



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultad de Economía y Empresa

Trabajo de  
Fin de Grado

Políticas de  
crecimiento de  
IKEA

Noelia Martínez Nieto

Tutor: Rafael María García  
Rodríguez

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**  
Año 2013

Trabajo de Fin de Grado presentado en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de La Coruña para la obtención del Grado en Administración e Dirección de Empresas

## Resumen

Una empresa con una visión a largo plazo ha de buscar un crecimiento equilibrado y continuado en el tiempo que le permita seguir con su actividad. El crecimiento financieramente sostenible garante esta estabilidad y, por lo tanto, la supervivencia del negocio. Este trabajo analiza el crecimiento de IKEA, actualmente una de las grandes firmas de venta minorista a nivel mundial. Con una estrategia enfocada al ahorro en costes y al control de su actividad la empresa tiene el objetivo de llegar a los hogares de la mayoría de las personas. Financieramente, contempla el crecimiento sostenible y aboga por la independencia financiera para garantizar su estabilidad.

*Palabras clave:* crecimiento, crecimiento financieramente sostenible, IKEA.

## Abstract

A company with a long-term view should search well-balanced and continuous growth to carry on its activity. The financial sustainable increase ensures this stability and, therefore the survival of business. This research analyse the IKEA growth, one of the biggest retailers around the world. With a cost savings strategy and the control of its activity, the company wants to reach most of people households. It considers the financial sustainable growth and defends the financial independence to ensure a steady growth.

Keywords: growth, financial sustainable growth, IKEA.

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>6</b>
<b>1. El crecimiento y la expansión de IKEA.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Las claves del crecimiento de IKEA .....</b>	<b>20</b>
2.1 Aspectos comerciales .....	20
2.1.1 La variedad de productos .....	21
2.1.2 Precio .....	25
2.1.3 Diseño y calidad .....	26
2.2 Abastecimiento .....	28
2.2.1 Grupo industrial de IKEA .....	29
2.2.2 Los proveedores externos .....	30
2.3 Logística.....	32
<b>3. El crecimiento financieramente sostenible.....</b>	<b>35</b>
3.1 Marco teórico .....	35
3.2 Análisis del crecimiento sostenible para IKEA .....	39
3.2.1 El grupo IKEA .....	39
3.2.2 IKEA Ibérica.....	44
<b>Conclusiones.....</b>	<b>48</b>

## Índice de figuras

Figura 1: Acontecimientos importantes en la expansión de IKEA entre 1943 y 1983 .....	12
Figura 2: Acontecimientos importantes en la expansión de IKEA entre 1983 y 2013 .....	17
Figura 3: El crecimiento del Grupo IKEA.....	18
Figura 4: Crecimiento de IKEA Ibérica .....	19
Figura 5: Evolución del número de productos en los catálogos de IKEA para el periodo 1994-2010 .....	24
Figura 6: Cuadro usado por IKEA para establecer el precio de un nuevo producto .....	26
Figura 7: Compras de IKEA por continente y país .....	31
Figura 8: Tasa de llenado del transporte.....	33
Figura 9: Desarrollo del crecimiento financieramente sostenible .....	36
Figura 10: Cuadro comparativo de las tasas de crecimiento sostenible, ventas y mercado .....	38
Figura 11: Tasas del crecimiento financieramente sostenible, de ventas y del mercado para el Grupo IKEA.....	42
Figura 12: Evolución de la tasa de crecimiento de las ventas y el mercado para el grupo IKEA .....	43
Figura 13: Crecimiento de los ingresos y el activo para IKEA Ibérica .....	45
Figura 14: Comparación entre el crecimiento financieramente sostenible, de ventas y de mercado para IKEA Ibérica .....	46
Figura 15: Evolución de la rotación de activo y el coeficiente de endeudamiento para IKEA Ibérica.....	47

## Índice de tablas

Tabla 1: Crecimiento de IKEA .....	17
Tabla 2: Proveedores de IKEA por tipo .....	29
Tabla 3: El crecimiento del Grupo IKEA y de su inversión .....	41
Tabla 4: El coeficiente de endeudamiento del Grupo IKEA.....	42
Tabla 5: Ratio de tesorería del grupo IKEA.....	44

## Introducción

El crecimiento es un elemento clave para la empresa puesto que le garantiza la posibilidad de seguir con su actividad. Así, un crecimiento continuado y equilibrado a largo plazo asegura la supervivencia de la organización. El concepto del crecimiento financieramente sostenible nace de la persecución de este tipo de crecimiento y se configura por lo tanto como un elemento clave para la vida de la empresa.

Se ha elegido a IKEA para este estudio por presentar una trayectoria dominada por el crecimiento. En sus setenta años de vida, partiendo de cero, ha conseguido expandirse internacionalmente y llegar a ser una de las empresas líderes de la venta minorista. El trabajo pretende analizar el crecimiento de la firma y aplicar el concepto del crecimiento financieramente sostenible a una empresa que, por su recorrido, ha necesitado crecer equilibradamente.

El repaso de tal trayectoria da comienzo a este trabajo permitiéndonos ver de forma general como la empresa ha llegado a su situación actual. Además, este acercamiento a la vida de la empresa facilita la comprensión de su forma de trabajar para, en un segundo capítulo del trabajo, adentrarse en los aspectos claves de la empresa que podrían explicar su crecimiento. Una vez visto el crecimiento y la forma de trabajar de IKEA se estudia el crecimiento financieramente sostenible, donde se explica el concepto y se aplica a la empresa.

## 1. El crecimiento y la expansión de IKEA<sup>1</sup>

IKEA se crea en el año 1943 en Älmhult (Suecia) de la mano de un adolescente Ingvar Kamprad que creció viendo como los productos de la granja, que sus padres vendían a bajo precio, eran revendidos a un precio mucho superior en el mercado. Ingvar Kamprad funda la empresa con la idea de no encarecer los productos en la fase de la venta minorista y así empieza, ayudado por familiares y amigos, a comercializar por correo toda una variedad de pequeños productos (estilográficas, monederos, relojes, archivadores, medias de nylon...) que logra adquirir a bajo precio.

En 1948 la empresa, por imitar a la competencia, comercializa su primer mueble y cuatro años después, posiblemente en vista de unos mejores resultados, ya se habían abandonado todos los demás productos para dedicarse únicamente al sector de la decoración. La empresa buscó siempre competir en precio para ganar mercado y, desde sus inicios, fue vista por la competencia como un rival que destruía el sector.

En 1953, tras una guerra de precios con un competidor que no benefició a ninguno de los dos vendedores, IKEA decide abrir una exposición de muebles permanente para que el consumidor pudiera probar la calidad del producto. Al terminar de visitar la exposición, el cliente tenía que cubrir una hoja de pedido si estaba interesado en algún artículo, razón por la cual ésta no se considera la primera tienda de la compañía. Su primera tienda se abriría en Älmhult en el 1958.

La empresa tuvo un objetivo claro desde su origen, y es que ya en los primeros años, su cometido era llegar a la mayoría de la gente. Por aquel entonces, sin saber que su negocio llegaría a expandirse en la medida que lo ha hecho, esta mayoría eran los campesinos y la gente más humilde de la zona. Hoy en día, IKEA sigue queriendo que la mayoría de la gente, gracias a

---

<sup>1</sup> El desarrollo de este tema está elaborado a partir del capítulo cuatro del libro de Anders Dahlvig (2012, pp. 115-142) y del libro de Bertil Torekull (2008). Esta anotación se hace para no complicar la lectura debido a la cantidad de datos sacados de estas fuentes. Los datos que proceden de otras fuentes se citan a lo largo del capítulo así como las citas textuales.

su bajo precio, pueda permitirse sus productos y tenga acceso a muebles con un diseño bonito y una calidad aceptable. La diferencia es que en la actualidad la mayoría de la gente abarca la totalidad de la población. En 1976 Ingvar Kamprad explicaba esta visión de su compañía de la siguiente manera:

En todos los países y sistemas sociales, tanto de Oriente como de Occidente, se utiliza una parte desproporcionadamente grande de todos los recursos para satisfacer a una pequeña parte de la población. En nuestra área de negocio, por ejemplo, solamente un grupo reducido de personas con alto poder adquisitivo puede permitirse comprar una gran cantidad de productos nuevos y bellamente diseñados. El objetivo de IKEA es cambiar esta situación. (Anders Dahlvig, 2012, p. 20)

La empresa sale de Suecia con una segunda apertura en Oslo (Noruega) en el 1963. Sin embargo, en los primeros años su presencia en Escandinavia se centra fundamentalmente en el país natal. Suecia es, antes de su salida a Europa en el 1973, el motor de crecimiento de la empresa con un total de cinco tiendas abiertas en el país (un total de siete en Escandinavia). Durante este periodo la facturación anual de IKEA se multiplicó por cincuenta aproximadamente. En 1961, la facturación de la tienda de Älmhult era ochenta veces mayor que el promedio de una tienda de muebles, la empresa obtenía beneficios para seguir creciendo.

Dicho crecimiento posibilita en 1965 la construcción de la ambiciosa tienda Kungens Kurva en Estocolmo, con 45800 metros cuadrados (seis veces mayor que la primera tienda) y una inversión de diecisiete millones de coronas suecas, totalmente autofinanciada. Esta fue la tienda que cambió el modelo que IKEA mantenía de sus primeros años y fue precisamente por la gran afluencia de consumidores, sorprendiendo con una facturación al final del primer año de setenta millones de coronas.

En su apertura, la tienda desbordó las necesidades de personal, las cajas eran escasas y se precisó de la ayuda de los trabajadores de Älmhult e incluso de la policía, pues la gente desatendida marchaba sin pagar. El modelo de venta de IKEA cambió con motivo de estos resultados cuando se tuvo que volver a abrir la tienda en 1971, tras incendiarse por un fallo eléctrico. En primer lugar, el cambio más importante fue establecimiento del autoservicio



para agilizar la venta, con el ahorro en costes logísticos y de personal que esto supone.

Otras características claves de la empresa que se definieron con la reconstrucción de Kungens Kurva fueron: el horario de apertura al público, adaptado para no coincidir con el tráfico de la jornada laboral; la zona de muebles de menor tamaño y más fáciles de transportar; la zona de los niños y la comida típica de Småland como seña de identidad. También se vieron las ventajas, en cuanto a precio y amplitud, de situar sus tiendas en las afueras de las ciudades y se transformó en una práctica habitual.

Pese al fuerte crecimiento de estos años, la empresa poseía la organización de un pequeño grupo familiar en muchos aspectos. Como pone de manifiesto el propio Ingvar Kamprad al asegurar que “estaba acostumbrado a tomar solo todas las decisiones. En casa siempre éramos muchos a la hora de discutir, pero a la hora de decidir todos me miraban a mí” (Torekull, 2008, p. 132). Sin embargo, en 1973, año del salto a Europa, IKEA superaba los mil trabajadores.

Con esta afluencia de gente a sus tiendas IKEA decide salir fuera de Escandinavia con la apertura de una tienda en Suiza. Se dice que se escogió dicho país por representar un reto para la compañía: si el negocio funcionaba en Suiza, funcionaría en cualquier parte. Sin embargo, muy posiblemente se usara Suiza, por su reducido tamaño y proximidad, como modelo de prueba para adentrarse en un país más grande pero similar, Alemania, una de las grandes potencias del sector del mueble. De hecho, Alemania fue el principal país para la empresa en los años setenta. A finales de la década la empresa contaba con ocho tiendas en el país y, en la zona oeste, poseía el 50% de la cuota del mercado en régimen de autoservicio. Hasta 1982 el ritmo de crecimiento en Alemania sería de más de una tienda por año.

La expansión en los setenta también se dirigió por Austria y Holanda (aunque sólo con una tienda en cada uno) y se complementó con la entrada en otros mercados fuera del continente europeo como Canadá o Japón, el único mercado que la empresa se vio obligada a abandonar.

La primera tienda en Canadá se abre en Vancouver en el año 1976. Las primeras aperturas fueron a través de franquicias y, aunque en un principio esta forma funcionaba, los franquiciados fueron abandonando la disciplina de la franquicia. Las inauguraciones serán constantes hasta el año 1982 en el que se paraliza la expansión en el país con seis tiendas abiertas, no retomándola hasta principios de los noventa.

Según Paul Beamish (1996), la entrada de IKEA en Canadá se utilizó como paso previo para la llegada a Estados Unidos en los ochenta, así como Suiza fue el mercado explorado antes de la entrada en Alemania. El tamaño de Canadá, “suficientemente grande como para valer la pena pero no siendo tan grande como para ser incomprensible para el nuevo inversor” (Paul Beamish, 1996, p. 78), es apropiado para probar el negocio antes de acudir a Estados Unidos. La similitud de gustos y preferencias entre los consumidores de ambos países ayuda también a dicho propósito, así como el alto nivel de vida de los habitantes canadienses atrae a los inversores.

En el mercado de prueba, con alrededor de una décima parte de la población con respecto al mercado objetivo, el daño causado en caso de una mala respuesta no sería tan perjudicial para la empresa. Desde luego IKEA no desaprovechó las ventajas de conocer Canadá cuando quiso entrar en EEUU, pues veinticinco de los setenta empleados más experimentados pasaron a trabajar en el nuevo mercado para aprovechar su experiencia con el consumidor, la competencia y los proveedores.

Sin embargo, el papel de mercado de prueba que pudo desempeñar Canadá no evitó que la empresa, como se verá más adelante, tuviese problemas en su entrada en EEUU en 1986, una década después de estar conociendo el mercado canadiense.

