



**Universidad de Valladolid**



**CAMPUS PÚBLICO  
MARÍA ZAMBRANO  
SEGOVIA**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

# **“IKEA: Análisis de las Estrategias de Marketing”**

Presentado por Dña. María Polo Romero

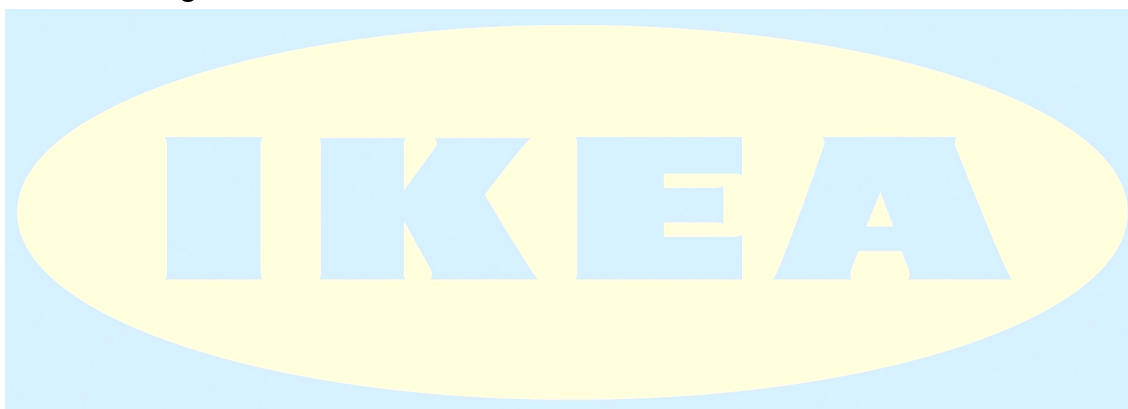
Tutelado por Dr. D. Jesús Cordobés Puertas

Segovia, 28 de julio de 2015

# ÍNDICE

Introducción.....	4
Justificación del trabajo .....	5
Objetivos.....	5
Estructura del trabajo.....	6
Capítulo 1. Estrategias de marketing.....	7
1.1. Concepto de Estrategia .....	8
1.2. Clases de estrategias .....	9
1.3. Los instrumentos del marketing .....	13
1.4. Ejemplo de IKEA: “DÓNDE CABEN DOS CABEN TRES” .....	14
Capítulo 2. Caso IKEA.....	15
2.1. Historia de IKEA.....	16
2.2. Análisis del entorno y de la competencia: IKEA .....	18
2.2.1. Macroentorno.....	19
2.2.1.1. Socio-demográfico.....	19
2.2.1.2. Cultural .....	19
2.2.1.3. Económico.....	19
2.2.1.4. Tecnológico .....	20
2.2.2. Microentorno interno.....	20
2.2.2.1. Estructura de la empresa.....	20
2.2.3. Microentorno externo .....	22
2.2.3.1. Clientes .....	22
2.2.3.2. Proveedores .....	23
2.2.3.3. Competencia .....	23
Capítulo 3. Análisis de las Estrategias de Marketing de IKEA.....	25
3.1. Objetivos de las Estrategias de Marketing .....	26
3.2. Estrategias mediáticas.....	28

3.3. Estrategias Presupuestarias.....	30
3.3.1. Social Media.....	30
3.3.2. Televisión.....	30
3.3.3. Email.....	31
3.3.4. Tácticas de RRPP.....	32
3.3.5. Métricas para analizar la efectividad.....	32
3.3.5.1. Métodos cualitativos:.....	32
3.3.5.2. Métodos cuantitativos:.....	32
Conclusiones.....	34
3. Webgrafía.....	35
4. Bibliografía.....	37



## Introducción

En el presente trabajo se ofrece un estudio sobre la importancia de las estrategias de marketing en la empresa. A lo largo de este estudio nos centraremos en analizar las estrategias de marketing de la compañía líder en el mercado de la distribución de mobiliario y objetos de decoración para el hogar: IKEA.

A día de hoy para muchos empresarios, el marketing sigue siendo una función empresarial a la que todavía no se presta la importancia que se merece. Y ese es el mayor problema cuando vivimos en un mundo globalizado y tenemos que hacer frente a competidores muy estratégicos y con ganas de robar su mercado.

Actualmente, el entorno en el que compiten las empresas se caracterizan por la intensa competencia en los mercados y esto obliga a las empresas a ser capaces de desarrollar estrategias de marketing ajustadas y gestionar de forma eficiente sus recursos, ya sean financieros, estructurales o personales.

Por ello se hace necesario, conocer muy bien a los potenciales consumidores y saber medir cómo se comportan los clientes para así poder elegir, diseñar y aplicar estrategias de marketing adecuadas.

Es a través del marketing donde las acciones estratégicas están diseñadas para mantener el flujo de ingresos de la empresa de una manera sostenible y también garantizar que la empresa se mantendrá en los próximos años.

Por esta razón la planificación de las estrategias de marketing es una de las actividades más importantes que llevan a cabo las empresas con el objetivo de permanecer y tener éxito en el mercado.

Debemos destacar en este trabajo la publicidad, que es un elemento estratégico más dentro de las estrategias del marketing. Y que el marketing es una actividad económica que busca estrategias para obtener el máximo beneficio empresarial.

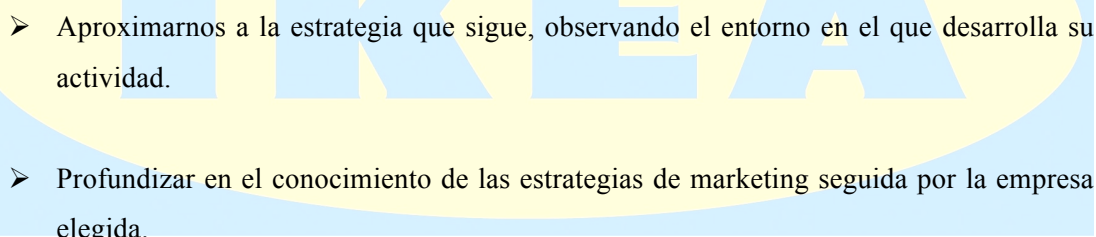
## Justificación del trabajo

La elección de IKEA se debe a su gran evolución y su valioso éxito dentro del mercado, que le concede una posición muy competitiva en el sector que opera, especialmente si tenemos en cuenta la situación económica que atraviesa nuestro país.

IKEA se ha consolidado como uno de los principales competidores en el mercado de la decoración del hogar, con un concepto distinto al tradicional de gran almacén, en el que los consumidores acuden a las tiendas no solo para comprar sino con fines de ocio, y el análisis de la estrategia utilizada podría aportarnos el *insight* para reproducir este éxito en otras áreas.

## Objetivos

El objetivo principal de este estudio se centra en el análisis de las estrategias de marketing que utiliza IKEA, para poder entender mejor este fenómeno social. Para conseguir este objetivo final, tendremos que abordar estos dos objetivos previos:

- 
- The background of the objectives section features a large, semi-transparent watermark of the IKEA logo, consisting of the word 'IKEA' in its characteristic blue and yellow colors, set within a yellow oval shape.
- Aproximarnos a la estrategia que sigue, observando el entorno en el que desarrolla su actividad.
  - Profundizar en el conocimiento de las estrategias de marketing seguida por la empresa elegida.

Para el desarrollo de este trabajo, el método utilizado será la investigación bibliográfica. La recolección de datos será realizada a través de libros, artículos de prensa y publicaciones, disponibles en bibliotecas, instituciones públicas e internet. También se ha empleado información recogida en la página web de la empresa.

## Estructura del trabajo

El trabajo se ha estructurado en dos partes, en la primera encontramos el marco conceptual, en el que se recogen los fundamentos teóricos, el concepto de estrategia así como sus usos, las clases de estrategias, y los instrumentos del marketing, y en la segunda parte encontramos el Caso IKEA, donde realizo el análisis de los factores que afectan a las estrategias del marketing de IKEA.

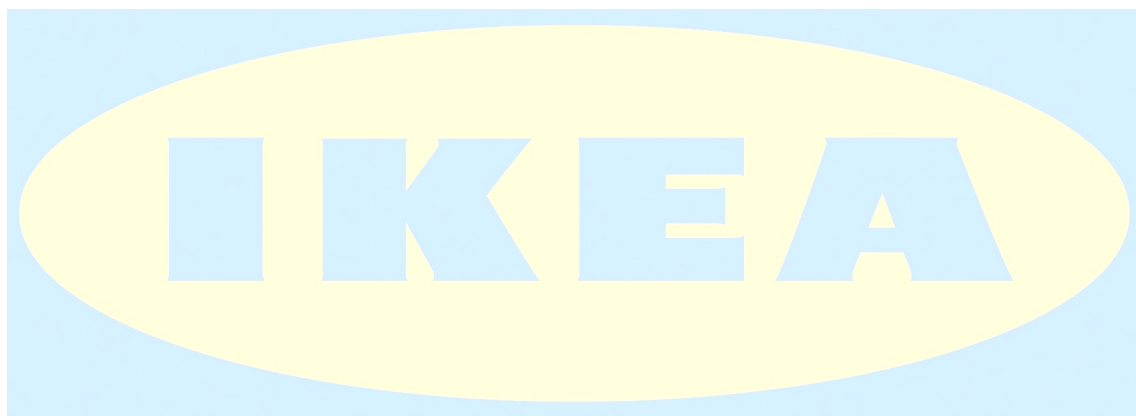
En el capítulo I, se hará una breve introducción del concepto de estrategia así como del tipo de estrategias de marketing por las que pueden optar las empresas.

