característico en la empresa, también se ofertan esos servicios, eso sí con un coste adicional. Se pueden contratar un servicio para que un empleado sea el que busque y recoja los productos la sección Autoservicio de la tienda, así como también se puede contratar un servicio de transporte y otro de montaje.

También ofrece al consumidor un servicio de financiación llamado IKEA Visa, que da la posibilidad de pagar sus compras en pagos fraccionados, pero no sólo sus compras en IKEA, sino sus compras en cualquier establecimiento al usar IKEA Visa como una tarjeta de crédito. Y también ofrece otros servicios para hacer que sus productos estén disponibles para un rango

más amplio de la población, como por ejemplo la venta por Internet, algo clave para consumidores que residen en ciudades en las que no está presente la empresa.

3.3.2. ¿Cómo funciona la logística de IKEA?

IKEA oferta alrededor de 9.500 productos que están disponibles en cada una de sus tiendas, lo que implica tener un elevado número de artículos en stock. Sin una buena logística, esto supondría grandes costes para cualquier empresa, dado que entre los costes asociados al inventario encontramos los costes de adquisición, los costes de mantenimiento del stock y los costes por la rotura de stocks.

La logística de IKEA está a cargo de sus 38 centros de distribución situados en 18 países, los cuales abastecen cada una de sus tiendas. Esta empresa se caracteriza por controlar sus costes para que éstos sean bajos, por lo que gestiona su cadena de suministro e inventario de tal forma que cumpla ese objetivo.

Su particular forma de empaquetar los productos hace que sus costes de logística se vean reducidos. Como se ha mencionado en apartados anteriores, todos sus productos están embalados en paquetes planos, lo que le permite reducir sus costes de transporte y almacenamiento.

Los costes de transporte son menores debido a que, con este tipo de empaquetado, se aprovecha mejor el espacio disponible en el vehículo que los transporta, de manera que se puede transportar un mayor volumen de artículos. Además, en ocasiones los productos son trasladados directamente desde las fábricas a las tiendas, sin pasar por los centros de distribución, lo que supone un menor coste para la empresa.

Por otra parte, los costes de almacenamiento también se ven reducidos por el empaquetado plano, ya que el espacio que los productos requieren para su almacenamiento es menor, por lo cual se puede aprovisionar un mayor número de artículos. Estos costes también se ven reducidos por el hecho de que en cada una de sus tiendas haya un almacén, lo que le permite aprovechar la superficie de sus establecimientos para vender sus productos como para almacenarlos, reduciendo así los costes que supondría adquirir almacenes alejados de sus tiendas.

El hecho de tener un almacén dentro de sus establecimientos, hace que la cantidad de cada producto que pueda tener sea limitada. Para evitar posibles roturas de stocks, cada una de las tiendas estudia las ventas de todos los artículos que oferta, lo que les permite prever la posible demanda futura de cada uno de ellos. De esta forma, solicitan la cantidad necesaria para

satisfacer la demanda prevista de cada producto, evitando así tener una excesiva cantidad de aquellos artículos que registran pocas ventas, y asignándole un mayor espacio en el almacén a aquellos productos cuyas ventas son superiores.

Otros costes asociados al inventario son los costes de manipulación de la mercancía, los cuales IKEA reduce al asignarle al cliente la tarea de buscar los productos en los almacenes de sus tiendas, y posteriormente transportarlos hasta la zona de caja. Esto le permite a la empresa tener un menor número de trabajadores que se ocupen de estas tareas.

3.3.3. La tienda IKEA

IKEA diseña la distribución de sus tiendas con la finalidad de que el cliente disfrute del proceso de compra, y que por un momento, se sienta como en casa. Para que el cliente disfrute en sus establecimientos, ofrecen espacios de ocio como por ejemplo el restaurante que hay dentro de éstos. De esta forma, más allá de ir para realizar compras, el viaje hasta alguna de las tiendas de IKEA se puede considerar una actividad de ocio para el consumidor.

Para analizar las tiendas de IKEA estudiaremos su merchandising, concretamente el de presentación y de seducción. El merchandising integra todas aquellas acciones que se llevan a cabo en el punto de venta y que permiten presentar los productos, así como gestionar la rotación de éstos para que el surtido esté acorde con las necesidades del cliente. Entre las tareas relacionadas con el merchandising, encontramos la decisión de la ubicación de cada uno de los productos, la cual presenta una relación directa con su cuota de ventas.

