

CASO IKEA¹

*“Ofrecemos una amplia gama de artículos de decoración y mobiliario con un buen diseño y funcionalidad, a precios tan bajos que la mayoría de la gente pueda permitirse comprarlos”*Ingvar Kamprad²

Una breve historia

Al igual que su fundador, Ingvar Kamprad, el concepto IKEA nació en Småland, una pequeña ciudad situada en el campo en Suecia. En esta región de Suecia, la tierra es pobre, su población es reconocida por ser trabajadora, vivir con pocos medios y usar su imaginación para sacar el máximo provecho a los recursos limitados de que disponen. Esta manera de hacer las cosas es la que IKEA aplica para mantener los precios reducidos.

IKEA se fundó en 1943, por aquellos años Suecia se estaba convirtiendo en ejemplo de una sociedad con vocación social, donde se cuida tanto de los ricos como de los pobres. Éste es un tema que también coincide con la visión de IKEA. Con el fin de ofrecer a la mayoría de las personas un mejor día a día, IKEA pide la colaboración del cliente. El surtido de productos es apto para niños y cubre las necesidades de toda la familia, tanto de los jóvenes como de los mayores. En sus orígenes, IKEA vendía bolígrafos, billeteras, marcos, corremesas, relojes, joyería y medias de nylon, todo aquello que Ingvar pensaba que la gente pudiera necesitar y que ofrecía a buen precio.

En 1947 se introducen muebles en el surtido de IKEA, en 1951 publica el primer catálogo de IKEA y se centra directamente en muebles a precios asequibles. Y así nació la IKEA que conocemos hoy día. En 1955 IKEA comienza a diseñar sus propios productos, al presionar la competencia en los proveedores de muebles para que boicotearan a IKEA, obligo a esta a diseñar sus propios muebles, en ese mismo año a uno de los primeros empleados de IKEA se le ocurrió la idea de desmontarle las patas a una mesa para que cupiera en un coche y evitar que se dañara en el transporte. A partir de aquí, comenzamos a pensar en términos de embalado plano. Lo que llevó a nuevas reducciones de precios finales a sus clientes. Ya que con este sistema de embalado se necesita menos espacio de almacenaje, se reducen los costos laborales y se evitan daños de transporte. En 1958 se inaugura la primera tienda IKEA en Älmhult (Suecia), y en 1963 se abre la primera tienda IKEA fuera de Suecia, en la vecina Noruega, en las afueras de su capital Oslo.

En 1965 se abre la tienda insignia de IKEA en Estocolmo, una tienda, de 45.800 m², tiene un diseño circular inspirado en el Museo Guggenheim de Nueva York. El éxito generó enormes problemas de capacidad para atender a los clientes. Al abrir el almacén y permitir que los clientes se sirvieran ellos mismos, surgió una parte importante del concepto de IKEA.

En 1969 se abre la primera tienda en otro país vecino, Dinamarca y a partir de 1973 se lanza a abrir primeras tiendas fuera de Escandinavia en los países más representativos de Europa, en 1975 abre la primera tienda IKEA en Australia y en 1985 abre la primera tienda IKEA en EE.UU., en 1998 IKEA abre su primera tienda en China. En 2000 abre la primera tienda IKEA en Rusia y pensaban que los cambios en los países de la Europa del Este y en las que fueron las ex - repúblicas soviéticas representaban un gran potencial, las principales cuestiones de IKEA, en esas regiones, comprendían en cómo apoyar y modernizar a los proveedores locales, así como también la utilidad de las monedas locales.

De forma global el reto de IKEA se centró en la tensión entre “la globalización de los mercados” y “la voluntad de no adaptarse a los mercados locales”. Como dijo un analista bursátil “si se entra en otras tiendas, se puede encontrar mobiliario diferente para cada región. En IKEA hay casi lo mismo en todos sus locales de venta”.

IKEA en la actualidad es la compañía líder en el mercado de la distribución de mobiliario y objetos de decoración para el hogar. Cuenta con 163 tiendas en 31 países, que emplean a más de 65.000 trabajadores en todo el mundo. En el ejercicio 2001, IKEA alcanzó una facturación cercana a los 10.000 millones de dólares y recibió un total de 260 millones de visitantes.