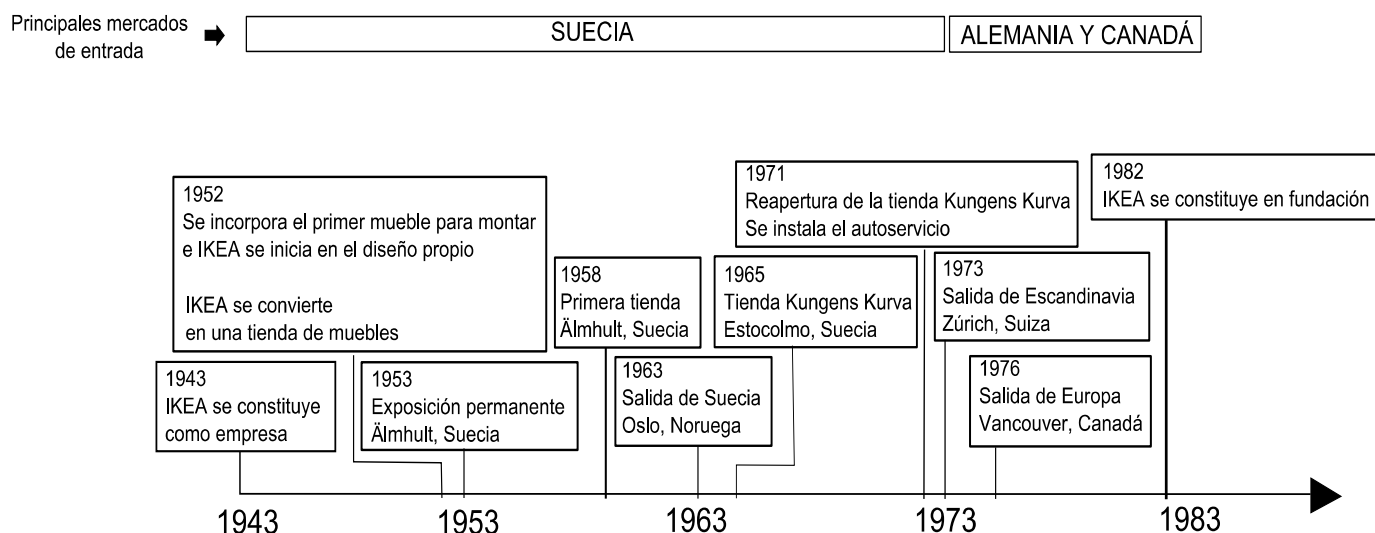
Otro de los países explorados en los años setenta ha sido Japón, donde IKEA entró en 1974 a través de una joint venture. En contra del concepto de la empresa, en Japón su mercancía se vendía a precios elevados en los centros comerciales del país y, doce años más tarde, se decide abandonar el mercado. Es muy posible que dicho fracaso, junto con los problemas de las franquicias canadienses, diera lugar a la creación de Inter

IKEA Systems AB en 1982, cuando la empresa decidió constituirse como una fundación. La función de esta parte de la empresa es conceder las franquicias y velar por el cumplimiento de su filosofía (Anna Jonsson y Nicolai J. Foss, 2011, p. 1086)

Sin embargo, aún cuando se retomó el mercado japonés en el 2006, se notaron las diferencias de la cultura japonesa. La fuerte relación que establece el consumidor entre precios bajos y mala calidad, la cultura poco familiar o la alta exigencia en cuanto al servicio al cliente, que muestra reticencia hacia el automontaje, han hecho que dicho país no fuera fácil para la empresa.

En la salida a Europa, el ritmo de crecimiento era muy rápido y los errores eran habituales. Sin embargo, el dinero entraba en la compañía. La forma de crecer no contemplaba demasiado la idea de posicionarse en el mercado objetivo sino que más bien parecía perseguirse la apertura de tiendas en muchos nuevos mercados.

En estos años, la empresa contaba con un grupo de trabajadores encargados de la expansión. Tomaban las decisiones necesarias para instalarse en el nuevo mercado y, en poco tiempo, dejaban el lugar para poner rumbo a otra conquista. Esta forma de trabajar hacía que la expansión fuese rápida y daba pie a los trabajadores a adquirir responsabilidades de forma rápida pero no era la más adecuada, sobre todo si el mercado no respondía como se esperaba. Al jefe de la nueva tienda le era imposible estar preparado en tan poco tiempo para dirigir el nuevo mercado sin la ayuda de los veteranos.



**Figura 1: Acontecimientos importantes en la expansión de IKEA entre 1943 y 1983 (Elaboración propia a partir de los datos del capítulo, ver nota 1)**

En los años ochenta la forma de expandirse no cambia demasiado. Se paraliza la apertura de nuevas tiendas en los principales mercados en los que la empresa se había instalado, como Alemania con trece tiendas o Canadá con seis. En nueve o diez años, hasta principios de los noventa, IKEA no hizo nuevas aperturas en estos mercados sino que se centró en explorar otros nuevos.

Su crecimiento siguió en esta década por países europeos como Francia, Gran Bretaña y, al final de la década, Italia. Fuera del continente la empresa se lanzó a Estados Unidos y Australia. Además, se retoma la expansión por sus países vecinos de Escandinavia (Dinamarca y Noruega), en los que, a diferencia de Suecia, no se habían hecho nuevas aperturas desde los sesenta.

Los mercados europeos no supusieron problemas importantes para la compañía. A lo largo de los años, IKEA ha ido abriendo tiendas de una manera continua en estos mercados. La empresa podía chocar con el estilo del cliente, como en el caso de Reino Unido que, como explica Elen Lewis (2006, pp. 128-130), los británicos consideraron su diseño frío y demasiado moderno. Tras un estancamiento de las ventas, el problema se solventó progresivamente con un cambio en la estrategia de marketing, que había de estar más enfocada a mudar los gustos del consumidor que al precio, al producto o a la calidad.

Tampoco Australia, por su similitud con el continente europeo y su cadena de suministro local, supuso grandes contratiempos.

Fuera del continente Europeo, Estados Unidos es el país objetivo en los ochenta. La entrada a dicho país se hace en 1986, después de diez años creciendo en Canadá, atraída por la dimensión del mercado, como se cita en un anuncio de la compañía: “Es un país grande, alguien tiene que amueblarlo” (Elen Lewis, 2006, p. 174).

Según Anders Dahlvig (2012, p. 128), consejero delegado de IKEA entre 1999 y 2009, la empresa tuvo suerte de no saber dónde se estaba metiendo cuando apostó por el país americano sin pararse demasiado en la investigación del mercado, pues de no ser así posiblemente hoy en día no estaría allí. Su primera tienda la abrió en Filadelfia y hacia mediados de los años noventa contaba con unas nueve aperturas. Sin embargo, aunque al principio hubo cierta aceptación, las cosas no funcionaban como en Europa. El mercado no estaba adaptado a IKEA, al automontaje, al limitado servicio al cliente...Durante años con pérdidas, ventas lentas y cierres de tiendas, se frenó la expansión en 1994 por un periodo de unos cinco años para reestructurar la manera de crecer.

La empresa, ante la mala situación, buscaba reducir costes. Así, no se invertía lo suficiente en las tiendas ni en la gama de productos, que además tuvo que ser adaptada al gusto estadounidense y a sus medidas, por lo que también amplió los costes y agravó la situación.

Por otra parte, la alta competencia en la venta minorista, los elevados costes de marketing, de suelo y construcción y de personal del país no ayudaban al crecimiento. Finalmente, la escasa competitividad de la industria de producción mobiliaria empeoraba las circunstancias porque obligaba a la empresa a importar sus productos de Asia y Europa.

En la década de los ochenta se seguía abarcando demasiado, se entraba rápidamente en mercados nuevos en lugar de hacer crecer los recién abiertos. EEUU y más tarde los mercados del Este europeo no respondieron tan bien e IKEA. Además, la adaptación local de la gama de productos, como

en Estados Unidos, minoraron las ventajas en costes propiciadas por los grandes volúmenes de compra.

El intento de reducir costes afectó a la calidad, a las inversiones en las tiendas existentes e hizo aumentar el plazo de entrega (tiempo de espera en las cajas). La empresa se vio obligada a compensar las pérdidas y el aumento de los costes con una suba de los precios, que repercutió en las ventas. Entre finales de los ochenta y principios de los noventa los precios aumentaron un 3%, IKEA se alejaba de su objetivo de llegar a la mayoría de la gente. Sin embargo, la empresa supo reaccionar correctamente y a tiempo.

En vista de los resultados, se deshizo el grupo encargado de abrir las tiendas en los nuevos mercados. La empresa no crecía internamente como debería hacerlo acorde con su expansión internacional y no tenía una orientación general ni la organización adecuada. En 1995 fue necesario definir una estrategia clara para la empresa. Los principales cambios que se pretendían eran: definir y acotar la gama de productos, reducir el número de proveedores y el coste de suministro (producir en países de bajos coste) y centrar la atención en la tiendas ya existentes.

En la década de los noventa IKEA se adentró en mercados del sur Europeo como Italia y España. En nuestro país entró en el 1996, donde ya contaba desde principios de los ochenta con tiendas en régimen de franquicia en los dos archipiélagos, que sigue manteniendo hoy en día. En los primeros ocho años la expansión de la empresa en España fue más lenta, con un total de cinco aperturas. En cambio, el número de nuevas tiendas se duplicó para los siguientes ocho años y se llegó a las quince tiendas IKEA en el 2012<sup>2</sup>. También se adentró en países del Este como Polonia, que ya poseía fuertes lazos con la empresa como proveedor. Fuera del continente, el nuevo país objetivo para el final de la década fue China.

Estados Unidos siguió siendo uno de los retos para IKEA. A finales de los noventa se hicieron cambios para impulsar el crecimiento y retomar la inversión en el país y todas las tiendas comenzaron a dar ganancias. La gama

---

<sup>2</sup> Para conocer el número de tiendas en España y el año de su apertura se ha utilizado el mapa interactivo cuyo enlace se encuentra en la página web de Inter IKEA Systems y cuyo URL es: <http://franchisor.ikea.com/worldmap/interactive.aspx>

de productos se alineó con la de Europa (adaptándola en cuanto a medidas) y se decidió concentrar fuerzas para conseguir producción local. Para que el mercado fuese rentable era imprescindible la escala, así en cinco años (2000-2005) se crearon dieciséis tiendas y hoy en día la empresa cuenta con casi cincuenta en Norteamérica. IKEA pasó de ocupar el puesto dieciséis en la cuota de mercado del país a situarse en segunda posición y hoy Estados Unidos se lleva un 12% de las ventas de la empresa.

A finales de los noventa, IKEA decide entrar en China con una tienda en Shanghai, aunque ya había experimentado el mercado con franquicias en Hong Kong años atrás. El país, debido a su gran tamaño y al auge de la propiedad privada y la vivienda, mostraba claros signos favorables (Elen Lewis, 2006, p. 176). Sin embargo, al principio, con un suministro local insuficiente y pequeños volúmenes de compra, IKEA se situaba en este país como una tienda cara que no daba los beneficios esperados. La alta competencia en precio de sus rivales y el bajo poder de compra de los habitantes, obligaron a la empresa a abastecerse con proveedores de la zona y aumentar su volumen de compra para poder competir. En 2009 el 50% de las ventas en China procedían de proveedores del país y éste se afianzó como uno de los grandes suministradores de IKEA, llevándose en la actualidad un 22% de las compras (también para abastecimiento internacional).

Los precios bajaron notablemente y las ventas de las dos primeras tiendas aumentaron un 50% en los primeros seis años (Elen Lewis, 2006, p. 176). El gran tamaño del mercado creó la necesidad de aumentar la superficie de las tiendas que, debido al elevado precio del suelo, crecen hacia arriba, con tres pisos, a diferencia de las demás tiendas de IKEA. Desde hace unos años, la firma sueca es competitiva y rentable en este país.

En 1999 se puso en marcha un plan a largo plazo con objetivos a diez años. El objetivo principal del plan no era otro que el que perseguía la empresa desde sus inicios: llegar a la mayoría de las personas. Para alcanzarlo era inevitable el crecimiento. Se centraba en llegar a ser la empresa líder en mobiliario en los mercados en los que ya operaban y se contemplaba a Asia y Rusia como los mercados objetivo. Por ser la opción más rentable, se hizo

hincapié en las tiendas ya construidas y en los mercados en los que ya se había entrado en lugar de entrar en nuevos mercados, que acarrea más costes.

Finalmente, en cifras, se perseguía un volumen de crecimiento del 10% anual (había crecido con una media del 6% durante la década de los noventa), abrir más de cien tiendas y triplicar las ventas para superar los doscientos millones de coronas suecas en 2010. Para dichos objetivos se fijó la meta de bajar los precios un 20% para 2010, con respecto al año de inicio del plan (1999) y no bajar del 10% de beneficios de explotación en ninguno de estos años. Cabe decir por adelantado que en general los objetivos del plan se cumplieron satisfactoriamente.

