



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**La diferenciación y el liderazgo en Costes: Claves del éxito
de IKEA**

Presentado por Diego Chanes Rodríguez

Tutelado por Diego Jesús Cuello de Oro Celestino

Segovia, a 11 de Junio de 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....página 3
JUSTIFICACIÓN.....página 4

CAPÍTULO 1

LIDERAZGO EN COSTES, DIFERENCIACIÓN Y EL ESTANCAMIENTO A LA MITAD

1.1. Estrategia del liderazgo en costespágina 6
1.1.1. Conceptopágina 6
1.1.2. Factores determinantespágina 7
1.1.3. Ventajas del liderazgo en costespágina 8
1.1.4. Riesgos del liderazgo en costespágina 9
1.2. Estrategia de diferenciación.....página 10
1.2.1. Conceptopágina 10
1.2.2. Factores determinantespágina 12
1.2.3. Ventajas de la diferenciaciónpágina 13
1.2.4. Riesgos de la diferenciaciónpágina 14
1.3. El estancamiento a la mitad.....página 14
1.3.1. Conceptopágina 14
1.3.2. Causas y consecuenciaspágina 15
1.3.3. El estancamiento en la actualidadpágina 17

CAPÍTULO 2

CASO IKEA

2.1. IKEA y su modelo de negocio..... página 20
2.1.1. La historia de la empresapágina 20
2.1.2. El liderazgo en costes en IKEApágina 21
2.1.3. La diferenciación en IKEApágina 22
2.2. La otra cara de IKEA: Competencia y fallos de la empresa página 25
2.2.1. La competencia de IKEApágina 25
2.2.2. Fallos de IKEApágina 26
CONCLUSIONES..... página 29

ÍNDICE

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....página 31

ANEXO

Las claves que explican el éxito de IKEA página 32

Introducción

Toda empresa integrada en un mercado competitivo está obligada a competir, si es que realmente quiere prosperar, para ello lo más aconsejable es que eche un primer vistazo a la competencia de su sector y posteriormente decida la forma en la que pretende enfrentarse a sus competidores, esta decisión no es nada fácil en la actualidad, debido a la cada vez mayor competitividad existente en los diferentes sectores empresariales con multitud de empresas y multitud de negocios diferentes entre sí, por ello debe analizar tanto la fuerza de la competencia del mercado de referencia como las posibilidades que vaya a tener la empresa en dicho mercado. En definitiva, las empresas tienen que decidir qué estrategia competitiva es la que mejor le conviene a su empresa para desarrollar su actividad en el mercado en el que se encuentra.

Las estrategias competitivas que, en estos momentos, llevan a cabo las empresas a nivel general son de tres tipos: liderazgo en costes, diferenciación y la estrategia de enfoque o nicho, esta última, consiste en centrar la atención en satisfacer de la mejor manera posible las necesidades de un segmento concreto de la población en vez de en la población en su conjunto como hacen las otras dos. Sin embargo, en este trabajo nos vamos a centrar en el análisis de las estrategias basadas en el liderazgo en costes y en la diferenciación que son básicas a la hora de competir.

Respecto al contenido de este TFG, decir que está dividido en dos capítulos. En el primer capítulo se explicarán los dos tipos de estrategia básicas mencionadas en el párrafo anterior, explicando que por ejemplo, la estrategia del liderazgo en costes consiste básicamente en que las empresas que desarrollan esta estrategia tienen unos costes más bajos que su competencia lo que les permitirá tener una cuota de mercado más amplia, además, también se expondrán los factores que conducen a esta estrategia así como las ventajas y desventajas de la misma. Posteriormente se explicará que la estrategia de diferenciación consiste bien en incorporar rasgos distintivos e innovadores a los productos o servicios que ofrecen las empresas o bien en crear productos innovadores que llamen la atención del público al que van dirigidos, y al igual que en la anterior estrategia también se expondrán los factores determinantes de la misma así como sus ventajas y desventajas. Para finalizar este capítulo, se detallará uno de los peligros que conlleva la implantación de estas dos estrategias conjuntamente, que es quedarse atrapado a la mitad.

En lo que se refiere al segundo capítulo, nos centraremos ya en el caso concreto de la empresa IKEA que es de las pocas (por no decir la única) empresas que es capaz de llevar a cabo ambos tipos de estrategias competitivas sin quedarse atrapada a la mitad. En el desarrollo de este capítulo se comenzará explicando qué es IKEA, cómo surgió la idea de crear una empresa tan innovadora que rompe los esquemas de lo que se entiende por una tienda de muebles tradicional, así como la manera en la que aplica las estrategias competitivas a su modelo de negocio. Terminaremos este segundo capítulo detallando la forma en la que compite IKEA con las empresas de muebles tradicionales así como los peligros que supone para esta empresa los nuevos competidores que le están saliendo, los cuales pretenden darle su propia medicina, compitiendo con ella en el terreno de la innovación. Pero como no todo en IKEA es bueno y maravilloso también se detallarán al final del capítulo, los errores que ha cometido la empresa y las críticas que ha recibido por ese motivo.

Para el desarrollo de este trabajo, en el primer capítulo que corresponde a la parte teórica se van a utilizar diversos manuales referentes al tema de la dirección estratégica, centrándonos principalmente en el concepto de estrategia competitiva y sus tipos, así como páginas web que sirvan de complemento. Del mismo modo, para el segundo capítulo que corresponde al caso particular de la empresa IKEA se utilizarán artículos de opinión, entrevistas y páginas web que traten sobre esta empresa y proporcionen información fiable sobre la misma.

Justificación

La elección de este tema se debe a la gran importancia que tiene para una empresa llevar a cabo una correcta estrategia competitiva, para poder hacerse un hueco en el mercado, ya que sin ella las empresas están perdidas. Lo que hay que tener claro en este aspecto es que la estrategia que se va a seguir debe ser rentable para la empresa, ya que de nada serviría por ejemplo intentar llevar a cabo una estrategia de liderazgo en costes si ello va a suponer la quiebra de la empresa, además lo mismo ocurre con la diferenciación, si no sabemos desarrollar el factor innovador que nos diferencia, no atraeremos a los suficientes clientes, lo que repercutirá en ventas bajas con sus correspondientes bajos ingresos, es decir, no superaremos a la competencia y no conseguiremos los objetivos marcados.

Lo que se pretende con este trabajo es mostrar cómo si se tiene claro desde un principio lo que se quiere hacer y dónde se quiere llegar, es relativamente fácil alcanzar, a medio o largo plazo, las metas que se han propuesto en un principio, aunque siempre influyen otros factores que resultan incontrolables como es el caso del factor suerte, ciclos económicos, etc.

Por tanto, lo primero que tiene que hacer una empresa es fijar unos objetivos claros, coherentes, factibles (que se puedan alcanzar) y rentables y posteriormente llevar a cabo la estrategia que más se adapte a los recursos y capacidades de la empresa.

Todos estos aspectos los ha llevado a cabo IKEA, lo que le han permitido no solo desarrollar una de las estrategias competitivas sino las dos a la vez, porque se dio cuenta que en el sector del mueble todas las empresas aunque a su manera, hacían lo mismo, fabricar muebles con parecida estructura que hacen a los clientes romperse la cabeza para meterlos en casa, por ello IKEA apuesta por el factor diferenciador del “auto-montaje”, que permite a los clientes llevar el mueble desmontado a su casa, para que lo monten a su gusto donde y cuando quieran, sin tener que esperar meses a que se lo lleven a su casa, lo que supone ahorro de costes de personal, esto unido al hecho de que la madera que utiliza procede de bosques propiedad de la empresa, supone que los costes tanto de producción como generales sean muy bajos lo que le permite tener esos precios tan reducidos.

Capítulo 1

Liderazgo en Costes Diferenciación

y

El estancamiento a la mitad



1.1. EL LIDERAZGO EN COSTES

1.1.1. Concepto

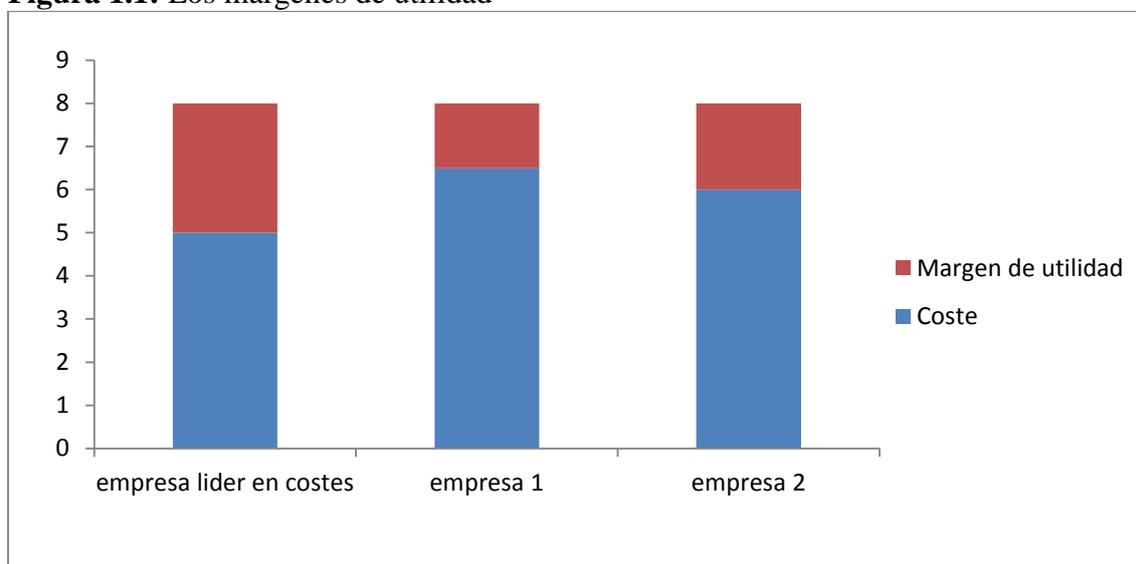
La estrategia competitiva basada en costes es una de las estrategias básicas que puede llevar a cabo una empresa a la hora de competir y consiste en que una empresa logra unos costes totales inferiores a los de la competencia, sin que ello afecte a la calidad del producto o servicio que ofrece la empresa. Esta estrategia se convertirá en ventaja competitiva cuando a los competidores les resulte difícil disminuir sus costes para igualarlos a los de dicha empresa. En palabras de Porter:

“Una empresa tiene ventaja de costo si su costo acumulado de desempeñar todas las actividades de valor es menor que los costos de sus competidores. El mantenimiento de la ventaja competitiva estará presente si las fuentes de la ventaja de costo de una empresa son difíciles de replicar o imitar por los competidores” (Porter, 1989, p.114).