¹ Este caso es una adaptación efectuada por Mario Navarro García para análisis y discusión en clases, y no pretende ilustrar el manejo correcto o incorrecto del algún asunto administrativo. (Revisado en Septiembre de 2010).

² Ingvar Kamprad, posee la cuarta fortuna mundial, estimada en US\$28.000 millones a marzo de 2006.

El Grupo IKEA es un grupo de empresas privado propiedad de una fundación con sede en los Países Bajos. Los Servicios de Dirección del Grupo IKEA se gestionan en IKEA International A/S, con sede en Humlebaek, Dinamarca. En sus tiendas se pueden encontrar productos como accesorios de cocina y comedor, alfombras, armarios, librerías y cajoneras, complementos y decoración para baños y cocinas, dormitorios, lámparas, mesas, muebles de verano, sillas y taburetes, sofás y sillones o textiles.

Más que una empresa, un estilo de vida

Si hay algo que destaque especialmente en IKEA a lo largo de su exitosa trayectoria ha sido su capacidad de abordar los problemas con que se ha ido encontrando y convertirlos en ventajas competitivas, y esto lo ha logrado gracias a su cultura innovadora, identificando sus errores y aprendiendo de ellos. IKEA ha ido integrando su gestión empresarial con su compromiso con la sociedad y el medio ambiente, valores que dominan en las clases medias de las sociedades desarrolladas, que a su vez son sus principales clientes. IKEA ha decidido apostar por el Desarrollo Sostenible, cuyo objetivo es combinar el desarrollo económico con la responsabilidad social y medioambiental, y en el que el papel de la industria va más allá de los beneficios empresariales.

Aunque Ingvar Kamprad no siguiera controlando IKEA, todavía se podía percibir su influencia. Sus propios dichos se citaban con frecuencia “No existe un método más eficaz que el de dar un buen ejemplo”, “El temor a equivocarse es la raíz de la burocracia y enemigo de la evolución”, “La sensación tras haber concluido (una tarea) es el somnífero más eficaz”. De hecho, se podían percibir ecos de su filosofía y estilo en Anders Moberg (que reemplazó a Kamprad en la presidencia ejecutiva del grupo IKEA), llegaba a la oficina en el Nissan Primera de la empresa, vestido informalmente, e incluso marcaba a la entrada igual que los demás empleados. Cuando viajaba, lo hacía en clase económica y se alojaba en hoteles modestos. Esperaba que sus ejecutivos hicieran lo mismo.

La idea de negocio

IKEA ha popularizado el sector de muebles y objetos para el hogar con un buen diseño y funcionalidad, anteriormente solo asequibles para unos pocos, ofreciendo un amplio surtido de productos que satisface la demanda de infinidad de personas de todo el mundo. Personas con diferentes necesidades, gustos, sueños, aspiraciones y poder adquisitivo.

Pero conseguir ofrecer un amplio catálogo de muebles bonitos y duraderos a precios bajos no es tan fácil. Por ello IKEA ha buscado la colaboración directa con el cliente, para conocer que demanda, luego sus diseñadores dan forma a las ideas, y al colaborar con fabricantes expertos, sacan el máximo provecho a la materia prima, adapta los procesos de producción con el objetivo de ahorrar en costos, compra materias primas en grandes volúmenes, luego el cliente recoge el mismo los productos en la tienda, los transporta en paquetes planos y los monta el mismo en su casa, y sin mermar para nada la calidad del producto final ya que el ahorro de costos repercute directamente en el precio que paga el cliente.

Como señala el actual Presidente del Grupo IKEA, Anders Dahlvig: “Tenemos un concepto de negocio que se basa en los precios bajos y en la gestión eficaz de los costos. Y tenemos valores que apoyan una forma de actuar humilde, humana, y con conciencia de costos. Todo esto, junto con una seria responsabilidad social y medioambiental, constituye un punto fuerte en nuestro trabajo.”

Actitud frente al cambio

La historia de IKEA esta llena de obstáculos que han puesto a prueba en más de una ocasión a esta compañía fundada en Suecia en 1943, así en 1955 la competencia le intenta realizar un boicot presionando a sus proveedores de muebles, a lo que IKEA respondió empezando a diseñar sus propios productos para evitar que le afectase esa presión.

