

Treball de Fi de Grau

Títol

Autoria

Professorat tutor

Grau

Tipus de TFG

Data

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

Castellà:

Anglès:

Autoria:

Professorat
tutor:

Curs:

Grau:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

Castellà:

Anglès:



EL ARTE DE EDUCAR

Plan de Comunicación
en Responsabilidad
Social Corporativa

Autoras

Laura Dengra
Carla Domínguez

Tutora

Jesica Menendez

4º Publicidad y RRPP
Universitat
Autònoma
de Barcelona

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen	7
1.2. Objeto de estudio	7
1.3. Justificación de la elección	8
1.4. Palabras clave	9
1.5. Estructura del trabajo	9

2. ANÁLISIS

2.1. Presentación de la empresa	12
2.2. Análisis del entorno	16
2.3. Análisis de las partes interesadas	24
2.3.1. Partes interesadas internas	25
2.3.2. Partes interesadas externas	31
2.4. Priorizar las partes interesadas	48
2.5. Canales de Comunicación	50
2.5.1. Canales internos	50
2.5.2. Canales Externos	52
2.6. Reputación de la empresa	74

3. DAFO

3.1. Confección tabla DAFO	79
3.2. Corrección de debilidades y amenazas	90
3.3. Conclusiones	93

4. OBJETIVOS RSC

4.1. Planteamiento objetivos	96
4.2. Objetivos	99

5. DEFINICIÓN ESTRATEGIA

5.1. Concepto estratégico	101
5.2. Compromiso y timing general	103
5.3. Concepto creativo	104

6. PLAN DE ACCIONES

6.1. Presentación del plan	107
6.2. Acciones de Acercamiento	109
6.3. Acciones de Participación	133
6.4. Acciones de Promoción	144
6.5. Resumen Acciones	158

7. TIMING Y PRESUPUESTO 159

8. RESUMEN EJECUTIVO 162

9. REFERENCIAS 165

10. ANEXOS 173

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1: Ranking Sectorial de Empresas, fuente: elEconomista	19
Figura 2: Gráfico Ranking de Empresas. Elaboración propia	20
Figura 3: Mapa Stakholders. Elaboración propia	24
Figura 4: Número de trabajadores en la empresa IKEA en España 2011-2018. Fuente: Statista. Número de empleados que trabajan para Ikea Ibérica entre 2011 y 2018.	27
Figura 5: Un nuevo consumidor crítico, responsable y solidario. Fuente: Levante EMV (2018).	44
Figura 6: Mapa de prioridad de stakeholders. Eelaboración propia.	48
Figura 7: Instagram IKEA.	54
Figura 8: Facebook IKEA.	55
Figura 9: Facebook IKEA.	56
Figura 10: Twitter IKEA.	57
Figura 11: Website IKEA.	61
Figura 12: Website IKEA.	62
Figura 13: Website IKEA.	63
Figura 14: Punto de venta. Elaboración propia.	66
Figura 15: Punto de venta. Elaboración propia.	68
Figura 16: Punto de venta. Elaboración propia.	69
Figura 17: Punto de venta. Elaboración propia.	70
Figura 18: Punto de venta. Elaboración propia.	71
Figura 19: Punto de venta. Elaboración propia.	73
Figura 20: Búsqueda en Google. Elaboración propia.	76

Figura 21: Tabla DAFO. Elaboración propia.	79
Figura 22: Logo Fundación IKEA. Elaboración propia.	102
Figura 23. Team Building. Uno+Uno Team.	113
Figura 24. Entrada al Webinar. Elaboración propia.	115
Figura 25. Invitación Workshop. Elaboración propia.	116
Figura 26. Invitación Relación Informativo Lúdica. Elaboración propia.	119
Figura 27: Portada de las revistas de las fundaciones Atresmedia y El País. Elaboración propia.	122
Figura 28: Presentación de las revistas de los medios Atresmedia y El País en el catálogo IKEA. Elaboración propia.	122
Figura 29: Representación de la exposición. Tienda IKEA.	123
Figura 30: Diploma para los medios. Elaboración propia.	124
Figura 31: Instagram Fundación IKEA. Elaboración propia.	125
Figura 32: Facebook Fundación IKEA. Elaboración propia.	126
Figura 33: Twitter Fundación IKEA. Elaboración propia.	126
Figura 34: Linkedin Fundación IKEA. Elaboración propia.	127
Figura 35: Youtube Fundación IKEA. Elaboración propia.	127
Figura 36: Web Fundación IKEA. Elaboración propia.	129
Figura 37: Web Fundación IKEA. Elaboración propia.	130
Figura 38: Cartel Cobranding. Elaboración propia.	132
Figura 39: Diploma RSC Business Awards. Elaboración propia.	136
Figura 40: Vídeo testimonial proveedores. Elaboración propia.	138
Figura 41: Cartel donación. Elaboración propia.	140
Figura 42: Diploma Jornada Sostenible. Elaboración propia.	141
Figura 43: Cartel Jornadas Sostenibles. Elaboración propia.	142

ÍNDICE FIGURAS

Figura 44: Tablón de anuncios Fundación IKEA. Elaboración propia.	146
Figura 45: Newsletter Fundación IKEA. Elaboración propia.	148
Figura 46: Presentación revista Fundación IKEA en el catálogo IKEA. Elaboración propia.	150
Figura 47: Revista Fundación. Elaboración propia.	150
Figura 48: Posicionamiento web Fundación IKEA. Elaboración propia.	152
Figura 49: Email Marketing. Elaboración propia.	154
Figura 50: Blog Fundación IKEA. Elaboración propia. Texto extraído de Ideas IKEA.	155
Figura 51: Espacio revista digital. Elaboración propia.	157
Figura 52: Tabla resumen acciones. Elaboración propia.	158

1. INTRODUCCIÓN



1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

Este trabajo consiste en la realización de un plan de comunicación en materia de Responsabilidad Social Corporativa para la empresa IKEA Ibérica. Se trata de potenciar los valores en sostenibilidad y responsabilidad de IKEA para darle mayor visibilidad en este ámbito, y trascender en la RSC para convertirse en un referente de la educación sostenible en España.