En el capítulo II, se pretende analizar el entorno de IKEA y cómo ha condicionado sus acciones en el mercado global español.

En el capítulo III, analizaremos las diferentes estrategias que está llevando a cabo hoy en día IKEA, así como su motivación, objetivos y efectividad.

Una vez desarrollado el trabajo, se incluyen las conclusiones obtenidas con el estudio de la empresa y por último se aportan las fuentes bibliográficas.

# Capítulo 1. Estrategias de marketing



## Capítulo 1

### 1.1. Concepto de Estrategia

Definir el concepto de estrategia es una difícil tarea, esto se debe a su evolución a lo largo de la historia. Se podría afirmar, que dicho concepto atesora tantas definiciones como años de existencia. Existen tantas definiciones de estrategia como autores que hablan de ella. (Ayestarán, R. et al. 2012:73)

Según Johnson, Scholes y Whittington estrategia *“es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”*.

Gimbert confirma lo que exponen los autores anteriores y define la estrategia como *“la forma en que la empresa consigue una ventaja competitiva, es su manera de competir, de ser mejor que sus rivales al satisfacer necesidades clave de sus clientes”*.

Michael Porter diferencia entre eficiencia operativa (hacer lo mismo que los demás, pero mejor) y la estrategia (ser único). Cree que el modelo IKEA debe su éxito a que basa la estrategia en que no se compran muebles, sino cajas que uno tiene que montar en su casa, aunque con una logística tan excepcional que ellos ofrecen lo que no puede ofrecer la competencia en un modelo de negocio difícil de imitar.<sup>1</sup>

IKEA utiliza la estrategia de desconcertar a sus clientes para vender más.

*Fuente:* Ayestarán, R. et al. 2012: 74

Atendiendo a estas consideraciones, podemos concluir diciendo que la estrategia es el camino que elegimos después de haber realizado un análisis exhaustivo de la situación, escogiendo aquél que alcance la visión y los objetivos de la empresa a partir de su misión y conforme a sus valores.

---

<sup>1</sup> Calderón, R. (2010). *La estrategia de Ikea: desconcertar a los clientes para vender más muebles*. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/2428632/09/10/Vaya-estrategia-Desoncertar-a-los-clientes-para-venderles-mas-muebles-.html>.



### 1.2. Clases de estrategias

El término estrategia de publicidad se aplica a la totalidad de las actividades desarrolladas en la comunicación publicitaria para resolver un problema planteado por un anunciante. (Ayestarán, R. et al. 2012:113)

La comunicación es un instrumento del que se sirve el marketing para que las empresas entren en relación con sus mercados o públicos. La publicidad es parte de la comunicación, en concreto, de la comercial. Luego la publicidad es parte del marketing.

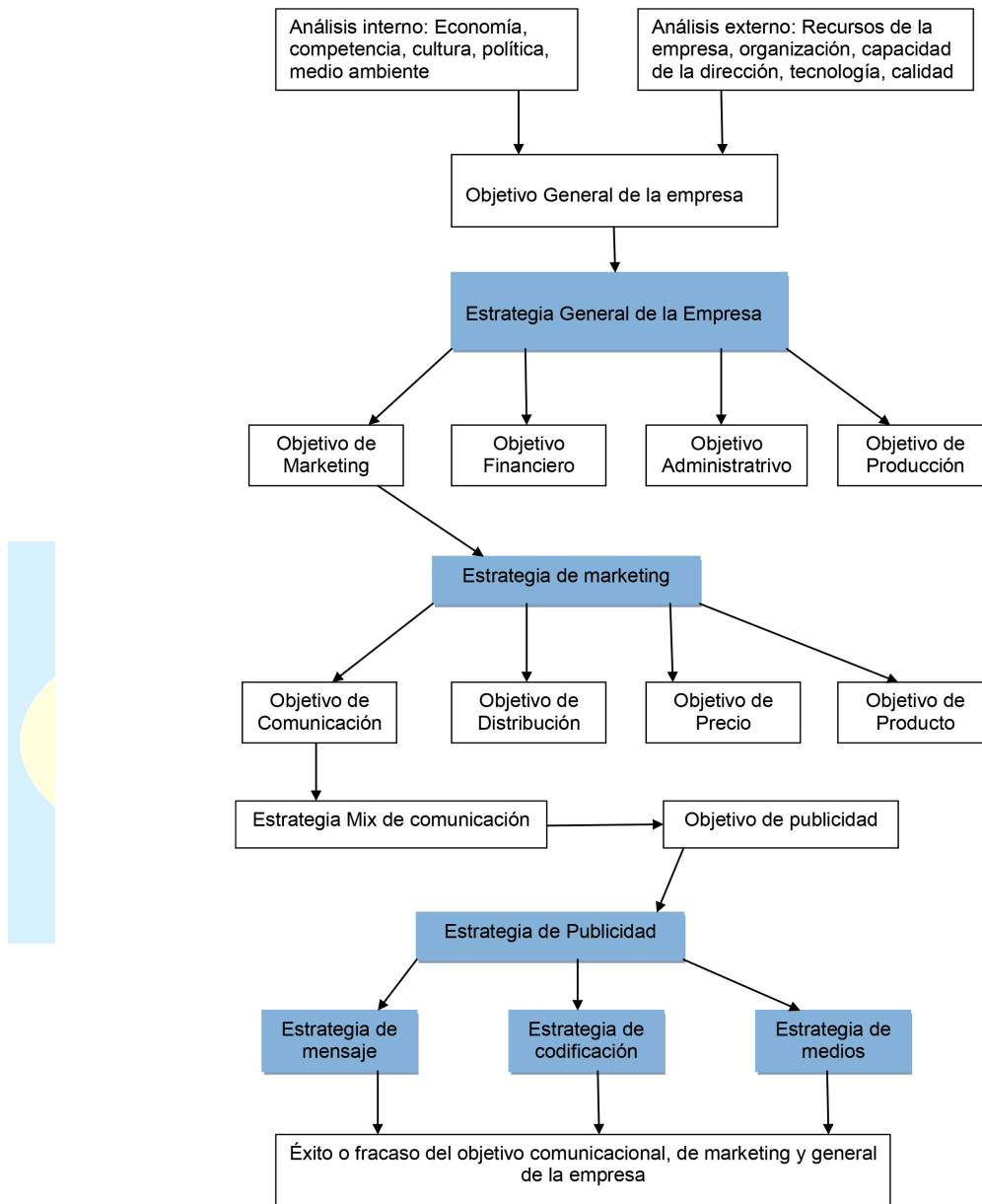
Antes de diseñar estrategias hay que establecer las diferencias entre los objetivos de publicidad y los de marketing. La función de la publicidad es dar productos y servicios, creando imagen de marca o notoriedad para diferenciarse de la competencia y que el consumidor proceda a la compra. La publicidad es un instrumento más que ayuda a la venta de un producto o servicio, como son las demás herramientas del marketing.

La diferencia fundamental entre los objetivos de publicidad y los objetivos de marketing es que los primeros se miden en términos de comunicación y los segundos en términos de ventas.

Pero tanto, los objetivos de publicidad como los de marketing tienen que ser cuantificables, es decir, que se puedan medir. Hay que establecer qué se desea conseguir, concretar el público objetivo y un periodo de tiempo definido.

Una vez analizadas las diferencias entre los objetivos de publicidad y los de marketing, ya se pueden establecer estrategias. El resultado de la actividad publicitaria y de su estrategia, unidos a los elementos del marketing mix, determinan el logro o el fracaso de los objetivos de la empresa.

Por eso la estrategia publicitaria estaría subordinada a la de marketing y ésta a la general de la empresa. La estrategia publicitaria ocuparía un tercer nivel de subordinación, la de marketing un segundo nivel y la general de la empresa un primer nivel.



**Figura 1.1.** Niveles de Subordinación de la actividad publicitaria.

*Fuente:* Ayestarán, R. et al. 2012:115

## Estrategias de marketing

En el gráfico anterior se pueden observar los niveles de subordinación de la actividad publicitaria, y a su vez, las diferentes estrategias: Estrategia General de la empresa, Estrategia de marketing, y Estrategia de publicidad.