Según un estudio realizado por la agencia in-Store Media Group, publicado el 14 de junio de 2017, *“El 82% de las decisiones de compra se producen en la tienda”*. Por ello, uno de los principales objetivos del merchandising es motivar el acto de compra en el establecimiento, algo que puede conseguir mediante la publicidad en el punto de venta. De hecho, esta misma agencia, también afirma que *“La publicidad en el punto de venta logra, de media, un incremento del 17% en las ventas”*. Esto ha provocado que el merchandising vaya cobrando mayor importancia en las decisiones de distribución de las empresas.

Mediante el merchandising de presentación se determina la disposición interna de la tienda y su trazado, de tal forma que se optimice la circulación de la clientela dentro de ésta. Además, también se decide en qué lugar se ubicará cada producto y qué espacio se le asignará en el lineal, estructurando el surtido por familias o segmentos de mercado.

La tienda debe de estar diseñada de tal forma que se aproveche toda la superficie disponible, y distribuida de manera que el cliente recorra todas las secciones, y por tanto, vea la mayoría de los productos.

Una vez la empresa conoce la superficie que tendrá su tienda, se reparten los emplazamientos destinados a cada sección de tal forma que siga un orden lógico y racional para facilitar la orientación y la compra del cliente dentro del establecimiento.

Todas las tiendas de IKEA cuentan con dos plantas abiertas al público. En la planta baja se encuentran la zona de los complementos y el almacén, y es aquí donde el cliente puede coger todos los productos que desee adquirir. En la planta superior se encuentra la zona de exposición, que como su nombre indica, es donde están todos los productos expuestos simulando las habitaciones de un hogar cualquiera.

Las secciones están distribuidas como si de un hogar se tratase, primero encontramos la zona de salones seguida de las librerías y las zonas de trabajo, después están situadas las zonas de las cocinas y los comedores, y finalmente encontramos la zona de los dormitorios junto a la zona de los niños.

La colocación del mobiliario sigue una disposición libre, lo que ayuda a crear ambientes específicos y consigue que la compra sea agradable y placentera para el cliente. A pesar de esta disposición libre, el cliente es guiado por toda tienda mediante una serie de indicaciones en el pasillo de penetración del establecimiento. La finalidad de esto es hacer que el cliente recorra toda la tienda y que vea lo que IKEA quiere que vea.

En cuanto a la ubicación de los productos en las estanterías, suelen estar a la altura de las manos o al nivel de los ojos, con la intención de atraer la atención del cliente y que éste pueda examinarlos con detenimiento.

Por otra parte, mediante el merchandising de seducción se decide cuál será el diseño exterior del establecimiento y cómo será la animación dentro de la tienda, con el objetivo de atraer a los clientes al punto de venta e incrementar las ventas.

Entre los elementos relevantes del diseño exterior podemos encontrar la fachada y el rótulo. La fachada es un elemento muy importante pues, al ser lo primero que ven los consumidores, influye en la primera impresión que éstos tengan del establecimiento. En el caso de IKEA, podemos observar que en el diseño de la fachada de sus establecimientos emplea los colores característicos de la marca como son el azul y el amarillo. Además, suelen tener un diseño moderno, acorde con los productos que ofrece la empresa. Para atraer la atención de los consumidores recurren a carteles de grandes dimensiones en los que se muestran algunas de las ofertas que tienen en ese momento. De esta forma, todas aquellas personas que pasen cerca

del establecimiento reciben el mensaje, y pude que se animen a entrar en la tienda aunque eso no estuviese en sus planes.

En cuanto al rótulo, se encuentra a gran altura e iluminado para que el público objetivo pueda identificar con facilidad que es un establecimiento de IKEA.

Si nos centramos en la animación dentro de la tienda, nos encontramos con los medios psicológicos a los que recurren las empresas para incitar la compra dentro del establecimiento. Dentro de estos medios se incluyen las promociones y el material publicitario dentro de la tienda, los cuales favorecen el impulso de compra, refuerzan las demás acciones promocionales llevadas a cabo por la empresa y proporcionan información al consumidor, todo ello sin tener incurrir en un coste elevado.