1.2. Objeto de estudio: Concepto de RSC

Primero de todo, queremos destacar que este no es un trabajo de investigación, sino que es un TFG de tipo proyecto, en el cual vamos a desarrollar, como hemos dicho anteriormente, un Plan de Comunicación en Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para una marca o empresa a nivel nacional. Esta marca o empresa debe ser susceptible de hacer un plan de RSC, primeramente, para que tenga coherencia con la filosofía de la empresa, y además para el posterior desarrollo de una Plan de Comunicación en materia de sostenibilidad y responsabilidad social.

Para ello, primero sí que debemos realizar un trabajo de investigación sobre cómo elaborar un plan de RSC, sobre cual es la tendencia de la responsabilidad social actualmente y qué camino o evolución ha seguido hasta llegar donde está ahora. Sobre cómo esta influye en el posicionamiento y la reputación de una empresa, además de analizar también cuáles son los aspectos de la Responsabilidad Social Corporativa que más valoran los consumidores, ya que el objetivo final será realizar un Plan de Comunicación para hacer saber a estos consumidores del nuevo posicionamiento de dicha empresa, y para ello hemos de dar con los aspectos que valorará más su público.

1.3. Justificación de la elección

La elección de esta empresa fue un proceso de investigación, contraste de información, técnica del embudo y elección de la propuesta según la temática previamente escogida.

La temática principal de nuestro proyecto es posicionar una marca hacia la responsabilidad social corporativa (RSC) en el ámbito nacional. La marca debe ser susceptible de posicionarse hacia la RSC, por tanto, hicimos una primera búsqueda de aquellas marcas o empresas de España que pudieran ser candidatas a un cambio para que fueran socialmente más responsables.

Por esta razón, en la primera búsqueda ya descartamos muchos sectores que no entraban dentro de este parámetro como era el textil (considerado el sector menos responsable), el sector de automoción (debido a sus altas contaminaciones que aún producen muchos automóviles del mercado en cuanto a CO2. Aunque se está trabajando en ello, falta mucho camino que recorrer para que sean posicionadas hacia la responsabilidad social) y así sucedía con muchos otros sectores o productos que investigamos.

Así, fuimos descartando algunas marcas y eligiendo en un ranking por afinidad con nuestro criterio las marcas que sí fueran susceptibles a este cambio social dentro de su corporación. De todas las marcas, nos quedamos con un listado inicial de 10 empresas que eran susceptibles a este cambio y que, a la vez, eran afines a nosotras debido a que teníamos algún tipo de vínculo con esa marca, porque somos consumidoras de esa marca, y porque la conocemos bien.

Después de tener este listado hicimos la técnica del embudo para afinar y descartar las que menos se ajustarán a nuestras necesidades descritas, quedándonos con dos finalistas: Decathlon e IKEA. Buscamos más profundamente qué hacía cada marca sobre RSC a través de sus informes anuales e hicimos un listado de pros y contras de cada una. Esta búsqueda y listado se la presentamos a la tutora para finalmente decantarnos por la marca de la que hablaremos en este proyecto: IKEA.

1.4. Palabras clave

RSC, Responsabilidad Social, Sostenibilidad, RSE, Responsabilidad Empresarial, IKEA.

1.5. Estructura del trabajo

La estructura del trabajo de fin de grado se divide en dos partes globales diferenciadas: la primera es la parte teórica, donde se creará un marco de contexto; y la segunda es la parte práctica, donde a partir de lo investigado en la primera parte se establecerá una estrategia la cual se pondrá en marcha a través de la activación de un conjunto de acciones que propondremos.

El primer bloque es un bloque introductorio para crear un marco de contexto más general para conocer cómo es la marca, y cómo es el entorno dónde se encuentra esta marca actualmente.

En él, se hace un análisis del entorno externo a la empresa, y un análisis interno de la misma (qué públicos tiene y cómo se relaciona con ellos) para conocer en profundidad cómo funciona la compañía de forma interna y externa. También analizaremos su comunicación, tanto interna como externa, para conocer las tendencias comunicativas de la marca actualmente, prestando especial atención a la comunicación de la RSC.

Después de contextualizar, se hará un análisis de las oportunidades y amenazas que debe afrontar la empresa para saber cuáles son sus fortalezas y debilidades internas, y así extraer unas conclusiones que nos sirvan para marcarnos unos objetivos estratégicos a nivel empresarial y mejorar la situación en los puntos débiles, mientras se refuerzan las fortalezas.

Dentro de la segunda parte práctica se plantea una estrategia de comunicación extraída de la previa investigación, habiendo descrito en qué áreas se quiere trabajar para mejorar la comunicación, qué prioridad le damos a cada tema y qué objetivos y timing nos planteamos para esta estrategia.

Por último y una vez planteada la estrategia, se describe el nuevo plan de comunicación que propondremos nosotras para IKEA, desarrollando cómo ejecutaremos el plan de comunicación, qué objetivos querríamos conseguir con él y a través de qué acciones lo conseguiremos.