Destacar sobre todo cuando en 1981 en Dinamarca, para proteger el medio ambiente, estableció una nueva ley que regulaba las emisiones máximas permitidas por el particleboard, que era un componente de la base de muchos productos de IKEA, o a finales de los 80 cuando en Alemania se denunció que el plástico PVC, con el que IKEA embalaba sus productos contaminaba el medio ambiente. IKEA logró convertir estos obstáculos en uno de los pilares

de su éxito actual, logrando que con sus productos no sólo se respete el medio ambiente, sino que además contribuye al mantenimiento de este, lo que refuerza la imagen de los productos.

El grupo Ikea estableció su sede en Dinamarca para eludir al fisco sueco. Anders Moberg ascendió a Director General, al retirarse Ingvar Kamprad a Suiza a modo de exilio fiscal, las acciones de la compañía se pusieron en manos de una fundación caritativa holandesa como fiduciaria y no se vendieron. Los planes de crecimiento y desarrollo de IKEA requerían financiamiento interno con la reinversión del 15% de su facturación y un objetivo de liquidez del 12%. La organización de IKEA se realizó teniendo en cuenta cuatro funciones: gama de productos, compras, servicios de distribución y venta minorista. Durante su permanencia en la Presidencia Ejecutiva del grupo Ikea, Anders Moberg lideró las actividades de mayorista, que incluían la gama de productos, compra y servicios de distribución. En 1991 la función de venta se llevó a cabo desarrollando una estructura regional que dirigía la expansión global de la compañía.

Diseño y Desarrollo de los productos

Una característica clave del concepto minorista de IKEA, es la apelación al consumidor universal superando las fronteras. Tanto los productos como la experiencia de ir de compras, se diseñaron para apoyar este concepto. Ikea apunta a llegar a conocer todas las necesidades de sus clientes y entonces eliminar cualquier costo o actividad de su oferta que no se adaptase a ellas. Los clientes proceden de muy diversos estilos de vida, desde los que acaban de adquirir una vivienda, hasta ejecutivos empresariales que deseaban ampliar sus oficinas. Todos ellos esperaban muebles de buen estilo y alta calidad, de precios razonables y rápidamente disponibles

El proceso de creación de los productos persigue tres objetivos: precio asequible, diseño y funcionalidad.

A la hora de desarrollar un nuevo producto junto al boceto del mismo se añade un cálculo de sus costos con la idea de hacerlo a un precio bajo. En el proceso de creación participan los diseñadores, el grupo de desarrollo del producto y los responsables de Compras que se reúnen desde el principio para hablar sobre materiales, formas, colores y proveedores adecuados. Cada uno aporta sus conocimientos específicos. Los responsables de Compras, por ejemplo, tienen contactos con proveedores de todo el mundo a través de las oficinas de Compras de IKEA, con lo que es más fácil dar respuestas a preguntas como: ¿Quién puede hacer esto con la mejor calidad, al precio adecuado y en un plazo adecuado?

El desarrollo de un producto nunca termina, siempre se está abierto a posteriores modificaciones, en sus formas, sus condiciones de embalaje, etc., como ejemplo, de esta forma de trabajar en colaboración con los proveedores, es el caso de la jarra BANG, la reducción del tamaño ha supuesto una fabricación más eficaz al sacar mayor provecho al espacio en el horno. Un procedimiento que reduce costos y ahorra tiempo. La jarra tiene unos colores más claros que antes, así se ahorra dinero y, cuando menor sea la pigmentación, mejor es para el medio ambiente.

El surtido de IKEA tiene unos 12.000 productos. Cada tienda tiene una selección de estos 12.000 artículos dependiendo del tamaño de la tienda. Hay un surtido básico que es el mismo para todas las tiendas. IKEA refuerza su apuesta por la calidad ofreciendo una garantía de 10 años en la mayor parte de los artículos.

Además se busca la adaptación ambiental de la gama de producto, el conocer que materiales y sustancias forman parte de sus productos y ver como pueden afectar a la salud y el medio ambiente. IKEA trabaja con la universidad en Göteborg, Suecia, para producir un inventario material de todos sus productos. La meta es, primero, identificar qué material se está utilizando hoy y, en segundo lugar, que materiales utilizar que cumplan las estrictas normativas ambientales.