En el caso de este trabajo, nos centraremos en la estrategia de marketing, que ocupa el segundo nivel de subordinación. Antes de saber en qué consiste la estrategia de marketing hay que definir qué se entiende por marketing.

Las tres definiciones más frecuentes que se dan al marketing: (Lambin, J. J.; Galluci, C. y Sicurello, C. 2008)

- El marketing es un conjunto de instrumentos de venta que se dan particularmente agresivos (publicidad, promoción) utilizados para penetrar en los mercados.
- El marketing es un conjunto de herramientas de análisis, métodos de previsión de ventas, modelos de simulación y estudios de investigación de mercado para analizar las necesidades y la demanda.
- El marketing es el promotor y arquitecto de la sociedad de consumo, es decir, un sistema de mercado donde los individuos son explotados por los vencedores.

Para Kotler, P. (1992) el marketing es: *“Un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”*.

La definición de marketing que adquiere un mayor consenso es de la American Marketing Association (AMA). Afirma que: *“Marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar productos que tienen valor para los consumidores, clientes, accionistas y, en general, para toda la sociedad”*. (Santesmases, M. et al. 2009)

Dentro de este marco, también debemos destacar las diferencias entre el marketing estratégico que define y analiza el mercado, realiza un diagnóstico estratégico y elige una estrategia de marketing, mientras que el marketing operacional, diseña, ejecuta y controla las decisiones de marketing, es decir desarrolla el mix del marketing.

Al igual que el concepto de estrategia, la estrategia de marketing ha sido objeto de muchas definiciones.

## Capítulo 1

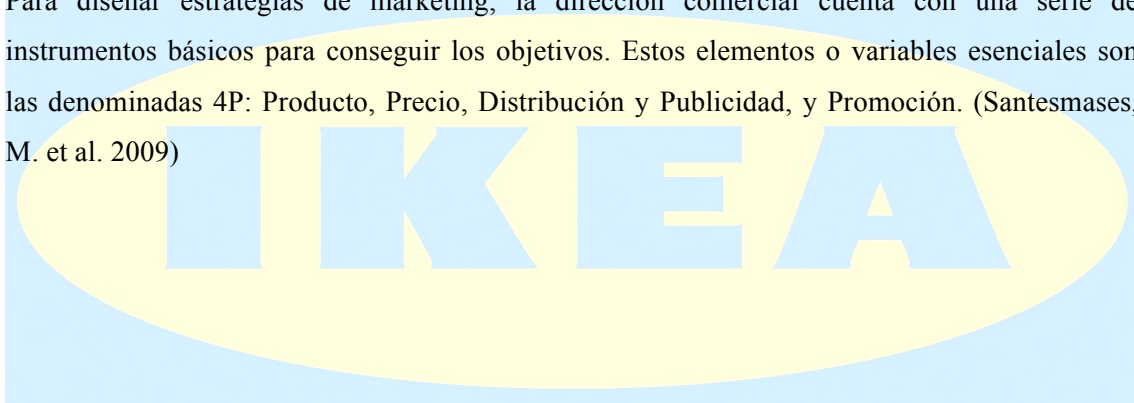
Según O. C. Ferrel y Michael D. Hartline ( 2007:14) puede definirse “*La estrategia de marketing trata de personas que encuentran formas de entregar un valor excepcional para satisfacer las necesidades y deseos de otras personas y de la organización misma.*”

*La estrategia de marketing se fundamenta en la psicología, la sociología, y la economía para entender mejor las necesidades y motivaciones básicas de estas personas, ya sea que se trate de los clientes de la organización, sus empleados o sus grupos de interés. En resumen la estrategia de marketing trata de personas que atienden a personas.”*

La estrategia de marketing engloba dos conceptos fundamentales:

- Objetivos de mercado o *target*. ¿Qué queremos alcanzar? ¿A quién nos dirigimos?
- Mix de marketing. ¿Cómo satisfacer y retener a ese público?

Para diseñar estrategias de marketing, la dirección comercial cuenta con una serie de instrumentos básicos para conseguir los objetivos. Estos elementos o variables esenciales son las denominadas 4P: Producto, Precio, Distribución y Publicidad, y Promoción. (Santesmases, M. et al. 2009)



### 1.3. Los instrumentos del marketing

<p style="text-align: center;"><b>Distribución</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Misión: Poner el producto a disposición del consumidor, de forma que estimule su adquisición.</li><li>• Decisiones sobre canales de distribución y logística.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Precio</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• No sólo el valor monetario, sino el tiempo, molestias, etc., empleados en su disposición.</li><li>• Condiciones en la fijación de precios.</li><li>• Métodos de fijación de precios.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Producto</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Concepto: Centrado en los beneficios.</li><li>• Cartera de producto.</li><li>• Característica fundamental (calidad, diseño, etc.)</li><li>• Marcas, modelos, envases.</li><li>• Nuevos productos.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Promoción</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Venta personal.</li><li>• Marketing directo.</li><li>• Publicidad (mensajes, medios...).</li><li>• Relaciones públicas.</li><li>• Promoción de ventas.</li></ul>

**Tabla 1.1.** Los instrumentos del marketing.

*Fuente:* Santemas, M. et al. (2009).

## Capítulo 1

No obstante, el marketing no sólo consiste en el desarrollo de un buen producto, precio, distribución y puesta en venta, los consumidores necesitan conocer el producto antes de su compra, y esto se consigue mediante la comunicación. (Ayestarán, R. et al. 2012:119)

Y la estrategia de marketing consistirá en hacer una asignación óptima de los recursos entre los instrumentos del marketing mix para cada empresa. Las compañías no dan la misma importancia a todos los elementos del marketing, esto dependerá del mercado en el que se encuentren, público objetivo al que se dirijan, etc. Por eso, ninguna variable es la única responsable del logro o fracaso de los objetivos de marketing.

### 1.4. Ejemplo de IKEA: “DÓNDE CABEN DOS CABEN TRES”

La crisis redujo en un 50% la intención de compra de muebles y congeló la venta de viviendas, paralizando a su vez el consumo directamente relacionado con el negocio de IKEA. (Ayestarán, R. et al. 2012:120)

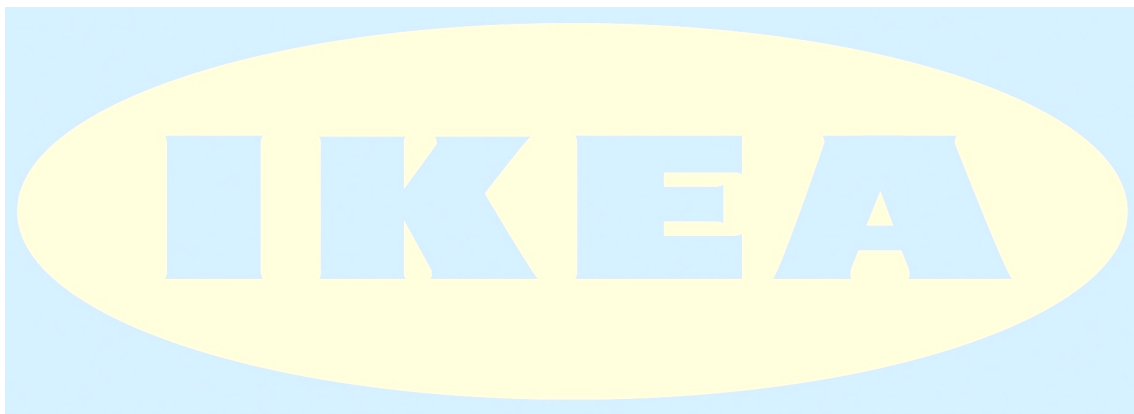
El delicado contexto económico impuso a IKEA la consecución de un único desafío: frenar el desplome de ventas.

El lema “Dónde caben dos caben tres” no tardó en convertirse en el estribillo de moda y también en el sonido del éxito. IKEA comenzó el 2010 en positivo y terminó el ejercicio con un aumento en cuota de mercado del 33% con respecto con respecto al año anterior, pasando del 7,5% al 10%, llegando a ser incluso el 20% en el área de influencia de las tiendas. Muchos clientes reconocieron el efecto terapéutico de una campaña que lo tenía todo para triunfar.

El espíritu de su comunicación era el mismo, ofrecer un punto de vista optimista, animando a los consumidores a ver el vaso medio lleno en lugar de medio vacío.

Y por tanto, la estrategia de marketing consistirá en hacer una asignación óptima de los recursos entre los instrumentos del marketing mix para cada empresa.

## **Capítulo 2. Caso IKEA**



## Capítulo 2

### 2.1. Historia de IKEA

IKEA<sup>2</sup> es una empresa multinacional de origen sueco dedicada a la venta minorista de mobiliario y objetos de decoración a bajo precio y con diseño contemporáneo. La empresa nació en 1943 de la mano de Ingvar Kamprad en Smaland (Suecia).