2. ANÁLISIS



2.1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

La empresa a la que analizaremos y con la que trabajaremos la creación y ejecución de una estrategia de comunicación, es la empresa IKEA. IKEA fue fundada en 1943 en Suecia, cuando Ingvar Kamprad creó una pequeña empresa sueca basada en vender muebles a través de un catálogo de pedidos por correo, hasta llegar a ser la gran multinacional mundial que es hoy en día.

La actividad que desarrolla IKEA se encuentra principalmente dentro del sector de los muebles y decoración, aunque se ha ido diversificando y expandiendo hacia otros sectores, pero con menor presencia y por tanto relevancia para la empresa, como por ejemplo el sector de los alimentos con su servicio de restauración.

IKEA es una compañía líder en el mercado de la distribución de mobiliario y objetos de decoración para el hogar con un amplio surtido de productos funcionales por un precio muy asequible. Según esta actividad que realiza podemos considerar a IKEA como una corporación multinacional ya que “se encuentra presente en más de 50 países con un total de 422 tiendas repartidas por todo el mundo” (IKEA, s.f.).

Actualmente la compañía va en línea con el proyecto que desarrollamos, ya que agrupa el concepto de responsabilidad social, el de sostenibilidad y preocupación por la sociedad. La visión de IKEA va más allá de la decoración del hogar. IKEA quiere que su negocio tenga un impacto positivo en el mundo, desde las comunidades de donde proceden los materiales hasta la forma en que sus productos ayudan a los clientes a vivir una vida más sostenible en casa. Por ello, “IKEA forma parte de un cambio positivo para la sociedad” (IKEA, s.f.), tal y como indican en su página web.

La misión de la empresa o idea de negocio nos dice lo que queremos conseguir como compañía, como organización y por lo que todos los miembros trabajan conjuntamente. Esta misión es, según la web oficial de IKEA (s.f.), “ofrecer una amplia variedad de productos de decoración del hogar funcionales, de buen diseño y a precios asequibles para la mayoría de las personas”.

Por otro lado debemos mencionar también los valores, que son un conjunto de creencias conscientes que se convierten en principios de comportamiento que comparten todos los miembros de la organización y que forman la cultura e ideología corporativa. Los valores con los que se identifica, según explican en su propia página web (IKEA, s.f.), son:

Tú ves las cosas de manera distinta. Nosotros/as también:

Este principio se basa en la unidad y el entusiasmo. Juntos trabajan para crear un entorno diverso, inclusivo, abierto y honesto, buscando a personas que compartan estos valores.

Unidos: El compañerismo forma una parte fundamental de la cultura IKEA.

Cuidar de las personas y del planeta: ser una fuerza que impulse un cambio positivo duradero en el tiempo.

Conciencia de costes: trabajan constantemente desde dentro de la organización para fuera de ella, para conseguir más con menos sin comprometer la calidad.

Sencillez: Comportarse de una forma de ser sencilla, honesta y práctica.

Renovación y mejora: Siempre estamos buscando nuevas y mejores formas de seguir progresando.

Diferentes con un sentido: pensar de forma poco convencional, experimentar y atreverse a cometer errores: siempre por un buen motivo.

Asumir y delegar responsabilidades: Dar y aceptar responsabilidad es un modo de crecer y de evolucionar como personas.

Liderar con el ejemplo: interesan más los valores de la gente que sus habilidades y su experiencia.

En cuanto a los objetivos de IKEA nos centraremos en aquellos que están relacionados con la estrategia de sostenibilidad, que es el tema que queremos tratar. Estos están descritos por la Directora de Comunicación en Sostenibilidad de Inter IKEA Group. Malin Pettersson-Beckeman.

Su principal objetivo no es solo ofrecer productos más inteligentes, sino crear un movimiento para una vida diaria mejor y más sostenible. Se trata de inspirar a los clientes, colaboradores, proveedores y a otras empresas para que todos juntos unan el esfuerzo necesario para tomar decisiones más sostenibles cada día.

Para conseguir este objetivo, IKEA necesita el apoyo de todos los públicos y miembros que forman parte de los stakeholders de la corporación. Empezar a hacer cambios desde pequeños hasta los más grandes, lo cual incluye desde el diseño de productos inteligentes con materiales reciclados hasta formas de utilizar menos energía, pero más limpia, y agua en los hogares de la sociedad.

Otro objetivo es conseguir hacer la transformación en la cadena de valor de un negocio lineal a uno circular. Esto significa diseñar los productos desde el inicio para que sean reutilizables, generando el menor residuo. Ser circular pues, significa trabajar juntamente con proveedores, clientes y gobiernos entre muchos otros (IKEA, s.f.).

2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para entender mejor el sector en el que nos movemos, realizaremos un pequeño análisis del entorno que rodea al sector de los muebles, en términos económicos y tecnológicos, especialmente, y algunos aspectos políticos a nivel nacional.

Antes de adentrarnos en el sector de muebles para el hogar, queremos destacar un análisis realizado por el Boston Consulting Group (BCG) sobre el PIB mundial respecto a la composición sectorial, el cual menciona que la Industria de Bienes se está trasladando a la Industria de Servicios; en el año 2000 la Industria de los Bienes representaba un 33%, mientras que la de los Servicios representaba un 67%.

En el año 2020 se espera que estos porcentajes sean un 19% la Industria de Bienes y 81% la Industria de Servicios.

Este cambio se debe a que los consumidores ya no se mueven por productos de calidad a un bajo precio, sino que buscan una experiencia de consumo determinada y, además, una personalidad de marca que los identifique. El consumidor busca “recibir una atención personalizada que la transmita la experiencia de un trato especial.” (Rivera Badilla, C.A., 2015).

