

Área de Dirección

CASO PRÁCTICO IKEA



Autor del ejercicio

Francisco José Barrena Hernández

Fecha de inicio del ejercicio práctico

16/02/2014

Centro Europeo de
Postgrado y Empresa

Introducción

Este documento ha sido redactado por Francisco José Barrena Hernández y se refiere al primer caso práctico de la evaluación correspondiente al Área de Dirección perteneciente al Master (MBA).

El objetivo del ejercicio es contestar a las preguntas relacionadas con el caso IKEA que a continuación se exponen:

Preguntas

1. Identifique la Ventaja Competitiva de la empresa
2. Analice los factores que han contribuido al éxito de IKEA
3. Elabore un Diagnóstico DAFO
4. Desarrolle propuestas estratégicas para la compañía.

Ventaja Competitiva de IKEA

La ventaja competitiva de Ikea es el Liderazgo en Costes, esta ventaja es fruto del objetivo de la empresa de desarrollar muebles con un precio asequible a la gran mayoría de los consumidores pero sin descuidar la calidad, funcionalidad, variedad y diseño.

Las características por las que se detecta esta ventaja son las siguientes:

Efecto aprendizaje

Han sido los pioneros en el Flat Pack o embalaje en plano, por lo tanto son los que más experiencia tienen en este proceso.

Actualmente no han salido imitadores en su sector. Cuentan con el Know -How suficiente para seguir compitiendo y desarrollando sus procesos.

Economías de escala

Existen casi 300 tiendas Ikea en 36 países distintos, tiene 42 centros de distribución y más de 1000 proveedores por lo que la producción se realiza a gran escala, un gran poder de negociación con los proveedores y una disminución en los costes de producción.

Mejora de procesos

Actualmente tienen un sistema de carga de camiones automático.

La automatización de los procesos ahorra tiempo y dinero por lo que Ikea está permanentemente en contacto con las nuevas tecnologías con el objetivo de mejorar sus procesos.

Además tienen un sistema de envoltura llamado ``termo retráctil'', único en el mundo y que sirve para que las envolturas de los muebles sea más eficaz durante los transportes

Rediseño del producto

Han rediseñado los productos para que su peso sea menor, por tanto sean más manejables y el transporte sea más eficaz y factible. Este proceso ha sido realizado mediante el sistema del papel del nido de abeja utilizando la técnica de atamborado.

Localización

Tiene proveedores en 55 países distintos, dependiendo de mano de obra, proximidad al cliente y costes de materia prima.

Control de costes

Cada producto se realiza con un control de costes exhaustivo con el objetivo de que salgan a la venta a bajo precio con una calidad determinada.

Gestión de Almacén

El Flat Pack permite una mejora en el almacenamiento ya que los productos son más fácilmente almacenables y por tanto permiten a la empresa un ahorro en costes de producción.

Análisis de los factores que han contribuido al éxito de la empresa

En este apartado me gustaría hacer una clasificación entre los factores de éxito de Ikea a nivel internacional y a nivel nacional. Conviene destacar que realizo esta diferenciación con el objetivo de explicar como una entidad multinacional siempre está en permanente alerta a las ventajas competitivas que le presenta el entorno, signo evidente de entidad preparada a cambios y por tanto a progreso.

Factores de éxito desde un punto de vista Internacional

Los factores de éxito más evidentes en el éxito de Ikea, enumeradas de mayor a menor importancia son las siguientes:

1. El Flat Pack

Su significado hace referencia a la venta de los muebles en cajas. Con este invento el consumidor puede transportar los muebles en su coche particular el mismo día de la compra.

Este es el gran descubrimiento de Ikea, ya que el Flat Pack tiene numerosos beneficios que aprovecha Ikea para desbancar a la competencia.

Estos son sus beneficios más directos:

- **Eliminación del coste de transporte al cliente:** Es el cliente el encargado de llevarse el producto a diferencia de otros vendedores de muebles en los que el transporte corre a cargo del vendedor, además con este invento puedan llenar mucho más los camiones que transportan los muebles desde las fábricas hasta los establecimientos.
- **Reducción de costes de stock:** Ikea es capaz de almacenar mayores productos en menores espacios.