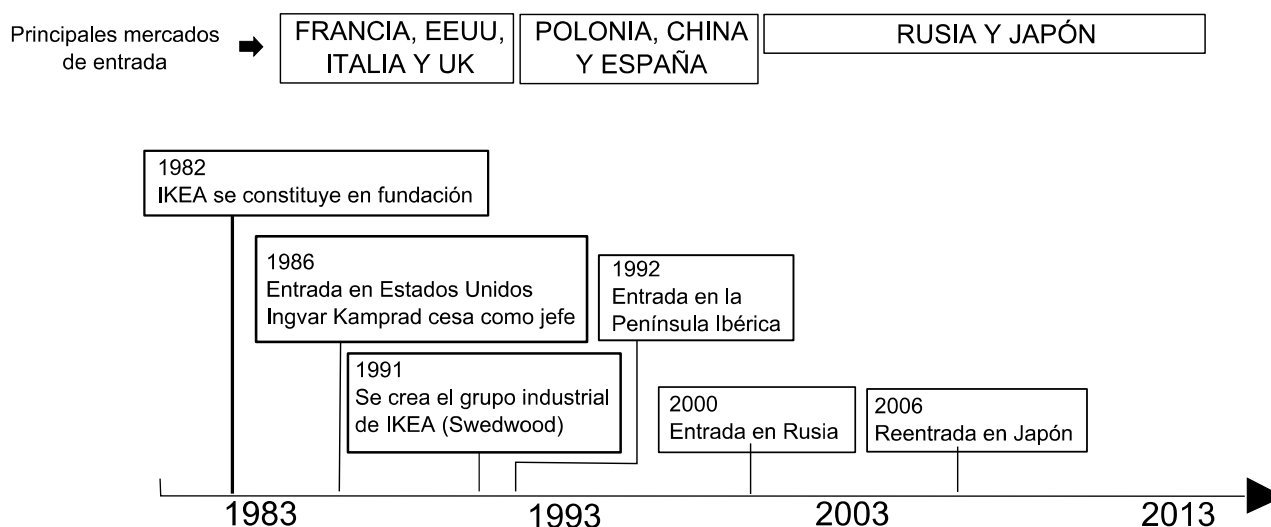
En este contexto, la empresa decidió entrar en Rusia en el año 2000. Lo decidió pese a saber que el mercado no iba a ser fácil y se convirtió en uno de los diez mayores inversores del país en 2008, con cuatro mil millones de dólares invertidos.

Debido a las previsiones de que el país tardaría en dar beneficios, la empresa decide complementar las tiendas con centros comerciales cercanos. Anteriormente, IKEA ya había tratado de establecer lazos con Rusia por su potencial en cuanto a materia prima. Incluso llegó a montar una fábrica propia, pero los robos y la corrupción del país le impidieron avanzar y tuvo que abandonar acarreando grandes pérdidas.

El grado de aceptación del mercado ruso en la llegada de IKEA es bueno, incluso mejor de lo esperado. El problema es abastecer un mercado tan grande a precios bajos. El país tiene un gran potencial en cuanto a materia prima pero no posee fabricantes competentes y el grupo industrial de IKEA (creado en 1991) sigue topando con problemas para desarrollar su actividad. Por otra parte, el coste de la importación es muy elevado. Así, IKEA es una tienda cara para el nivel adquisitivo de los rusos.



Por otra parte, los problemas de corrupción y los obstáculos burocráticos frenan el crecimiento y, sin cierto volumen de negocio, a la empresa se le hace difícil reducir los costes. IKEA sigue luchando en la actualidad, con unas quince tiendas, por ganarse un hueco en el país.

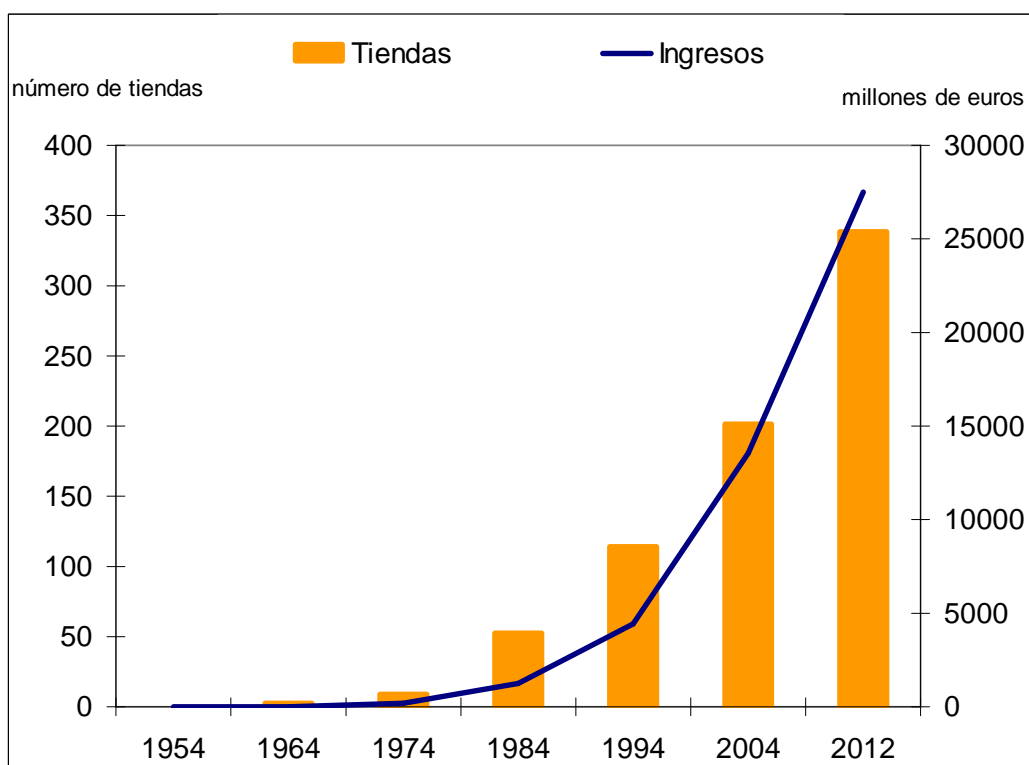


**Figura 2: Acontecimientos importantes en la expansión de IKEA entre 1983 y 2013 (elaboración propia a partir de los datos del capítulo, ver nota 1)**

Como se ha visto a través de este repaso por la historia de la expansión y el crecimiento de IKEA, la empresa ha ido solventado problemas para abrirse paso entre la competencia y las dificultades de los distintos mercados. A través de las cifras de la compañía se puede ver un crecimiento continuo a lo largo de los años.

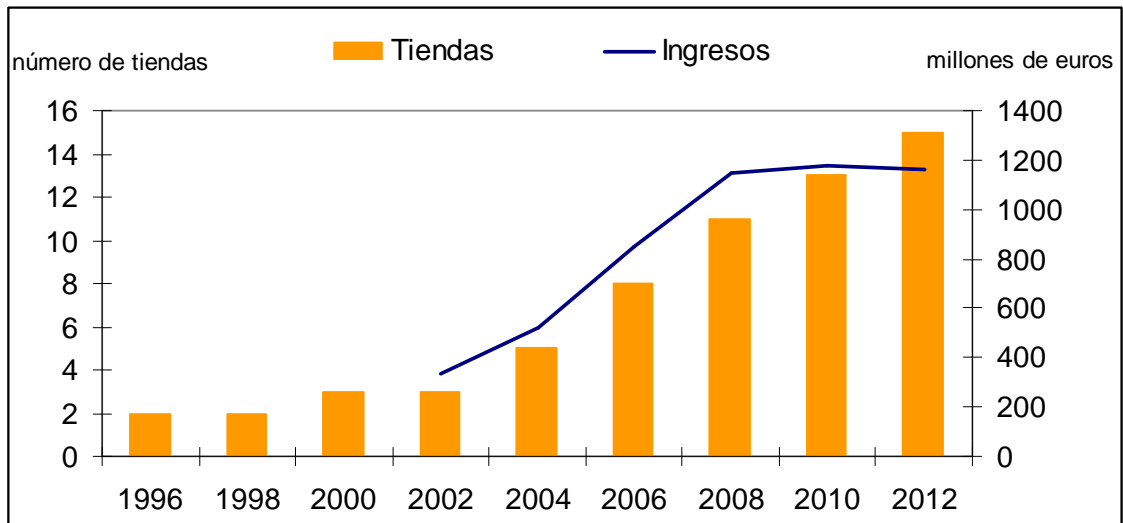
Año	Tiendas	Países	Ingresos (en millones de €)	Visitas (en miles)	Trabajadores
1954	0	1	1	50	15
1964	2	2	25	1600	250
1974	9	5	169	8200	1500
1984	52	17	1216	52100	8300
1994	114	27	4396	125600	30500
2004	201	33	13570	400800	90000
2012	338	42	27500	776000	151000

**Tabla 1: Crecimiento de IKEA (IKEA, 2009, p. 3; Michael Czinkota, 2008, p. 172; Inter IKEA Systems, 2013, p. 3)**



**Figura 3: El crecimiento del Grupo IKEA (elaboración propia a partir de los datos de la tabla 1)**

El crecimiento para la filial española en cambio no muestra una tendencia tan positiva. Pese a que la empresa está invirtiendo en el país con nuevas aperturas, el mercado parece haberse estancado a raíz de la crisis. En los años 2009 y 2012 los ingresos de la compañía disminuyeron con respecto al año anterior. Sin embargo, acorde con sus planes a largo plazo, IKEA considera necesario seguir invirtiendo en el país para cuando la situación se recupere y no modifica su propósito de llegar a las veintisiete tiendas y ocho centros de distribución para el 2020 con una inversión que estima en 2500 millones de euros (IKEA Ibérica, 2012, p.16).



**Figura 4: Crecimiento de IKEA Ibérica (elaboración propia a partir de datos de SABI y mapa citado en la nota 2)**

## 2. Las claves del crecimiento de IKEA

Una vez vista la expansión y el crecimiento de la empresa, cabe preguntarse cuáles son las claves de tal éxito, cómo trabaja IKEA. En este capítulo se aborda brevemente esta cuestión. Primeramente se tratarán los aspectos comerciales de la empresa, es decir, como se posiciona en el segmento del mercado que ha elegido en cuanto a la gama de productos, precio, diseño y calidad. Posteriormente, se analiza lo que hay detrás de la oferta de IKEA, cómo trabaja la empresa.

### 2.1 Aspectos comerciales

En primer lugar, sabiendo que es el consumidor el que hace crecer la empresa, cabe preguntarse por qué el cliente elige IKEA para comprar sus muebles. En 1975 un estudio (Bartlett y Nanda, 1996, p. 5) en una tienda de Estocolmo reflejó que el 44% tenía como principal motivo el precio para acudir a la tienda, el 16% la amplia variedad de la gama de productos y el 14% el diseño. Señalaban la calidad y la distancia como los aspectos más negativos y la decisión de compra estaba basada principalmente en la muestra del catálogo.

En cuanto al perfil más común del cliente IKEA en esta época, era una persona joven, menor de 35 años (casi el 80% tenían esta edad o menos), casada, sin niños, con una educación media y unos ingresos medios-altos.

Unos treinta y cinco años más tarde, las cosas parecen no haber cambiado demasiado. En una encuesta realizada en Bari (Italia) en el 2011 (Schirone, 2012, pp. 7-9) se sigue reflejando la calidad como un aspecto negativo pero, debido a la expansión de la empresa y a la mayor facilidad de comunicación, se sustituye la distancia por la aglomeración como una de las características más desfavorables de la visita a IKEA. En cuanto a los motivos de compra, sigue siendo definitorio el precio, la relación calidad-precio y el diseño. Aunque no se hace referencia en esta encuesta a la variedad de

productos, ésta es una característica positiva que diferencia a la empresa de sus competidores.

El consumidor sigue teniendo un perfil joven (con una edad media menor entre los consumidores más leales a la marca) de entre 25 y 44 años y un nivel de estudios medio-alto, más alto para los clientes más fieles.

Aunque la relación calidad-precio, el diseño o la variedad de productos son los principales motivos de compra y los que vamos a tratar en este apartado, hay otros relacionados con los servicios de la tienda que llevan al consumidor hasta ella. Y es que la tienda está diseñada para que acudas a ella aunque no tengas pensado comprar. El restaurante, el espacio para los niños, el horario de apertura, la libertad del consumidor para visitar la tienda sin ser molestado por el personal... también son motivo de afluencia a IKEA. Porque la firma se aleja de la tradicional tienda de muebles y busca ofrecer una experiencia con su modelo de venta.

### 2.1.1 La variedad de productos<sup>3</sup>

Como ya se ha visto, IKEA comenzó en 1943 vendiendo pequeños productos tan dispares como cerillas, lápices o monederos mediante la venta por correo. Cinco años más tarde comercializa su primer mueble y en el 1952 abandona los demás productos y se convierte en una tienda de muebles. Sin embargo, hasta mediados de los cincuenta no se consolida el diseño propio y el paquete plano, y la gama de productos de la empresa se componía de productos fabricados, pudiendo ser vendidos por otras tiendas.

En 1965 se inaugura la ambiciosa tienda Kungens Kurva en Estocolmo cuyo éxito origina una saturación que da lugar a un cambio en IKEA. En 1971 se introduce el autoservicio como forma de venta y se dan algunas novedades en la gama de productos que aún perduran hoy en día.