ECONÓMICO

Entrando en materia del sector de los muebles, empezaremos hablando de la situación económica de este. Primero de todo hay que destacar que los mayores importadores de muebles en el mundo son Estados Unidos, Alemania, Francia, el Reino Unido y Canadá. Sin embargo, en cuanto a exportaciones China es la líder, facturando con sus envíos al exterior una cantidad de 45.000 millones de dólares en 2012. En España, según la Oficina de Cooperaciones y Negociaciones Internacionales de Canaco, Bancomex (Rivera Badilla, C.A., 2015), el sector del mueble se caracteriza por tener un gran número de empresas de muebles, mayoritariamente pequeñas (5-10 trabajadores por empresa).

Se venden principalmente muebles de diseño artístico y estético, pero siempre buscando la funcionalidad y durabilidad. Después de la crisis económica, en España el sector del mueble volvió a crecer en 2013 y sigue creciendo año tras año. Sin embargo, la industria no ha conseguido recuperar su valor de antes de la crisis. Según un informe de AIDIMME sobre la Industria del Mueble en España (2017), en 2007 representaba 8.607 millones de euros, mientras que en 2013 representaba 3.716 millones; es decir, en seis años el sector perdió más de la mitad de su valor. En consecuencia a esta pérdida, muchas fábricas se vieron obligadas a cerrar y desaparecieron del mapa muchas marcas, además de producirse miles de despidos y el descenso de las importaciones y exportaciones.

Otros países también sufrieron estas pérdidas por culpa de la crisis, pero no de forma tan brusca como España.

El motivo de ello fue que, en España, el sector del mueble está directamente ligado al sector inmobiliario, uno de los sectores más afectados por la crisis (De la Torre, R., 2020).

Actualmente, según el diario La Vanguardia (2019), el sector de muebles de hogar en España “aumenta en un 5% la facturación por ventas respecto el año 2018 y espera un crecimiento de hasta el 4% en 2020.” Este crecimiento, según la fuente se debe a un “comportamiento favorable en cuanto a los gastos de los hogares en bienes de consumo duradero” (La Vanguardia, 2019), además de destacable avance de la compraventa de viviendas, lo cual aumentó las ventas del sector de los muebles para el hogar.

Además de las ventas, el sector también experimentó un crecimiento en las exportaciones, llegando a 529 millones de euros en exportaciones (+8,6% respecto 2018); y en las importaciones, las cuales cerraron el año con una cantidad de 717 millones de euros en total (+3,6% respecto 2018).

Ranking Sectorial de Empresas					
Sector CNAE: (4759) Comercio al por menor de muebles, aparatos de iluminación y otros artículos de uso doméstico en establecimientos especializados(4.659 Resultados)					
Filtros activos:		Sector: Comercio al por menor de muebles, aparatos de iluminación y otros artículos de uso doméstico en establecimientos especializados quitar filtro			
Posición Sector	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa ➤ <input type="text" value="Buscar por nombre"/>	Facturación (€) ➤ <input type="text" value="Seleccionar..."/>	Provincia ➤ <input type="text" value="Seleccionar..."/>	
1	0 ➡	IKEA IBERICA SA	1.401.135.000	Madrid	Ver más
2	0 ➡	SARTON CANARIAS SA	225.262.008	Palmas (las)	Ver más
3	1 ➡	MAISONS DU MONDE ESPANA SL	98.704.955	Madrid	Ver más
4	1 ➡	IKEA NORTE SL	97.145.000	Bizkaia	Ver más
5	0 ➡	JYSK DBL IBERIA SL	59.311.480	Valencia	Ver más
6	1 ➡	HIPERMUEBLE UBEDA Y JAEN SL	36.517.827	Jaén	Ver más
7	1 ➡	MECALUX SERVIS SA	35.494.282	Madrid	Ver más
8	3 ➡	SUMINISTROS TECNICOS GALICIA SL	28.184.165	Coruña	Ver más
9	0 ➡	ARCAIN GLOBAL SL	28.178.547	Valladolid	Ver más
10	2 ➡	WW E-SERVICES IBERIA SL	27.084.206	Barcelona	Ver más

Figura 1: Ranking Sectorial de Empresas, fuente: elEconomista

En cuanto a las empresas del sector, el pastel en España está dividido de forma favorable para IKEA. El Economista realiza el mayor ranking de empresas a nivel nacional, llamado el Ranking Nacional de Empresas por Facturación.

El Ranking de Empresas “es un sitio web donde se publican las empresas españolas ordenadas según su cifra de ventas, permitiendo conocer el puesto que ocupa una empresa a nivel nacional, regional y sectorial.” (elEconomista, 2019). La plataforma extrae la información de la Base de Datos INFORMA D&B S.A.U. (S.M.E.) (elEconomista, 2019).

Según este ranking, concretamente en el sector del Comercio al por menor de muebles, aparatos de iluminación y otros artículos de uso doméstico en establecimientos especializados, IKEA Ibérica S.A. es la empresa con mayor facturación por ventas con diferencia en el estado español. En el año 2018, IKEA Ibérica S.A. facturó 1.401.135.000 millones de euros.