Esta reducción de coste hace que la empresa pueda utilizar el liderazgo en costes como la estrategia principal para atraer al consumidor.

Por otro lado el Flat Pack permite que Ikea explote otras ventajas, quizás indirectas pero no menos importantes, como el cuidado de sus Stakeholders, haciendo de Ikea una empresa con buena reputación, y preocupada por el medio ambiente.

Prueba de ello es su reducción de CO₂ ya que pueden almacenar de una forma más eficaz los muebles en los camiones y por tanto desarrollar su compromiso con el medio ambiente, todo ello en una sociedad cada vez más concienciada con los asuntos sociales.

Otro punto a favor del Flat Pack es que permite al consumidor llevarse el producto en el momento en que tiene la necesidad, por ello ese primer impulso que recibe el consumidor puede ser satisfecho de forma inmediata y no perderse con el tiempo, haciendo que la publicidad de IKEA sea mucho más efectiva.

2. El recorrido de Ikea

Una de las formas distintivas entre Ikea y sus competidores es el recorrido obligado que tiene que hacer el consumidor para llegar hasta el producto que desea comprar.

El consumidor es atraído por un impulso inicial en concreto, por ejemplo (una estantería) y en el recorrido que hace hasta dicha estantería, el consumidor está expuesto a más impulsos con productos de bajo precio, que al final del recorrido aumentan la cesta de la compra.

Además si nos fijamos en el nicho de mercado de Ikea, obtenemos que los consumidores son en su mayoría familias y parejas, por tanto Ikea consigue que pasen un rato agradable, como un paseo familiar o de pareja, un ambiente relajado, por tanto el consumidor está más expuesto a la compra; además refuerzan en la mente del consumidor la gratificación de comprar en Ikea ya que han pasado un rato agradable y la marca de la empresa se posiciona en la mente del consumidor.

Prueba de esta teoría es que Ikea ofrece a los clientes servicios de hostelería. El restaurante de Ikea es la primera sección que se abre cada día, hasta una hora antes que la tienda.

Ikea ofrece desayunos a muy bajo coste para atraer a los clientes desde primera hora, de cierta forma se aseguran lo mismo que los centros comerciales que es ofrecer a los clientes, diversión y compra en sus instalaciones, manteniendo al consumidor el máximo tiempo posible dentro del establecimiento. Con el nacimiento de los centros comerciales numerosos estudios de psicología del

consumidor hablan de la relación entre el tiempo de la compra y la compra final, asegurando que cuanto mayor tiempo se sitúe un consumidor en la tienda, mayores son las posibilidades de comprar.

Factores de éxito desde un punto de vista nacional

Como he expuesto anteriormente en España, la situación social y económica permite a IKEA mayores factores de éxito.

Actualmente debido a la crisis, la clase media y baja, busca recursos a bajo precio y en nuestro país la necesidad del consumidor en aferrarse a las compañías que tengan una ventaja competitiva de liderazgo en costes es cada vez mayor.

La sociedad tiene necesidades ilimitadas pero recursos limitados, por ello multinacionales como Ikea permiten al usuario seguir cubriendo las necesidades que tiene aunque el escenario del consumidor haya cambiado y tenga una renta menor.

En muchos casos la necesidad permanece en el individuo y tan solo multinacionales como Ikea permiten satisfacerlas.

Por otro lado, recuperando la definición de STEAKHOLDER, en España se permite ir un paso más allá, debido a que Ikea puede reflejar su compromiso social al crear nuevas tiendas y publicitar nuevos puestos de trabajo.

En concreto además en la sociedad española, con una tasa aproximada de paro de un 27%, el usuario tiene más tiempo que dinero, por ello la tarea de montar su propio mueble tiene una doble estimulación ya que el usuario ocupa su tiempo, gasta menos dinero ya que es él mismo quien monta el mueble y además existe un sentimiento de autorrealización.