Gestión de compras, capacidad de negociación con sus proveedores

Es importante destacar que IKEA no fabrica la mayor parte de sus productos, fabrica directamente, en sus 33 fábricas propias en 10 países, menos del 10 por ciento de los productos que vende en las tiendas IKEA, fábricas que ha ido adquiriendo últimamente, y que sirven de laboratorio para conocer mejor los procesos de producción, la calidad y el respecto al medioambiente de sus productos, y así poder controlar mejor lo que hacen sus más de 2.300 proveedores en más de 60 países que fabrican el 90 por ciento de los productos que se venden en las tiendas IKEA (aproximadamente el 20 por ciento de los proveedores de IKEA proporcionan cerca de 80 por ciento de su línea de productos), también ha llegado en algunos países a asociarse con alguno de los proveedores.

Para asegurarse el contar con unos proveedores de calidad, que cumplan con su filosofía de empresa, ha desarrollado un código de conducta donde se expresan los requisitos mínimos que se esperan de todos los proveedores de IKEA, relativos a condiciones sociales y laborales, mano de obra por debajo de la edad permitida por la ley, medio ambiente y silvicultura. Además los proveedores deben cumplir las leyes nacionales y las convenciones internacionales. El código de conducta de IKEA se basa en: La Declaración sobre los Derechos Humanos de la ONU de 1948, la Declaración de la OMT (Organización Mundial del Trabajo) los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de 1998, y la Declaración de Río sobre Desarrollo Sostenible de 1992. A través de la red de Oficinas de Compras (Trading Service Offices), 40 oficinas de Compras en 33 países, IKEA garantiza que los proveedores apliquen y cumplan los requisitos establecidos en el Código de Conducta.

IKEA estimula a sus proveedores para que instituyan sistemas de gerencia ambientales en sus operaciones y muchos proveedores han satisfecho ya los requisitos según los estándares de calidad medioambiental. Aproximadamente el 75 por ciento de la materia prima para los productos de IKEA, el empaquetando y los catálogos vienen de bosques, por esta razón IKEA se ha implicado activamente con varias organizaciones en establecer los principios para una silvicultura sostenible.

Gestión de distribución y puntos de ventas

Las tiendas IKEA están situadas en zonas verdes de las afueras de las ciudades (en las afueras el precio del terreno es más bajo) con fácil acceso desde el centro de las poblaciones, lo que ayuda a mantener el precio de los productos lo más bajo posible.

Los artículos de mobiliario se exhiben en habitaciones modelo en las tiendas, para que los clientes puedan probarlos. Además se proporcionan áreas de actividades infantiles supervisadas y cafeterías donde los clientes pueden hacer una degustación de la gastronomía sueca como también conocer parte de su cultura. La presentación del producto en las tiendas es importante. No se trata sólo de mostrar productos, sino también de servir de fuente de inspiración con soluciones inteligentes de decoración.

Suministrar la cantidad correcta de productos a las tiendas en el plazo adecuado es clave en la operatividad de IKEA, y el sistema de tiendas IKEA se basa en franquicias, el Grupo IKEA conforma el mayor grupo de franquiciados con más de 100 tiendas, franquiciados que son analizados a fondo por Inter IKEA Systems B.V., con sede en Delft, Países Bajos, que es la propietaria y quien concede las franquicias del Concepto IKEA. Las tiendas funcionan a través de diferentes franquiciados en 29 países. Desde la propia compañía se anuncia: “IKEA es mucho más que sólo sus productos. Es una forma de vender. Para que el concepto funcione, es necesario que todos los elementos estén presentes. Por eso, los productos IKEA sólo se venden en tiendas IKEA que han recibido la franquicia de Inter IKEA Systems B.V.

El buen funcionamiento del transporte de sus productos es crucial en la operatividad de esta empresa. La logística es fundamental, es necesario administrar correctamente los inventarios y la gestión de sus centros de distribución y almacenes. El cliente colabora en la reducción de costos al seleccionar los productos, recogerlos en la tienda, transportarlos hasta su hogar y montarlos. El cliente, al recoger los productos en el almacén, llevárselos a casa y montarlos él mismo siguiendo las instrucciones, contribuye a conseguir los precios asequibles. Los productos llegan a las tiendas IKEA embalados en pallets. El embalaje se recoge y recicla. El fabricante ya ha colocado las etiquetas de precio.

También establecieron, en cada país, oficinas de apoyo local para ayudar, formar y entrenar a los directivos de los puntos de venta en temas de mercadeo y determinación de niveles de existencias.