Lo normal es que, al menos al principio, las empresas que llevan a cabo este tipo de estrategias necesiten llevar a cabo una inversión inicial muy alta lo que repercute en el nivel de precios de sus productos incrementándolos considerablemente. Sin embargo, una vez que se ha logrado el liderazgo, la empresa obtendrá altos márgenes de utilidad que le permitirán reinvertir en equipos e instalaciones más novedosos, provocando de esta manera el mantenimiento de la ventaja competitiva alcanzada.

Ahora veamos en un ejemplo (Figura 1.1) cuál sería el incremento de los márgenes de utilidad comentados en el párrafo anterior de una empresa líder en costes en comparación con dos de las empresas competidoras de su sector:

Figura 1.1: Los márgenes de utilidad



Fuente: elaboración propia a partir de Guerras y Navas, 2012

En la figura 1.1 podemos observar tres empresas pertenecientes a un mismo sector de actividad, que fabrican productos comparables en términos de calidad y que por lo tanto los venden a precios similares (8 €). Los márgenes de utilidad vienen determinados por la diferencia entre el precio de venta y el coste de fabricación, de tal manera que como la empresa líder en costes tiene el nivel de costes más bajo del mercado, esto supone que su margen de utilidad sea el más alto.

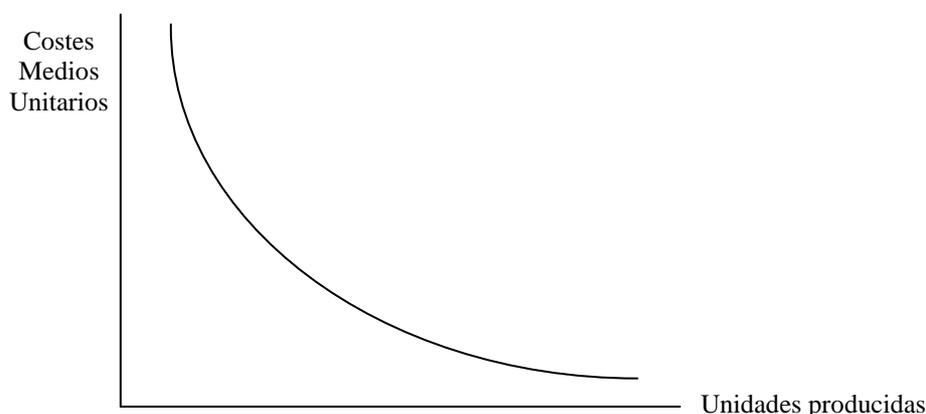
No podemos finalizar este epígrafe sin mencionar que las empresas tienen que tener en cuenta algo muy importante y es que para que esta estrategia sea efectiva, solo debe haber un líder en costes en el mercado, y no un grupo de empresas que luchen por alcanzar esa posición, ya que al haber más de un aspirante, la rivalidad existente es muy dura debido a que cada aspecto de la participación en el mercado se considera crucial y a no ser que una de ellas logre el liderazgo y consiga persuadir a sus contrincantes para que desistan, las consecuencias sobre la utilidad pueden ser desastrosas.

1.1.2. Factores determinantes

Existen una serie de factores en el mercado que hacen posible que una empresa pueda desarrollar su estrategia competitiva en costes, estos son:

a) **Las economías de escala:** tienen lugar cuando existe una reducción de los costes medios a largo plazo de una empresa al aumentar el nivel de producción, de la forma en la que se indica en la figura 1.2:

Figura 1.2: economías de escala



Fuente: Elaboración propia

En este tipo de economía pueden surgir tres fuentes principales:

- El volumen de los inputs y outputs no tiene por qué estar relacionados, ya que por ejemplo puede darse el caso en el que un incremento de la producción no requiera un incremento de los factores empleados.
- Debido a que muchos productos son indivisibles y solo se pueden vender en grandes cantidades, tendrán que colocarse en el mercado en grandes cantidades y obtener una reducción en costes por ello.
- El hecho de aumentar el número de inputs producidos favorece la especialización de las tareas produciendo un incremento de las habilidades y permitiendo la mecanización y la automatización de las mismas.

b) **Economías de aprendizaje:** Es la principal fuente de reducción de costes y está basada en el efecto experiencia, ya que la repetición reduce costes al disminuir el tiempo empleado en la realización de una determinada actividad y tiene como consecuencia tanto el perfeccionamiento de las rutinas organizativas colectivas como mejoras en las habilidades individuales.

c) El desarrollo de nuevas tecnologías: Una tecnología se considera técnicamente más eficiente y superior a otra cuando para producir la misma cantidad de outputs se utilizan un nivel menor de inputs, lo cual reduce considerablemente los costes de producción. Al emplear una tecnología eficiente estamos dando lugar a un rediseño del proceso productivo, lo que hace que se simplifique el proceso de fabricación, se empleen menos componentes y por tanto que tenga lugar una caída de los costes de almacenamiento y de distribución.

d) Acceso favorable a los factores de producción: El tener cerca la fuente de recursos de la que se nutre la empresa supone un ahorro de costes en transporte, contratos de servicios y mantenimiento, etc.

e) Localización de la empresa: Una correcta ubicación de la empresa supone una ventaja de coste importante ya que facilita el contacto con clientes y proveedores teniendo efectos positivos en las tasas de mano de obra, eficiencia logística, etc.

f) Relaciones con clientes y proveedores: Las empresas deben tener un alto poder de negociación con los proveedores para ejercer presiones sobre los precios y así captar parte del margen del proveedor. Además también sería conveniente cooperar tanto con los clientes como con los proveedores para abaratar costes finales.

g) Controles rígidos sobre las actividades que se desarrollan en la empresa: Las empresas que no descuidan ninguna de sus actividades ni dejan de dar importancia a problemas que surjan, por muy insignificantes que parezcan, van a tener más probabilidades de éxito que las empresas que no lo hagan ya que aunque en un principio parezca algo sin importancia, pueden repercutir en problemas mucho más graves en el futuro que no habrían surgido de haberlos atajado a tiempo.

h) Ajuste de la capacidad: Las empresas pueden ajustar su capacidad de dos formas:

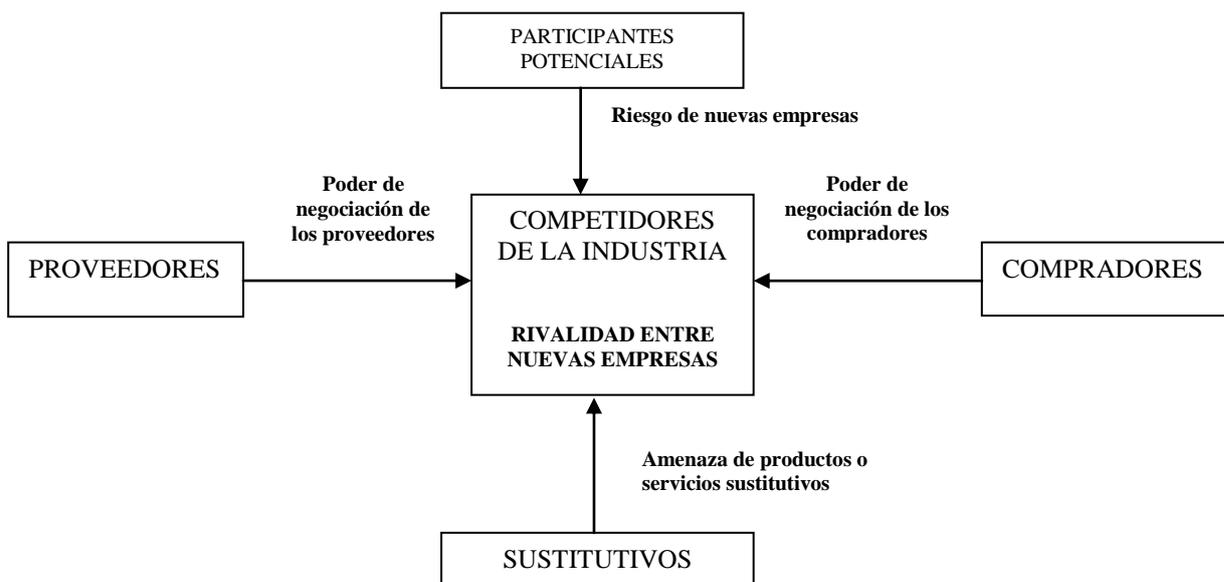
- Suavizando las fluctuaciones de la demanda sacando líneas de productos menos cíclicas, seleccionando compradores con demanda estable o dejando a los competidores que abastezcan a los segmentos más fluctuantes.
- Reduciendo los costes de las fluctuaciones con medidas como usar a los proveedores para que cubran las necesidades pico, en vez de satisfacerlas eternamente.

i) Eliminación de la laxitud organizativa o X-ineficiencia: La X-ineficiencia es aquella ineficiencia residual habitual en las organizaciones y que hace referencia a aspectos marginales a la actividad productiva pero que tienen un efecto importante en lo que se refiere a reducir costes, ej. El cumplimiento estricto de los horarios o intentar conseguir la máxima eficiencia en la utilización de los recursos.

1.1.3. Ventajas del liderazgo en Costes

Las ventajas de este tipo de estrategia se van a establecer tomando como referencia las 5 fuerzas de Porter, que son las que muestra la figura 1.3:

Figura 1.3: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, 2002

Con este gráfico se puede deducir que vamos a encontrar cinco ventajas, las cuales se exponen a continuación:

- El hecho de ser líder del mercado, le va a permitir a la empresa protegerse de las acciones de sus rivales industriales.
- Al tener costes reducidos, se va a ver menos afectada por la subida de precios de las materias primas en el caso de que haya proveedores con gran poder negociación en el establecimiento de precios. Además como esta estrategia implica una mayor participación en el mercado y comprar grandes cantidades puede obligar a los proveedores a realizar una rebaja en el precio de los inputs.
- Del mismo modo también va a estar protegida de la caída del nivel de precios de sus productos si estos no son apreciados por muchos consumidores.
- En lo que respecta a los productos sustitutivos, la empresa líder en costes puede competir contra ellos reduciendo el precio de sus productos y conservar así la participación en el mercado.
- Finalmente, el liderazgo en costes supone una barrera de entrada para los nuevos competidores, ya que estos no pueden disminuir sus costes a los niveles del líder sin afectar enormemente al precio de su manufacturación.