En las tiendas IKEA podemos encontrar distintos tipos de carteles, uno de ellos son los carteles ambientadores, que no ofrecen nada en concreto pero mentalizan a los consumidores o les explican algo característico de la empresa, como por ejemplo por qué ofertan sus productos a unos precios tan bajos. También encontramos carteles indicadores, los cuales sirven para orientar la circulación de los clientes dentro del establecimiento, e informarlos sobre la ubicación de cada una de las secciones donde se encuentran sus productos. Un claro ejemplo de estos carteles en IKEA son los que se encuentran en la entrada de cada una de las tiendas y, le dan instrucciones al consumidor para que éste coja uno de sus famosos planos de la tienda y un lápiz, y así vaya apuntando todo aquello que desee adquirir.

Otro tipo de carteles son los de precio, que informan sobre el importe de determinados productos, y por tanto incitan su compra. Un ejemplo de estos carteles en las tiendas de IKEA son los que se encuentran en algunos espacios que simulan alguna habitación del hogar, y en los que podemos leer “Llévate todo esto por tan solo...”.

Dentro de las tiendas IKEA, por lo general, los carteles suelen estar colocados en zonas altas, pero no muy lejos de la vista de consumidor, ya que lo que se busca es atraer la atención de éste.

En cuanto a los medios de estímulo, al entrar en una tienda IKEA observamos los distintos tipos de iluminación, mediante los cuales pretende crear decorados y ambientes especiales para hacer la tienda más atractiva para el cliente.

3.4. Política de comunicación

La comunicación es una de las principales funciones del marketing que sirve para informar, persuadir y recordar al mercado qué oferta la empresa, y sobre todo, para que el mercado

conozca quién es la empresa. De la capacidad que tenga la empresa para comunicarse con su mercado, depende el posible éxito de las acciones de marketing llevadas a cabo por ésta.

Además de difundir la oferta de la empresa, la comunicación también es muy útil para obtener información sobre el mercado relacionada con las necesidades del consumidor, así como sus gustos, actitudes y creencias. Por tanto, no sólo transmite información sobre la empresa, sino que permite que la empresa conozca a su mercado.

Para comunicarse con el mercado e interactuar con su entorno, la empresa puede hacerlo de forma interna, dirigiéndose a las personas por las que está compuesta ésta, como accionistas, directivos y trabajadores en general, con el objetivo de motivarlos y que éstos contribuyan en el éxito de la empresa, y por otro lado, puede comunicarse de forma externa, dirigiéndose a mercado en el que opera, donde se encuentran sus clientes. En este trabajo sólo nos vamos a centrar en la comunicación externa.

Las principales formas de comunicación que puede utilizar cualquier empresa para llegar a su público objetivo son la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, la venta personal y el marketing directo. Estudiaremos en profundidad sólo la primera, debido a la gran importancia que tiene dentro de la empresa IKEA.

Dentro de la política de comunicación, encontramos todas aquellas acciones comunicativas que realiza la empresa con la finalidad de crear una imagen de marca en la mente del consumidor.

El principal objetivo de la política de comunicación es dar a conocer a qué se dedica la empresa, es decir, que el mercado conozca la actividad de la empresa, qué productos vende, qué servicios ofrece, cuál es su identidad, su filosofía, así como su cultura organizativa, pero sobre todo lo que pretende es convencer a mercado para que adquieran sus productos en lugar de adquirir los de la competencia.

3.4.2. La publicidad en IKEA

La publicidad es factor muy importante para la mayoría de empresas, y de ésta depende el posicionamiento que tenga una empresa en la mente del consumidor. Ortega (1991) la define como *“un proceso de comunicación de carácter impersonal y controlado, que a través de medios masivos, pretende dar a conocer un producto, servicio, idea o institución, con objetivo de informar y/o influir en su compra o aceptación”*.

Dado que la publicidad es una de las herramientas más utilizadas por las empresas para influir en el comportamiento de compra de los consumidores, es necesario que los objetivos

publicitarios estén coordinados con la estrategia de Marketing que ésta lleve a cabo, de manera que se alcancen las metas fijadas por la compañía.