Para conocer el gran proyecto que supone el mundo de Ikea, con más de 315 tiendas repartidas en 27 países, con más de 139.000 empleados y una facturación de 23.500 millones de dólares, debemos contar la historia desde el principio, con el nacimiento de Ingvar Kamprad, emprendedor y trabajador incansable.

La historia de IKEA<sup>3</sup> se remonta 60 años atrás. Ingvar Kamprad comenzó este negocio cuando tan solo tenía 5 años. Ingvar nació en Småland, al sur de Suecia, de donde es originaria dicha empresa. Kamprad comenzó vendiendo cerillas a sus vecinos que él compraba al por mayor, posteriormente amplió el mercado a semillas, postales, adornos para árboles de Navidad, plumas y bolígrafos.

En 1943, cuando ya tenía 17 años su padre le dió una recompensa económica que utilizó para dar comienzo a su gran negocio, IKEA. Ya en 1945, su negocio comenzaba a captar gran cantidad de clientes por ello decidió anunciarse en los periódicos locales. También comenzó a utilizar el servicio de la venta de sus productos por correo, para llegar a una mayor población. Este servicio podríamos compararlo con la actual venta por Internet.

Fue en 1948, cuando por primera vez Ingvar anunció un mueble. Su primer mueble fue un sillón, al que bautizó con el nombre de “Rut”, porque le costaba recordar los números de serie. Como la respuesta de los clientes fue muy positiva y vendieron gran cantidad de aquellos muebles, decidió seguir en el negocio.

El interés de Ingvar en un principio era simplemente comercial: vender el mayor número de unidades posibles al precio más económico.

---

<sup>2</sup> IKEA son las siglas de las iniciales de su fundador (Ingvar Kamprad) más las primeras letras de la granja y la aldea donde creció, respectivamente (Elmtaryd y Agunnaryd)

<sup>3</sup> [http://www.ikea.com/ms/es\\_ES/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/history/](http://www.ikea.com/ms/es_ES/about_ikea/the_ikea_way/history/)



## Caso IKEA

En 1949, envió un encarte a una revista, un llamamiento dirigido “a la gente del campo”. En él abogaba por la compra directa, sin intermediarios, lo cual hacía que el producto fuese mucho más económico. Esto dió lugar a la idea de crear el primer catálogo, lo que Ingvar considera la contratación más importante para su empresa.

Fue en 1951 cuando se desarrolló el primer catálogo gratuito que apelaba “a la gran mayoría”, a la gente del ámbito rural, cuando sus ventas se centran casi exclusivamente en muebles y objetos para el hogar, tal y como la conocemos actualmente. Empieza a utilizar el embalado plano para disminuir los costes laborales y, más adelante, decide abrir el almacén para permitir que los clientes se sirvan ellos mismos. Desde sus inicios IKEA se ha caracterizado por tener una máxima: “reducir precios para sus clientes”.

La competencia en la venta por correo, comenzaba a surgir con más fuerza y, en su lucha por mantener los precios más bajos, hizo que esto afectara también a la calidad de los productos, que también iba a la baja.

En 1958, se abrió la primera tienda IKEA, en Älmhult. Decidieron abrir un restaurante y después un servicio de alojamiento. El servicio de restaurante serviría la comida típica casera de Småland como las albóndigas con mermelada de arándanos, mundialmente famosas en la actualidad.

Ingvar seguía con su idea de ahorrar material para así reducir los precios, y decidió que el cliente pudiera construir sus muebles, lo que beneficiaba a ambas partes. De esta manera el transporte sería más cómodo, los muebles sufrirían menos daño y los costes serían menores.

A partir de 1963, comienza la expansión de IKEA fuera de Suecia, tanto por Europa como por América, Asia y Australia.

En 1971, tras la apertura de una nueva tienda, se introdujeron algunos cambios. El autoservicio sería a partir de ahora el modelo de venta de IKEA, y el que aún sigue siendo.

Tajt, un asiento reclinable multifuncional creado en 1973 es un ejemplo que muestra cómo a veces IKEA hace las cosas de forma diferente. IKEA utilizó una materia prima de bajo coste procedente del sector textil, en este caso el tejido vaquero, y creó así un producto duradero de bajo coste.

## Capítulo 2

En 1990, el Grupo IKEA desarrolla una política medioambiental para asegurar que la empresa y sus colaboradores tengan una actitud responsable en todas las actividades que realizan.

En 1996 por fin, IKEA establece su primera tienda en España. Y en 1998 abre una tienda en China.

En 1997, IKEA ofrece productos de decoración para toda la familia, pero como los niños son las personas más importantes del mundo para ellos, IKEA decide desarrollar una gama especial para ellos. Trabajando con muchos expertos para diseñar productos que beneficien el desarrollo de la capacidad creativa, social y de coordinación de los niños. También en este año, 1997, IKEA llega a Internet con la presentación de su página web <http://www.ikea.com/>

Si hay algo que destaque especialmente en IKEA a lo largo de su exitosa trayectoria es su capacidad de abordar los problemas con los que se ha ido encontrando y convertirlos en ventajas competitivas, y esto lo ha logrado gracias a su cultura innovadora, identificando sus errores y aprendiendo de ellos. Su filosofía y el espíritu IKEA también han hecho de ella un éxito.

### 2.2. Análisis del entorno y de la competencia: IKEA

Para entender la estrategia de IKEA es importante entender el mercado en el que opera así como su entorno y las diferentes variables que afectan a su proceso de toma de decisiones.

Como bien indica Peter D. Bennett (1988: 117) *“La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, al cliente, y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; como para también generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing; mejorar la comprensión del marketing como un proceso.*

*La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige y implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.”*

## 2.2.1. Macroentorno

### 2.2.1.1. Socio-demográfico

La emancipación de los jóvenes cada vez es más tardía, y esto afecta negativamente a IKEA. Hoy en día es menor el número de jóvenes que se independiza antes de los 30 años<sup>4</sup> por lo que la inversión en productos del hogar es menor.

### 2.2.1.2. Cultural

La empresa IKEA no solo se preocupa por sus clientes sino también por sus trabajadores, por ello, la formación y el desarrollo de los colaboradores son dos de las prioridades estratégicas de la compañía.

La compañía mantiene un gran compromiso y responsabilidad social con el medio ambiente<sup>5</sup>. Trabajan para minimizar el impacto negativo de los productos y materiales en el medio ambiente haciendo un uso responsable del ecosistema.

Financia otras muchas campañas destinadas a niños de todos los países con necesidad por la pobreza.

Colabora con asociaciones especializadas en este tipo de situaciones como ONCE, UNICEF y *Save the Children*.

### 2.2.1.3. Económico

La crisis económica es un factor importante en este entorno. Una de las principales consecuencias de la crisis ha sido que la mayoría de los sueldos son inferiores. Debido a esto, los consumidores buscan obtener productos de buena calidad y de bajo precio, en conclusión, los productos que ofrece la empresa sueca.

---

<sup>4</sup> [http://economia.elpais.com/economia/2014/12/17/vivienda/1418838219\\_902631.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/12/17/vivienda/1418838219_902631.html)

<sup>5</sup> [http://www.ikea.com/ms/es\\_ES/about\\_ikea/pdf/Dossier\\_personas\\_y\\_medioambiente.pdf](http://www.ikea.com/ms/es_ES/about_ikea/pdf/Dossier_personas_y_medioambiente.pdf)

## Capítulo 2

En relación a lo anterior, IKEA piensa fabricar buenos productos a precios bajos. Hay que desarrollar métodos rentables e innovadores y crear productos a precios asequibles para la población en crisis.

### 2.2.1.4. Tecnológico

En cuanto al ambiente tecnológico se pueden abarcar muchos factores tales como los diseños, materiales, métodos de producción de los productos, así como los proveedores de los materiales y los fabricantes de los muebles.

Para IKEA la tecnología es un factor a tener en cuenta. Por ejemplo: el transporte de los productos son diseñados para ser transportados en plano, ocupando menor espacio y permitiendo un considerable ahorro de costes.

IKEA no solo se adapta a las nuevas tecnologías sino que se adelanta introduciendo un nuevo formato para el cliente pueda crear su propio espacio personal de manera virtual (habitaciones, salas, baños etc.)