1.1.4. Riesgos del liderazgo en Costes

Para finalizar el tema del liderazgo en costes, vamos a enumerar los riesgos a los que deberá atenerse la empresa que decida llevar a cabo la estrategia del liderazgo en costes, los cuales se pueden resumir en:

- **Atención exclusiva a los costes de producción:** Cuando los gerentes de una empresa se plantean la reducción de costes, solo tienen en cuenta aquellos que tienen

que ver con actividades productivas, olvidándose de otras actividades como mercadotecnia, ventas, servicio, desarrollo tecnológico e infraestructura.

- **Ignorar las compras:** La mayoría de las empresas se centran en reducir costes relacionados con la mano de obra, sin prestar atención al coste los inputs comprados, o como mucho solo tienen en cuenta el valor de la materia prima clave.
- **Utilización excesiva del efecto experiencia:** Esto puede tener consecuencias perjudiciales como → un crecimiento descontrolado para ganar cuota de mercado, rigidez por la excesiva estandarización de productos, no detectar cambios en la demanda etc.
- **Aprendizaje rápido por parte de los competidores:** Si la estrategia llevada a cabo por la empresa no supone una barrera de entrada estable, puede darse que nuevos competidores o los ya existentes, copien a la empresa líder.
- **Reducción de costes contradictoria:** Es muy común que las empresas a la hora de reducir costes se contradigan, como por ejemplo, situarse cerca de los compradores para evitar costes de carga y al mismo tiempo no dar importancia a los productos que vende.
- **Competidores que actúa en determinados segmentos:** Al centrarse solo en una parte de la población pueden obtener unos costes inferiores en los segmentos que cubren, que aquellos competidores que actúan en el conjunto de la industria.

1.2. LA DIFERENCIACIÓN

1.2.1. Concepto

Una empresa sigue una estrategia por diferenciación cuando ofrece productos o servicios distintos o innovadores que hace que los clientes los perciban como únicos. Aunque también puede consistir en otorgar valor añadido a productos o servicios ya existentes siempre y cuando los clientes aprecien el cambio. En palabras del economista Michael E. Porter:

“Una empresa se diferencia de sus compradores si puede ser única en algo que pueda ser valioso para los compradores. El grado en el que los competidores en un sector industrial puedan diferenciarse de los otros es un elemento importante en el sector industrial” (Porter, 1989, p.137)

Dentro de la diferenciación podemos encontrar dos tipos: la diferenciación tangible y la intangible.

- **Diferenciación tangible:** hace referencia a las características observables de los productos o servicios que son apreciadas por los consumidores (tamaño, color, forma, duración...). En bienes de consumo esta diferenciación es apreciada en función de la utilidad que los clientes obtienen con el producto y en lo que se refiere a bienes de equipo, se apreciará en función del dinero que gane la empresa cliente en su negocio.

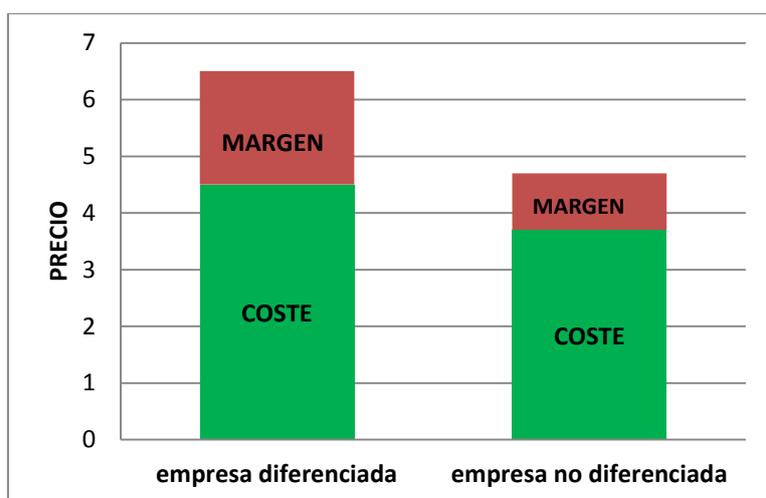
- Diferenciación intangible: Se refiere a aspectos sociales, emocionales o psicológicos que los clientes atribuyen a los productos.

Una vez que hemos definido qué es la diferenciación y cuáles son sus tipos, vamos a abordar otro tema muy importante dentro la diferenciación, que hace referencia a la percepción del valor por parte de los consumidores y es que la labor empresarial de generar un valor añadido a los productos de tal manera que los clientes lo perciban, y que dicha percepción sea de la forma que la empresa quiere es una labor muy compleja ya que la percepción no es igual para todos los individuos, es personal y está basada en las necesidades, deseos y experiencias de los mismos. Por ello las empresas deben realizar en primer lugar un trabajo, a través de la investigación de mercados para saber lo que desean los consumidores y poder proporcionárselo. Los valores añadidos serán más apreciados por los consumidores cuando se les proporciona de forma inesperada, es decir, sin que lo hayan demandado.

Relacionado con este tema, está la percepción del precio por parte de los consumidores. El hecho de que una empresa opte por diferenciarse, le va a suponer un incremento sustancial de sus costes bien sea por haber tenido que contratar maquinaria nueva o personal especializado para fabricar los mismos productos que había fabricado hasta ahora pero con características innovadoras o bien por la labor de investigación de mercados para fabricar líneas de productos o proporcionar servicios diferentes a los de la competencia. Este incremento de costes se va a traducir en un incremento del precio de los productos que vende y aquí es cuando llega el problema, puesto que si los compradores no aprecian la diferenciación seguida por la empresa o la aprecian en escasa medida, se van a centrar en la subida de precios y no estarán dispuestos a pagar un mayor precio por un producto que consideran similar al que han comprado hasta ahora.

Por otro lado, si la diferenciación es clara y los consumidores la perciben perfectamente, estos estarán dispuestos a pagar más por los nuevos productos. Veámoslo a través del ejemplo expuesto en la figura 1.4.

Figura 1.4: Percepción de la diferenciación por el consumidor



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas, 2012

Como se observa en el gráfico, la empresa diferenciada y apreciada como tal por los consumidores tiene un coste unitario mayor que las de la competencia, sin embargo, como sus productos son apreciados como novedosos por los consumidores, aunque suba

el precio de los mismos para recuperar la inversión va a seguir vendiéndolos. Esto supone que aunque el precio de los productos novedosos sea mayor, el margen o rentabilidad (rentabilidad = precio - coste) de la empresa diferenciada también será mayor.

No podemos terminar este epígrafe sin mencionar que anteriormente comentábamos que la estrategia en liderazgo en costes solo podía llevarla a cabo una sola empresa dentro de la misma industria, sin embargo en el caso de la diferenciación, sí es viable que se sigan varias estrategias de diferenciación en un mismo mercado, lo que pasa que como se ha indicado en el gráfico de la *figura 1.4* triunfará la empresa cuya diferenciación se percibida de forma más clara por los consumidores.

1.2.2. Factores determinantes

Las empresas que optan por desarrollar una ventaja por diferenciación pueden hacerlo de formas muy diferentes, sin embargo todas las variables sobre las que se asienta la base de la ventaja por diferenciación están relacionadas con las características de los productos, con las características de los mercados, con las características de la propia empresa o con otro tipo de variables difíciles de clasificar.

A continuación se explicarán cada uno de los tipos de estrategias por diferenciación.

a) Diferenciación basada en características del producto: Este tipo de diferenciación consiste en hacer que los consumidores perciban los productos de dicha empresa de forma diferente que el resto, con el fin de aumentar la demanda del mismo. Esta estrategia se puede estar basada en:

- Características observables del producto o servicio → Color, forma, tamaño, envase, embalaje, etc.
- Aspectos formales → funcionalidad, fiabilidad, seguridad, durabilidad...
- Elementos accesorios → servicios post-venta y pre-venta, disponibilidad...

b) Diferenciación basada en características del mercado: En este caso, no consiste en atraer a los consumidores hacia nuestros productos y hacer que los compren como ocurría en el caso anterior sino que, es ahora la empresa la que tiene que adaptarse a las necesidades de los consumidores y fabricar productos u ofrecer servicios que las satisfagan de la mejor manera posible. Ahora ya no interesan tanto los aspectos físicos o materiales sino los aspectos intangibles, es decir, las empresas deberán centrarse en las percepciones de tipo social, psicológico y ético presentes en las elecciones de los consumidores. Por ejemplo, el caso de una empresa que abogue por el culto a la mujer, no va a ser bien visto en las sociedades machistas o también está el caso de Inditex, que ha sabido adaptar sus productos textiles a las exigencias de los países árabes.

c) Diferenciación basada en las características de la empresa: Aquí la empresa va a centrar la diferenciación en su capacidad para desenvolverse en los negocios, su relación con los clientes, los canales de distribución a través de los cuales oferta sus productos, su imagen de marca, etc. Este tipo de diferenciación también está relacionado con elementos intangibles como ocurría en el caso anterior, lo que ocurre es que ahora estos elementos están centrados en la empresa y no en el mercado, un ejemplo de variable intangible en la empresa sería la prestación de servicios profesionales (formación de los empleados mediante coaches o ayuda psicológica entre otros).

d) Otros tipos de diferenciación: Para finalizar este epígrafe hablaremos de otras variables relacionadas con la diferenciación, difíciles de clasificar como: La estrategia de respuesta rápida y la responsabilidad social corporativa.