Diagnóstico DAFO

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Debilidades <ul style="list-style-type: none"> - Producto Estándar - Atención al cliente 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> - Empresas imitadoras locales - Un nuevo cambio en las tendencias del mercado
Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo en Costes - Buena Imagen de marca a nivel internacional - Ikea actúa en un mercado no segmentado 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - En el sector del mueble IKEA marca un nuevo posicionamiento entre los minoristas de baja gama y los de alta - Posibilidad de expansión.

*Señalados con rojo los puntos críticos

Conclusiones del Diagnóstico DAFO

Ikea fabrica un producto estándar ya que todos los muebles que presenta al cliente tienen unas medidas predeterminadas. En muchas situaciones el cliente puede cambiar de proveedor debido a problemas de espacios ya que necesita un mueble con unas medidas en particular e Ikea no puede ofrecérselo a medida.

En este punto Ikea no puede cambiar de estrategia ya que una de las fortalezas más poderosas que tiene es " El liderazgo en Costes ". Este liderazgo se realiza gracias a las economías de escala y la poderosa técnica del Flat Pack, que permite ahorrar diferentes tipos de coste de transportes. La tecnología de Ikea en materias de producción es muy poderosa y por tanto en el caso de que Ikea hiciese muebles a medida, no podría aprovechar todos los procesos estándares de fabricación e incluso se deberían redefinir los procesos, por tanto los costes del producto subirían y en consecuencia aumentaría el coste de venta o disminuiría el margen de beneficio.

Por otro lado la negociación con el cliente concretamente en el transporte del producto de las tiendas de IKEA a los hogares de los consumidores también permita que el coste del producto disminuya, por lo que si entendemos que el valor del producto también lo desarrollan bienes intangibles como la calidad o el servicio de postventa, podemos afirmar que el servicio que ofrece Ikea en comparación con la competencia es menor ya que el cliente es el encargado del transporte del producto al hogar y de su montaje , o más bien podemos verlo como que Ikea permite al usuario una mejora de precio mediante su involucración en la creación de valor del producto.

Como ejemplo sería como si fuésemos al panadero y nos redujese el precio del pan por sacarlo del horno.

Este proceso se suele practicar en otros negocios como por ejemplo en los supermercados en donde a través de una máquina nosotros realizamos el pago de la compra o en los restaurantes de Take-Away en donde nosotros vamos a por nuestra comida, nuestras salsas, recogemos nuestra bandeja, etc. Con la diferencia en todos los casos de que tan solo en Ikea nos han compensado con nuestra aportación en la creación de valor en el servicio.

Esta idea la retomaré más adelante para planificar las estrategias de la empresa.

Si comentamos las fortalezas de la empresa la buena imagen de la marca es importante ya que Ikea es una marca internacional, está posicionada en el consumidor como una de las soluciones posibles a nuestras necesidades.

Conviene destacar que los esfuerzos de la empresa en desarrollar una CULTURA SOCIAL CORPORATIVA es todo un éxito tanto a nivel de sostenibilidad del medio ambiente, calidad y compromiso con los STEAKHOLDER. Prueba de ello son sus diferentes informes de sostenibilidad anuales, cumpliendo con la normativa del GRI o si observamos sus certificaciones en materias ISO.

Otra de las características de Ikea es que se ha sabido posicionar en el mercado debido a que su competencia está dentro de un mercado segmentado. Ikea se ha posicionado para ser accesible a una gran mayoría del público pero no podemos confundir esto con beneficios, con esto quiero decir que Ikea se posiciona para un mercado de baja y media