Como vemos en la anterior imagen, a IKEA le siguen Sarton Canarias S.A. con una facturación en 2018 de 225.262.008€, y Maisons Du Monde España S.L., facturando 98.704.955. Aunque estas dos tengan grandes volúmenes de ventas anuales también, la diferencia entre IKEA Ibérica S.A. y el resto sigue siendo destacable, por lo que hemos querido representarlo con el siguiente gráfico:

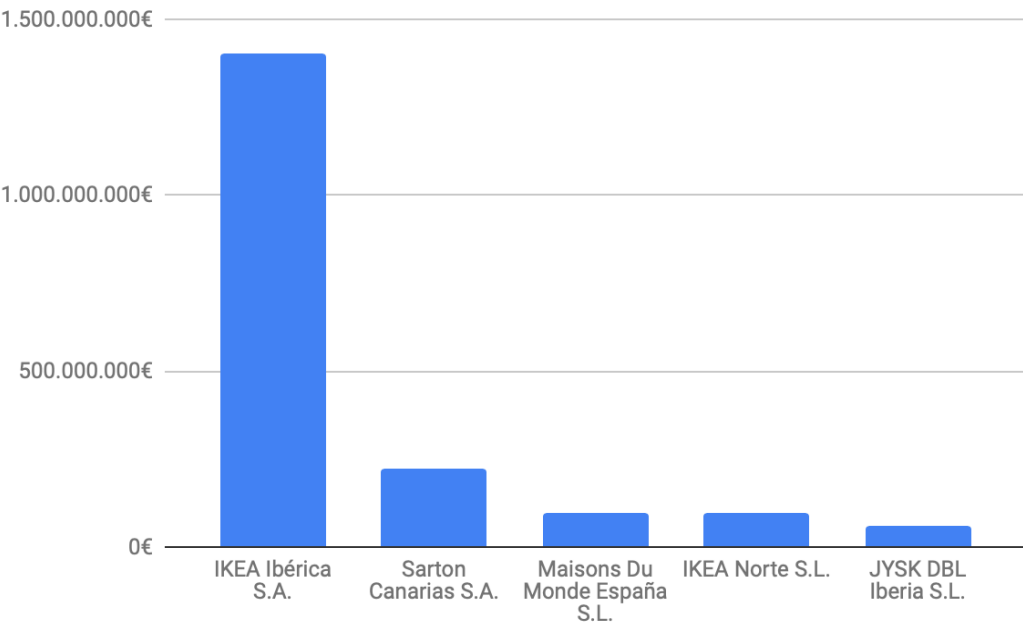


Figura 2: gráfico Ranking de Empresas. Elaboración propia

En este gráfico se puede demostrar que, aunque las anteriores empresas facturan grandes cantidades de dinero, IKEA Ibérica sobresale con diferencia de las demás.

SOCIOCULTURAL

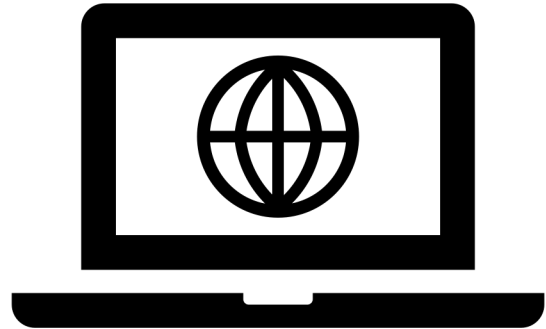
En los últimos años, en España, así como muchos más países, cada vez más vemos casos de viviendas “unipersonales”, familias monoparentales u hogares de convivencia. Además, la tendencia de las viviendas es hacia un carácter más funcional y, consecuentemente, también han adoptado esta tendencia los muebles y elementos de decoración. Los consumidores buscan muebles útiles para usos polivalentes y adaptables a los diferentes estilos de vida, cambios de residencias, trabajo y estudios (Alcaraz Cegarra, M^aC., 2017).

Ya no se busca comprar un mobiliario que nos dure para toda la vida, sino que sea fácilmente adaptable a los cambios o fácilmente sustituible.

Este nuevo consumidor dispone de menores capacidades económicas, pero, sin embargo, buscan la calidad-precio. Es más exigente con las marcas y, gracias a la fácil accesibilidad que tiene a la información, puede comparar entre marcas, de forma que la compra pasa a ser algo mucho menos impulsivo de lo que habíamos visto años atrás. También gracias a esta capacidad de comparar entre marcas, es un consumidor menos fiel y con una tendencia a experimentar. Por ser un consumidor más cualificado, exige más transparencia a las empresas y una mayor responsabilidad económica, social y ambiental (Alcaraz Cegarra, M^aC., 2017), lo cual explica el cambio que se está viendo por parte de las empresas hacia la Responsabilidad Social Corporativa y una mayor preocupación por el cambio climático.

TECNOLÓGICO

En cuanto al ámbito de la tecnología, no queremos centrarnos en nuevas técnicas de producción de mobiliario ya que es un tema que no tocamos en este proyecto. Sin embargo, sí queremos destacar brevemente la actuación de IKEA en el ámbito de la tecnología sostenible. En el año 2016 se celebró la primera edición de IDEA (Innovation Design Expo Area) en la Feria de Bérgamo. En esta feria, los grupos líderes mostraron su mejor unidad tecnológica pero, además, debían presentar al menos una solución tecnológica innovadora.



Actualmente ferias como IDEA tienen mucha importancia ya que estamos en un momento de gran auge en cuanto a innovaciones tecnológicas; las personas cada vez disponen de aparatos o dispositivos más nuevos incluso en los hogares, de forma que su comportamiento hacia los muebles cambia constantemente e IKEA, por su parte, debe saber adaptarse a estos cambios y modificar sus muebles para satisfacer las necesidades del consumidor actual (Suladze, M., 2015).