Clientes

IKEA no sólo tiene claro el concepto que el cliente es lo más importante, sino que además de trabajar por ofrecer precios asequibles en productos de diseño y funcionales, acorde con sus gustos y necesidades, busca aumentar el vínculo emocional que mantiene con estos, identificándose con lo que piensan y sienten sus clientes.

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

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

Empleados

Y como el cuidado del medio ambiente es hoy una gran preocupación en la sociedad y en sus clientes, en la propia organización de IKEA, desde el año 1992 se mantiene activo un plan de acción ambiental dividido en tres tipos categorías de actuaciones:

- 1.- Formación en educación medioambiental a sus trabajadores.
- 2.- Adaptar áreas de la empresa como el transporte y en los proveedores para que cumplan con las normas de respeto al medioambiente.
- 3.- Aprovechar el conocimiento y la experiencia adquirida por sus empleados y en las distintas áreas de la empresa para expandir al resto de la organización.

IKEA desarrolla su cultura de empresa, no sólo para atraer a futuros trabajadores, sino también para motivar y hacer crecer a los que ya trabajan en la empresa. Con un ambiente muy descentralizado en el que el liderazgo social crece (muy propio de la cultura sueca), mantenimiento de valores primordiales como la honestidad, sencillez y humildad, y diversidad a la hora de reclutar nuevos empleados.

Para muchas personas, IKEA es un modelo por su estructura plana y su sistema de control de costos, mediante costeo ABC (activity based costing).

Internet

IKEA se ha subido al tren de Internet desde su explosión comercial en 1.995. En la actualidad desde su web global www.ikea.com se puede acceder a 32 webs con información local y personalizada de otros tantos países, y desde cada una de estas webs acceder a:

- Las actividades y promociones de las tiendas de IKEA
- Información sobre las tiendas: localización, accesos, servicios, horarios, etc.
- Información general sobre la compañía
- Catálogo IKEA anual: la posibilidad de solicitarlo a través de la Red.
- ROOM: la revista de IKEA. Posibilidad de solicitarla en esta página web.
- Oportunidades de empleo en IKEA: bolsa de trabajo.

El sitio web de IKEA dispone de una herramienta de diseño virtual de oficinas, que permite al usuario recrear su espacio de trabajo, en dimensiones, color de paredes y suelos, ventanas y puertas, etc. Sobre este espacio, es posible situar una selección del mobiliario del surtido IKEA de la forma que mejor se adapten a cada necesidad. Esta herramienta permite también la impresión del diseño realizado en 3D así como la elaboración del presupuesto final. En países como Suecia o Dinamarca se ha desarrollado una plataforma de comercio electrónico desde la que se ofrece ya el servicio de venta electrónica, y que va a ir ampliando al resto de los países en que está presente.

PREGUNTAS:

- 1.- Realizar un completo análisis de la evolución estratégica de IKEA.**
- 2.- ¿Cómo ha reaccionado IKEA a los riesgos de mercado?**
- 3.- Identifique los factores críticos de éxito de IKEA.**

Fuente:

- El ideal de IKEA, Dirección Estratégica, Gerry Johnson y Kevan Scholes, Editorial Prentice Hall, 3ra. Edición 1997.
- IKEA, <http://www.ikea.com>

SOLUCIÓN

1.- Análisis de la evolución estratégica

Análisis de la selección y evaluación de una estrategia

1. Análisis de los negocios portfolio.
 - 1.1. Matriz cuota-crecimiento.
 - 1.1.1. Selección de la estrategia.
 - 1.1.2. Críticas a la matriz de cuota de crecimiento.
 - 1.2. Matriz Atractivo de la industria-fortaleza del negocio.
 - 1.2.1. Definición y valoración de los factores críticos externos.
 - 1.2.2. Definición y valoración de los factores críticos de éxito.
 - 1.2.3. Pronóstico de los factores críticos externos.
 - 1.2.4. Especificación de la posición deseada en base o los factores críticos de éxito
 - 1.2.5. Estrategias de nivel corporativo.
 - 1.2.6. Estrategias de unidades de negocios.
 - 1.2.7. Estrategias de áreas funcionales.
 - 1.2.8. Críticas a la matriz Atractivo de la industria- fortaleza del negocio.
 - 1.3. Método del ciclo de vida.
 - 1.3.1. Selección de la estrategia.
 - 1.3.2. Matriz Producto-Evolución del mercado.
2. Análisis de la estrategia competitiva.
3. Análisis de grupo.