- **Estrategia de respuesta rápida:** Consiste en ofrecer un producto o prestar un servicio lo más rápido posible a los clientes. Esto se puede conseguir invirtiendo en I+D, empleando procesos de producción más flexibles, atención al cliente las 24 horas, entrega a domicilio, etc. De esta manera se logrará la satisfacción del cliente al ahorrar tiempos de espera y por lo tanto aumentaremos su fidelidad hacia la empresa. Es una estrategia básica en las empresas de comida rápida.
- **Responsabilidad social corporativa:** Hace referencia al compromiso de las empresas con temas como el medio ambiente, los recursos humanos, etc. De tal manera que aunque los productos que venden las empresas tengan un precio mayor que el resto, los consumidores están dispuestos a pagar más por productos respetuosos con el medio ambiente o derivados de un comercio justo con otros países, por el respeto y la confianza que les merecen este tipo de empresas.

1.2.3. Ventajas de la diferenciación

En este apartado, como ya hicimos en con el liderazgo en costes, vamos a explicar las ventajas de llevar a cabo una estrategia en diferenciación sobre “las 5 fuerzas de Porter” expuestas en la figura 1.3 del apartado del liderazgo en costes. Las cinco ventajas que encontramos son:

- La estrategia de diferenciación protege a las empresas que la llevan a cabo de la competencia existente en el mercado ya que genera una lealtad a la marca, lo que le permite atraer a clientes que la competencia no puede satisfacer.
- Del mismo modo, la diferenciación permite a las empresas luchar contra los proveedores poderosos ya que las empresas diferenciadas se pueden centrar más en la subida de precios de los productos que vende que en los costes de producción lo que le va a permitir poder soportar mejor una subida en el precio de los inputs.
- En lo referente al poder de negociación de los clientes, las empresas que utilizan esta estrategia les van a ofrecer unos productos exclusivos que solo pueden conseguir a través de estas empresas, por lo que estos consumidores, por muy poderosos que sean no van a tener más remedio que pagar un precio mayor por estos productos, si es que realmente quieren consumirlos.
- La diferenciación, si es sostenible, constituye una fuerte barrera de entrada para los nuevos competidores que entran en el mercado, estas nuevas empresas, deben desarrollar nuevas habilidades competitivas para poder competir con las empresas diferenciadas, lo cual les supone asumir costes muy elevados.
- Finalmente, los productos sustitutivos deben contener propiedades y atributos mejores que los de la empresa diferenciada, sin embargo, estos nuevos atributos serán difíciles de conseguir si la diferenciación es muy fuerte ya que no serán capaces de copiarla.

1.2.4. Riesgos de la diferenciación

Al igual que ocurría en la ventaja en costes, la diferenciación tiene asociada a sus ventajas una serie de inconvenientes que enumeramos a continuación:

- **La exclusividad no es diferenciación:** Que una empresa sea exclusiva no implica necesariamente que esté diferenciada. Para que una empresa sea diferenciada, dicha diferenciación debe ser percibida por el consumidor, de nada sirve ofrecer algo novedoso si el consumidor no lo valora.
- **Excesiva diferenciación:** En ocasiones, las empresas no comprenden las necesidades de los compradores y deciden diferenciarse innecesariamente ofreciendo niveles de calidad de productos o servicios más altos que las necesidades de sus competidores, lo que se traducirá en una pérdida de clientes hacia empresas que proporcionen los productos y servicios tal y como son demandados por los consumidores.
- **Precios demasiado altos:** Si las empresas diferenciadas deciden elevar sus precios muy por encima de su competencia. Los compradores dejarán de demandar sus productos por muy exclusivos que sean.
- **Desconocimiento del coste de diferenciación:** La diferenciación no conlleva un desempeño superior a menos que el valor percibido por el comprador exceda el coste de la misma. El error que cometen muchas empresas es no considerar el coste total de todas las actividades que desempeñan sino solo de una parte, de esta manera o gastan más en diferenciación de lo que pueden recuperar con la subida de precios o no explotan las formas de reducir el coste como deberían.
- **Imitación por parte de los competidores:** Al igual que en la ventaja en costes, si no se consigue una diferenciación suficientemente sólida, las empresas corren el riesgo de ser imitadas por sus competidores. Este riesgo se da sobre todo en las industrias maduras y en los productos de lujo a través de las falsificaciones.
- **Estrategias de segmentación:** Los competidores pueden lograr una mayor diferenciación en aquellos segmentos en los que concentran su actividad, y en ellos tendrán mayor poder que los que pretenden cubrir toda la industria.

1.3. EL ESTANCAMIENTO A LA MITAD

1.3.1. Concepto

Las dos estrategias competitivas básicas desarrolladas en los dos epígrafes anteriores son teóricamente incompatibles entre sí ya que tienen objetivos diferentes, el liderazgo en costes, como hemos comentado, persigue disminuir todo lo posible los costes totales unitarios de la empresa, mientras que la diferenciación se centra en aumentar el precio para compensar el incremento de costes causado por la búsqueda de rasgos diferenciadores. Es por ello que cuando las empresas intentan conseguir con éxito las dos estrategias competitivas, lo cual implica reducir costes y subir precios simultáneamente, se genera una situación difícil de sostener, es decir, se quedan “atrapadas a la mitad”.

Las compañías que se quedan atrapadas a la mitad tienen una posición estratégica muy complicada ya que apenas tiene participación en el mercado, no realizan inversiones de capital y abogan por los costes bajos, además de no estar lo suficientemente diferenciadas como para prescindir de una posición de costes bajos y les falta una

perspectiva adecuada que les permita diferenciarse en un ámbito más reducido, por lo que aunque este tipo de empresas encuentren productos o mercados rentables de los que puedan obtener beneficios, al estar en esa posición tan desfavorable los competidores que tengan una ventaja competitiva sostenible, rápidamente eliminarán dichas oportunidades de crecimiento y diferenciación.

Algunos ejemplos de empresas estancadas a la mitad son: Chrysler, British Leyland y Fiat que no siguen estrategias ni de liderazgo en costes ni de diferenciación, por lo que han perdido cuota de mercado y participación en el mismo en favor de otras grandes empresas como General Motors que sigue una estrategia de costes bajos y Mercedes quien sigue una estrategia de diferenciación.

1.3.2 Causas y Consecuencias del estancamiento

Las principales causas del estancamiento a la mitad son:

- Tener una cultura organizacional mal definida con un sistema de estructuras y de motivación contradictorio, lo que puede llevar a tomar decisiones erróneas sobre cómo quiere competir por falta de claridad y por tanto a una mala elección de la estrategia y el correspondiente fracaso de la misma.
- No haber analizado la fuerza de la competencia, lo que supone que aunque se haya elegido bien la estrategia a seguir, tiene lugar una mala implantación y ejecución de la misma al no saber desarrollar las políticas adecuadas para su logro.
- Aunque se haya elegido e implantado correctamente la estrategia pueden darse dos casos:
 - Por un lado, elegir productos-mercado que no les permitan mantener la ventaja competitiva al existir productos sustitutivos mejor diferenciados con costes menores.
 - Por otro lado, decidir acompañar la estrategia que se ha implantado con otro tipo de estrategia totalmente diferente, arriesgándose de ese modo a que ambas estrategias sean incompatibles.

Esto último es lo que le ocurrió a la aerolínea británica Laker Airways, pionera en vuelos lowcost, quien en un principio llevaba a cabo un liderazgo en costes en el Atlántico Norte gracias a su política austera dirigida principalmente a viajeros cuyas elecciones a la hora de volar se fundamentaban en que el precios de los billetes fuesen lo más bajos posible. El problema llegó cuando incorporó elementos superfluos, nuevos servicios y rutas que le granjearon más pérdidas que beneficios, las aerolíneas competidoras aprovecharon estos momentos de debilidad para copiar y mejorar su estrategia de vuelos a bajo coste y con mayores prestaciones, generando unas consecuencias tan desastrosas para esta empresa que finalmente quebró.

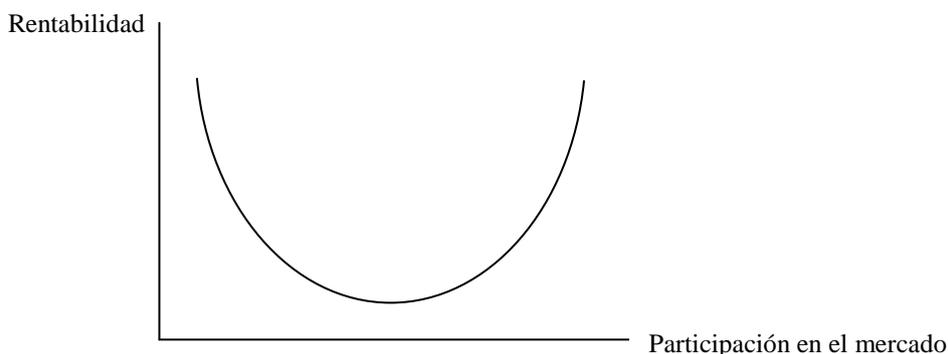
Como principal consecuencia vamos a encontrar la pérdida de la ventaja competitiva, ya que el hecho de quedarse atrapado a la mitad supone una merma considerable de la rentabilidad, pérdida de compradores de grandes volúmenes que demandan precios bajos o utilidades, así como una pérdida de negocios de altos márgenes de ganancia, todo ello en favor aquellas que se concentran en un tipo de clientes específico o de aquellas que han logrado una mayor diferenciación, por lo que corre el riesgo de ser

expulsada de la industria por sus competidores.

Siempre que hablamos de estrategias competitivas hacemos referencia a la relación entre rentabilidad y participación en el mercado, sin embargo dicha relación no es uniforme, es por ello que cuando representamos la relación entre ambas variables obtenemos un gráfico en forma de U, como se muestra en la *figura 1.5*, de tal manera que aquellas empresas que no siguen ninguna estrategia en particular o que la que seguían la han perdido se localizan en la parte más baja de la curva y por ello se dice que se encuentran atrapadas a la mitad.

Sin embargo, esta relación en forma de U no es aplicable a todas las industrias ya que en algunas no hay oportunidades para llevar a cabo estrategias de diferenciación, es decir, todo los esfuerzos se centran en la estrategias de liderazgo en costes, es el caso por ejemplo de los productos que solo pueden venderse en grandes volúmenes. Del mismo modo existen industrias en las que el nivel de costes tiene poca importancia debido a características concretas de los productos o de los consumidores a los que van dirigidos, lo que se traduce en una relación inversa entre la rentabilidad y la participación en el mercado. También hay otras industrias en las que la competencia es tan fuerte que la única manera de sobrevivir en el mercado es llevando a cabo una estrategia de diferenciación, olvidándose de los costes, es decir, lo único que importa es que los productos o servicios que ofertan esas empresas sean preferidos y mejor valorados que los de los competidores.