Uno de ellos es la introducción de una sección hecha para los textiles del hogar, que en aquel entonces se comercializaban a través de Hemservice, otra empresa propiedad de Ingvar Kamprad. Otra novedad fue Accenten, un

---

<sup>3</sup> Para el desarrollo de este subcapítulo se ha utilizado el segundo apartado del capítulo 3 del libro de Dahlvig (2012, pp. 69-78). Se utiliza esta anotación para no entorpecer la lectura con demasiadas citas. Las otras fuentes utilizadas aparecen reflejadas a lo largo del subcapítulo.

espacio dedicado a artículos de una ligera mayor calidad que ya había sido puesto en marcha por el propio Kamprad bajo el nombre de Design, quizás creada a raíz de que el consumidor señalara ésta como uno de los aspectos negativos de la empresa ya en aquella época. Finalmente, también se reservó un espacio en la tienda para aquellos muebles más ligeros y de menor tamaño. (Torekull, 2008, p. 126)

Estos cambios siguen en las tiendas de IKEA a día de hoy. Obviamente, sigue habiendo una sección de textiles y de muebles más pequeños y, aunque Accenten no aparece en las nuevas tiendas, hay una gama de una calidad ligeramente superior llamada STOCKHOLM (<http://www.ikea.com/es/es/>). En 1976, cuando Ingvar Kamprad escribe *El testamento de un comerciante de muebles* e IKEA comienza a abrirse paso hacia una expansión internacional, la estrategia en cuanto a la gama de productos se define de la siguiente manera:

Hemos de ofrecer un surtido amplio, artículos consistentes en cuanto a su forma y su función a precios tan bajos que la inmensa mayoría de las personas puedan permitirse comprarlos. Hemos de aspirar a abarcar todo el medio de la vivienda, es decir, todos los espacios del hogar, tanto interiores como exteriores, con decoración fija y móvil. (...) El surtido debe limitarse siempre de modo que no se arriesgue el precio. Es obligada la concentración de fuerzas en torno a productos esenciales dentro de cada grupo de artículos. El punto fuerte de nuestro surtido será siempre nuestro surtido base, aquello que es "típico de IKEA". (...). El surtido base en Escandinavia debe entenderse como típico de IKEA y fuera de Escandinavia, como típicamente sueco. (Torekull, 2008, pp. 377-378)

Anders Dahlvig (2012, p.70) treinta y cinco años después, seguía manteniendo lo escrito en el documento anterior al afirmar que el objetivo es tener "una selección suficientemente rica para que los clientes vean a IKEA como una de las mejores tiendas especializadas del sector". La amplitud dependerá principalmente de la situación competitiva.

El último informe de la empresa (IKEA, 2012, p. 44) señala que el surtido base engloba unas 9500 referencias diferentes. Para el año 2010, el índice de renovación anual era del 20%. El tipo de productos vendidos incluye, como mandó mantener Kamprad en 1976, todo el medio de la vivienda y la decoración y quizás traspasa lo esperado llegando a vender electrodomésticos e incluso aparatos multimedia incorporados al mueble como la serie UPPLEVA

(<http://www.ikea.com/es/es/>). Se persigue ofrecer, a diferencia de la mayoría de las tiendas de muebles, soluciones completas para el hogar. De hecho, la tienda IKEA está diseñada para que percibas esta idea, con apartamentos en su interior completamente amueblados.

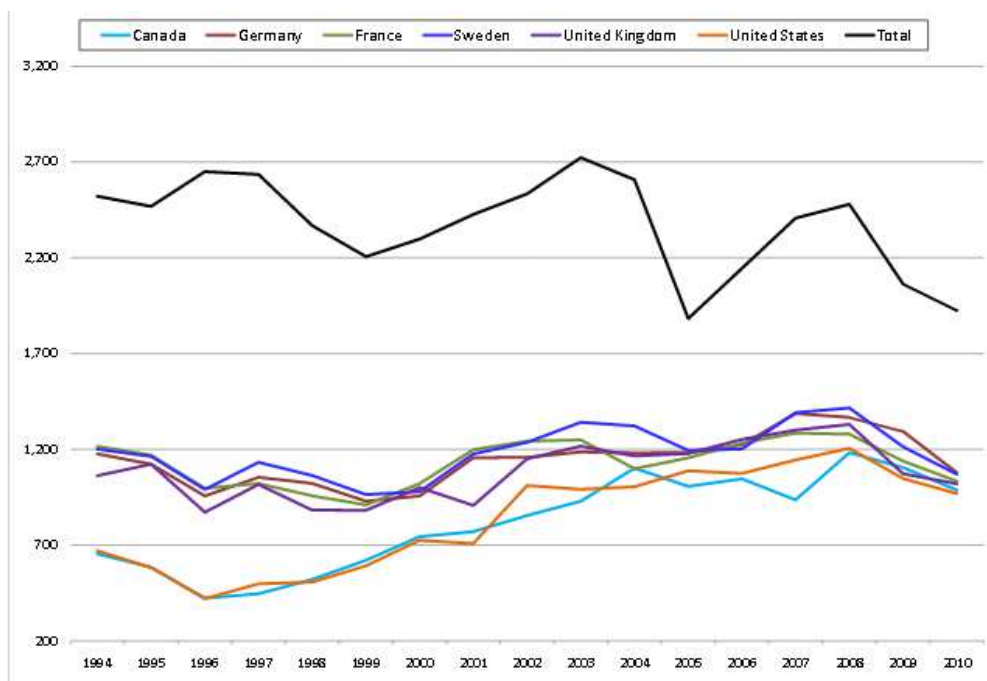
La empresa debe combinar la estrategia de una gama de productos amplia con la eficiencia logística. Como el objetivo principal de la empresa es llegar a la mayoría de las personas con sus precios bajos, la importancia de la eficiencia logística es incuestionable.

Las áreas de productos más importantes para la empresa son dormitorios y cocinas ya que representan un 40% de las ventas de IKEA. A partir de 2004, a diferencia de lo que se venían haciendo, se decide dar una mayor atención y dotar de más recursos a estos dos espacios.

A lo largo de los años IKEA ha ido introduciendo unos productos y eliminando otros, modificando así su gama de artículos. Algunas creaciones de gran éxito aún perduran hoy en día en la tienda, con más o menos modificaciones, como el sillón PÖANG de madera curvada creado en 1976; la librería BILLY, del 1978, con veinticuatro millones de ejemplares vendidos hasta el 2005; o la mesa LACK que ha derivado desde 1980 en toda una serie de diferentes tipos de mesas y estantes (<http://www.ikea.com/es/es/>).

Tras estos ejemplos, cabe preguntarse la variación del número de referencias de la gama de productos de IKEA. Un estudio de Marianne Baxter y Anthony Landry (2010), a través de los catálogos de los principales países de la empresa desde mediados de los noventa, nos la muestra para los últimos años.

Primeramente, hay que decir que IKEA muestra aproximadamente una tercera parte de su gama de productos en sus catálogos (Elen Lewis, 2005, p. 140), pudiendo variar aunque la gama real no lo haga o viceversa. El número de productos mostrados en los catálogos de los respectivos países entre 1994 y 2010 se muestra en la figura 4.



**Figura 5: Evolución del número de productos en los catálogos de IKEA para el periodo 1994-2010 (Baxter y Landry, 2010, p. 39)**

Hay una clara diferencia en los primeros años entre los catálogos europeos y los norteamericanos, que finalmente tienden a igualarse. Posiblemente la causa de dicha diferencia no sea otra que la adaptación de la gama de artículos de Norteamérica para eliminar las diferencias con respecto a Europa, que surgieran en los primeros años de la llegada de IKEA a Estados Unidos.

Para el total del número de productos en el catálogo se han tomado los productos distintos de cada uno de los países (si el mismo productos aparece en los catálogos de varios países se cuenta sólo una vez). Así, aunque todos los países presentan una tendencia creciente hasta 2008, el total nos muestra una tendencia decreciente debido a la estandarización de la gama de productos, lo que significa un mayor número de productos comunes entre países. A partir del 2008, con la llegada de la crisis, IKEA parece reducir el número de productos en cada uno de los países y en el recuento total.

Esta persecución de una mayor afinidad en la gama de productos de los distintos países es consecuencia de la importancia en el ahorro de costes de la empresa debido a las economías de escala. Sin embargo, puede chocar



con los gustos del consumidor por las diferencias de preferencias en los distintos mercados. Los precios bajos, el diseño funcional y simple y las labores de marketing tratan de que esto no ocurra, pues una adaptación local sería inviable para llegar a la mayoría de la gente.

Desde mediados de los noventa, la gama de IKEA no refleja grandes variaciones. Sin embargo, el tamaño medio de la tienda IKEA pasa de ser de 15000 m<sup>2</sup> en 1994 a 35000 m<sup>2</sup> en 2009. El hecho revela que la empresa ha buscado una mayor capacidad para abastecer una mayor demanda y no debido a un aumento de su variedad de artículos.

### 2.1.2 Precio

La estrategia del precio en IKEA es muy importante, pues el objetivo de la empresa requiere llegar a la mayoría de las personas. Sus precios buscan situarse como mínimo un 20% por debajo de los de la competencia (Dahlvig, 2012, p.118). Esta comparación con sus rivales es necesaria, pues de nada valdrían unos precios bajos si el consumidor no sabe lo que cuesta un producto similar en otras tiendas. Así, la política de precios se adapta localmente en base a la competencia de cada mercado.

Otra característica fundamental de su política de precios es la estabilidad. Los precios fijados en el catálogo no sufren alteraciones durante todo el año. Es más, IKEA incluso presume de bajar los precios, concretamente para el último año un 0.8% (IKEA, 2012, p.37) y un 20% para la década de 1999-2009 (Dahlvig, 2012, p.121). Se podría pensar que dichas acciones conllevan un margen inferior pero, a diferencia de la competencia, que trabaja con márgenes de un solo dígito, IKEA opera con márgenes que rondan el 17% (Elen Lewis, 2006, p.100). El secreto está en la forma de trabajar, orientada a reducir costes continuamente.

El precio del producto está presente desde que se comienza a diseñar. De hecho es lo primero que se establece una vez que se identifica el tipo de producto que se quiere incorporar a la gama, según las tendencias del mercado. La empresa usa la tabla inferior para medir los precios del mercado y situar su precio un mínimo de un 20% por debajo. Además, este cuadro les

sirve para identificar oportunidades de negocio según los espacios vacíos. (Moon, 2004, p.3)

		STYLE			
		Scandinavian (sleek wood)	Modern (minimalist)	Country (neo-traditional)	Young Swede (bare bones)
PRICE RANGE	high				
	medium				
	low				

**Figura 6: Cuadro usado por IKEA para establecer el precio de un nuevo producto (Moon, 2004, p.3)**

Con el precio establecido comienza la labor de dar con el proveedor adecuado y finalmente se hace el diseño final del producto. Cuando el producto se pone a la venta puede tener un precio un 50% por debajo de la competencia. En la introducción de un artículo nuevo, cuando aún no se saben los volúmenes y los costes son mayores, la empresa apuesta por fijar un precio bajo sacrificando el margen para aumentar el volumen de venta y que sea rentable en el futuro. Además, con un precio bajo desde el comienzo se elimina a la competencia. (Dahlvig, 2012, p.75)

### 2.1.3 Diseño y calidad

En cuanto al diseño, como ya se ha visto, está sujeto desde un principio al precio. Los diseñadores trabajan conjuntamente con los responsables de compras para tener en cuenta todas las posibilidades que ofrece la red de proveedores de IKEA y conseguir el precio más económico. El diseño final es prácticamente la última fase del proceso de creación de un nuevo artículo.

Cuando se debe de finalizar el diseño, ya está establecido el precio, los materiales y el proveedor, y el diseñador ha de trabajar en base a estos requisitos. Además, los diseñadores han de tener en cuenta que el producto ha de poderse empaquetar en paquete plano o ser apilable, y tampoco pueden olvidar que será el consumidor quien lo monte. Aunque hemos tratado el diseño

partiendo de cero, no es raro que la empresa cambie ligeramente la estética del producto por un ahorro de costes, ya sea por razones de almacenaje o de materiales. (Moon, 2004, p.4)

En 2004 IKEA contaba con unos doce diseñadores en plantilla y unos ochenta externos repartidos por todo el mundo (Malmanger, 2004, p.48). La empresa que lleva a cabo el desarrollo del producto, IKEA of Sweden (IOS), está enteramente situada en Älmhult y es la encargada de la gama de productos y su coordinación (Dahlvig, 2012, p.76).

IKEA define su estilo como nórdico y escandinavo y las objeciones a esta clasificación son varias. Sin embargo, es aceptado por la mayoría que tiende a ser funcional, moderno y sencillo y lo que no se puede negar es que es único (diseño propio). La empresa también habla de un diseño democrático que, Lars Engman, director de diseño de IKEA, explica así: “El producto tiene que ser fácilmente fabricable, permitir una distribución racional y ser sencillo de montar. Esto es lo que llamamos nosotros diseño democrático” (Malmanger, 2004, p.50).

Obviamente, volviendo al objetivo principal de la empresa de llegar a la mayoría de la población, la tarea de diseño no es sencilla. Un diseño acorde con los gustos de la mayoría del mundo es cuando menos difícil. La estrategia es que en lugar de adaptarse IKEA a esta mayoría, sea el consumidor el que modifique sus gustos. Este trabajo de adaptación se realiza cada vez que la compañía entra en un nuevo mercado a través de campañas de marketing. Un ejemplo sería la entrada de IKEA en el Reino Unido y su campaña “Despréndete de tu chintz”, que invitaba a los británicos a deshacerse de ese estampado floreado que tanto les gustaba (Elen Lewis, 2006, pp.130-131). Sobra decir que las demás cualidades del producto (precio, funcionalidad, novedad...) hacen mucho por este cambio de preferencias.

En cuanto a la calidad, como no puede ser de otra manera, ha de ir acorde con el precio. Anders Dahlvig (2012, p.74) señala que para IKEA “la calidad no debe ser un fin en sí mismo sino que se debe de adaptar a las necesidades del consumidor”. Obviamente, de no ser así, el objetivo de IKEA

de llegar a la mayoría de las personas debido a sus precios bajos no sería posible.

Por eso la idea de la empresa es usar materiales de relativa calidad para las partes externas de los muebles (las que se ven) y materiales de inferior calidad para el interior. Una vez más, se trata de una estrategia que se ha de combinar con el ahorro de costes y se verá como la empresa innova e investiga para ello a través de sus propios centros de producción.