### 2.2.2. Microentorno interno

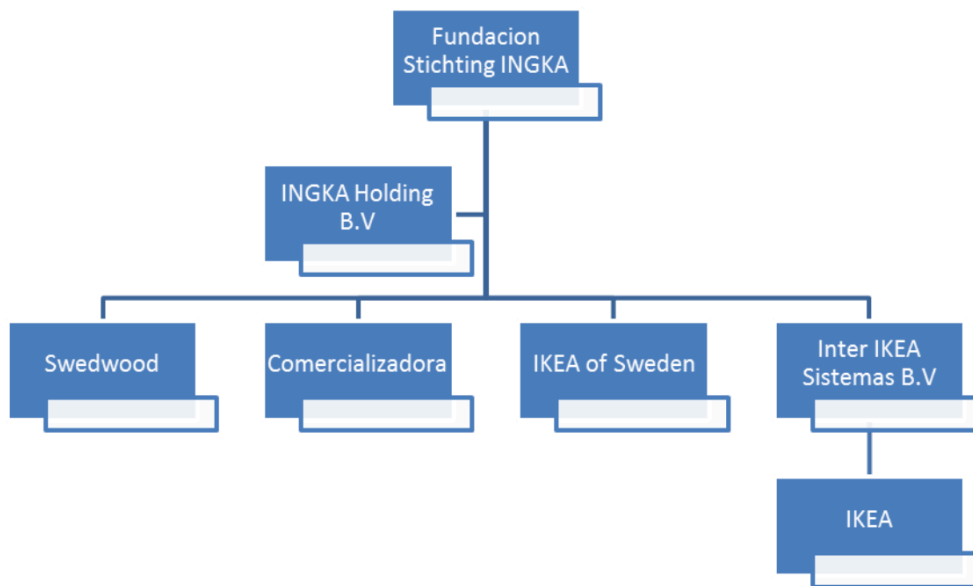
En este caso vamos a estudiar las características internas de IKEA y cuáles son sus ventajas competitivas:

#### 2.2.2.1. Estructura de la empresa

Las compañías del grupo Ikea<sup>6</sup> (INGKA Holding B.V y sus entidades controladas) tienen una estructura propia que asegura su independencia a largo plazo.

---

<sup>6</sup> [http://www.ikea.com/ms/es\\_ES/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html](http://www.ikea.com/ms/es_ES/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html)



**Figura 2.1.** Organización Corporativa de IKEA.

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

La Fundación Stichting INGKA, con sede en Holanda, es la propietaria de INGKA Holding B.V. (y el grupo IKEA) y sus fondos solo pueden ser usados de dos formas: bien reinvertirlos en el grupo IKEA o bien donarlos para fines benéficos a través de la Fundación Stichting IKEA.

El Consejo de Supervisión de Ingka Holding B.V., localizado en Leiden, Holanda, y la compañía propietaria del grupo IKEA), en enero de 2015 se compone de Lars-Johan Jarnheimer (Presidente), Tore Bertilsson, Luisa Delgado, Lone Fønss Schrøder, Stina Honkamaa Bergfors, Jonas Kamprad and Göran Lindahl. Ingvar Kamprad es el máximo asesor de este Consejo de Supervisión.

El grupo IKEA está liderado por el presidente y CEO, Peter Agnefjäll junto con el consejo de Dirección. El grupo IKEA trabaja toda la cadena de valor, desde la estrategia de la gama y el desarrollo del producto hasta la fabricación, distribución y venta. Esto incluye sus propias unidades de fabricación, oficinas comerciales y 315 tiendas en 27 países. En total, el grupo IKEA opera en 42 países.

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

Grupo Ikea (Ikea Holding B.V controlada por otras entidades) El presidente de consejo de supervisión, Lars-Johan Jarnheimer Presidente y director ejecutivo, Peter Agnefjäll.			<u>Funciones del Grupo</u> Negocios Comunicación Financiación Legales Propiedad Gestión del riesgo Estrategia del desarrollo Sostenibilidad Información y Tecnología Recursos humanos
<u>Producción</u> 44 Unidades de producción 20.100 Trabajadores	<u>Demanda y oferta</u> 9.500 Productos 27 Oficinas de comercio 13 Centros de distribución al cliente 34 Centros de distribución 16.100 trabajadores	<u>Venta al por menor y expansión</u> 315 tiendas del grupo Ikea 110.800 trabajadores	
			<u>Gestión de activos</u> Financiación de activos Centros comerciales Principios activos relacionados

**Tabla 2.1.** Las compañías del Grupo IKEA.

*Fuente:* Elaboración propia a través de los datos de la página web Ikea (2015)

### 2.2.3. Microentorno externo

#### 2.2.3.1. Clientes

IKEA<sup>7</sup> no solo tiene claro el concepto de que “el cliente es lo más importante”, sino que, además de trabajar por ofrecer precios asequibles en productos de diseño y funcionales acorde con sus gustos y necesidades, busca aumentar el vínculo emocional que mantiene con sus clientes, identificándose con lo que ellos piensan y sienten.

Y para ello, mejor que las palabras son los actos. Así en cada país donde se encuentra IKEA se realizan actuaciones que persiguen el bien común de la sociedad. Además de prohibir que trabajen niños en las fábricas de sus proveedores, financia becas, colabora en la realización de cursos de silvicultura, participa en campañas para identificar los bosques a proteger, etc.

<sup>7</sup> [http://www.itae.es/comunidad/descargas/a4ad1\\_Sesion1.EL%20CASO%20IKEA.pdf](http://www.itae.es/comunidad/descargas/a4ad1_Sesion1.EL%20CASO%20IKEA.pdf)

## Caso IKEA

Como la propia compañía comenta: “Si los problemas ambientales, tales como efectos de la contaminación y de salud se están convirtiendo en más de una preocupación para la gente diaria, deben también ser una preocupación para IKEA”.

### 2.2.3.2. Proveedores

IKEA tiene 1350<sup>8</sup> proveedores por todo el mundo, a los que compra lo 9500<sup>9</sup> productos que conforman el surtido IKEA. Por respeto a los propios proveedores, IKEA no facilita el nombre de las empresas fabricantes de sus productos, pero si tenemos la información de que los proveedores de los productos de IKEA deben ser respetuosos con el medio ambiente y trabajar en unas condiciones laborales aceptables. Por eso, la mejor manera de influir y contribuir a un desarrollo positivo es manteniendo relaciones estrechas y duraderas con sus proveedores. Apoyan a sus proveedores para que se esfuercen en ser más responsables con las personas y el medio ambiente.

### 2.2.3.3. Competencia

IKEA al no contar con una única función como puede ser la venta de muebles, compite con empresas de distinta índole. Algunos ejemplos de empresas que pueden significar una importante amenaza para IKEA pueden ser las empresas dedicadas al montaje de muebles o a la decoración de los mismos o de la propia vivienda. Además aquellas empresas que se dedican a la venta de artículos de jardín, de menaje o de incluso juguetes para niños también han visto en IKEA una clara competencia.

Carrefour se lanza a competir con IKEA con una línea de muebles de bajo coste; Leroy Merlin también se dedica a la venta de muebles y bricolaje a precios bajos.

Y ya de una forma más indirecta, IKEA puede llegar a competir con cadenas de supermercados y restauración con su tienda sueca y el “restaurante IKEA”.

---

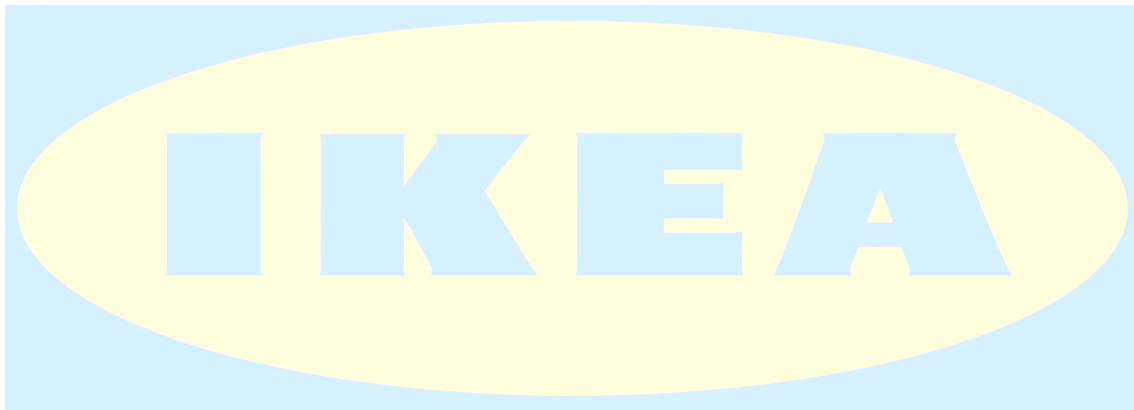
<sup>8</sup> [http://files.shareholder.com/downloads/FDC/0x0x213144/98360e42-008f-41f7-93ed-5648692cac29/FDC\\_News\\_](http://files.shareholder.com/downloads/FDC/0x0x213144/98360e42-008f-41f7-93ed-5648692cac29/FDC_News_)

<sup>9</sup> [http://www.ikea.com/ms/en\\_KW/pdf/sustainability\\_report/group\\_approach\\_sustainability\\_fy11.pdf](http://www.ikea.com/ms/en_KW/pdf/sustainability_report/group_approach_sustainability_fy11.pdf)