Además, este consumidor del que hablamos es cada vez más exigente con el hecho de que las empresas sean cuidadosas con el medio ambiente; se muestran más simpatizantes con ellas, por lo tanto, IKEA no solo debe modificar de forma innovadora el diseño de estos muebles, sino que es importante innovar tecnológicamente en el proceso de fabricación de estos para encontrar formas más sostenibles de conseguir la materia prima y de fabricar sus productos.

2.3. ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS



Figura 3: Mapa Stakeholders. Elaboración propia

Los *stakeholders* o públicos de interés son todos aquellos grupos, tanto internos como externos a la compañía que se relacionan con ella y que mantienen una relación de una duración más o menos extendida en el tiempo. Estos grupos son influyentes para la corporación y, así como la corporación lo es para ellos, por lo tanto, esta debe conocer y tener en cuenta a estos públicos porque lo que suceda con ellos le afectará a la empresa, de forma que las estrategias de la empresa deben tener en cuenta la forma en qué afectará a cada uno de estos públicos, así como la forma en qué debe tratarlos.

Las partes interesadas con alto poder y altos intereses son actores clave en una empresa, son para la empresa los que mayor atención requieren, porque tienen el mayor poder y capacidad de tomar decisiones importantes.

Por otro lado, las partes interesadas son la base que mantiene vivas a las empresas. Sin estas, lo más probable es que las ganancias nunca sucedan. Las partes interesadas son figuras como clientes, proveedores, empleados y gerentes, y si no nos preocupáramos por estas personas, el negocio no sobreviviría. La empresa IKEA coopera con multitudes de empresas, sindicatos y organizaciones para mejorar y desarrollar su negocio.

2.3.1. Partes Interesadas Internas

Propietarios / Accionistas

Este es uno de los públicos más influyentes de la compañía. Debemos conocer cuáles son las esferas directivas diferenciando entre las internacionales, que operan a nivel mundial y las nacionales, que operan en España. Como figura principal encontramos al fundador de la compañía, Ingvar Feodor Kamprad. Después de este, el miembro más importante es el CEO de la compañía global, que actualmente es Jesper Brodin, CEO de IKEA Group. A nivel nacional, el director general de IKEA España actual es Peter Betzel. Algunos nombramientos relevantes en estos últimos años de IKEA Iberia son: Belén Frau como nueva subdirectora de Operaciones del Grupo IKEA, Laura Durán como directora de Marketing de IKEA Ibérica, Luisa Alli como nueva directora de Comunicación de IKEA Ibérica, y Arturo García como director de Responsabilidad Social Corporativa de IKEA Ibérica, entre otros (IKEA, 2019).

Trabajadores

Este es uno de los grupos de interés más importantes para IKEA. IKEA cuenta con alrededor de 147,000 empleados en todo el mundo. De los cuales 8.184 trabajan en España.

Según la revista RRHH Digital (2017), IKEA cuenta con una sólida política de capacitación, adaptación de los empleados e integración de cada miembro. De toda la plantilla de trabajadores en España, el 60% de empleados son mujeres y el 40% son hombres. En los puestos de mando, el porcentaje es: 52% mujeres, y 48% hombres. Esto es un reflejo de la cultura de la compañía por defender valores como la inclusión e igualdad de género.

También existen programas de compensación para los trabajadores, como: Tack! y One IKEA Bonus. Estos, están dirigidos a todos los empleados del mundo, en los que se han repartido el exceso de beneficios como agradecimiento a la consecución y superación de los objetivos de negocio. Esto se hace para fomentar la productividad y recompensar a los trabajadores por ello, siendo esta, una acción acorde con la cultura de IKEA de compartir el éxito con quienes lo hacen posible.

También tienen acciones como las encuestas anuales sobre el clima laboral para conocer qué piensan los trabajadores sobre la cultura empresarial aplicada al trabajo, de las cuales se obtienen resultados muy positivos.

El 89% de los encuestados respondieron que se sienten orgullosos de trabajar en la compañía por los valores que se impulsan desde ella como liderar con el ejemplo, mejoras día a día con soluciones innovadoras, el compañerismo, etc. que crean este buen clima de trabajo (Pérez, A., 2019).

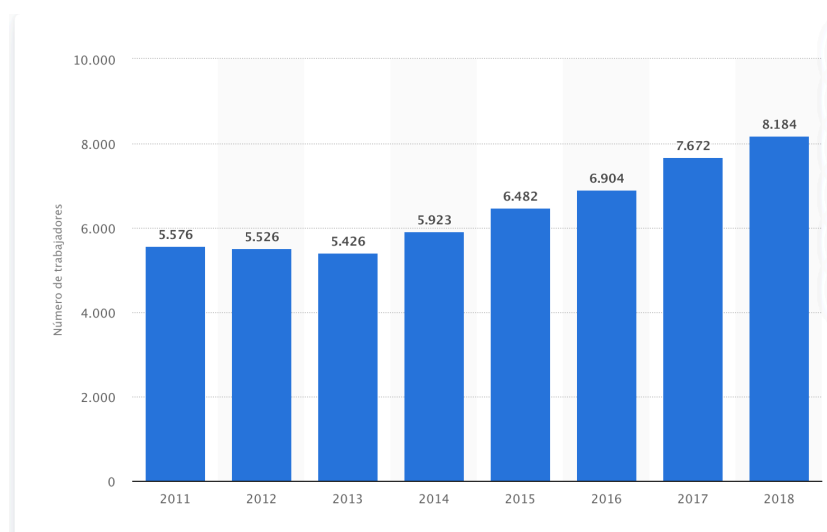


Figura 4: Número de trabajadores en la empresa IKEA en España 2011-2018.
Fuente: Statista. Número de empleados que trabajan para Ikea Ibérica entre 2011 y 2018.