Figura 1.5: Diagrama de la relación en forma de U



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, 2002

Las empresas que se encuentran atrapadas a la mitad deberán decidir cuál de las dos estrategias que han elegido es la que más le conviene, de tal manera que si pretende alcanzar el liderazgo en costes serán necesarias cuantiosas inversiones para modernizarse y quizá la necesidad de comprar participación en el mercado y si por el contrario decide elegir la opción de la diferenciación deberán reducir notablemente su participación en el mercado así como sus ventas, atendiendo siempre a los recursos y capacidades que tiene dicha empresa para no volver a cometer los mismos errores.

Lo normal en estos casos es que las empresas fracasen en sus intentos de mejorar, pero puede darse el caso de que puedan ganar utilidades por ejemplo si sus competidores también están atrapados a la mitad o no tienen estrategias competitivas muy sólidas y encuentran algo con lo que hacerles frente. Sin embargo, estas empresas que salen del estancamiento suelen obtener unos beneficios sustancialmente menores que aquellas que hayan logrado una ventaja competitiva, ya que la madurez de la industria tiende a agrandar las diferencias entre ambos tipos de empresas y descubre las estrategias mal diseñadas que han ido unidas al rápido crecimiento.

1.3.3 El estancamiento en la actualidad

Como hemos venido diciendo, las estrategias competitivas pueden parecer incompatibles entre sí porque tradicionalmente la diferenciación se obtenía a altos costes debido a que producir diferentes modelos para diferentes segmentos implicaba que las empresas empleasen muchas jornadas de producción que abastecían mínimamente los sectores en los que desarrollaba su actividad aumentando en gran medida sus costes, además, las empresas diferenciadas incurrían en costes de Marketing mayores que los líderes en costes porque atendían numerosos segmentos del mercado, por lo que las empresas que llevaban a cabo una estrategia de diferenciación y quería igualar sus costes a los del líder, al final terminaban quedándose atrapadas a la mitad o incluso quebrando.

En la actualidad todos estos problemas parecen haberse resuelto o por lo menos son más fáciles de solucionar siendo posible llevar a cabo estrategias competitivas combinadas de diferenciación y de liderazgo en costes gracias a las nuevas tecnologías.

Existen varias formas de conseguir dicha estrategia combinada:

- A través del uso de robots y células de fabricación flexible que permiten reducir los costes de reorganizar la línea de producción permitiendo fabricar a gran escala a un coste menor, del mismo modo que se ahorran costes del personal, ya que los robots hacen en una hora el mismo trabajo que un trabajador en un día y además tienen la capacidad de estar trabajando las 24 horas al día.
- La estandarización de muchas piezas usadas en los productos finales permiten a los productores diferenciados generar economías de escala, ya que lo que hacen es que todos sus productos partan de una misma base y a partir de ahí otorgarles características o funciones diferentes a cada uno de ellos que hagan que los consumidores los perciban como artículos independientes. Ej. Chrysler en los 80's creó 12 modelos diferentes de automóviles para diferentes segmentos del mercado pero todos ellos tenían en común: ejes, unidades impulsoras, suspensiones y cajas de engranaje lo que le permitió a la empresa generar economías de escala y comprar a granel las piezas de los coches minimizando así los costes de producción.
- Otra forma de minimizar costes de producción y Marketing es ofertar los productos en "paquetes", lo cual hace que los costes sean menores debido a que la producción se divide en bloques centrándose en la elaboración de un tipo de producto de cada vez y no empezar otro diferente hasta que no se haya dado salida a este último, todo esto permite agilizar los procesos de producción. Además, a la vez que está elaborando ese tipo de producto, la empresa puede centrar la publicidad y la promoción en el segmento de población al que va a ir dirigido, por lo que no solo se diferencia sino que se convierte en líder en dicho segmento.
- Mediante los sistemas de inventario "Just in time" se pueden reducir costes y fomentar la calidad y confiabilidad de los productos de una empresa, lo cual es importante para las empresas diferenciadas, además, el control de calidad mejorado incrementa la reputación de una organización y le posibilita establecer un precio superior.

Las empresas que llevan a cabo estrategias combinadas se las ingenian para obtener utilidades de la misma ya que cobran un precio mayor que el líder por sus productos y generan costes menores que las empresas diferenciadas, es decir, es la estrategia más

CAPÍTULO 1

rentable que se puede seguir por lo que todas las empresas intentan por todos los medios sacar ventaja de las nuevas técnicas de producción, administración de materiales y de Marketing. A pesar de que Japón fue pionero en desarrollar estos nuevos métodos a través de empresas como Toyota y Sony, EEUU le está pisando los talones con: Appel, McDonald's, Motorola, etc. IKEA también es una de las empresas que ha logrado desarrollar ambos tipos de estrategia de forma simultánea, lo cual lo desarrollaremos en el segundo capítulo que comienza a continuación.

Capítulo 2

Caso IKEA



2.1. IKEA Y SU MODELO DE NEGOCIO

2.1.1 Historia de la empresa

IKEA es una empresa de muebles fundada en 1943 por Ingvar Kamprad. Las letras que forman el nombre de la empresa es un acrónimo compuesto por las iniciales de **I**ngvar **K**amprad, **E**lmtaryd (la granja donde creció), y **A**gunnaryd (su ciudad natal en Småland, Suecia).

Kamprad comenzó su andadura en los negocios desde muy pequeño ya que con solo 7 años se dedicaba a vender cerillas a los vecinos de su ciudad natal Småland, además de semillas, postales, setas, etc.

Posteriormente, en 1943 cuando solo contaba con 17 años de edad, utilizó un dinero que le dio su padre para registrar fiscalmente su negocio llamándolo IKEA S.L. Este negocio en sus inicios vendía bolígrafos, tapetes para mesas, marcos para cuadros o medias de nylon entre otros, con los que atendía a las necesidades de las personas con precios reducidos. Los muebles los incorporó al negocio en 1948.

En 1953 compró una central lechera en cierre y abrió su primer almacén donde mostró todos sus productos en una exposición. Este es el momento más importante en el desarrollo del concepto IKEA porque por primera vez los clientes podían ver y tocar los productos antes de comprarlos comprobando de esa manera la relación calidad precio de los mismos, lo que le permitió ganar la guerra de precios a la competencia.

En 1956 surge por primera vez la idea de la elaboración de paquetes planos y el concepto “auto-montaje” característicos de IKEA al cortar las patas a una mesa para que cupiese mejor y favorecer así su transporte.

En 1958 pasó de elaborar sus primeras creaciones en un pequeño cobertizo situado al lado de su casa en la localidad de Älmhult a abrir su primera tienda en dicha localidad, una superficie de 6.700 m² llena de productos para la decoración del hogar.

En 1960 IKEA abre su primer restaurante y en 1961 comienza a hacer las primeras pruebas a sus productos. A partir de mediados de la década de los 60's IKEA comienza a expandirse tanto geográficamente como en número y categorías de productos, pero a España no llegará hasta 1996.

En 1991 adquiere sus propios aserraderos y plantas de producción, creándose el grupo industrial Swedwood para producir los muebles y los componentes de madera de la empresa. A raíz de esto en 1993 IKEA se convierte en miembro de la organización global de certificación de bosques Forest Stewardship Council (FSC). Pero IKEA no solo está comprometida con el medio ambiente (colabora con Greenpeace desde 1991 y con WWF desde 2002) sino también con los seres humanos ya que en 1999 donó fondos a UNICEF y a la fundación Save the Children con el fin de colaborar en la reconstrucción de escuelas, provisionar de material a los niños e invertir en formación de los profesores de Kosovo tras ser devastado por la guerra. Al año siguiente hizo lo propio con los niños de la India, comprometiéndose a frenar las causas del trabajo infantil y en 2005 se creará la fundación IKEA encargada de contribuir con este tipo de causas.



Logotipo del grupo Swedwood

Finalmente en 2002, la empresa introduce el concepto “recovery” que consiste en la

recuperación de materiales que garantizan que los productos devueltos se arreglan si es posible y no se desechan automáticamente.

En la actualidad IKEA se encuentra en 38 países compitiendo ferozmente con las empresas dedicadas al sector del mueble en todos ellos, además posee 314 tiendas repartidas en los mismos, siendo 35 tiendas las que operan en régimen de franquicia. Entre todos los países destaca Alemania como el país en el que más establecimientos de IKEA existen con un total de 46 tiendas repartidas entre las ciudades más importantes del país. La sede central se encuentra en la localidad sueca de Älmhult (ciudad natal del fundador de la empresa), está compuesta por un almacén gigantesco con una superficie equivalente a 60 estadios de fútbol y una altura de un edificio de 6 pisos integrado por infinidad de estanterías de veintitrés pisos donde se almacenan todos los productos fabricados por la empresa, posteriormente pasan a los centros de distribución situados en la misma localidad y de ahí a los almacenes y tiendas del resto del mundo transportados por mar, tierra y aire.

2.1.2 El liderazgo en costes de IKEA

Esta ventaja consiste en tener un nivel de costes mucho más bajo que el de la competencia, esto le permite a IKEA atraer a un público cada vez más amplio, ya que atrae tanto a personas con escaso poder adquisitivo que no pueden permitirse comprar un mobiliario de precio elevado, como a aquellas personas que a pesar de que tienen un poder adquisitivo aceptable, se sienten atraídos por el diseño vanguardista de esta empresa.

Pero, ¿cómo logra IKEA tener esos costes tan bajos? Son varias las razones que contribuyen al éxito de la empresa:

1. La primera es que a la hora de fabricar un nuevo producto, se detallan junto a los bocetos del mismo el cálculo de los costes que va a tener con la intención de poder venderlo al menor precio posible. Dicha decisión se toma en una junta en la que se reúnen los diseñadores, el grupo de desarrollo del producto y los responsables de compras quienes tienen contactos con los proveedores de todo el mundo a través de las oficinas de compra de IKEA. Además, todos los productos están sujetos a futuras modificaciones, siempre adaptándose a los gustos y necesidades de sus clientes

2. Mantiene costes realmente bajos en todas sus actividades sin olvidarse de ninguna (algo que como comentamos en el apartado de factores determinantes de la estrategia de liderazgo en costes, es fundamental para llevar a cabo una estrategia sostenible) aunque sí que es verdad que hace más hincapié en la logística y la distribución al eliminar los intermediarios, ya que son los clientes los que se van a los almacenes para coger los artículos y montarlos en sus casas, lo que le permite obtener márgenes de beneficio situados entre el 16% y el 17%, algo nunca visto, ni en el sector mayorista ni en el minorista.