## Capítulo 2

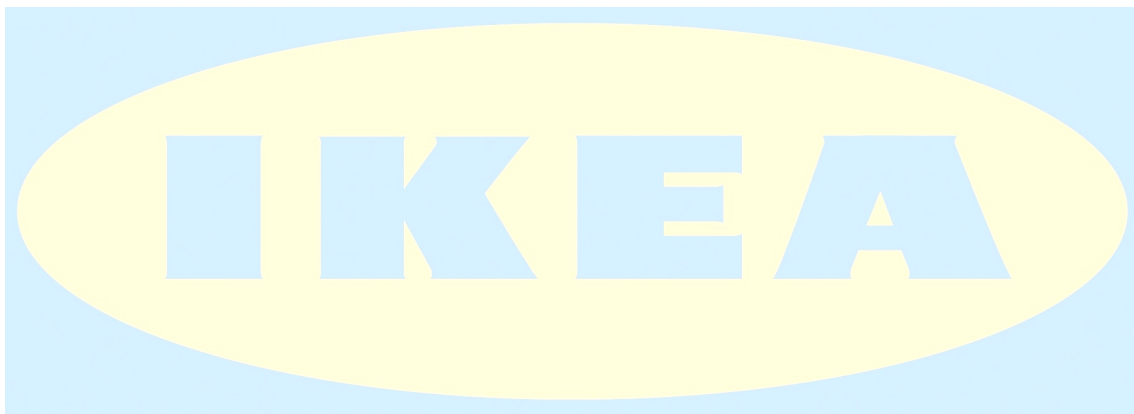
Todo esto teniendo en cuenta, claro está, la competencia con las empresas fabricantes y distribuidoras de muebles. En su mercado de referencia (fabricación y distribución de muebles) IKEA consigue mediante una exitosa estrategia de diferenciación obtener la mayor cuota de mercado, convirtiéndose así en la empresa líder.

Como conclusión, IKEA compite generalmente con aquellas empresas que se dedican tanto a la fabricación como a la distribución y venta de muebles. Aunque también es verdad que debido a la alta diversificación de IKEA, puede llegar a ser un “estorbo” para empresas muy distintas.





# **Capítulo 3. Análisis de las Estrategias de Marketing de IKEA**



## Capítulo 3

Todos los datos sobre la previsión de IKEA vienen en su resumen para el año fiscal 2014<sup>10</sup> y las estrategias han sido sacadas del análisis de sus páginas web<sup>11</sup> o de comunicados oficiales de intención<sup>12</sup>.

### 3.1. Objetivos de las Estrategias de Marketing

#### 3.1.1. Incrementar la presencia de la marca

IKEA pretende incrementar su presencia entre el público objetivo, usando anuncios de televisión a la vez que una campaña agresiva en las redes sociales. Pretenden concienciar al público de que IKEA es más que una tienda que vende mueble de diseño a buen precio. En vez de eso, IKEA pretende ser “ *HI Design + Lo Price*”. Comprando en IKEA cada cliente podrá crear un *look* de alta calidad que es único para ellos.

#### 3.1.2. Incrementar el número de clientes que vuelven y mejorar la experiencia de compra

IKEA tiene una experiencia de compra única, que permite al cliente ver, comprar y llevarse todo en la misma visita.

Para incrementar el número de clientes que vuelven a la tienda cada año se usan tácticas de promoción de ventas, como por ejemplo, el programa de fidelidad que actúa como catalizador, atrayendo clientes de vuelta a la tienda y a la *website*.

---

<sup>10</sup> [http://www.ikea.com/ms/en\\_US/pdf/yearly\\_summary/ikea-group-yearly-summary-fy14.pdf](http://www.ikea.com/ms/en_US/pdf/yearly_summary/ikea-group-yearly-summary-fy14.pdf)

<sup>11</sup> <http://www.123helpme.com/ikeas-global-marketing-strategy-view.asp?id=165535>

<sup>12</sup> [http://www.ikea.com/ms/en\\_SG/pdf/press\\_releases/IKEA\\_Facebook\\_launch.pdf](http://www.ikea.com/ms/en_SG/pdf/press_releases/IKEA_Facebook_launch.pdf)

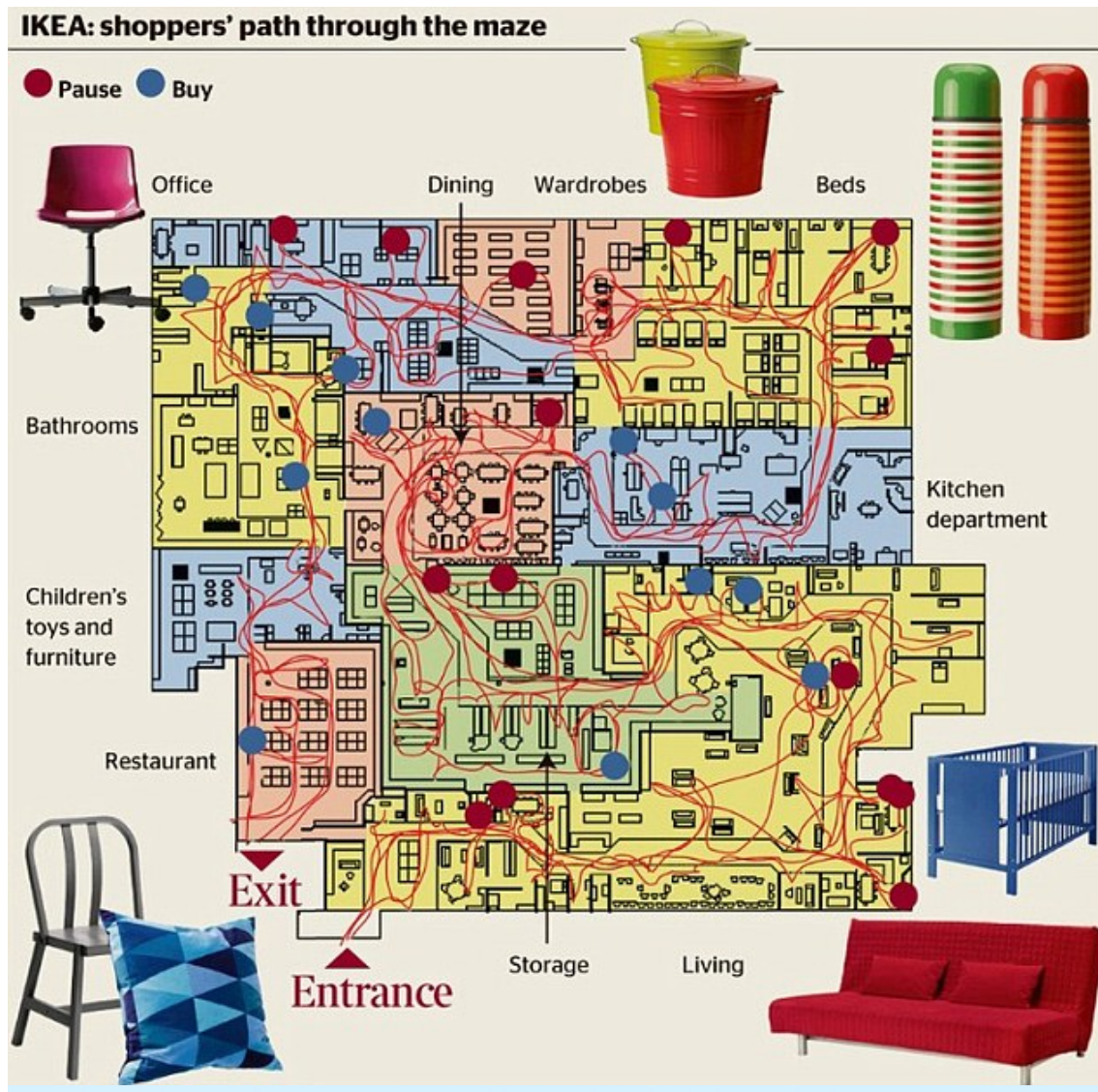


Figura 3.1. Recorrido del proceso de compra en las tiendas de IKEA<sup>13</sup>.

En la imagen anterior se muestra el proceso de compra de IKEA: el recorrido que hacen los clientes de Ikea, esto viene bien para las compras impulso.

### 3.1.3. Incrementar ventas

La campaña creativa “*HI Design + Lo Price*” será la responsable de conseguir el incremento en ventas. Una vez el público objetivo empiece a comprar ítems de la nueva temporada, se introducirán ofertas. Estas ofertas serán anunciadas a través de las redes sociales, campañas de emails, anuncios en periódicos.

<sup>13</sup> <http://www.dailymail.co.uk/femail/article-1349831/Ikea-design-stores-mazes-stop-shoppers-leaving-end-buying-more.html>

### 3.1.4. Incrementar la penetración del website de IKEA.com

Actualmente IKEA.com es una plataforma interactiva en la que los clientes pueden ver y construir ideas para sus estilos de vida que representan futuras compras en Ikea. La plataforma no está diseñada para permitir la compra y el envío de productos. El modelo de negocio necesitaría funcionar con un modelo de distribución similar al de Amazon para convertirse en una plataforma *e-commerce* totalmente funcional. Una vez comenzada la distribución, IKEA podría empezar a promocionar la tienda por canales dinámicos como las redes sociales, lo que permitiría incrementar la penetración de la *website*.