Si nos centramos en el caso de IKEA, podemos observar que sus campañas publicitarias, por lo general, tienen un gran impacto en la sociedad, ya sea porque la campaña está cargada de humor, o porque anima al consumidor a plantearse su estilo de vida. Para ello, en sus anuncios publicitarios recurre a la persuasión emotiva con un toque de humor, dotando a sus productos valores positivos que capten la atención del público. Con esto, lo que se busca es la memorización del mensaje-marca y que su recuerdo perdure en el tiempo.

Un ejemplo de lo anterior es la campaña publicitaria que lanzó en 2014 en Europa, bajo el lema “Where family starts”, (Donde empieza la familia). La idea de esta campaña surgió tras un estudio realizado por la agencia publicitaria Thjnk, en el que se afirmaba que el 10% de los europeos habían sido concebidos en una cama de la cadena. Al conocer este estudio, IKEA hizo uso de su creatividad y humor característicos, y lanzó esta campaña. En el anuncio se mostraba un árbol genealógico, y entre la foto de los padres y de los hijos, situaba una foto de una de sus camas, dando a entender que sus camas también habían participado en el proceso de reproducción de la familia.

3.4.2.1. ¿Qué hay detrás de la publicidad de IKEA?

A pesar de que IKEA es una empresa que actúa a nivel mundial, y que oferta los mismos productos en cada uno de los mercados en los que está presente, opta por la descentralización de su publicidad.

La compañía sueca es consciente de que la población de cada país tiene unas necesidades y unas preocupaciones diferentes a las que tienen en otros países, pero por lo general, los productos que oferta son estandarizados, es decir, oferta los mismos artículos a nivel mundial. Esto la obliga a tener que realizar una comunicación muy buena para lograr que consumidores muy diferentes entre sí, adquieran los mismos productos. Es por ello que sus campañas publicitarias están marcadas por las preocupaciones de la sociedad a la que vaya dirigida.

Un ejemplo de lo anterior es la campaña publicitaria “*Donde caben dos, caben tres*”, lanzada en España en el año 2009. En plena crisis económica, con esta campaña IKEA logró acercarse a la realidad que la población española estaba viviendo. Muchas personas tuvieron que regresar al hogar de sus padres debido a la mala situación del mercado laboral, pero IKEA hizo uso de su ingenio para invitar a los españoles a recuperar el optimismo en esos momentos tan duros, y mostrarles que no estaba tan mal tener que volver al hogar familiar.

Sus anuncios publicitarios los realizan agencias publicitarias externas a la empresa. En el caso de IKEA Ibérica, es la agencia McCann la encargada de su publicidad desde hace años. El éxito de la publicidad de la empresa sueca radica en el hecho de que sus anuncios no muestran productos, sus anuncios cuentan historias capaces de retratar diversos tipos de familias con estilos de vida diferentes. Con ello lo que muestra al consumidor es que sea cual sea su estilo o preferencias, siempre habrá productos IKEA que le hagan la vida más fácil, y que consigan hacer de su hogar su lugar favorito.

Actualmente no basta con publicitar un artículo, aunque éste sea innovador, para captar al consumidor hay que generar sentimientos en los productos. IKEA no vende sólo mobiliario para el hogar, vende emociones, vende bienestar. Las personas somos seres emocionales por naturaleza, y eso afecta a nuestras decisiones de compra, de manera que si el consumidor se ve reflejado en un producto, surgirá el deseo de adquirirlo. Por esta razón, la mayor parte de sus campañas publicitarias se basan en estudios sociales, con el fin de que el consumidor se vea reflejado en sus anuncios.

Un ejemplo de ello es su campaña *“Salvemos las cenas”*, la cual está basada en un estudio realizado por la propia empresa. El 80% de los 2.400 entrevistados consideraban que sus hijos deberían tener menos deberes, y así poder dedicarles más tiempo a actividades como leer libros o pasar más tiempo en familia.

4. SUGERENCIAS DE MEJORA

Tras analizar cada una de las políticas comerciales llevadas a cabo por la empresa IKEA, en este apartado se mencionarán algunas sugerencias de mejora para cada una de ellas. El propósito de esto es destacar aquellas decisiones o acciones de la empresa que perjudican su imagen ante los consumidores.