Por otra parte, la calidad que se ofrece también se ve afectada por el automontaje. La razón es la misma, se trata de mantener los precios bajos o apostar por la calidad. Sin embargo, la cuestión no es tan visible para el consumidor que, aunque sí puede percibir la dificultad de tener que montar los muebles, no ve tan claramente la posibilidad de que quedaran mejor colocados haciéndolo un profesional.

## 2.2 Abastecimiento

Como se ha visto, en el proceso de producción de IKEA, después de definir el producto que se quiere hacer y su precio, pero antes de terminar de diseñarlo, se busca el proveedor. El abastecimiento es una pieza clave para la empresa.

Su papel fundamental en el coste del producto hace que se busquen continuamente nuevos proveedores que puedan dar lugar a un ahorro. A la hora de hacer un producto se busca en la red de proveedores con los que trabaja la empresa, aquél que pueda hacerlo a un menor precio. Así, se establece un tipo de competición a la hora de seleccionar el proveedor. (Moon, 2004, p.4)

Los proveedores de IKEA se agrupan por categorías de la manera reflejada abajo. Sin embargo, el objetivo de este subcapítulo se centra en los proveedores de la actividad principal de la empresa, los proveedores de muebles y demás artículos que IKEA vende en sus tiendas.

IKEA Food (proveedores internacionales)	70
Transporte de mercancía (empresa)	230
Transporte de mercancía (consumidor)	120
Catálogo	32
Gama de productos	1084
Otros servicios y materiales	769

**Tabla 2: Proveedores de IKEA por tipo (IKEA, 2012, p.76)**

Aparte de los proveedores, con los cuales en general se mantiene una relación a largo plazo y sobre los que tiene un poder considerable, IKEA también tiene su propio grupo industrial. De esta manera podríamos decir que la empresa está, en parte, integrada verticalmente. Se analizará en primer lugar los centros de producción propia de la empresa y posteriormente la red de proveedores externos.

### 2.2.1 Grupo industrial de IKEA<sup>4</sup>

El grupo industrial de IKEA nace en 1991. Pues hasta los años noventa, la intención de IKEA era no tener nunca la propiedad de la producción. Su idea fue cambiando a medida que fue creciendo, pues como se ha visto, en algunas zonas, no tenía suficientes proveedores o lo suficientemente competentes. Otra razón no menos importante es la de mejorar y proteger métodos de producción en áreas clave de la empresa como la tabla y la madera sólida. (Dahlvig, 2012, pp. 78-86)

El grupo está compuesto fundamentalmente por la compañía Swedwood con cincuenta unidades de producción repartidas por un total de diez países en Asia, Norteamérica y Europa (fundamentalmente países del Este) y emplea a unas 16500 personas. Al principio el grupo sólo llevaba a cabo tareas de fabricación pero en la actualidad sus funciones albergan toda la cadena de producción, desde el control de las materias primas y aserraderos hasta la distribución.

<sup>4</sup> Para el desarrollo del capítulo se consultó la página web del grupo industrial de IKEA, Swedwood, cuya URL es: <http://www.swedwood.com/>

Swedwood empezó con unas catorce fábricas, la mayoría de ellas adquiridas en el Este de Europa, y para IKEA funcionaba como un proveedor más. El grupo fue creciendo, acorde con las necesidades de la empresa y debido a las ventajas de la fabricación propia ya mencionadas, a una tasa del 20-25% anual. En 2009 se hacía cargo de un 15% de las compras de IKEA (Dahlvig, 2012, p.82). Dentro de su producción hay tres áreas diferenciadas: madera sólida, tableros y revestimiento y chapado. Dentro de la compañía se encuentra Sewdspan, que se dedica exclusivamente a la fabricación de paneles de base de madera. Su actividad se concentra en Europa, en los países del Este, Suecia y Francia y alberga a unos 700 trabajadores.

Como se ha visto, la producción propia de IKEA se centra en los componentes básicos de su gama de productos, pues los tableros y paneles están en prácticamente todos sus muebles. Encargándose internamente de su producción, aparte de solventar los problemas de abastecimiento, la empresa puede desarrollar métodos únicos de fabricación para obtener una ventaja competitiva frente a sus rivales en los componentes básicos de sus productos y proteger así su modelo de negocio.

### 2.2.2 Los proveedores externos

Hasta los noventa, además de no tener su propio grupo industrial, IKEA se abastecía con un gran número de proveedores sobre los que no ejercía un control significativo. El miedo a las bancarrotas originadas por la inestabilidad política, los incendios y otros problemas frecuentes del pasado, así como querer mantener la posibilidad de reducir las compras, hacían que la empresa no se decidiera a depender demasiado de unos pocos proveedores. (Dahlvig, 2012, p.80)

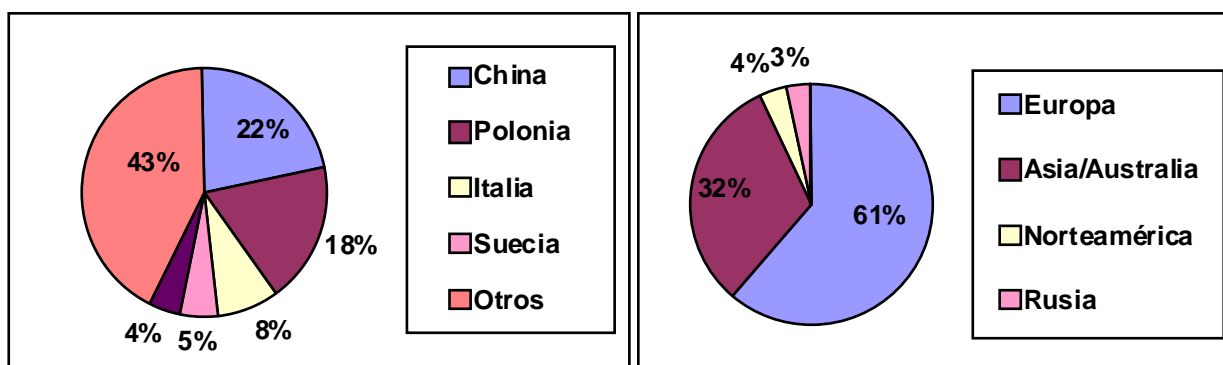
Con el paso de los años y el crecimiento de la empresa, se vio que se podía solventar esta inseguridad con un mayor poder sobre los proveedores. Con un mayor volumen de compra a un mismo proveedor, aunque la empresa dependiera en mayor medida del fabricante, también éste dependía más de IKEA y le daba a la empresa más poder de negociación en el precio.

También un mayor volumen de compra a un mismo fabricante propicia importantes ahorros en logística y un mayor control de la calidad, en definitiva,

un mayor control de la cadena de suministro. Así, la empresa trabaja hoy en día con unos 1084 proveedores externos repartidos en 53 países, algunos de ellos destinan su producción total a la firma sueca.

La empresa combina los proveedores locales del país en el que opera con una red de fabricantes internacional. Aunque Europa es el continente que lidera la producción de IKEA (puesto que también lidera en cuanto a ventas), el país que más produce para la empresa actualmente es China con un 22% de las compras. El motivo es el menor coste de producción.

Debido al método de selección del proveedor de carácter competitivo que se comentó anteriormente, los países con costes de mano de obra barata juegan con ventaja para ser proveedores de la compañía. Los demás países tendrán que echar mano de la innovación para conseguir métodos de producción más competitivos.



**Figura 7: Compras de IKEA por continente y país (IKEA, 2012, p.43)**

El segundo país de compras de IKEA es Polonia, que se lleva un 18% de las adquisiciones de la empresa. La relación de la empresa con dicho país es más antigua que la de China y se origina, en parte por el crecimiento de las necesidades de abastecimiento, en parte por los problemas con la competencia.

A medida que el conflicto con la competencia se agrava, IKEA comienza a tener problemas con sus proveedores que, ante las amenazas de los demás vendedores, dejan de abastecerle. Aunque a finales de los cincuenta empezó a dejarse notar el bloqueo de suministro, la empresa crecía y Suecia no era suficiente para abastecerle. Acudió en primer lugar a Dinamarca pero no

desaprovechó la oportunidad de establecer relaciones con Polonia en 1961. A diferencia de China, Polonia fue primero proveedor que cliente de IKEA. (Torekull, 2008, pp. 97-111)

Polonia era un país comunista con mano de obra barata y cuya fabricación salía casi a la mitad de precio de la equivalente en Suecia. Aunque estas ventajas se veían contrarrestadas con grandes problemas de comunicación y escasez de maquinaria y herramientas, la relación fue afianzándose. (Torekull, 2008, pp. 97-111)

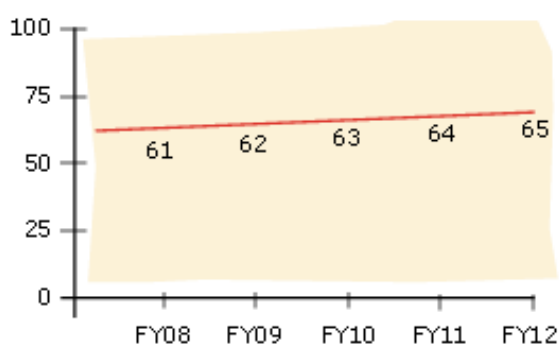
## 2.3 Logística

Una de las ventajas competitivas de IKEA más conocida está en el área de logística de la empresa, es el paquete plano. Surge en 1956 cuando Guillis Lundgen decide quitarle las patas a una mesa que trataba de meter en su furgoneta. Aunque puede que fuese casual lo cierto es que esta era la época en que el conflicto de la empresa con los competidores le ocasionaba problemas de abastecimiento, por lo que la idea del diseño propio como salida (si no había otro igual la competencia no podía acusarle de precios demasiado bajos) ayudó a establecer el paquete plano.

La empresa estima que sin el paquete plano el volumen transportado sería unas seis veces mayor (Moon, 2004, p.4). Sin embargo no todos los productos se adaptan al paquete plano, otra de las claves de IKEA es diseñar productos que puedan ser apilables. Por ejemplo, IKEA ahorró una gran cantidad de dinero cuando diseñó unas regaderas que se apilaban encajándose unas en otras. Además de las ventajas en costes, el paquete plano hace más difícil que los muebles se dañen al ser transportados.

IKEA hace un esfuerzo continuo para reducir costes y revisa sus productos para encontrar nuevas formas de ahorrar. Así, su tasa de llenado para el transporte de los proveedores a los centros de distribución va creciendo con el tiempo hasta situarse en el año 2012 en el 65%.





**Figura 8: Tasa de llenado del transporte (IKEA, 2012, p.53)**

Una de las últimas invenciones importantes en las actividades logísticas ha sido el cambio del palé de madera por el de cartón reciclado a principios del 2011, que permite ahorrar espacio y reducir peso (el peso es otro impedimento a la hora de aumentar la tasa de llenado), además de ser más respetuoso con el medioambiente.

Una vez reducido los costes de llenado del transporte al máximo, se trata también de ahorrar en el número de desplazamientos. Con sólo veintisiete centros de distribución en el mundo, cabe suponer que no todos los productos de IKEA pasan por estos centros. Más de la mitad de los productos, concretamente un 56% en el año 2012, se transportan directamente de las fábricas a las tiendas (IKEA, 2012, p.52). A este ahorro se suma el hecho de que algunos de los productos se colocan directamente en la tienda, sin pasar por el almacén ni modificar el empaquetado.

Para reducir costes también se tiene en cuenta la rotación de los artículos. La empresa almacena los artículos con una mejor rotación en los almacenes centrales de Europa para cubrir todo el continente. Sin embargo, los productos de alta rotación, que representan un 50% de las ventas, se almacenan en los distintos centros con una localización más cercana a cada mercado. (Dahlvig, 2012, pp.85-86)

Un apartado especial dentro de la logística es el papel que toma el consumidor. IKEA traslada gran parte de la actividad logística al cliente con el autoservicio, el transporte y el montaje a su cargo. La idea de IKEA es que la gente tiene más tiempo que dinero y compartir el trabajo es beneficioso para ambas partes. Obviamente, supone un ahorro importantísimo de costes que la

empresa traduce en un precio inferior a la competencia. Sin embargo, le ofrece otra ventaja al cliente: la entrega inmediata. Aunque debido a la posterior labor de montaje la utilización del producto se podría alargar.

## 3. El crecimiento financieramente sostenible

### 3.1 Marco teórico<sup>5</sup>

Una empresa que quiera perdurar en el tiempo debe de plantearse una visión a largo plazo en la cual ha de contemplar un crecimiento continuado y equilibrado, pues este tipo de crecimiento garantiza la supervivencia de la compañía. Dentro de este contexto se enmarca el crecimiento financieramente sostenible.

El crecimiento financieramente sostenible es el ritmo de crecimiento equilibrado de la empresa compatible con la capacidad de autofinanciación de la misma. Parte de la idea de que una empresa que pretenda crecer, debería de cuidarse de poder soportar financieramente dicho crecimiento para mantenerlo a largo plazo.

El crecimiento, medido por el aumento de las ventas, conlleva a largo plazo un incremento del activo. Pues aunque a corto plazo un incremento de las ventas sin variar el activo podría soportarse con un mayor nivel de rotación, a largo plazo esta situación es insostenible. Así, el aumento del activo llevará parejo, con motivo del equilibrio del balance, un aumento del pasivo y/o de los fondos propios de la empresa. El incremento del pasivo viene dado por el aumento de deuda; el incremento de los fondos propios por los recursos generados por la empresa (beneficios) y las ampliaciones de capital.