3. Tiene bajo su control las 33 fábricas que tiene repartidas en 10 países, concentrando la mayor parte de la producción en países en los que la mano de obra es muy barata, lo que permite que los costes referentes a los trabajadores no sean muy elevados. Todas sus fábricas sirven de laboratorio para conocer los procesos de producción, calidad y respeto al medio ambiente, además como todas ellas forman parte de la empresa, esta puede controlar mejor a los más de 2000 proveedores repartidos en más de 60 países, ejerciendo un gran poder de negociación sobre los mismos (rasgo fundamental para tener una estrategia de liderazgo en costes y de diferenciación estables).

4. Todos los productos de IKEA se empaquetan de forma plana lo que posibilita que se maximice el espacio tanto al transportarlo como al almacenarlo, pudiendo almacenar y transportar mayor número de artículos lo que optimizan los viajes y reduce los costes. Además Hay que añadir en este aspecto que para el proceso de producción y de embalaje, IKEA utiliza un gran número de robots que trabajan las 24 horas del día, todos los días del año lo que permite que se agilice el proceso de producción eliminando los tiempos de espera.



Paquetes de IKEA con formato plano

5. Las tiendas de IKEA están situadas a las afueras de las ciudades donde el coste del terreno es menor y esto unido a que son los clientes los que se llevan los productos de las tiendas para montarlos ellos mismo en sus casas en vez de ser los trabajadores de las tiendas los que se los lleven, ahorrándose el consiguiente coste de distribución externa y montaje impide que se incremente el precio de los mismos.

6. El 60% de sus productos son de madera, además, se trata de un material que al igual que los embalajes es reciclable y renovable ya que desde IKEA se intenta ofrecer una imagen de una empresa comprometida con el medio ambiente mediante el desarrollo de una producción ecológica que ayude a economizar los recursos a la par que ofrece una calidad aceptable, definiéndose como una empresa responsable e intentando disfrazar el concepto que se puede tener de sus accesorios a los cuales se les suele ubicar en elementos de calidad media o incluso baja mediante el desarrollo de un concepto de sostenibilidad denominado “People and Planet Positive” que supone la propia concienciación de la empresa con el respeto al medio ambiente.

7. La madera que emplea en la fabricación de muebles es madera de caucho procedente de los bosques que IKEA tiene como propiedad suya en todos los países en los que se encuentra (por lo que de esta manera cumple el cuarto factor para llevar a cabo una correcta estrategia de liderazgo en costes “*Acceso favorable a los factores de producción*”). La tala de los árboles se lleva a cabo de forma limpia y cuidadosa evitando que estos caigan desplomados al suelo y que se dañe la madera. Además estos árboles están tratados genéticamente para que crezcan en menos de tres años, su madera es liviana, resistente y con gran flexibilidad. Todo esto le permite obtener madera de forma rápida y de calidad.

8. IKEA tiene una red mundial de 14 almacenes en los que no solo se guardan los bienes fabricados sino que también sirven como punto de control logístico y centros de consolidación y tránsito. Promueven la integración entre la oferta y la demanda impidiendo de esta manera que se generen stocks por largos periodos de tiempo disminuyendo los costes unitarios al minimizar el coste de inventario y eliminar las carencias en las tiendas.

2.1.3 La diferenciación en IKEA

IKEA ha conseguido diferenciarse de su competencia siendo la pionera en introducir el concepto “*Ready to Assembly*” o “auto-montaje” en sus productos al hacerlos desmontables en vez de ofertarlos ya hechos como el resto de empresas mobiliarias, rompiendo de esta manera la imagen que los consumidores tienen de la industria del

mueble captando la atención de los mismos y convirtiéndose en un fuerte competidor muy difícil de alcanzar.

Como los productos vienen listos para ser armados se posibilita no solo que se transporten más fácilmente sino que se puedan meter en las casas de una manera más sencilla. Por ejemplo, si una persona compra un sofá en IKEA tiene la ventaja de que el artículo viene desmontado con todas sus piezas envueltas y empaquetadas en plano lo que le va a permitir transportarlo fácilmente e introducirlo en su domicilio por sí misma sin problema, en cambio, si esa persona compra un sofá en cualquier tienda del sector del mueble tradicional, tiene la ventaja de que el sofá vendrá totalmente armado y tapizado, pero tendrá el gran inconveniente de que al ser una pieza de dimensiones considerables y no desmontable va a tener serias dificultades para introducirlo en su hogar, necesitando la ayuda de transportistas o personal contratado, lo que derivará en un incremento del precio final del artículo.

El concepto “auto-montaje” no solo beneficia a la empresa sino que los consumidores también pueden sacar partido de él, ya que todo el proceso de compra está en sus manos, ellos lo hacen todo: toman medidas de la parte de la casa en la que desean instalar el mueble, después acuden a la tienda, buscan el mueble con las características y dimensiones que se ajusten a sus necesidades y cuando lo encuentran, son ellos mismos los que se lo llevan a su casa y lo montan cuando ellos quieren. Todo este proceso permite que el proceso se agilice y se amolde a las circunstancias y necesidades de los clientes.

Por otra parte, al permitir la empresa que sean los clientes los que monten sus propios muebles, están incluyéndoles dentro de la misma como un proceso más de la fabricación del mueble y haciéndoles a su vez partícipes de la filosofía de la empresa y por tanto se establece un vínculo entre la empresa y el cliente.

No podemos olvidar que la diferenciación también se encuentra en los elementos intangibles de la empresa como la imagen y el perfil de IKEA, que son 100% suecos, de hecho todos los productos de IKEA llevan nombre sueco o escandinavo, por ejemplo, las camas tienen nombres de ciudades noruegas, las sábanas nombres de flores y plantas suecas, etc. transmitiendo una imagen de vida saludable, con valores como naturaleza fresca y flexibilidad en la forma de pensar, queriéndose desvincular todo lo posible de la imagen tradicional del negocio del mueble.

También podemos añadir que la forma que utiliza la firma para demostrar que no es una empresa de muebles cualquiera es a través de las campañas publicitarias ya que en ellas no solo muestra sus muebles sino que pretende dar un mensaje a sus clientes con eslóganes tales como:

- **“Redecora tu vida”**: Con la que aconsejaba a los clientes que deseen dar un giro a su vida porque se hayan divorciado, vayan a tener hijos, nuevos trabajos... que compren los productos de IKEA.
- **“Donde caben dos caben tres”**: Transforma en algo positivo el problema de aquellas personas que por culpa de las crisis económicas tienen que volver a casa de sus padres, mostrándolo como el regreso a tu casa, a tu hogar de toda la vida.
- **“Bienvenido a la república independiente de tu casa”**: Que pretende difundir el concepto de que ante las crisis y los problemas económicos o de cualquier tipo, tu casa es tu refugio, por lo que puedes olvidarte de los problemas redecorándola y como los productos de IKEA son muy económicos, no te va a salir muy caro hacerlo.

Pero sus rasgos diferenciadores no terminan en sus productos o su publicidad, también se encuentra en todas las tiendas que tiene repartidas por todo el mundo, ya que en ellas lleva a cabo la llamada “*experiencia mayorista de 360°*” que consiste en que según entran los clientes en el establecimiento, las sensaciones como consumidor son continuas, rodeándoles de todo tipo de productos. IKEA se asegura que de esta manera toda la mercancía sea visible en todo momento y lo consigue guiando a los consumidores en su recorrido por toda la tienda, pidiéndoles que sigan una dirección determinada con una flecha. Al final, el cliente siempre compra mercancía con la que no contaba, o que no sabía que necesitaba antes de entrar en la tienda. Además, tiene una cafetería colocada estratégicamente en medio de la tienda lo cual, evita que los clientes salgan de la tienda a comer, porque si se van es muy probable que no vuelvan. Y el hecho de que tengan guardería a la entrada hace que los padres hagan la compra tranquilamente tomándose su tiempo para elegir el producto deseado sin tener que estar pendiente en todo momento de sus hijos.

Otro elemento diferenciador que tiene IKEA son las sugerencias que ofrece a sus clientes para decorar su hogar a través de los catálogos tanto físicos como interactivos, ya que en el catálogo virtual no solo pueden ver los artículos de la empresa sino que pueden seleccionar el que más les gusta y elegir el color que mejor combina con los muebles de su casa.

Pero la diferenciación de esta empresa no acaba en los catálogos virtuales ya que IKEA ha desarrollado una app con realidad aumentada que consiste en que colocándolo el móvil sobre las páginas del catálogo que tengan un signo “+” (indicador de que existen más ideas de las que vienen en el catálogo) que está situado en la parte superior de las hojas, se activa el escáner, se selecciona el artículo que se desea y se coloca virtualmente en la parte de la habitación que se considere conveniente para que los clientes se hagan una idea de cómo quedaría el artículo real. De esta manera se ayuda a los clientes que tienen dudas sobre como decorar su casa y crea la necesidad de hacerlo en aquellos que no tenían pensado hacerlo pero que al ver cómo quedan colocados los productos deciden acudir a la tienda e instalar el artículo real de la misma manera que habían hecho anteriormente con la app.



Imagen de la realidad virtual aumentada en una Tablet

Por último, decir que a la hora de fabricar sus artículos, desecha la opción de utilizar productos y sustancias químicas dañinas para el medio ambiente (lo que le diferencia claramente de otras empresas que se preocupan más por aumentar su producción que por respetar al medio ambiente) a la vez que intenta racionalizar el consumo y la utilización de materiales para lograr reducir al máximo el número de residuos vertidos al exterior, además, en los últimos años se ha propuesto que la mayor parte de la energía

utilizada en las tiendas provenga de fuentes de energía renovables, por ello ha instalado paneles fotovoltaicos en algunas de sus tiendas.