4.1. Política de producto

IKEA se define como una empresa que se preocupa por las necesidades de sus clientes en cada momento, por lo que continuamente está innovando para crear productos que se adapten mejor al estilo de vida de la sociedad. Es consciente de que la sociedad evoluciona a pasos agigantados, razón por la cual trata de evolucionar al mismo ritmo que lo hace ésta.

A pesar de lo anterior, y como se ha mencionado en apartados anteriores, IKEA es una empresa que opera en distintos países y oferta los mismos productos sin adaptarlos al mercado

local. Es por ello que en ocasiones sus productos no tienen la aceptación esperada en determinados mercados. En algunos casos, hay grandes diferencias entre las culturas de los distintos países en los que está presente, y a la hora de fabricar sus productos no tiene eso demasiado en cuenta. De hecho, no adapta al mercado nacional ni siquiera el nombre de los artículos que tiene en su surtido, así pues, en muchas ocasiones el cliente se encuentra ante productos con un nombre difícil de pronunciar.

No podemos negar que a IKEA le va muy bien actuando de la manera que actúa, pero si algún competidor local consiguiera ofertar productos a precios similares de los de IKEA, Es muy probable que le ganase terreno a la empresa sueca, ya que sus productos estarían adaptados al mercado nacional y a la cultura del país.

Otro aspecto importante relacionado con el producto es que en IKEA los precios tienen prioridad sobre todo lo demás, motivo por el cual en ocasiones la calidad del producto se ve perjudicada debido a la necesidad de mantener un nivel de precios bajos. Esto hace que el cliente algunas veces adquiera productos de poca durabilidad, y tenga la necesidad de renovarlos con mayor frecuencia que si los hubiese adquirido en otros establecimientos.

4.2. Política de precios

Como se ha comentado en el apartado anterior, IKEA oferta los mismos productos en los distintos mercados en los que opera, y a pesar de no haber adaptaciones significativas en los productos, podemos encontrar diferencias en los precios de éstos dependiendo del país en el que nos encontremos.

Un ejemplo de ello podría ser la cama ASKVOLL, la cual puede sufrir una variación en su precio de hasta 60€, dependiendo del país en el que se adquiera. Pero este no es un caso aislado, son muchos los productos que sufren grandes variaciones en sus precios dependiendo del mercado en el que se adquieran. Esto podría ser comprensible para el consumidor si los productos sufrieran algún tipo de modificación para adaptarse a la población de cada país, pero son productos idénticos con grandes diferencias en el precio.

Esto podría mejorar haciendo pequeñas adaptaciones en sus productos que los consumidores pudiesen percibir, por lo cual el cliente vería comprensible que el precio fuese distinto debido a las diferencias existentes entre los productos de los distintos mercados.

Un aspecto relacionado con el precio que descontenta a los clientes de IKEA, es el hecho de que en el precio de los productos no vaya incluido el servicio de recogida de los productos de los almacenes de las tiendas. Como ya se mencionó al analizar la política de precios de esta

empresa, el cliente es quien debe recoger los productos embalados del almacén, y si solicitara a algún empleado para que éste se los recogiera, eso le supondría un coste adicional. Esta actividad, en cualquier otra empresa del sector la realizarían los empleados sin suponer un mayor coste para el consumidor final. Esto provoca que haya cierto descontento entre los consumidores por esta práctica de IKEA, porque además de hacer que el cliente desempeñe actividades que éste considera que deberían estar a cargo de la empresa, si se negara a realizarlas tendría que pagar un importe adicional.

4.3. Política de distribución

Al estudiar la política de distribución pudimos observar que IKEA deja en manos de los clientes el transporte y el montaje de sus muebles. Pero algunos clientes prefieren que esas actividades las lleven a cabo profesionales, por lo que contratan estos servicios en las tiendas de IKEA al finalizar su compra.

El problema es que IKEA contrata a empresas externas para que presten estos servicios, por lo cual, la calidad del servicio es algo que está fuera de su control. Son muchos los casos en los que los clientes han quedado muy descontentos con los servicios de transporte y montaje, debido a la mala calidad del servicio o la poca profesionalidad de la empresa en lo que se refiere a cumplir las fechas y los horarios pactados con el cliente.