Aunque la empresa puede optar por financiar el crecimiento con deuda, un elevado endeudamiento perjudica la independencia financiera y aumenta el riesgo de insolvencia por lo que no es recomendable para estrategias de crecimiento a largo plazo. Se busca entonces no variar excesivamente el coeficiente de endeudamiento y aumentar la deuda en la proporción de lo permitido por el incremento de los fondos propios para mantener el equilibrio

---

<sup>5</sup> El desarrollo de este subcapítulo está hecho a partir de la teoría vista en la asignatura de Dirección estratégica y políticas de empresa II (García Rodríguez, 2012) y el estudio de Ana Isabel Fernández, Rafael García y Juan Ventura (1988).

financiero. Así, el crecimiento del activo será igual al crecimiento de los fondos propios.

Acudiendo al mercado de capitales, con una ampliación de capital, la empresa podría incrementar su capital. Además, esta actuación le permite una mayor capacidad e endeudamiento (aumentar la deuda sin modificar el coeficiente de endeudamiento). Sin embargo, teniendo en cuenta que una ampliación de capital no tiene porque conducir a un desequilibrio financiero, el crecimiento financieramente sostenible trata de ver el ritmo de crecimiento de la empresa con capacidad de autofinanciación, con los recursos generados por la propia empresa. Con esto, el crecimiento financieramente sostenible se desarrolla de la manera siguiente:

$$CS = \Delta A = \Delta FP = \frac{FP_0 - FP_{-1}}{FP} = \frac{p \times \text{Beneficio neto}}{FP} = p \times Rf$$

Descomponiendo la rentabilidad financiera tenemos:

$$Rf = Re + \frac{D}{FP} \times (Re - i)$$

Entonces,

$$CS = p \times Re + p \times \frac{D}{FP} \times (Re - i)$$

CS: crecimiento financieramente sostenible  
 A: activo  
 FP: fondos propios  
 p: tasa de retención de beneficios  
 Rf: rentabilidad financiera  
 Re: rentabilidad económica  
 D: pasivo  
 i: tipo de interés

**Figura 9: Desarrollo del crecimiento financieramente sostenible (elaboración propia a partir de la teoría, ver nota 5)**

El crecimiento sostenible se divide así en crecimiento extrínseco  $[(Re-i) \times D/FP \times p]$  e intrínseco  $[Re \times p]$ . La empresa puede aumentar su crecimiento sostenible con deuda hasta donde el incremento de los fondos propios se lo permite, manteniendo un coeficiente de endeudamiento constante. Si la empresa incurriera en sobreendeudamiento, es decir, el coste de la deuda superara la rentabilidad económica, el crecimiento sostenible se vería minorado

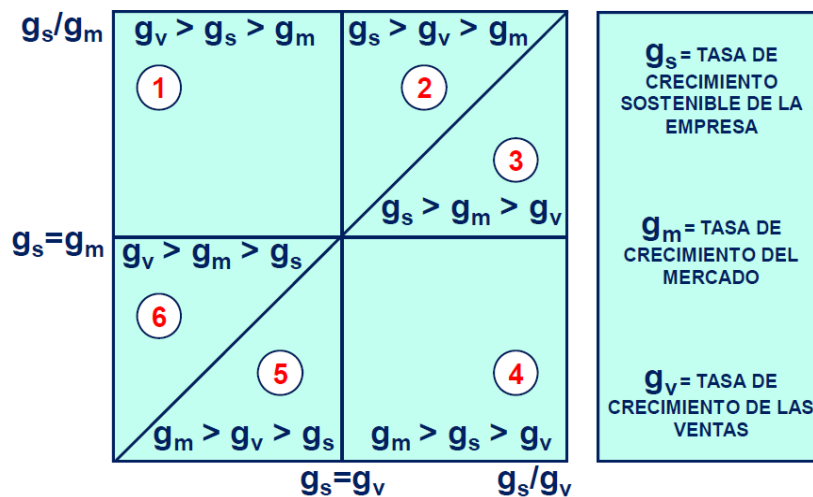
puesto que parte del crecimiento intrínseco sería destinado a pagar el coste del pasivo.

Con la desagregación anterior, el crecimiento sostenible se configura como un elemento integrador de las distintas políticas funcionales de la estrategia: comerciales y de inversión y financieras (de dividendos y endeudamiento). Así, es un importante instrumento para la gestión y el análisis empresarial. Sin embargo se puede conseguir un mejor análisis y un mayor aprovechamiento de la información que da el crecimiento financieramente sostenible si se compara éste con el crecimiento del mercado y de las ventas.

Para lograr la supervivencia en el tiempo, la empresa ha de estar en mercado en crecimiento y crecer, cuando menos, a la par de la demanda o, lo que es lo mismo, mantener su cuota de mercado. De lo contrario, si la demanda crece por encima de las ventas, la empresa estará perdiendo cuota de mercado. Si la empresa posee una ventaja competitiva diferenciada de la competencia que le permita crecer por encima de sus rivales, esta situación no debería darse excepto que se encuentre con problemas financieros. Es aquí donde entra el importante papel del crecimiento financieramente sostenible.

En el segundo capítulo de este trabajo, "Claves del crecimiento", se han desarrollado los aspectos más importantes de la forma de trabajar de IKEA, los cuales determinarían esa ventaja competitiva de la que se hablaba. Sin embargo, aunque la tasa de crecimiento de las ventas sea inferior a la del mercado, es decir, se esté perdiendo cuota de mercado, la empresa ha de ser capaz de soportar financieramente su crecimiento, aunque éste no sea el deseado, para poder recuperarse.

Teniendo en cuenta lo anterior, la figura 10 muestra de una manera gráfica y clara las distintas situaciones en que se puede encontrar una empresa atendiendo a las tasas de crecimiento de las ventas, del mercado y del crecimiento sostenible y como unas pueden dar paso a otras.



**Figura 10: Cuadro comparativo de las tasas de crecimiento sostenible, ventas y mercado (García Rodríguez, 2012)**

La línea diagonal marca en qué situaciones la empresa se encontraría con problemas comerciales. La parte inferior (casillas 3, 4 y 5), con un crecimiento de las ventas inferior al del mercado, indica que la empresa está perdiendo cuota de mercado. Aún así la empresa puede estar creciendo sosteniblemente o no.

Si el crecimiento sostenible se sitúa por encima del crecimiento de mercado (casilla tres), aunque la empresa no logra mantener su cuota debido a problemas comerciales, tiene capacidad financiera suficiente para soportar un crecimiento igual al del mercado. Así, si fuera capaz de superar el problema de carácter comercial, podría recuperarse. Sin embargo, a largo plazo puede verse sumergida en un deterioro del crecimiento sostenible si no lo hace. Dado que éste le impide crecer y la empresa opera cada vez con más recursos ociosos, su rentabilidad económica se puede ver dañada, y por tanto también su crecimiento financieramente sostenible.

La empresa pasaría a la situación descrita en la casilla cuatro, en la que la tasa de crecimiento sostenible es inferior al de la demanda. En tal caso, a los problemas comerciales se les sumaría una incapacidad financiera que le impediría recuperarse. Se debilitaría más el crecimiento sostenible y se situaría por debajo del crecimiento de la empresa. En esta situación (casilla cinco), la

empresa ya no sería capaz de mantener su crecimiento y, de seguir con esta insostenibilidad, a largo plazo las ventas decaerían.

Del lado superior de la línea diagonal, la empresa no se encuentra con problemas de carácter comercial. Su crecimiento es mayor al del mercado por lo que, desde el punto de vista comercial, la empresa tiene potencial para crecer por encima de sus competidores y ganar cuota. Sin embargo, esta ventajosa situación puede deteriorarse debido al límite del mercado y al consiguiente exceso de recursos de la empresa que merman su rentabilidad económica y, del mismo modo, el crecimiento sostenible (se pasa de la situación descrita en la casilla 2 a la 1).

De esta manera, con un límite de la capacidad financiera para mantener su crecimiento a largo plazo, lo que la empresa hace es crecer acarreado una elevada tasa de rotación o un elevado endeudamiento. A largo plazo esta situación es inviable y el crecimiento sostenible se seguirá deteriorando hasta llegar a situarse por debajo del crecimiento de las ventas. La insuficiencia de capacidad financiera para soportar su crecimiento frenará éste y la empresa perderá cuota de mercado (situación cinco).

Con lo visto, crecer sosteniblemente desde el punto de vista financiero es importante tanto para empresas que crecen por encima del mercado como para aquellas que no lo hacen puesto que un desequilibrio financiero continuado conduce al deterioramiento de las ventas.

## 3.2 Análisis del crecimiento sostenible para IKEA

### 3.2.1 El grupo IKEA

IKEA está pensada para ser una empresa que perdure en el tiempo. Desde su estructura hasta su planificación, la empresa se orienta con vistas a un futuro a largo plazo. De hecho, el propio objetivo de la empresa, hacer muebles asequibles para llegar a la mayoría de las personas, implica un crecimiento amplio y duradero y, por tanto, equilibrado desde el punto de vista financiero. Así, IKEA busca que nada ni nadie se interponga en su crecimiento.

Funcionando desde 1982 como una doble fundación que comprende un intrincado entramado de empresas y estructuras jurídicas, IKEA busca

garantizar la continuidad, con el fin de no ser dividida o vendida por generaciones futuras (Torekull, 2008, pp. 155-152). Sin embargo, esta estructura organizativa posee otras ventajas. Una de ellas, que ha dado lugar a múltiples críticas y que la empresa no desmiente, es la ventaja de tipo fiscal. Otra, no menos criticada, es la dificultad de conocer las cuentas de la empresa o sus propietarios.

La compañía también apuesta por la independencia financiera para no entorpecer su crecimiento y no cotiza en bolsa. Como se verá, aboga mayoritariamente por la seguridad de la autofinanciación. Obviamente, no ha necesitado acudir al mercado de capitales para financiar su crecimiento o bien, como señala Anders Dahlvig (2012, pp. 60-61), ha optado por un ritmo de crecimiento más lento.

IKEA cree que la cotización en bolsa entorpecería su expansión debido a sus planes a largo plazo y sus inversiones arriesgadas, pues, en palabras de Belén Frau, directora general de IKEA Ibérica, “permite tomar decisiones que otras empresas no podrían tomar tan alegremente” (Gubern, 2012). La empresa tiene así mayor libertad para invertir en mercados con un menor crecimiento en la actualidad, confiando en que de dichas inversiones se obtengan unos resultados positivos más adelante.

Además, el hecho de ser una propiedad privada le brinda otras ventajas en cuanto a las escasas obligaciones de ofrecer información interna de manera pública. Sin embargo, las amplias críticas por su carácter cerrado y opaco y un entorno empresarial cada vez con una imagen más transparente, llevan a la compañía a encaminarse hacia una mayor transparencia de información. En 2010, da a conocer públicamente por primera vez algunos detalles de sus cuentas anuales.

La escasa información que ofrece la compañía dificulta el acceso a los datos necesarios para el desarrollo del crecimiento financieramente sostenible. Para el cálculo de éste, en lugar de los fondos propios, se ha tomado el importe del patrimonio neto de la empresa, pues esta partida no se muestra desagregada. Esto implica tener en cuenta que se incluyen en el estudio las ampliaciones de capital en las que la empresa pudiera incurrir.



Los datos disponibles engloban los cuatro últimos ejercicios fiscales y el 2002, habiendo un vacío de información entre este año y el 2009. El ejercicio fiscal de IKEA abarca desde septiembre a agosto y la empresa publica la información en enero. Así, por ejemplo, los datos correspondientes al 2012 corresponden al ejercicio fiscal iniciado en septiembre del 2011.

En primer lugar, como se ha comentado en la teoría, el crecimiento de la empresa ha de ir acompañado a largo plazo de un crecimiento de su activo. Los datos de IKEA así lo reflejan aunque en los dos últimos años la empresa parece haber frenado sus inversiones. La situación no es alarmante si no se prolonga en el tiempo y no tendría motivo para hacerlo puesto que, si se observa la capacidad de la empresa de crecer sosteniblemente, ésta podría financiar un mayor crecimiento.

	2002	2009	2010	2011	2012
Ingresos (en millones de €)	11 000	21 846	23 539	25 173	27 628
Crecimiento de los ingresos		98.60%	7.75%	6.94%	9.75%
Activo (en millones de €)	14 120	37 105	41 273	41 881	44 748
Crecimiento de activo		162.78%	11.23%	1.47%	6.85%
Patrimonio neto (en millones de €)	7 060	19 775	22 841	25 411	29 072
Crecimiento financieramente sostenible*		180.10%	15.50%	11.25%	14.41%

**Tabla 3: El crecimiento del Grupo IKEA y de su activo (IKEA, 2010, pp. 22-24; IKEA, 2012, pp. 39-40)**

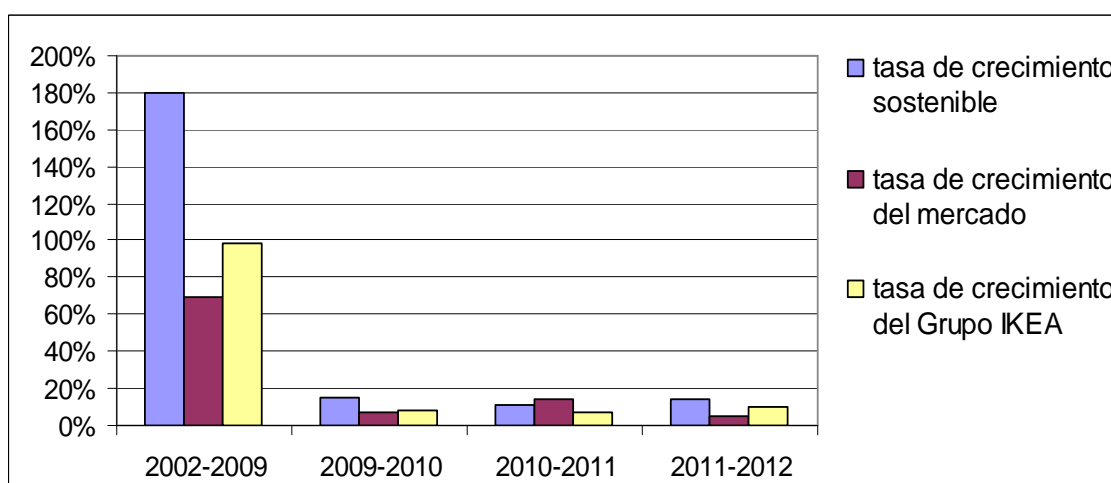
Esta amplia capacidad viene dada porque la empresa prefiere financiarse con recursos propios. Si se analiza el coeficiente de endeudamiento (calculado a partir del patrimonio neto en lugar de los fondos propios), se ve una progresiva reducción desde el año 2002, cuando se financiaba a partes iguales con pasivo y patrimonio neto. Para el último año disponible, el coeficiente de endeudamiento bajó hasta 0.54 lo que indica que la cifra de patrimonio neto duplica el pasivo. La empresa no aprovecha la capacidad de endeudamiento que le ofrece el aumento del patrimonio neto por no necesitar de más financiación.