### 3.1.5. Incrementar el alcance de las comunicaciones electrónicas

El objetivo de las campañas de IKEA es incrementar el alcance de las comunicaciones electrónicas con los consumidores. Trabajando con un sistema de organización de contenido y ofreciendo ofertas y promociones que incrementen la información de los clientes en la base de datos. Tener una lista de distribución libre de *spam* permitirá crear nuevas promociones *email* HTML basadas en las preferencias de los consumidores.

## 3.2. Estrategias mediáticas

Para conseguir el objetivo de atraer a más audiencia por medios tradicionales, se producen anuncios de 30 segundos para posicionar la campaña “*HI Design + Lo Price*”. El *timing* de la campaña viene dado por el patrón de programas que ve la audiencia objetivo. Estos anuncios aparecen en canales específicos como E! y Divinity, aunque en cadenas más grandes como Telecinco o Antena 3 solo se emiten en *prime-time*.

El 40% del presupuesto<sup>14</sup> de las campañas se utiliza en redes sociales para incrementar la interacción de los usuarios objetivo.

IKEA usa su marca como herramienta para crear interacciones en las redes sociales generando un sentimiento de comunidad entre los clientes objetivos que valoran la cultura “*HI Design + Lo Price*”. Para ello es importante mantener una fuerte presencia en las redes sociales, prestando

---

<sup>14</sup> <https://leydadesign.files.wordpress.com/2011/10/ikea-imc-campaign.pdf>

## Análisis de las Estrategias de Marketing de IKEA

mucha atención al *feedback*, ya que éste puede ser negativo y afectar a la percepción que tiene el público de la marca o ser positivo y aportar *insights* que ayuden a mejorar la experiencia del cliente. Con la ayuda de promociones exclusivas para redes sociales, se conseguirá que la interacción de los usuarios con las redes sociales sea más profunda.

### Ejemplos de campañas sociales:

1. Usar suscripciones a *email* o “*like*” de Facebook a la campaña “*HI Design + Lo Price*”.
2. Crear un sorteo por YouTube para encontrar los espacios más creativos bajo presupuesto. El ganador será compartido a través de todas las plataformas sociales: Pinterest, Tumblr, Foursquare, Twitter, Youtube y Facebook.

El 15% de presupuesto de campaña se emplea en promociones que empiezan la semana del *Black Friday* en noviembre.

*Black Friday* es una oportunidad tanto para un evento en la tienda como para un evento *online*. Poniendo anuncios en *prime-time* durante la semana de *Black Friday* se creará inercia para los descuentos que se ofertaran. Dado el gran número de empresas que hacen campaña en *Black Friday*, es importante destacar que IKEA es algo más que una marca, es un estilo de vida.

El 10% del presupuesto se guarda para diciembre, en exclusiva en publicidad en exteriores.

Los anuncios exteriores se componen principalmente de vallas publicitarias cercanas a las autopistas para llamar la atención de las personas que viajan por vacaciones y a los compradores de último momento. Dado que IKEA no solo vende muebles, sino también accesorios para un estilo de vida, es necesario recordar a los consumidores las diferentes ofertas que disponibles en productos IKEA.

Con el refuerzo de la presencia *online* se pretende incrementar el número de clientes que se apuntan a las listas de distribución por *email* en un 10%.

El *email* es un medio muy importante para comunicarse con la audiencia objetivo. Esto se ha vuelto mucho más fácil en los últimos años con el desarrollo de aplicaciones CRM “*Customer Relationship Management*” que simplifican el proceso y maximizan la personalización. Para

## Capítulo 3

conseguir que se apunten más clientes será necesario ofrecer cupones y otros incentivos en la tienda a cambio del *email*.

Presupuesto Mediático de Ikea para 2012 (\$20M)					
Espacio de Tiempo	Alcance	Frecuencia	GRP	\$/Periodo	\$/Mes
Enero- Junio	Alto (80%)	(2)	160	\$5M	\$833k
Agosto/ Septiembre/ Octubre				\$8M	\$2,6M
Black Friday	Bajo (15%)	(2)	30	\$3M	\$3M
Noviembre- Diciembre	Mediano (10%)	(4)	40	\$2M	\$1M
12 Meses				\$2M	\$1M

**Tabla 3.1.** Presupuesto Mediático de IKEA para 2012<sup>15</sup>.

En la tabla anterior se muestra el desglose del presupuesto de 20 millones de las campañas que realiza IKEA en Estados Unidos durante todo el año en las redes sociales.

### 3.3. Estrategias Presupuestarias

#### 3.3.1. Social Media

La campaña de *Social Media* se replicará por las principales plataformas (Facebook, Foursquare, Youtube, Twitter, Tumblr y Pinterest) con un presupuesto aproximado de 2 millones de dólares. Esta estrategia es una de las principales ya que la demografía objetivo es muy adecuada a las redes sociales y es importante mantener una presencia fuerte en todas las plataformas. Estas plataformas permiten conseguir una fuerte interacción entre los actuales o futuros clientes. Esta presencia permite crear una afinidad hacia la marca que ayudara a conseguir el objetivo establecido anteriormente de incrementar la presencia de la marca.

Otra forma de crear presencia en las redes sociales será a través de la promoción de artículos en blogs. La idea es conseguir asociarse con blogs para que hablen de las nuevas colecciones de IKEA y los usuarios las compartan en las redes sociales.

#### 3.3.2. Televisión

---

<sup>15</sup> <https://leydadesign.files.wordpress.com/2011/10/ikea-imc-campaign.pdf>

## Análisis de las Estrategias de Marketing de IKEA

La herramienta de esta estrategia será un anuncio de 30 segundos emitido en la televisión de pago. El presupuesto será 5 millones de dólares y su objetivo será definir el tono del resto de promociones y campañas. La televisión es un gran catalizador para crear inercia para la campaña.

### 3.3.3. Email

Para incrementar la interacción con los consumidores y la afluencia será importante usar la última tecnología CRM para capturar y organizar la información de los clientes. Gracias a esta tecnología IKEA es capaz de realizar campañas personalizadas a través de *email*.

Para conseguir que los clientes recuerden la experiencia de compra en IKEA, se les envía un *email* de continuación con una serie de productos que encajan o complementan los productos de su última compra.

Una de las maneras de conseguir que los clientes se apunten a la lista de distribución de *email* es ofrecer una comida gratuita en la cafetería de IKEA.

A través de las campañas de *email* se consigue también que los clientes vuelvan a la tienda con cupones descuento de 25 dólares en una compra de 100 dólares y se unan al programa de fidelidad IKEA FAMILY que también ofrece un beneficio al apuntarse y puntos al comprar productos en IKEA, pudiendo poner que ciertos productos den más puntos.

Al tener el programa de fidelidad también se pueden aportar datos de comportamiento del consumidor a la base de datos CRM para poder estudiar tendencias de compra y comportamiento.

### 3.3.4. Tácticas de RRPP

#### 3.3.4.1. Tour Mediático:

Una de las tácticas con más éxito de IKEA es el Tour Mediático que consiste en realizar charlas, entrevistas y talleres en la tienda, haciendo demostraciones. Las charlas las dan los diseñadores de IKEA enseñando los nuevos productos y cómo éstos pueden formar parte del día a día de los consumidores. Las entrevistas serán en medios con alto alcance para crear la sensación de cercanía de los consumidores a la marca. Por último, los talleres ayudan a reforzar el mensaje y a crear soluciones personalizadas para que cada compra de la tienda tenga un aspecto único.

IKEA también patrocina eventos durante el año, como la media maratón de Philadelphia y la plantación de árboles el “día de la tierra”, aprovechando para transmitir el mensaje de productos sostenibles y la responsabilidad social corporativa de IKEA. La marca de IKEA va en los botes de agua, la ropa deportiva y los carteles de la carrera.

### 3.3.5. Métricas para analizar la efectividad

#### 3.3.5.1. Métodos cualitativos:

Grupo focal: Hacer a menudo estos grupos permite a IKEA tener información sobre lo que funciona y lo que no funciona de la estrategia de marketing. Si el concepto de “*Hi Design + Low Price*” no está siendo bien recibido por el grupo, se tendrá que ajustar con el *feedback* del grupo antes de realizar la campaña. Este es un método caro pero rápido.

Copy testing: Este método de evaluación se usa para estudiar los anuncios que saldrán por la televisión. En vez de centrarse en el concepto creativo, se analiza la efectividad del anuncio a nivel de consumidor y ayuda a estimar la efectividad del *spot* antes de emitirlo.