Dado que IKEA trabaja con muchas empresas en todos los países en los que se encuentra, es muy complicado para la empresa sueca controlar la calidad de los servicios que éstas ofrecen a sus clientes. Pero la mala calidad de dichos servicios afecta la imagen de IKEA, puesto que los clientes contratan los servicios de transporte y montaje a ésta.

Una posible solución para que IKEA pudiese controlar la calidad de estos servicios sería realizar una encuesta de satisfacción al cliente una vez prestados dichos servicios. Se podría enviar un correo a aquellos clientes que los hubiesen contratado, y así la empresa conocería si las empresas a las que subcontrata estos servicios los prestan de la manera adecuada. Y si no fuese así, podría trabajar con otras empresas que sí se preocuparan por la calidad del trabajo realizado, lo cual fortalecería la imagen de IKEA ante el consumidor.

4.4. Política de comunicación

La comunicación es uno de los puntos fuertes de IKEA. Como se ha mencionado en el apartado en el que se ha estudiado su política de comunicación, sus campañas publicitarias tienen muy en cuenta las preocupaciones de la sociedad de cada uno de los países en los que

está presente. IKEA ha logrado vender emociones en lugar de productos, y eso le ha permitido acercarse más al consumidor.

Como sugerencia, creo que sería buena idea dar más información, a través de las redes sociales, de las distintas actividades que se llevarán a cabo en sus tiendas, y de esa manera conseguir que más personas participen en éstas.

En la siguiente tabla se muestra de manera resumida lo expuesto en este capítulo.

Variable	Debilidad que presenta	Sugerencia de mejora
Producto	- Son estandarizados. Ni siquiera se modifica el nombre de éstos en los distintos países. - Baja calidad para conseguir precios bajos.	- Adaptarlos a los mercados nacionales en los que opera. - Dar prioridad a la calidad frente a los precios.
Precio	- Grandes diferencias en el precio de un mismo producto. - No se incluye en el precio final ciertos servicios como la recogida de los productos del almacén.	- Realizar adaptaciones de los productos que justifiquen los distintos precios. - Ofrecer dicho servicio sin que suponga un coste adicional para el cliente.
Distribución	- Los servicios de transporte y montaje lo realizan empresas externas, y en ocasiones, la calidad que éstas ofrecen es baja.	- Realizar encuestas de satisfacción a los clientes para poder medir la calidad de estos servicios.
Comunicación		- Informar más a los clientes a través de redes sociales sobre las distintas actividades que realiza la empresa.

5. CONCLUSIONES

Como se ha podido observar a lo largo del trabajo, IKEA es una empresa que gestiona muy bien todos los aspectos relacionados con el marketing, en concreto aquellas relacionadas con el marketing mix.

Al ser una empresa que tiene cientos de establecimientos repartidos en 28 países, le es más sencillo obtener economías de escala que a otras empresas que sólo están presentes en un país, y al igual pasa con los recursos de los que dispone. Además de lo anterior, las empresas que compiten en el sector del mueble, más que competir con los productos de IKEA tienen que competir con la marca IKEA. Como se ha mencionado en el apartado en el que se ha estudiado su publicidad, IKEA más que vender muebles, vende emociones y experiencias, y eso es algo contra lo que es difícil competir.

Uno de sus puntos fuertes es que sabe compensar a la perfección aquellos aspectos que podrían ser una debilidad para la empresa. El mobiliario de los hogares es algo que está muy influenciado por la cultura de cada país, pero los productos de IKEA no se adaptan a la cultura de ninguno de los países en los que opera. Esto lo compensa con la gran adaptación de su publicidad en cada país, por lo que lanza campañas publicitarias en las que se tratan temas que preocupan a la sociedad nacional. Con esto consigue que el cliente sienta que es una empresa comprometida con la sociedad, y que quede en segundo plano la falta de adaptación de sus productos.

La clave de esta empresa es la gran creatividad en cada una de las actividades que realiza, lo cual le permite ser tan competitiva en el mercado. Existe una perfecta coordinación entre las políticas de producto, precio y distribución, que le permite ofertar productos de diseño a precios reducidos a la vez que obtiene grandes beneficios.