Proveedores

En cuanto a la relación con sus proveedores, IKEA tiene un sistema de condiciones propio para establecer una relación comprometida con ellos. Este es el código de conducta IWAY que recoge una serie de requisitos que deben cumplir los proveedores para colaborar. Con estas relaciones IKEA establece estándares para comprar los productos y materiales, a proveedores y subproveedores, basados en los derechos humanos de la ONU, Medio Ambiente, Desarrollo y Derechos del Trabajo. Esta guía aglomera temas como condiciones del trabajo, prevención infantil, medio ambiente, control forestal...

Esta filosofía después es transmitida en forma de cadena desde los proveedores como responsables de comunicar estos estándares de IKEA a sus subcontratados y colaboradores para supervisar que todas las acciones se realicen bajo estas condiciones (Grupo AAB, 2013).

Para conocer a los proveedores debemos diferenciar dos tipos de proveedores: los proveedores directos, que son aquellas empresas que producen productos acabados, que son alrededor de 1.000 proveedores directos de IKEA; y a los proveedores indirectos, que son los que proporcionan distintos servicios a IKEA como las empresas financieras, de energía, transporte, etc. Además de las empresas que suministran diferentes componentes a los proveedores que serían subproveedores, que conjuntamente con los indirectos alcanzarían los 50.000 proveedores del segundo grupo (Salvatierra, J., 2017).

La relación de IKEA con estas empresas es siempre a largo plazo estableciendo relaciones basadas en el compromiso, confianza, la unión y la unión de fuerzas que intentan implantar y promover en cada reunión que se realiza con los representantes de los proveedores anualmente en la ciudad de Älmhult, sede de IKEA.

La duración actual establecida con los proveedores directos alcanzan los 11 años, es decir, es una relación de largo plazo para que las empresas puedan invertir y conseguir reducir costes, con la seguridad del cumplimiento de una conducta sostenible, de calidad, y a un precio bajo.

Así, se aseguran que las empresas se atrevan a invertir ya que saben que la relación establecida entre ellos como proveedores y la empresa IKEA será un vínculo de mucho tiempo.

En España, son unas 1.700 empresas las que le suministran **servicios** o **productos**. Algunas de las empresas proveedoras españolas más conocidas son: Fluvitex, Cotoblaui, SP-Berner, Porsaval, Forggies, Defesa, Grufesco, entre las más destacadas (Tu Otro Diario, 2017).

Uno de los requisitos más importantes para IKEA es el crecimiento con proveedores que compartan la misión de la empresa (“Crear un mejor día a día para la mayoría de las personas”) siguiendo la estrategia corporativa de sostenibilidad.

Esta se basa en valores como honestidad o confianza que representan el código de conducta y los valores de empresa de IKEA.

IKEA también cuenta con una política anti-corrupción para asegurarse de cumplir con una política ética y transparente. Siguen una política de tolerancia cero para así crear un vínculo basado en la confianza en las relaciones que establece con sus diferentes públicos. Para asegurar la conservación de esta consigna con sus proveedores existe la carta “Anti-Corruption Letter” en la cual se exponen situaciones inapropiadas en la relación entre proveedores y empleados de IKEA y que todos los proveedores deben firmar (IKEA, s.f.).

Consumidores

En la parte del análisis del entorno tratamos la tendencia actual de la sociedad hacia un consumo más responsable, de cómo están cambiando las prioridades a la hora de la toma de una decisión de compra y que cada vez más, son los componentes y valores responsables por los que se acaban decantando.

Esto ha sucedido a nivel global en los últimos años debido a que es la tendencia actual, y el cliente o consumidor de IKEA también se encuentra dentro de esta tendencia.

El cliente de IKEA es un consumidor que se preocupa por la sostenibilidad y el medio ambiente, que busca comprar productos que sean afines a ciertos valores éticos, cívicos y responsables.


Tienen un estándar para decidir qué producto comprar basados en los valores de compromiso social, responsabilidad medio ambiental y social, igualdad y diversidad, derechos humanos y laborales. Por tanto, la marca por la que se acaban decantando debe ser afín a estos valores, como es el caso de IKEA. La compañía trabaja mucho desde la comunicación para que su cliente conozca la filosofía de IKEA de mejorar el día a día de las personas y los estándares responsables que sigue. Desde etiquetas en el punto de venta que explican el origen sostenible de los materiales, a envases reutilizables, colaboraciones con un gran número de ONG's trabajando en acciones para la mejora de muchos aspectos de RSC, ...

Y todo un sinfín de acciones de RSC que le ha hecho posicionarse como la quinta marca más responsable para el consumidor en el mercado español (Merco, 2019). Toda esta comunicación y transformación que ha ido trabajando la marca está en sintonía con el tipo de perfil de cliente de actual, con unos valores comunes de preocupación por el medio ambiente y temas sociales, que escogen decantarse por IKEA, porque encuentran en sus productos una solución responsable que otras marcas no pueden ofrecerle.

2.3.2. Partes Interesadas Externas


Administración pública

En este punto, hablamos sobre las relaciones de colaboración importantes que ha establecido IKEA Ibérica junto con alguna administración pública española. Encontramos un convenio de colaboración entre IKEA y la Dirección General de Migraciones del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (DGM) con el objetivo de mejorar la inserción social y laboral de personas en situación de vulnerabilidad. Las funciones principales de este acuerdo son prestar servicios de alojamiento y acogida, atención social, psicológica y laboral, actividades de inserción socio-laboral de personas en riesgo social. En el perfil de estas personas se incluyen las siguientes.