Análisis de niveles estratégicos

Las estrategias existen en diferentes niveles de una organización, y se clasifican de acuerdo con el ámbito de su campo de acción. Identificaremos tres niveles fundamentales de estrategia:

- Estrategias Corporativas
- Estrategias de Unidad Estratégica de Negocio
- Estrategias funcionales

Estrategias Corporativas

Antes de definir lo que es una Estrategia Corporativa, diremos que en adelante entenderemos por Corporación a aquella unidad empresarial que agrupa o controla en forma directiva a un grupo de negocios o unidades estratégicas de negocio.

Debemos eso sí distinguir entre Corporación y Holding. Para efectos de ponernos de acuerdo y facilitar el entendimiento diremos que una Corporación es una entidad que agrupa y controla ejecutivamente a un grupo de empresas o negocios, a diferencia de un Holding, el que asimilaremos a una empresa de inversiones que controla paquetes accionarios, y cuya ingerencia en la gestión de sus participadas se efectúa a través de los directorios de las mismas,

En general las corporaciones tienden a actuar como Grupo, intentando producir sinergias entre sus empresas. Parte del valor agregado está en ello. Un Holding actúa en forma más flexible y mantiene sus empresas más libres de ataduras de tal forma de poder transarlas más libremente. Las Corporaciones no compiten en mercados ni tienen clientes, son las Unidades Estratégicas de Negocio las que lo hacen.

Las estrategias corporativas se establecen en los más altos niveles de la organización, y se enfocan hacia horizontes de largo alcance en el tiempo. Las Estrategias Corporativas se dan tanto a nivel de corporaciones como a nivel de unidades estratégicas de negocio, por lo que la principal característica que las diferencia de las estrategias de UEN es el alcance y la amplitud.

Básicamente una Estrategia Corporativa intenta responder a la pregunta:

“¿En qué negocio queremos estar?”

Estrategias de Unidad Estratégica de Negocio

Si bien huelga a esta altura hacer esta definición, insistiremos en que las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) son las que desarrollan actividades en sectores industriales específicos y tienen clientes y competidores más o menos bien definidos. Las estrategias de unidad de negocio se enfocan hacia cómo competir en un negocio dado. El campo

de acción de una estrategia de negocio es más estrecho que el de una estrategia corporativa, tal vez no tanto en alcance como en amplitud, dimensión esta en la que queda claramente limitada al entorno industrial competitivo. En este caso la pregunta que se debe responder es:

“¿De qué manera puedo generar ventajas competitivas para superar a mis competidores?”

Está claro pues que las preocupaciones del Gerente General de una UEN al hacer estrategia tienen un campo de acción limitado dentro de las fronteras de la industria en la que desarrolla su actividad. Esto no debe sin embargo ser un obstáculo para que esté permanentemente atento a las amenazas u oportunidades que pueden generarse del análisis frecuente que debe hacer del entorno.

Estrategias Funcionales

Un tercer nivel de estrategia es el formado por la estrategia de nivel funcional. Las estrategias funcionales conciernen a las actividades de las diferentes áreas funcionales de una empresa, como producción, finanzas, marketing y recursos humanos.

Normalmente, las estrategias funcionales se establecen para un corto período de tiempo, generalmente, un año o menos.

La pregunta a que deben responder las estrategias funcionales es:

“¿De qué manera mi función debe actuar con el objeto de asegurar el éxito de las estrategias de Unidad Estratégica de Negocio?”

A pesar de que las estrategias funcionales deben soportar estrategias del nivel de unidad de negocios, conciernen principalmente con asuntos “sepa cómo”.

1. Desarrollo de estrategias funcionales.
 - 1.1. Estrategias de marketing.
 - 1.2. Estrategias financieras.
 - 1.2.1. Presupuestos de capital.
 - 1.2.2. Análisis del cash-flow
 - 1.3. Estrategias de producción / operación.
 - 1.4. Estrategias de recursos humanos / personal.
 - 1.5. Estrategias de investigación y desarrollo.
2. Organización de recursos o través de los presupuestos.
 - 2.1. Presupuestos flexibles.
 - 2.2. Presupuestos por programas.
 - 2.3. Hacer útil el proceso de presupuestos.
3. Liderazgo organizativo.
4. Sistemas de motivación.