Para finalizar el apartado de las estrategias de IKEA, decir que la empresa ha obtenido resultados muy favorables con la implantación de las mismas y que por ello no solo no va a modificar las actuales sino que las que vaya a seguir a partir de ahora van a estar enfocadas en la misma línea que estas, además ha logrado mantenerlas porque ha cumplido todos o al menos la mayoría de los factores necesarios para llevar a cabo estrategias sostenibles tanto de liderazgo en costes como de diferenciación y ello es lo que a su vez ha impedido que se quedase atrapada a la mitad.

2.2. LA OTRA CARA DE IKEA: COMPETENCIA Y FALLOS DE LA EMPRESA

2.2.1 Competencia de IKEA

En la actualidad no hay ningún fabricante o distribuidor de muebles, que suponga una competencia preocupante para IKEA a nivel internacional, ya que no ofrecen la misma relación calidad/precio y la mayoría no están tan expandidos como IKEA. Aunque sí que se puede encontrar con distribuidores de muebles, que aunque en la actualidad abarcan pocos países, tienen expectativas de extenderse a muchos más y puedan llegar a hacerle competencia, y otros que creen haber captado la filosofía de esta famosa empresa e intentan seguir sus pasos. Algunos de los competidores de IKEA que podemos encontrar son, por ejemplo:

- **Muebles Wohnen:** Empresa alemana que está comenzando su andadura en el mundo del mueble, y puede competir en diferenciación con IKEA ya que desarrollan el método Casulo que consiste básicamente en fabricar muebles de tal manera que todos los muebles de una habitación quepan en una caja, sin embargo a pesar de que pueda parecer una idea muy interesante y rompedora de momento solo es un proyecto y aún le falta mucho para alcanzar las dimensiones y el recorrido de IKEA.
- **Zara home:** División del Grupo español Inditex. Su actividad principal se centra en la decoración del hogar y la moda. La mayor parte de sus productos son textiles, completando su oferta objetos de decoración y menaje. Compite con IKEA tanto en expansión internacional (Zara home posee 388 tiendas repartidas en 42 países mientras que IKEA tiene 303 en 26 países) como en diseño y calidad. Sin embargo los productos de IKEA tienen precios más bajos e incluyen el componente de auto-montaje, por lo que IKEA le gana la carrera a Zara home en este sentido.
- **Leroy Merlín:** Es del estilo de IKEA ya que también vende artículos desmontables siendo algunos de ellos: accesorios para el hogar, muebles de baño, de cocina, decoración para el jardín, etc. Los productos de Leroy Merlín son de una calidad alta, frente a la calidad media-baja de IKEA, además los nombres de los artículos son perfectamente entendibles e indican lo que son, y no nombres suecos incomprensibles e impronunciables como en el caso de la otra empresa. Aquí los clientes, al igual que en IKEA, acuden con la idea del mueble que quieren comprar, el cual debe tener las dimensiones adecuadas para colocarlo en el lugar de la casa que tienen pensado para él. En este sentido Leroy Merlín ofrece a sus clientes la posibilidad de recibir asesoramiento por parte de montadores profesionales para aquellos clientes que tengan dificultades a la hora de instalar el mueble que han adquirido, así como contratar un

servicio de transportistas que acuda a su domicilio a instalarlo, además las instalaciones de Leroy Merlín permiten total libertad de movimiento a sus consumidores y no como en IKEA donde se obliga a los consumidores a recorrer toda la tienda quieran o no. Sería un gran competidor de IKEA si no fuera porque está mucho menos extendida (13 países) y por los precios tan elevados de sus artículos.

- **Ashley Furniture Industries:** Empresa norteamericana, que comercializa muebles por toda América y Japón. Según la lista Furniture Today, (ranking realizado por la revista con el mismo nombre la cual es editada por la empresa Progressive Business Media quien analiza la evolución del mercado del mueble), Ashley Furniture se ha situado en los últimos años en el primer puesto por delante de IKEA.

- **Steelcase:** Compañía norteamericana, es la mayor fabricante y distribuidora de mobiliario de oficina de todo el mundo y opera en países de los 5 continentes. Es competidor de IKEA solo en esta unidad de negocio concreta, por lo que no es algo que le preocupe demasiado, ya que la empresa sueca se centra más en otras unidades estratégicas centradas en el mobiliario del hogar.

- **Muebles BOOM:** Esta empresa española está situada además en Francia y Portugal en estos territorios consigue competir con IKEA, pero no a nivel internacional.

También nos podemos encontrar competidores indirectos como es el caso de los fabricantes de muebles tradicionales que se encuentran en cada país, y que dependiendo de la cultura del país permitirán que IKEA se haga con más o con menos mercado en ese país.

2.2.2 Fallos de la empresa

Hasta ahora hemos elogiado las virtudes de la empresa, sin embargo, IKEA no es perfecta y también comete errores ya que en ocasiones su política de costes bajos ha tenido como consecuencia la elaboración de materiales defectuosos y la correspondiente insatisfacción de los clientes, al igual que su marcada diferenciación no ha sido igualmente valorada en todos los países en los que se ha instalado. Todo ello le ha supuesto una serie de problemas como los que detallamos a continuación:

a) Problemas con los proveedores: En 2009, IKEA tuvo problemas con sus proveedores chinos, los cuales se encargaban de rellenar los edredones Mysa Olvon y almohadas Gosa Näva con plumas de aves (el resto de almohadas y colchones de la empresa están rellenos de fibras sintética), con la particularidad de que estas aves estaban vivas cuando las desplumaban. Como consecuencia de ello, la empresa tuvo que prescindir de estos proveedores y dar la oportunidad a los clientes que hubiesen adquirido dichos artículos de poder devolverles a la tienda y poder recuperar su dinero.

b) Escasez de personal: IKEA se esfuerza tanto en reducir costes, que dispone de muy bajo personal en las tiendas de tal manera que en los periodos en los que se genera una gran aglomeración, el personal de caja no da abasto generándose largas colas que dificultan las compras, de igual modo IKEA confía excesivamente en la efectividad del auto-servicio y auto-montaje sin tener en cuenta que existen clientes que necesitan asesoramiento a la hora de adquirir un producto y que debido a la escasez de personal serán mal atendidos o incluso no atendidos.

c) Calidad baja de sus productos: El ahorro de costes en materiales a veces conlleva que lo barato salga caro, ya que han sido tanto los casos de artículos defectuosos que

IKEA se ha visto obligada a crear un apartado en su página web detallando el tipo y la familia de los artículos que tienen fallos (riesgo de rotura, desprendimiento, etc.) para que sus clientes acudan inmediatamente a la tienda más cercana a devolverlos y que se les reembolse el importe de dichos artículos.

El problema de los artículos no acaba en su calidad, si no que en muchas ocasiones faltan (o sobran) piezas a la hora de construir un mueble y cuando los clientes van a reclamar a las tiendas, rara es la ocasión en la que tienen piezas de recambio, ya que lo normal es que la tengan que traerlas desde la central y tengan que esperar varios meses para finalizar la construcción del mueble.

d) Problemática cultural: IKEA tiene una filosofía y una cultura muy particulares que en ocasiones chocan con las culturas de algunos de los países en los que intenta establecerse como es el caso de EEUU y Japón. Para el caso de EEUU los problemas están relacionados con las dimensiones y diseño de los artículos ya que estos son fabricados en base a las medidas estándar europeas, que difieren ligeramente de las estadounidenses además el diseño de los artículos de IKEA es puramente escandinavo lo que choca con los gustos de los americanos, todo ello unido a que el público americano no suele cambiar muy a menudo de muebles dificulta el correcto asentamiento y aceptación de dicha empresa en el mercado estadounidense.

e) Comida en mal estado: IKEA también se vio afectada por el escándalo de la carne de caballo que surgió en 2013, reconociendo que había servido albóndigas con dicha carne en paquetes en los que en la etiqueta indicaba que eran de cerdo o ternera por lo que se vio obligada a retirar este producto de varios países.

f) Publicidad engañosa: Esta empresa siempre ha presumido de que sus productos son muy fáciles de montar, sin embargo la realidad es bien diferente no solo porque la mayor parte de las veces faltan piezas, sino porque las instrucciones son muy difíciles de interpretar. Antes el libro de instrucciones venía con palabras detallando el nombre los componentes que había que colocar en cada lugar, sin embargo, dicho nombre era tan incomprensible que traía de cabeza a los clientes a la hora instalar cualquier artículo por muy sencillo que fuese por lo que en la actualidad, las instrucciones vienen sin letras y explicadas únicamente con dibujos, pero aun así el montaje sigue siendo una labor ardua de realizar cuando los artículos tienen un número considerable de piezas tornillos, anclajes, etc.

g) Responsabilidad social dudosa: IKEA siempre ha insistido en que lleva a cabo una responsabilidad social intachable con sus trabajadores, invirtiendo en formación, oportunidades de ascenso, motivación, etc. Posicionándose en contra del trabajo infantil y las malas condiciones laborales que se llevan a cabo en los países tercermundistas, de hecho incluso colabora con causas benéficas en Unicef. Sin embargo el problema está en la cara de la empresa que no se ve, es decir, en los proveedores ya que para ahorrarse costes subcontrata mano de obra barata en países donde los sindicatos son ilegales como en China o aquellos en los que tener a menores trabajando no es ilegal como en Bangladesh.

h) Distribución irregular de la tienda: IKEA obliga a sus clientes a que se muevan únicamente por un pasillo que recorre toda la tienda con el fin de que vean todos los artículos que hay en ella independientemente si son los que están buscando o no, para que así les genere la necesidad de comprar más artículos de los que tenían pensado en un primer momento, sin embargo la realidad es que ha habido muchas personas que se han quejado de este método ya que se han sentido agobiadas y con malestar porque

CAPÍTULO 2

deseaban salir cuanto antes y no podían hacerlo hasta que no llegaban al final de la tienda

El recorrido que deben hacer los clientes cuando entran en una tienda IKEA es el que muestra la siguiente fotografía:



Ruta que deben seguir los clientes dentro de una tienda de IKEA

Todos ellos deben seguir las flechas y las indicaciones para poder salir de la tienda, pasando por todos y cada uno de los elementos situados estratégicamente en cada sección de la tienda.

Nota: Estas son solo algunas de las críticas que se han hecho a la empresa, para más información sobre este tema consulte el Anexo II donde encontrará un artículo publicado por el ABC digital en el que se describen las críticas que hace el exconsejero delegado de IKEA Anders Dahlvig en su libro “*Cómo hacemos las cosas en IKEA*”.