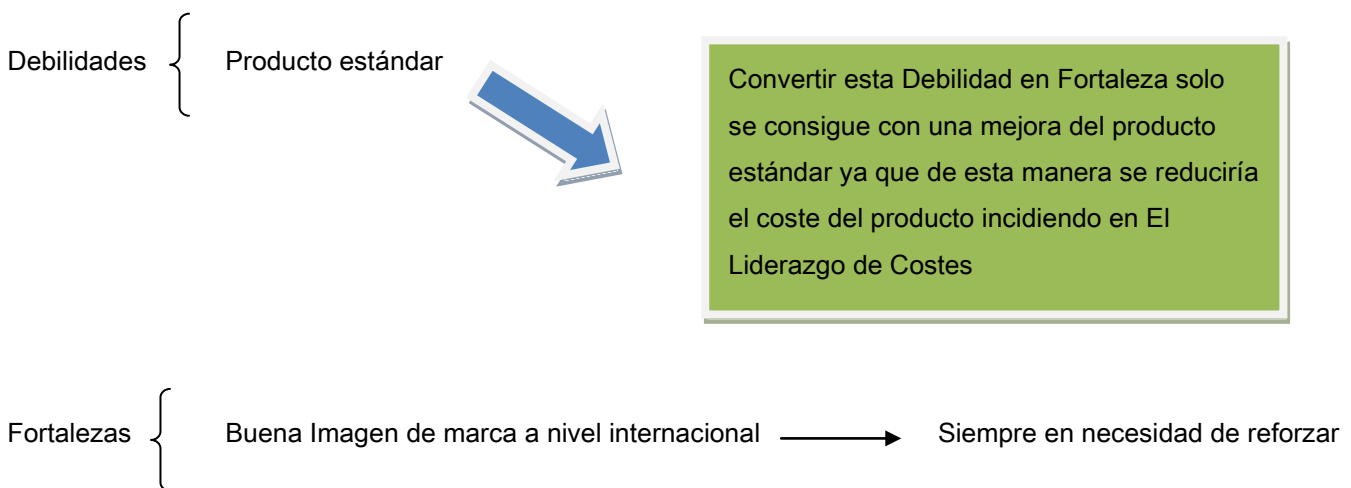
clase social, obteniendo una gran reputación de la marca por cantidad de clientes y de personas que conocen la marca pero dejando de lado a una Clase Social Alta que puede reportar unos grandes beneficios económicos pero que por las características del negocio no podemos contemplar como un nicho de mercado.

En cuanto a las amenazas nos encontramos con algo que no es nuevo, una empresa llega a un mercado con un producto, servicio o estrategia novedosa y obtendrá beneficios hasta que surjan empresas imitadoras o empresas con una nueva mejora de innovación. Lo llamado Renovar o Morir.

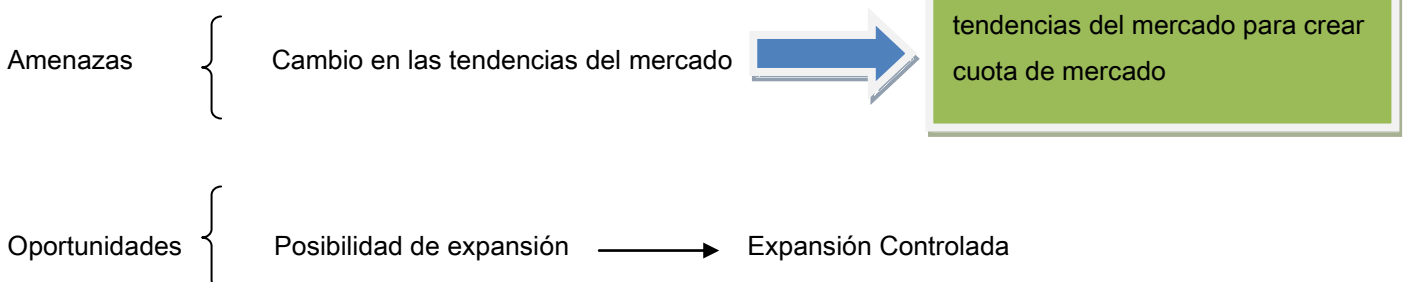
Propuestas estratégicas para la compañía.

Tenemos que distinguir varios puntos que voy a identificar como claves del Análisis de DAFO y que me van a ayudar para concluir estrategias de la compañía como puntos de mejora y puntos de apoyo.