Análisis de los tipos de estrategias seguidas

Estrategias corporativas:

- Crecimiento estable.
- Crecimiento.
 - Concentración en un producto o servicio individual.
 - Diversificación concéntrica.
 - Integración vertical.
 - Diversificación horizontal.
 - Diversificación conglomerada.
- Estrategias del “juego final”.
 - Reducción.
 - Repliegue.
 - Renuncia.
 - Liquidación.
 - Combinación.

Estrategias de unidades de negocios o de unidades corporativas

- Liderazgo en costes.

- Diferenciación de productos o servicios.
- Enfoque.

2.- Actitudes de la directiva hacia el riesgo.

Una definición común de riesgo es la posibilidad de tener pérdidas o daños. En las organizaciones esto se traduce en preguntas como las siguientes:

- ¿Qué riesgos se asumen al adquirir una nueva compañía?
- ¿Qué riesgos existen al entrar en nuevos mercados?
- ¿Qué riesgos nos encontramos en incrementar la capacidad de planta, ventas y distribución?

Los riesgos se refieren normalmente a aquellos factores que pueden influir negativamente en los resultados previstos. Ningún tipo de evaluación de estrategia puede eliminar los riesgos en la decisión de la estrategia final. Los recursos de inversión de hoy previstos para futuras condiciones son en sí mismos una aventura arriesgada.

Las organizaciones y sus directores desarrollan actitudes hacia el riesgo que influyen en la decisión de elegir una estrategia. Algunas organizaciones parecen dispuestas a asumir riesgos, mientras que otras tienen una aversión total a los mismos. Las personas que asumen riesgos normalmente adoptan una estrategia ofensiva, que reacciona contra los cambios del entorno antes de que éstos se produzcan. Las personas que evitan los riesgos generalmente adoptan una estrategia defensiva en la cual ellos sólo reaccionan contra el entorno cuando se ven forzados a ello por las circunstancias. Los adversos al riesgo confían fuertemente en las estrategias pasadas. Los propensos de riesgos buscan una gran variedad de opciones nuevas. La tabla 5.3. muestra algunas características generales de las organizaciones que asumen riesgos y de las organizaciones que los evitan.

Tabla 5.3. Características de las organizaciones que asumen riesgos y de las que los evitan.

Organizaciones que asumen riesgos:

- Operan en entornos rápidamente cambiantes.
- Buscan oportunidades de inversión con alto riesgo potencial.
- Persiguen estrategias de crecimiento.
- Consideran un amplio abanico de alternativas estratégicas.
- Presentan con frecuencia nuevos productos o se introducen frecuentemente en nuevos mercados.

Organizaciones que evitan riesgos:

- Operan en entornos industriales estables.
 - Evitan oportunidades de inversión alto riesgo / alto potencial.
 - Persiguen estrategias de crecimiento estable.
 - Consideran pocas alternativas estratégicas.
 - Presentan pocos productos nuevos y no se introducen fácilmente en nuevos mercados. En este aspecto, generalmente siguen detrás de los asumidores de riesgos.
-

3.- Identifique los factores críticos de éxito de IKEA

Definición y valoración de los factores críticos externos

FACTORES EXTERNOS		X	-	=	+	\$
Factores Económicos	Inflación					o
	Cambio de moneda	o				
	Transferencias de moneda			o		
	Nivel de salarios			o		
	Provisión de materias primas			o		
Provisión de mano de obra	Trabajo		o			
	Directiva		o			
	Tecnológica		o			
Factores Técnicos	Productividad					o
Factores Gubernamentales	Impacto legislación interna					o
	Legislación de exportaciones					o
	Regulaciones					o
	Impuestos					o
	Apoyo gubernamental		o			
Factores Sociales	Ecología					o
	Adaptabilidad del personal					o
	Ética del trabajo					o
	Protección al consumidor					o
	Cambios demográficos		o			
Factores Industriales	Volumen del mercado	o				
	Crecimiento del mercado		o			
	Límites	o				
	Accesibilidad al mercado					o
	Capacidad de proveedores	o				
	Crecimiento de proveedores			o		
	Provisión energética			o		
	Tendencia hacia nacionalización		o			