Conclusiones

Para finalizar este Trabajo de Fin de Grado, se expondrán a continuación una serie de ideas que hay que tener claras en lo referente al tema expuesto:

- Lo primero que hay que hacer a la hora de llevar a cabo una estrategia competitiva es fijarse una serie de objetivos reales y factibles, es decir, determinar la manera en la que se desea competir, para ello es necesario estar seguros de que la estrategia que se va a llevar a cabo es compatible con los recursos y necesidades de la empresa.
- Dependiendo de la forma en la que se quiera competir se puede llevar a cabo una estrategia de liderazgo en costes (nivel de costes más bajos que el de la competencia) o de diferenciación (rasgos distintivos). Siempre teniendo claro en cual nos queremos centrar para no quedarnos atrapados a la mitad.
- Para llegar correctamente al liderazgo en costes será necesario estar cerca de la fuente de materias primas, tener un gran poder de negociación con clientes y proveedores, mantener costes bajos en todas las actividades de la empresa, generar barreras a la imitación, evitar el uso excesivo del efecto experiencia...
- La diferenciación puede lograrse creando productos innovadores y sorprendentes que atraigan a gran cantidad de público o generar valor añadido a productos ya existentes. Para lograr y mantener la diferenciación será fundamental proporcionar algo a los clientes que estos necesiten pero sin que estos lo hayan demandado, es decir, jugar con el factor sorpresa.
- Si no se llevan a cabo correctamente las anteriores estrategias, bien por una mala planificación de la misma o por querer abarcar más de lo que la empresa puede soportar, se corre el riesgo de quedarse atrapado a la mitad, siendo esta una situación muy desfavorable para la empresa y de la que resulta muy difícil salir.
- En la actualidad se puede evitar quedarse atrapado a la mitad mediante las nuevas tecnologías (uso de máquinas, robots, etc.) y los sistemas "Just in time" que agilizan considerablemente el trabajo reduciendo los costes y produciendo a gran escala para evitar que suban los precios.
- IKEA es una empresa pionera no solo en los conceptos auto-servicio y auto-montaje sino también a la hora de llevar a cabo ambos tipos de estrategias competitivas de forma combinada sin quedarse atrapada a la mitad, ya que ha cumplido a rajatabla todas las condiciones necesarias para tener unas estrategias competitivas sostenibles, crean barreras a la imitación.
- IKEA consigue ahorrarse costes no solo permitiendo que los clientes se monten sus propios muebles sino también creando el empaquetado plano, que facilita el transporte de los materiales y permite transportar una mayor cantidad de los mismos en cada viaje así como optimizar el almacenamiento.

CONCLUSIONES

- La competencia de IKEA de momento no es muy preocupante, sin embargo, ya hay algunas empresas que han copiado la filosofía y la estrategia de esta empresa y van por buen camino.
- La parte negativa de la empresa de muebles es que para ahorrarse costes perjudique a los demás creando artículos que en muchas ocasiones han resultado defectuosos y que luego se ven obligados a retirarlos del mercado, mala atención a los clientes por escasez de personal, personal mal remunerado, etc.

Bibliografía

- Compañía Editorial Continental (2002). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México. Michael Porter.
- Guerras y Navas (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Navarra. Civitas.
- Hill y Jones (1996). *Administración estratégica: un enfoque integrado* (3ª ed.) Santa fe de Bogotá. Mc Grawhill.
- Porter, M. (1989). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (1ª ed.) México. Cecsca.

Recursos electrónicos

- Ángel C. *¿Cómo lo hace IKEA para ser así?*
<http://www.rienzie.com/como-lo-hace-ikea-para-ser-asi>
- Antonella I. *Ventajas de la estrategia de liderazgo en costes*.
http://www.ehowenespanol.com/ventajas-estrategia-liderazgo-costos-info_197891/ç
- Encarna F. *IKEA, el imperio que surgió de unas cerillas*.
<http://sevilla.abc.es/20110515/economia/sevp-ikea-imperio-surgio-unas-20110515.html>
- Página web de IKEA
<http://www.ikea.com/es/es/>
- Universidad de alicante. Asignatura: Análisis competitivo de empresas y sectores.
<http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12096/6/TEMA%206.pdf>

Anexo

Economía. ABC.es

Las claves que explican el éxito de IKEA

La filosofía de precios agresivamente bajos marca en todo momento las decisiones de la compañía

I. ZAMORA / MADRID

Día 02/10/2012 - 12.38h

Hablar de IKEA es hablar de éxito. El emporio de muebles más famoso del mundo, creado en 1943 por Ingvar Kamprad y que ha dado lugar a un **modelo de muebles lowcost** cuyas señas de identidad son precio y diseño no tiene, a día de hoy, un competidor firme que ni siquiera le pise los talones. Mucho se ha hablado sobre el imperio sueco, en el que en más de una ocasión la política de comunicación no ha sido la acertada y las especulaciones sobre sus finanzas y organización han dado lugar a todo tipo de filtraciones en torno a sus cuentas. Sin ir más lejos, hace poco menos de un año varios medios suecos «empujaban» a IKEA a reconocer la existencia de una fundación ubicada en Liechtenstein y gracias a la cual **la empresa ahorraría una cantidad nada despreciable en impuestos.**

Ahora, Anders Dahlvig, quien fuera consejero delegado de IKEA entre 1999 y 2009 desvela en el libro «**Cómo hacemos las cosas en IKEA**» (Gestión 2000), algunos de los detalles que han llevado a la compañía a liderar las ventas de su sector. Un análisis, eso sí, demasiado benévolo y en el que no hay mucho lugar para la autocritica, pero que desglosa algunas de las políticas que han llevado a IKEA al estrellato:

- **Precios por los suelos....** La filosofía de IKEA se basa en hacer lo posible por mantener una política de precios agresivamente baja. Así lo asegura su exconsejero delegado, que cuenta cómo la política de la empresa tiene como objetivo permitir «que las personas con medios económicos limitados tengan acceso a mobiliario de hogar de diseño y calidad». Pero... ¿cómo diseñar muebles bonitos y asequibles para casi cualquier consumidor? Para el exdirectivo de la firma sueca, en realidad el mobiliario marca IKEA no es tan atractivo como quisieran, pues es necesario sacrificar los diseños atractivos para conseguir muebles funcionales y baratos.

- ...menos calidad: Además, el autor del libro reconoce que la presión continuada para reducir precios «ha tenido un impacto negativo en la calidad de sus productos». Evidentemente, nadie da duros a pesetas, y Dahlvig asegura que «los precios bajos tienen prioridad sobre todo lo demás».

- **Clientes con más tiempo libre = precios más bajos:** En las primeras páginas de este manual del «buen hacer» de IKEA, Dahlvig apunta que el mantra de la compañía es la idea de que **los clientes tienen más tiempo libre que dinero en su bolsillo**, por lo que «cuanto más hace uno, menos paga». «Todo el sistema de ventas se basa en integrar al cliente en el proceso de distribución. Ellos eligen, recogen, pagan, transportan y montan los productos, por lo que IKEA puede mantener así los costes bajos y reducir precios».

Sin embargo, este «hazlo tú mismo» no solo supone una gran ventaja para la compañía en el sentido de reducir hasta el extremo sus costes, sino que tiene la complicación de tener que exprimir al máximo la creatividad de diseñadores y técnicos para que el montaje no sea excesivamente difícil.

- **Pagar sueldos altos «no funciona»:** Según el autor y exdirectivo de IKEA, los trabajadores de la compañía sueca no quieren tener los sueldos más altos, sino la satisfacción de hacer bien las cosas. Puede que sea esta una de las afirmaciones que más llama la atención en el texto, en el que Dahlgvig considera que la estrategia no debe ser pagar sueldos altos, sino justos. «El salario debe ser justo, pero no debe ser la razón principal que lleve a trabajar a la empresa». Entendemos que el autor hace referencia, sobre todo, a la nómina de los directivos de IKEA y no a la del personal con los sueldos más básicos. Así lo asegura en su caso: «Prefiero una remuneración más moderada que permita la sensación de que, cuando la empresa va bien, yo puedo celebrar su éxito».

- **Código de conducta:** Dahlgvig dedica unas cuantas frases a algunos de los mayores problemas que la compañía ha tenido que afrontar en los últimos años, como las acusaciones de que la empresa hacía uso de trabajo infantil en sus fábricas de Pakistán. Ante ello, el directivo reconoce que la situación no se manejó de manera correcta, lo que llevó a IKEA a crear un código de conducta en el que la firma sueca prohibiera la existencia de trabajos forzados, infantiles, la discriminación, el pago de menos del sueldo mínimo...

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

- **Diseño inconfundible:** ¿Quién no ha ido a una casa y ha sabido que sus muebles son de IKEA? Más que marca, la compañía ha conseguido crear un estilo único, sinónimo de buen gusto en muchos de los casos. Este perfil único, ligado al precio, es el que ha hecho de IKEA la primera opción de muchos compradores.

- **Productos funcionales:** Es el auténtico sello de IKEA. «Las soluciones inteligentes son uno de los signos de la empresa. Comprender la vida de las personas en su hogar es clave». Así, las soluciones de almacenamiento, sobre todo para casas de dimensiones reducidas, son uno de los puntos fuertes y en los que más esfuerzos invierte la compañía.

- **Pasar un día fuera:** Comer en IKEA es realmente barato y supone una buena solución para familias en crisis que, por un puñado de euros, pueden darse un pequeño homenaje a base de un variado menú «lowcost». **El éxito de su restaurante** hace que la experiencia de pasar un día fuera sea otro de los puntos que más explota IKEA. Como explica su exconsejero delegado, «Es algo más que una tienda de muebles en la que compras y listo».

Como reconoce Anders Dahlgvig, tal ha sido el éxito de la compañía sueca que, a día de hoy, pocas son las amenazas que IKEA encuentra a su modelo de negocio y creciente éxito. La mayor amenaza de IKEA es, para el exdirectivo, la propia IKEA. «La continuación del crecimiento del éxito actual puede ser el camino más seguro hacia el declive, pues señala que factores como el aumento de la complejidad, la complacencia, o la reducción de la visión pueden complicar el hecho de atreverse a ser diferente».