ANALISIS INTERNO



ANALISIS EXTERNO



DEBEREMOS DISTINGUIR ENTRE 3 TIPOS DE ESTRATEGIAS: A CORTO, MEDIO Y A LARGO PLAZO

Estrategia a Corto Plazo

Tipo de estrategia	Tipos Recursos utilizados	Objetivos medibles	Tipos de herramientas
Estrategia de aumento de la productividad	HUMANOS TECNOLOGÍA	Reducir el coste medio de la fabricación del producto entre un 5 y 10 %	INVESTIGACIÓN EN I+D+I

Ikea ha sido líder internacional por la estrategia de Liderazgo de Costes y fue en los años 80, con los cambios de las tendencias de los consumidores cuando Ikea empezó a crecer. Los consumidores empezaron a cambiar los productos de alto status por los de funcionalidad, por tanto en tiempos de crisis a nivel internacional los gustos no podrán cambiar debido a las condiciones económico-sociales. Por ello creo que Ikea debe de mejorar en su productividad por varios motivos.

- 1-Aumentar la brecha de innovación y productividad entre Ikea y sus imitadores
- 2- Aumento del margen de beneficios por producción de productos
- 3-La estrategia no compromete a la organización, es una estrategia moderada y no arriesgada.

Estrategia a Medio Plazo

Tipo de estrategia	Tipos Recursos utilizados	Objetivos medibles	Tipos de herramientas
Estrategia de protección de cuota de mercado e imagen de marca	HUMANOS ECONÓMICOS	Aumentar el valor de la marca en un 10% al año Aumentar un 5% las compras	Publicidad Eventos Patrocinios Expansión por Europa

Ikea es líder en distribución de muebles, por tanto se enfrentará contra empresas retadoras y deberá estar siempre en estado de alerta. Para ello debemos de proteger el valor de la marca que Ikea se ha construido durante años, apoyándose de la apertura de tiendas en Europa, situación donde Ikea ha implantado al consumidor un modo de compra, de comportamiento, de funcionalidad frente a diseño u ostentación.

Esta estrategia es más arriesgada que la anterior pero nos apoyaríamos en las estadísticas, demografía, nivel de la renta, etc para abrir nuevas tiendas y en ningún caso abriríamos tiendas en poblaciones con menores de 3 millones de habitantes.

Apoyaríamos estas iniciativas con esfuerzos publicitarios y creaciones de eventos para dar publicidad a nuestros productos y valor a la marca.

Estrategia a Largo Plazo

Tipo de estrategia	Tipos Recursos utilizados	Objetivos medibles	Tipos de herramientas
Estrategia de expansión del mercado	HUMANOS ECONÓMICOS	Enseñar la cliente Americano la cultura IKEA Apertura del mercado americano	Apertura de tiendas en EE.UU Publicidad

Esta estrategia se sitúa como una de mayor esfuerzo y en la que se toman mayores riesgos económicos, por eso a pesar de ser la última, se debería de revisar cada cierto tiempo con el fin de asegurarnos que estamos en lo correcto.

Una empresa como Ikea debe de seguir buscando nuevos nichos de mercado continuamente. Desde mi visión primeramente aseguraríamos el mercado actual y posteriormente estaríamos atentos al mercado potencial.

La pregunta importante en este caso es: ¿Por qué una expansión por América a Largo Plazo y no a Corto?

Los almacenes de distribución de Ikea están situados en Europa, por lo tanto se deberían hacer cambios estructurales importantes para mantener un liderazgo en costes en América, para ello se necesitaría tiempo. Además de esta forma atacaríamos el mercado Americano una vez más consolidado el mercado Europeo, es decir, entramos en un nuevo mercado mayormente avalados.

Por último un factor determinante en mi teoría es que en América, los gustos de los consumidores, son distintos a Ikea y por tanto, la compañía debería de hacer un importante esfuerzo por cambiar la cultura del consumidor en el sector de los muebles, tal y como ya hizo anteriormente en Europa.