	2002	2009	2010	2011	2012
Pasivo total (en millones de €)	7 060	17 330	18 432	16 470	15 676
Patrimonio neto (en millones de €)	7 060	19 775	22 841	25 411	29 072
Endeudamiento*	1.000	0.876	0.807	0.648	0.539

\* Tasas obtenida con el importe total del patrimonio neto en lugar de los fondos propios.

**Tabla 4: El coeficiente de endeudamiento del Grupo IKEA (IKEA, 2010, pp. 22-24; IKEA, 2012, pp. 39-40)**

Por otra parte, para profundizar en el análisis del crecimiento financieramente sostenible, se ha comparado éste con el crecimiento del mercado y de las ventas de la empresa. Se ha analizado el crecimiento del mercado a partir de datos del comercio global de muebles (CSIL, 2012, p.4 y 2013, p.4). Aunque IKEA también vende otros productos para el hogar (textiles, menaje, artículos de decoración...), se considera la venta de muebles su actividad principal. Por otra parte, se ha simplificado el estudio cogiendo la demanda mundial debido a que la empresa opera en más de cuarenta países.



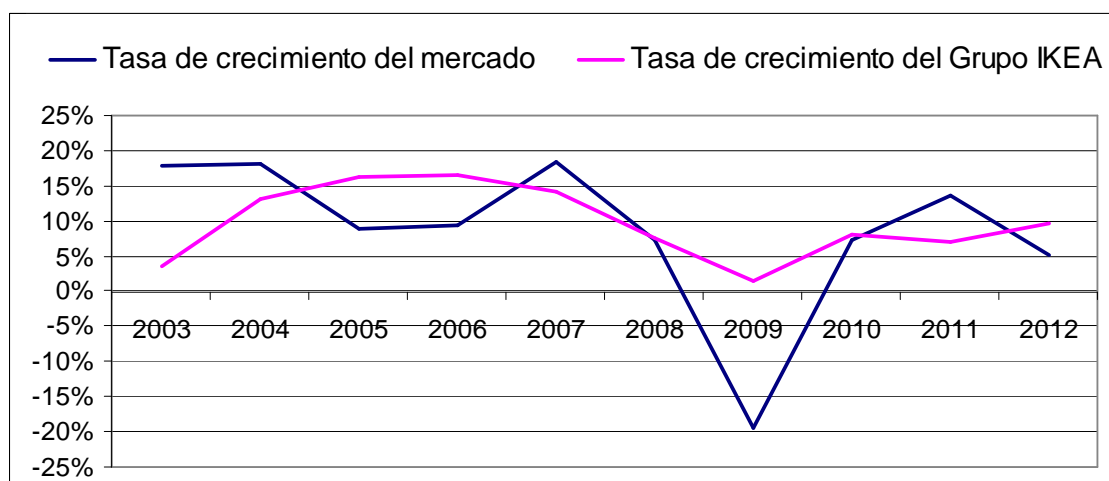
**Figura 11: Tasas del crecimiento financieramente sostenible, de ventas y del mercado para el Grupo IKEA (CSIL, 2012, p. 4; CSIL, 2013, p.4; IKEA, 2010, pp. 22-24; IKEA, 2012, pp. 39-40)**

La tasa del crecimiento sostenible se sitúa siempre por encima de la tasa de las ventas, lo cual quiere decir que la empresa puede soportar su crecimiento manteniendo su equilibrio financiero. Sin embargo, la tasa de

crecimiento del mercado no siempre está por debajo del crecimiento de la empresa.

En un análisis más detallado (figura 12), se observa que el crecimiento de las ventas se sitúa por encima del crecimiento del mercado cuando éste se estanca o decrece lo cual quiere decir que la empresa mantiene su cuota de mercado pese a la mala situación del mismo. Esto puede ser debido a que en situaciones económicas desfavorables la empresa, por situarse en el segmento de los precios bajos, con precios inferiores a la competencia, se verá beneficiada. En periodos de crisis, con la bajada del poder adquisitivo del consumidor, se produce un traslado de la demanda hacia este tipo de negocios.

Sin embargo, IKEA no es capaz de crecer al ritmo suficiente cuando el mercado se acelera. Se puede deber al efecto contrario al comentado, es decir, que la situación favorable del mercado desplace la demanda hacia establecimientos que se centran más en la calidad. Sin embargo, no se puede descartar que la explicación venga dada por tomar los datos del mercado global cuando la empresa no opera en todos los países. Por último, también existe la posibilidad de que la empresa se encuentre con un límite de capacidad cuando el mercado se acelera.



**Figura 12: Evolución de la tasa de crecimiento de las ventas y el mercado para el grupo IKEA (CSIL, 2012, p. 4; CSIL, 2013, p.4; IKEA, 2010, pp. 22-24; IKEA, 2012, pp. 39-40)**

Con lo visto, la empresa se situaría entre la casilla dos y tres del cuadro comparativo mostrado en la explicación teórica del crecimiento financieramente sostenible (figura 10). Que la tasa de crecimiento sostenible se encuentre por encima de la del crecimiento de las ventas y ésta a su vez por encima del la del mercado, es la situación más favorable para la empresa. Sin embargo, como se veía, esta situación podía representar un exceso de recursos ociosos de la empresa que con el tiempo podrían dañar su rentabilidad económica. Analizando el ratio de tesorería de IKEA, se ve que efectivamente la empresa muestra un elevado valor de recursos no utilizados.

	2002	2009	2010	2011	2012
Tesorería (en millones de €)	3 953.6	14 334	16 955	16 828	17 878
Pasivo corriente (en millones de €)	3 812.4	11 426	12 811	11 878	11 528
Ratio de tesorería	1.037	1.255	1.323	1.417	1.551

**Tabla 5: Ratio de tesorería del grupo IKEA (IKEA, 2010, pp. 22-24; IKEA, 2012, pp. 39-40)**

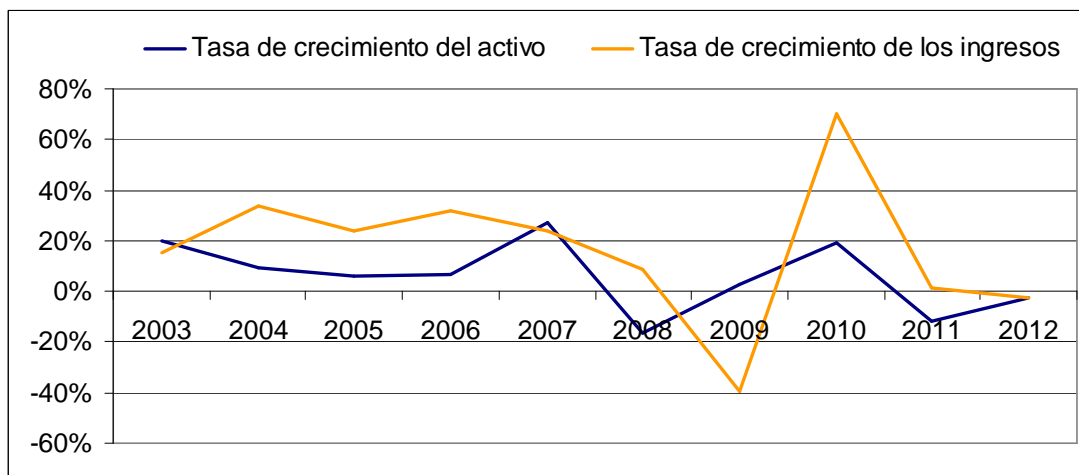
De esta manera, el posible límite de capacidad que se señalaba antes no puede ser debido a una insuficiencia de recursos. Lo que podría limitar su expansión podrían ser otro tipo de trabas como las burocráticas o legales. Se veía en el primer capítulo este tipo de problemas con Rusia e incluso en nuestro país la empresa ha comentado que no crece al ritmo que le gustaría por la lentitud administrativa (Gubern, 2012). Si la empresa mantuviera este excedente de recursos, a largo plazo podría ver mermado su crecimiento sostenible debido a la disminución de la rentabilidad.

### 3.2.2 IKEA Ibérica

Una vez analizado el crecimiento del grupo IKEA y debido a la insuficiencia de datos, se ha querido ampliar el estudio con las cifras de la filial de la compañía para nuestro país, IKEA Ibérica. Sin embargo, se va a ver como los resultados no siguen la misma línea del grupo.

En primer lugar, la tasa de crecimiento del activo se sitúa por un periodo prolongado por debajo de la tasa de crecimiento de las ventas lo cual hace entrever un desequilibrio financiero. Que la empresa no aumente su

activo a la par de las ventas quiere decir que incurre en una mayor rotación de activos y, a largo plazo, esta situación es insostenible y acaba dañando el crecimiento.



**Figura 13: Crecimiento de los ingresos y el activo para IKEA Ibérica (SABI)**

Por otra parte, IKEA Ibérica se financia fundamentalmente con deuda, cada vez en mayor medida hasta 2010. En este año su coeficiente de endeudamiento alcanza su valor máximo para el periodo 2002-2012. Los fondos propios, que en el 2002 representaban un 53.6% del total de la financiación de la empresa (pasivo y patrimonio neto) llegan a ocupar tan sólo un 6.7% en el 2010.

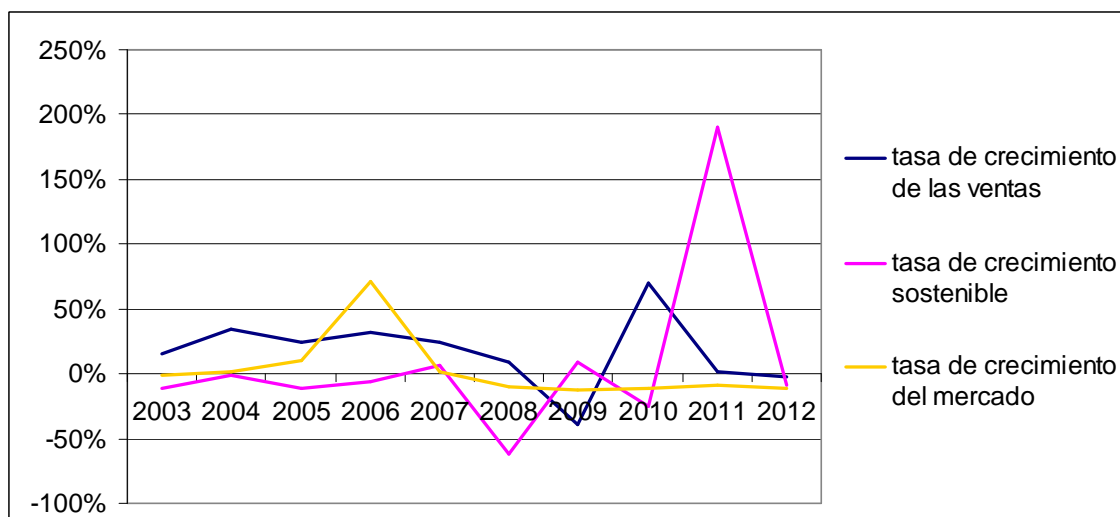
Además, la empresa parece buscar este mayor endeudamiento puesto que, aunque no opera con pérdidas y no hace reducciones de capital, el importe de sus fondos propios disminuye. La empresa puede estar aumentando su porcentaje de acciones propias financiando dichas compras con deuda.

El alto endeudamiento en el que incurre la empresa podría estar buscando una ventaja fiscal (Jarass, Lorenz; Obermair, Gustav M., 2006). La filial alemana de IKEA lleva a cabo la misma práctica debido al tratamiento de los intereses como gastos deducibles.

IKEA Ibérica no opta por un crecimiento financieramente sostenible y esta decisión repercute en los resultados de la empresa, como se va a ver a continuación. Pese a todo, como ya se ha visto en el análisis del grupo, IKEA

presenta un crecimiento sano en su conjunto por lo que la estrategia llevada a cabo por la filial no entorpece el crecimiento global de la empresa.

En comparación con la tasa de crecimiento del mercado y de las ventas, el crecimiento financieramente sostenible se sitúa por debajo de ambos hasta 2009 (se situaría en la casilla seis del cuadro de la figura 10). En esta situación la empresa gana cuota de mercado pero no puede mantener su crecimiento. Como se ha visto a través de la tasa de crecimiento del activo (figura 13), la empresa no está invirtiendo lo suficiente para seguir creciendo al mismo ritmo en el futuro.