A pesar de ser la empresa líder del sector de mueble, no puede acomodarse, ya que la sociedad y sus necesidades evolucionan a un ritmo vertiginoso, y hay un gran número de empresas compitiendo en este sector, las cuales tienen que apostar muy fuerte por la creatividad y la innovación si quieren sobrevivir. Además, muchos de los consumidores siguen prefiriendo que actividades como el montaje o la recogida de los muebles dentro de la tienda la realice la propia empresa sin suponer costes adicionales, y esto, es algo que ofrecen sus competidores.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cámara de Comercio de Santa Cruz de Tenerife. *Marketing y comercialización*. Recuperado el 24 de abril de 2017, de <http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/marketing-y-comercializacion>
- Díez de Castro, E. (2004). *Distribución comercial* (3ª ed.). Madrid: McGraw-Hill
- Esteban Talaya, A. (2006). *Principios de marketing*. Madrid: ESIC.
- García Uceda, M. (2011). *Las claves de la publicidad*. Madrid: ESIC.
- Gómez García, E. (2015). *Operaciones y políticas de gestión de inventario de IKEA*. En: Blogs de Escuela de organización industrial. Recuperado el 6 de mayo de 2017, de <http://www.eoi.es/blogs/emiliogomez/2015/03/27/operaciones-y-politicas-de-gestion-de-inventario-de-ikea/>
- Guerras, L. y Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas Thomson Reuters.
- IKEA. *La historia de IKEA*. Recuperado el 5 de abril de 2017, de http://www.ikea.com/ms/es_ES/about_ikea/the_ikea_way/history/
- IKEA. *Nuestra gama de productos*. Recuperado el 2 de mayo de 2017, de http://www.ikea.com/ms/es_ES/about_ikea/the_ikea_way/our_business_idea/our_product_range.html
- IKEA. *Nuestros precios bajos*. Recuperado el 20 de abril de 2017, de http://www.ikea.com/ms/es_ES/about_ikea/the_ikea_way/our_business_idea/our_low_prices.html
- IKEA GROUP. (2016). *Yearly summary*. Recuperado el 18 de abril de 2017, de http://www.ikea.com/ms/en_US/img/ad_content/IKEA_Group_Yearly_Summary_2016.pdf
- IKEA Ibérica. (2016). *Informe anual*. Recuperado el 18 de abril de 2017, de http://www.memoriaanual.ikea.com/pdf/FY16_PDFcompleto.pdf
- In Store Media Group. (2017). *El retorno de la inversión de la publicidad en el punto de venta*. Recuperado el 19 de junio de 2017, de <http://in-storemedia.es/blog/retorno-la-inversion-la-publicidad-punto-venta/>
- Kotler, P. (1991). *Dirección de marketing*. Madrid: Prentice Hall España
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14ª ed.). México: Pearson Educación.

- Navarro, X. (2015). *Aprendiendo de los expertos: la logística inversa de IKEA*. En: DEUSTO Formación. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de <http://www.deustoformacion.com/blog/empresa/aprendiendo-expertos-logistica-inversa-ikea>
- Ortega Martínez, E. (1991). *La dirección publicitaria*. Madrid: ESIC Editorial
- Osorio, V. (2017). *El secreto de IKEA para vender barato*. En: Expansión. Recuperado el 30 de abril de 2017, de <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/04/29/5904ba16468aebc20b8b45b4.html>
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. Nueva York: The Free Press
- Rivera, J. y Garcillán, M. (2007). *Dirección de marketing: Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC.
- Sánchez Galán, J. (2016). *Estrategias de producto*. En: Economipedia. Recuperado el 5 de mayo de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/estrategias-de-producto.html>
- Serrano Gómez, F. (1997). *Temas de introducción al marketing*. Madrid: ESIC
- Vázquez Casielles, R. y Trespalacios Gutiérrez, J.A. (2006). *Estrategias de distribución comercial*. Madrid: Thomson Paraninfo.
- Zamora, I. (2012). *Las claves que explican el éxito de IKEA*. En: ABC. Recuperado el 20 de abril de 2017, de <http://www.abc.es/20121002/economia/abci-secretos-exito-ikea-201210011156.html>