#### 3.3.5.2. Métodos cuantitativos:

Entrega de datos: Gracias a la posibilidad de analizar las interacciones en las plataformas de *social media*, podemos estudiar el ratio de conversión de clientes, las veces que abren los correos, que entran en la web así como desde dónde vienen, el número de *post*, *likes*, *tweets*, menciones así como el ratio de abandono. Google Analytics permite llevar la cuenta y calcular la rentabilidad de la inversión en diferentes estrategias de marketing.





## Conclusiones

En un mercado muy saturado, IKEA ha seguido mejorando su posición usando la fórmula que diseñó Ingvar Kamprad.

El público objetivo tiene muchas marcas y productos entre los que elegir cuando busca muebles. Con tanta competencia intentando conseguir la atención de los consumidores, será necesario presentar una imagen coordinada y unificada a través de todos los canales de marketing. Esto asegurara la consistencia y congruencia del mensaje que recibirá el consumidor. Los cimientos de todas las decisiones de negocio que se tomen serán el cliente, coste, facilidad y comunicación.

Centrarse en el consumidor será el objetivo más importante de las campañas de IKEA. La campaña “*Hi Design + Lo Price*” usa un acercamiento creativo fuerte. La segunda parte del mensaje es la proposición de “un sinfín de posibilidades”, que puede ser segmentado en cocina, salón, terrazas y baños.

La marca IKEA es muy conocida en varios mercados, pero poco conocida fuera de las ciudades. Aumentando la difusión en las redes sociales e incrementando las inversiones en eventos se aumenta el alcance para empezar a llegar a una nueva población de clientes.

Desde el punto de vista de los costes, IKEA puede ofrecer descuentos durante las campañas y a clientes que frecuentan IKEA. Nuevas herramientas como el programa de fidelidad IKEA FAMILY ayudan a crear afinidad a la marca, permitiendo crear una base de datos y seguir los patrones de compra de los consumidores. Esto se usa para segmentar a los clientes en regiones y preferencias de compra.

Con este acercamiento unificado, el cliente recibirá más información de la oferta de IKEA. Con esta estrategia de marketing, IKEA ha podido sobrevivir a la crisis en España y ha contribuido a facilitar la tarea de decorar las cosas, estando en múltiples países, siendo sostenible, creativa e imparable.

Podemos afirmar entonces, que IKEA ha popularizado el sector mobiliario y de objetos de decoración gracias a sus originales diseños y al aprovechamiento máximo de los recursos. Ahorra costes en los procesos de transporte y montaje ya que es el propio cliente el que realiza estas tareas, lo que repercute directamente en el precio final.

### 3. Webgrafía

Página web [http://www.ikea.com/ms/es\\_ES/this-is-ikea/index.html](http://www.ikea.com/ms/es_ES/this-is-ikea/index.html) [en línea]

Consultada el día 10 de febrero del 2015.

Página web [http://www.ikea.com/ms/es\\_ES/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/history/](http://www.ikea.com/ms/es_ES/about_ikea/the_ikea_way/history/)

[en línea] Consultada el día 10 de febrero del 2015.

Página web <https://www.youtube.com/watch?v=oBgy52QQygw> [en línea]

Consultada el día 10 de febrero del 2015.

Página web <http://www.ikea.com/us/en/customerservices/faq#faqAnswers3-1> [en línea]

Consultada el día 10 de febrero del 2015.

Página web <http://www.libremercado.com/2011-09-17/ikea-una-historia-de-exito-1276435557/> [en línea] Consultada el día 15 de febrero del 2015.

Página web <http://www.reasonwhy.es/actualidad/mobile/el-nuevo-catalogo-de-ikea-sera-interactivo-1> [en línea] Consultada el día 15 de febrero del 2015.

Página web <http://www.elblogdelmarketing.com/2010/09/curiosidades-sobre-el-catalogo-de-ikea.html> [en línea] Consultada el día 20 de febrero del 2015.

Página web <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/> [en línea] Consultada el día 20 de febrero del 2015.

Página web <http://www.aulafacil.com/cursos/120749/empresa/estrategia/estrategia-empresarial-basico/concepto-de-estrategia> [en línea] Consultada el día 20 de febrero del 2015.

Página web <http://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/> [en línea] Consultada el día 20 de febrero del 2015.

Página web <http://www.neuronilla.com/documentate/articulos/54-creatividad-publicidad/151-7-estrategias-ganadoras-en-el-marketing-del-siglo-xxi-antonio-domingo.html> [en línea] Consultada el día 20 de febrero del 2015.

Página web

[http://www.supplychain247.com/article/how\\_does\\_ikeas\\_inventory\\_management\\_supply\\_chain\\_strategy\\_work](http://www.supplychain247.com/article/how_does_ikeas_inventory_management_supply_chain_strategy_work) [en línea] Consultada el día 20 de febrero del 2015.

Página web <http://www.sethcburgess.com/2008/10/ikea-case-analysis.html> [en línea] Consultada el día 24 de febrero del 2015.

Página web <http://www.coolhunting.com/design/the-ikea-phenom> [en línea] Consultada el día 24 de febrero del 2015.

Página web <http://www.jenniferlitwin.com/2009/02/an-ikea-field-guide/> [en línea] Consultada el día 24 de febrero del 2015.

Página web <http://www.adweek.com/agencyspy/ogilvy-ikea-seek-to-improve-life/8404?red=as> [en línea] Consultada el día 24 de febrero del 2015.

Página web <http://www.express.co.uk/life-style/life/560828/Ikea-history-Swedish-furniture-design> [en línea] Consultada el día 28 de febrero del 2015.

Página web

[http://www.nytimes.com/2010/09/13/business/media/13adco.html?ref=ikea&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2010/09/13/business/media/13adco.html?ref=ikea&_r=0) [en línea] Consultada el día 28 de febrero del 2015.

Página web

[http://www.ikea.com/ms/es\\_ES/about\\_ikea/pdf/Dossier\\_personas\\_y\\_medioambiente.pdf](http://www.ikea.com/ms/es_ES/about_ikea/pdf/Dossier_personas_y_medioambiente.pdf) [en línea] Consultada el día 25 de marzo del 2015.

Página web [http://files.shareholder.com/downloads/FDC/0x0x213144/98360e42-008f-41f7-93ed-5648692cac29/FDC\\_News](http://files.shareholder.com/downloads/FDC/0x0x213144/98360e42-008f-41f7-93ed-5648692cac29/FDC_News) [en línea] Consultada el día 25 de marzo del 2015.

Página web

[http://www.ikea.com/ms/en\\_KW/pdf/sustainability\\_report/group\\_approach\\_sustainability\\_fy11.pdf](http://www.ikea.com/ms/en_KW/pdf/sustainability_report/group_approach_sustainability_fy11.pdf) [en línea] Consultada el día 25 de marzo del 2015.

Página web <http://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/2428632/09/10/Vaya-estrategia-Desconcertar-a-los-clientes-para-venderles-mas-muebles-.html#.Kku8yIvTjTcIlyd> [en línea] Consultada el día 25 de marzo del 2015.

Logística, Axon. [Axon Logística]. (2012, Agosto 30). Que es Marketing Entrevista a Phillip Kotler. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=TCpNzWdoO3Y>

[MagangementvEspanol]. (2010, Septiembre 23). Michael Porter- ¿Qué es estrategia?. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=0E0e6NqcT0M>

#### 4. Bibliografía

- Ayestarán, R.; Rangel, C.; Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor*. Ed. Esic. Madrid.
- Belch, George E. & Belch, Michael A. (2014). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective*. Ed. McGraw-Hill Higher Education.
- Bennett, P. (1988): *Diccionario of Marketing Terms*. American Marketing Association. Chicago.
- Ferrel, C. O.; Hartline, M. (2007). *Estrategia de marketing*. Ed. CENGAGE Learning. México.
- Guerras Martín, L. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*. Ed. Thomson-Reuters, Civitas. Navarra.

- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Ed. Prentice-Hall. Madrid.
- Munuera Alemán, J. (2006). *ESTRATEGIAS DE MARKETING: De la teoría a la práctica*. Ed. ESIC. Madrid.
- Munuera Alemán, J.; Rodríguez Escudero, A. (2012). *Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Ed. ESIC. Madrid.
- Santesmases, M. (1999). *Marketing: Conceptos y estrategias*. Ed. Pirámide. Madrid.
- Santesmases, M.; Merino, M.J.; Sánchez, J. y Pintado, T. (2009). *Fundamentos del marketing*. Ed. Pirámide. Madrid.
- Torekull, B. (2008). *LA HISTORIA DE IKEA. Su fundador cuenta los secretos de la empresa que ha entrado en todos los hogares del mundo*. Ed. La Esfera de los Libros. Madrid.
- Tzu, S. (2013). *El Arte de la Guerra*. Ed. Hojas de Luz. Málaga.
- W. Chan Kim; Renee Mauborgne. (2005). *LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL: Como crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*. Ed. Granica.