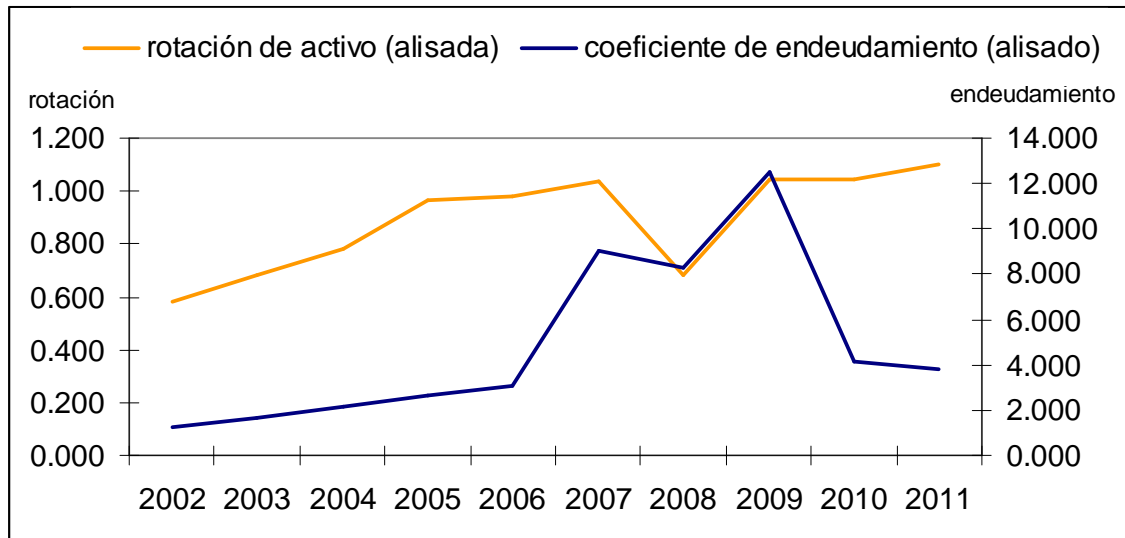


**Figura 14: Comparación entre el crecimiento financieramente sostenible, de ventas y de mercado para IKEA Ibérica (INE; SABI)**

Con lo visto, la empresa crece por un lado aumentando su deuda; y por otro, aumentando la rotación de activos (figura 15). A largo plazo esta situación es insostenible y daña la capacidad financiera de la empresa. Al no poder soportar el crecimiento, las ventas comienzan a decrecer notablemente.

La situación desemboca en un coste de la deuda demasiado elevado que daña el resultado financiero y le ocasiona pérdidas a la empresa en el 2010 (pese a que las ventas se habían recuperado). Para el año siguiente la empresa parece reaccionar con una reducción de su pasivo y un aumento de los fondos propios aunque todo apunta a que no cambiará su estrategia de

mantener un elevado endeudamiento, pues para el 2012 se vuelven a reducir los fondos propios.



**Figura 15: Evolución de la rotación de activo y el coeficiente de endeudamiento para IKEA Ibérica (elaboración propia a partir de los datos de SABI)**

## Conclusiones

El grupo IKEA presenta un crecimiento continuado y equilibrado desde su origen. La buena posición en el segmento de mercado en el que opera, con una gama amplia, unos precios inferiores a la competencia y un producto atractivo, hacen que sus ventas crezcan y su expansión continúe. En sus setenta años ha alcanzado a abrir más de trescientas tiendas y llegar casi a los treinta mil millones de facturación, estando así cada vez más cerca de lograr su objetivo de llegar a la mayoría de las personas.

Por una parte, la explicación estriba en su manera de trabajar fuertemente orientada al ahorro de costes. Como se ha visto, el bajo precio se busca ya antes de tener el producto completamente diseñado y, desde luego, mucho antes de que éste se fabrique. Además, una vez incorporado el producto a la gama de la empresa, no se abandona la búsqueda de una reducción del coste e IKEA puede así mantener los precios o incluso reducirlos.

Por otra parte, el control de la cadena de suministro es fundamental para el correcto desarrollo de la empresa. La combinación de la producción propia con una red de proveedores externos le permite obtener ventajas allí donde la industria del mueble es competitiva, debido al poder de negociación que le da su alto volumen de compra, y solventar los problemas de abastecimiento donde no lo es.

Finalmente, a través del crecimiento financieramente sostenible se ha visto que el grupo aboga por la independencia financiera para mantenerse alejado de las inestabilidades que le podría acarrear la financiación ajena en su crecimiento. Éste le proporciona los recursos necesarios para seguir con su expansión sin verse obligada a acudir al mercado de capitales o endeudarse. De hecho, la empresa incluso opera con un excedente de recursos ociosos que puede perjudicar su crecimiento.

Sin embargo, el análisis del crecimiento financieramente sostenible de IKEA Ibérica muestra unos resultados diferentes. La filial se financia en gran parte con deuda y tiende a reducir sus fondos propios. Esta inestabilidad



financiera afecta negativamente al crecimiento de empresa que incluso llega a operar con pérdidas. La diferencia de la estrategia de la filial con respecto al grupo, que defiende la independencia financiera, puede atribuirse a la búsqueda de ventajas fiscales.

Con todo, la combinación de ambas estrategias parece funcionar. Cabe suponer que es el grupo IKEA el que financia la expansión de la empresa y se ha visto que incluso tiene capacidad suficiente para seguir creciendo sosteniblemente a un ritmo superior al hasta ahora alcanzado.

## Bibliografía

Bartlett, C. A., y Nanda, A. (1990). Ikea. Recuperado de:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:jYohcaXZq08J:ftp://donnees.admnt.usherbrooke.ca/Mar761/Cas/IKEA.DOC+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es&client=firefox-a>

Base de datos INE (Instituto Nacional de Estadística)<sup>6</sup>

Base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos)<sup>7</sup>

Baxter, M. y Landry A. (2010). IKEA: product, pricing and pass-through. Recuperado de:

[http://www.dallasfed.org/assets/documents/institute/events/2010/10micro\\_landry.pdf](http://www.dallasfed.org/assets/documents/institute/events/2010/10micro_landry.pdf)

Beamish, P. (1996). European foreign investment: Why go to Canada? *European*

*Management Journal*, 14(1), 78. Recuperado de: [http://ac.els-](http://ac.els-cdn.com/0263237395000496/1-s2.0-0263237395000496-main.pdf?_tid=d81bce8e-675d-11e3-930b-00000aacb361&acdnat=1387314030_798976ba4570343818cbc64f7c335b0c)

[cdn.com/0263237395000496/1-s2.0-0263237395000496-](http://ac.els-cdn.com/0263237395000496/1-s2.0-0263237395000496-main.pdf?_tid=d81bce8e-675d-11e3-930b-00000aacb361&acdnat=1387314030_798976ba4570343818cbc64f7c335b0c)

[main.pdf?\\_tid=d81bce8e-675d-11e3-930b-](http://ac.els-cdn.com/0263237395000496/1-s2.0-0263237395000496-main.pdf?_tid=d81bce8e-675d-11e3-930b-00000aacb361&acdnat=1387314030_798976ba4570343818cbc64f7c335b0c)

[00000aacb361&acdnat=1387314030\\_798976ba4570343818cbc64f7c335b0c](http://ac.els-cdn.com/0263237395000496/1-s2.0-0263237395000496-main.pdf?_tid=d81bce8e-675d-11e3-930b-00000aacb361&acdnat=1387314030_798976ba4570343818cbc64f7c335b0c)

Centre for Industrial Studies (CSIL). (2012). World furniture outlook 2011/2012.

Recuperado de: <http://www.worldfurnitureonline.com/PDF/events/Furniture-Outlook-2013/Outlook-Press-Release-2011.pdf>

---

<sup>6</sup> De la base de datos del INE se obtuvo la información del mercado español de muebles a través del gasto de los hogares en este tipo de productos (mueble y amueblamiento)

<sup>7</sup> De la base de datos SABI se han obtenido los datos contables para IKEA Ibérica.

Centre for Industrial Studies (CSIL). (2013). World furniture outlook 2013. Recuperado de <http://www.worldfurnitureonline.com/PDF/events/Furniture-Outlook-2013/Outlook-Press-Release-2013.pdf>

Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2008). *Marketing Internacional* (8ª Ed.). USA: Thomson Higher Education <sup>8</sup>

Dahlvig, A. (2012). *Cómo hacemos las cosas en ikea: Todo lo que aprendí durante mis años como consejero delegado* Barcelona: Gestión 2000.

Fernández García, A. I. García Rodríguez, R. M., & Ventura Victoria, J. (1988). Análisis del crecimiento sostenible por los distintos sectores empresariales. *Documentos De Trabajo (Universidad De Oviedo. Facultad De Ciencias Económicas, (3), 3-26.*

García Rodríguez, R. (2012). Análisis y diseño de políticas de crecimiento. Aplicación de la dinámica de sistemas como metodología de análisis, 10-18<sup>9</sup>

Gubern, A. (2012) La fragmentación regulatoria es un freno. *ABC*. Recuperado de: <http://www.abc.es/20121105/economia/abci-belen-frau-entrevista-201211022255.html>

IKEA <http://www.ikea.com/es/es/>

IKEA. (2012). Welcome inside. IKEA Group Yearly Summary FY12. Recuperado de: [http://www.ikea.com/ms/es\\_ES/pdf/yearly\\_summary/ys\\_welcome\\_inside\\_2012.pdf](http://www.ikea.com/ms/es_ES/pdf/yearly_summary/ys_welcome_inside_2012.pdf)

IKEA. (2012). IKEA Group Sustainability Report FY12. Recuperado de: [http://www.ikea.com/ms/es\\_ES/pdf/sustainability\\_report/sustainability\\_report\\_2012.pdf](http://www.ikea.com/ms/es_ES/pdf/sustainability_report/sustainability_report_2012.pdf)

---

<sup>8</sup> Libro consultado en Google Books

<sup>9</sup> Teoría de la asignatura Dirección Estratégica y Políticas de Empresa II

IKEA. (2010). Welcome inside. Yearly Summary FY10 IKEA Group. Recuperado de:

[http://www.ikea.com/ms/es\\_ES/pdf/yearly\\_summary/ys\\_welcome\\_inside\\_2010.pdf](http://www.ikea.com/ms/es_ES/pdf/yearly_summary/ys_welcome_inside_2010.pdf)

IKEA. (2009). 2009 Facts and figures. Recuperado de:

[http://www.ikea.com/ms/en\\_AA/about\\_ikea/pdf/FactsandFigures\\_202009\\_PB09\\_webFINAL.pdf](http://www.ikea.com/ms/en_AA/about_ikea/pdf/FactsandFigures_202009_PB09_webFINAL.pdf)

IKEA Ibérica. (2012). Informe anual de IKEA Ibérica 2012. Recuperado de:

[http://www.ikea.com/ms/es\\_ES/about\\_ikea/pdf/Informe\\_IKEAIberica\\_2012.pdf](http://www.ikea.com/ms/es_ES/about_ikea/pdf/Informe_IKEAIberica_2012.pdf)

Inter IKEA Systems <http://franchisor.ikea.com/worldmap/interactive.aspx>

Inter IKEA Systems. (2013). 2013 Facts and figures. Recuperado de:

<http://franchisor.ikea.com/Whoweare/Documents/Facts%20and%20Figures%202013.pdf>

Jarass, L., & Obermair, G. M. (2006). A proposal for the efficient taxation of all business income in the EU. *Intereconomics*, 41(3), 156. doi 10.1007/s10272-006-0184-5

Jonsson, A., y Foss, N. J. (2011). International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA. *Journal of International Business Studies*, 42(9), 1079-1102. Recuperado de:

[https://www.iei.liu.se/fek/aman-per/pers\\_arkiv/1.429829/JonssonFoss2011IKEA.pdf](https://www.iei.liu.se/fek/aman-per/pers_arkiv/1.429829/JonssonFoss2011IKEA.pdf)

LEWIS, E. (2006). *¡Gran ikea! Una Marca Mundial Para Todos Los Públicos*.

Barcelona: Editorial Gestión 2000

Malmanger, N. IKEA redecora nuestras vidas. Un diseño democrático. *Muebles*.

*Boletín de información técnica*, 227, 48-50 Recuperado de:

[http://www.infomadera.net/uploads/articulos/archivo\\_4730\\_15797.pdf?PHPSESSID=7eb05bebf489c32b12103e9a4025bb81](http://www.infomadera.net/uploads/articulos/archivo_4730_15797.pdf?PHPSESSID=7eb05bebf489c32b12103e9a4025bb81)

Moon, Y. (2004). IKEA invades America. *Harvard Business School*, 1-4. Recuperado

de <http://www.expert2business.com/itson/Articles/IKEA.pdf>

Schirone, D. A. (2012). Customers' behaviour analysis in furniture field: IKEA case in the northern part of Bari province. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 2(6). Recuperado de:

[http://www.scientificpapers.org/wp-content/files/1329\\_Schirone\\_Dario\\_Customers\\_behaviour\\_analysis\\_in\\_furniture\\_field-IKEA\\_case\\_in\\_the\\_Northern\\_part\\_of\\_Bari\\_province.pdf](http://www.scientificpapers.org/wp-content/files/1329_Schirone_Dario_Customers_behaviour_analysis_in_furniture_field-IKEA_case_in_the_Northern_part_of_Bari_province.pdf)

Swedwood <http://swedwood.com/>

Torekull, B. (2008) Madrid: La historia de IKEA. *Su fundador cuenta los secretos de la empresa que ha entrado en todos los hogares del mundo*. La esfera de los libros