Clave: X= Muy poco atractivo, - = Poco atractivo, = Neutro, + =Medianamente atractivo, \$= Muy atractivo

Los factores críticos externos incluyen las características competitivas de la industria en la que se mueve la unidad de negocios, y las fuerzas económicas, tecnológicas, políticas y sociales que influyen en la industria. El ejemplo 5.3. muestra la valoración actual de los factores críticos externos de una unidad de negocios de una organización suiza que se mueve dentro de la industria de alta tecnología. La directiva de esta organización clasificó el atractivo de la industria como “muy baja”, a causa de las condiciones tan poco atractivas de la industria.

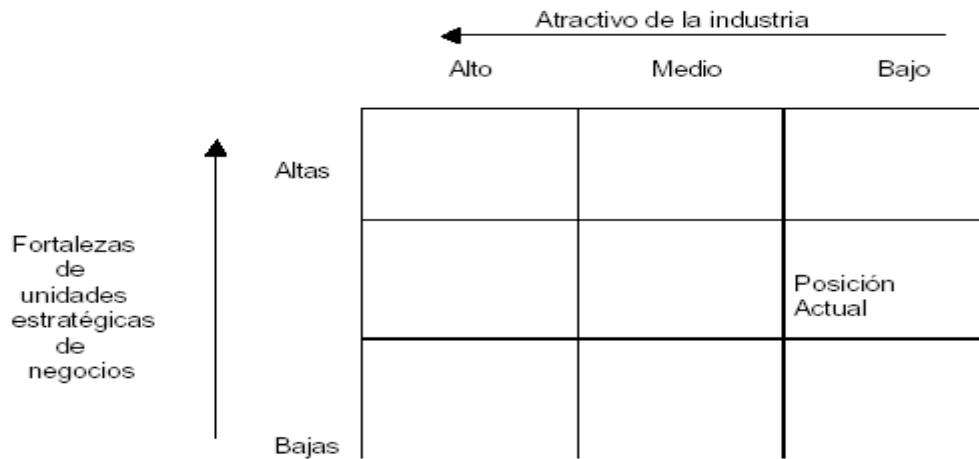
Definición y valoración de los factores críticos internos.

Los factores críticos internos tienen un impacto significativo en el éxito de una unidad de negocio particular que compite dentro de una industria. Algunos de estos factores críticos identificados son: fortaleza de las fuerzas de venta, capacidad de fabricación, imagen corporativa, amplitud de las líneas de productos, fortaleza de los recursos financieros, calidad y habilidad de los productos, y competencia de la dirección. La posición que alcanza una unidad de negocios particular en base a estos factores, relativos a sus competidores, determinan su fortaleza. El ejemplo 5.4. muestra una carta de valoración de los factores críticos internos para la misma organización Suiza del ejemplo 5.3. La directiva de esta firma decidió que las unidades de negocios tenían fortaleza de negocio media. El ejemplo 5.5. muestra el posicionamiento de las unidades de negocios dentro de la matriz atraktividad de la industria-fortaleza de negocio.

Factor Critico Interno	X	-	=	+	\$
Concepto de I + D				o	
Recursos Humanos				o	
Fondos para I + D			o		
Plantas de producción			o		
Recursos humanos de producción				o	
Fuerza de trabajo de marketing				o	
Fuerza de trabajo de distribución			o		
Finanzas					o
Competencia de la Dirección			o		
Volumen de la Dirección		o			
Líneas de productos				o	
Costes de fabricación	o				
Rentabilidad			o		

Pronóstico de los factores críticos externos.

En el capítulo 2 se han descrito varias técnicas de previsión de los factores externos. Cualquiera de estas técnicas puede usarse para la valoración de las tendencias futuras y de los factores críticos externos. El ejemplo 5.6. muestra el pronóstico de tendencias para la unidad de negocios Suiza. La directiva pronosticó que el atractivo de la industria para esa unidad de negocios se movería desde baja a media.



Ejemplo 5.5. Posición de la Unidad de Negocios suiza en la Matriz

Especificación de la posición deseada en base a los factores críticos de éxito.

Después de la previsión de los factores críticos externos, la directiva debe decidir dónde estará la unidad de negocios, en un período futuro de tiempo, en relación con los factores críticos de éxito