Refugiados que residen en los Centros de Acogida pertenecientes a la Red Pública de Centros de Migraciones del gobierno.

Solicitantes de asilo



Personas con protección temporal y/o subsidiaria.

Otros colectivos protegidos (bajo la Ley 12/2009) que carezcan de recursos suficientes para abastecer las necesidades básicas familiares y estén en situación de vulnerabilidad.



El papel de IKEA es el compromiso con las personas en riesgo de vulnerabilidad a través del convenio con administraciones públicas y de las alianzas de IKEA con la Fundación IKEA y ACNUR que colaboran de forma conjunta con la DGM para implementar este proyecto (BOE, 2017).

Competidores

Otro público para tener en cuenta son los competidores directos de IKEA en España qué filosofía tienen y cómo se posicionan respecto a la RSC. En cuanto a los principales competidores, podemos encontrar estas marcas:

ZARA
HOME



Zara Home es una marca bajo el grupo Inditex, enfocada en la oferta de mobiliario y decoración, bajo el lema de “Háztelo tú mismo”. Esta es una de las marcas que más competencia supone para IKEA, gracias a su gran red de distribución y de producción con la que trabaja (avalada por Inditex) que les permite tener unos precios muy asequibles y competentes. En cuanto a la RSC debemos de hablar del grupo Inditex, que es una multinacional que ha tenido una serie de crisis relacionadas con casos de explotación infantil, contaminación por uso indebido de materiales, ... Y que han perjudicado su reputación como corporación.

Por eso, Inditex otorga cada vez más importancia a su RSC. Sin embargo, lo hace más para mejorar su reputación que por la preocupación por sus stakeholders y por el medio ambiente. A partir de la última crisis de imagen de marca poco sostenible que tuvo con Greenpeace, la marca ha comenzado un proceso de promoción de campañas contra los productos tóxicos para la fabricación de la ropa.

Contrataron a auditorías sociales para crear y apoyar proyectos de sostenibilidad dándole especial importancia a uno de sus públicos con los que había tenido varias crisis, los proveedores.



Por tanto, concluimos con que la marca Zara Home y el grupo Inditex tienen que trabajar aún mucho su RSC para limpiar la imagen del grupo Inditex, que se aleja mucho de una visión empresarial responsable con el medio ambiente.

Es percibida como una marca que no se preocupa por el medio ambiente y que ha creado y colaboradora en diferentes acciones de RSC para limpiar su imagen y así salvarse de la crisis reputacional. Aún así y como multinacional tan potente, queda muy lejos del ideal de modelo de RSC en una empresa. Debería crear planes de futuro estables para trabajar esta parte de la corporación que cada vez tiene más relevancia para el público y la sociedad en general (Murga, A., 2019).





LUFE

Muebles Lufe es una marca de muebles de origen vasco, conocida como el IKEA Vasco. Es una empresa que solo hace ventas online. No utiliza intermediarios ni tiendas físicas, por lo que tienen menos gastos y por tanto pueden tener un precio muy competitivo. Esto también es algo positivo en cuanto a RSC, ya que su huella de carbono es mínima, no tienen espacios físicos ni grandes cadenas de distribución contaminantes, sino que su negocio se enfoca en la venta online y el transporte directo al hogar.

También hay que destacar que los materiales con los que trabaja son únicamente maderas de los bosques vascos con los que hacen sus diseños. Se trata de madera maciza ecológica, local y con el certificado PEFC de sostenibilidad. Esto quiere decir que es una empresa que se preocupa por la comunidad próxima a la empresa, le da un foco al origen de la madera y ofrece oportunidad de trabajo a los locales de proximidad, pero todo esto bajo el sello de la sostenibilidad. Se aseguran de que los materiales con los que trabajan son sostenibles con el medio ambiente y avalados por la agencia PEFC para madera ecológica (Muebles LUFE, 2020).

El Corte Inglés



Muebles El Corte Inglés. El Corte Inglés tiene una línea de muebles con un precio asequible desde hace varios años, que cada vez crece más rápido. Se caracteriza por su amplio catálogo, y su ventaja frente a IKEA es que tiene muy perfeccionada su venta online, al contrario de IKEA. En cuanto a la RSC de esta marca, es una empresa que se decanta por la RSC y la encontramos integrada en la estrategia corporativa de todas sus sub-marcas y secciones, siguen un compromiso socialmente responsable manteniendo relaciones fluidas con todos sus grupos de interés bajo la responsabilidad social corporativa. El Corte Inglés colabora y lidera muchos proyectos sostenibles, tal como es el pacto mundial con Naciones Unidas por los ODS, respetando códigos de derechos laborales, humanos y medio ambientales integrados en su filosofía de empresa y que mantienen a través de colaboraciones y combaten a través de acciones y con todos sus grupos de interés bajo la responsabilidad corporativa (El Corte Inglés, 2020).



Defensores de los trabajadores: Sindicatos

BWI es una Federación Sindical Mundial de sindicatos democráticos y libres, en los que se encuentran amparados más de 12 millones de miembros de 350 sindicatos de todo el mundo dentro del sector de las industrias de construcción, madera y silvicultura. Desde 1998 BWI e IKEA firmaron un acuerdo de cooperación que continúa vigente actualmente basado en el código de conducta, es decir la forma de compra de productos para el hogar, basado en IKEA. Este acuerdo conlleva continuas reuniones cada cierto tiempo para mejorar la relación entre las entidades, compartir las experiencias o problemas que les puedan surgir, para mejorar y modificar las condiciones de trabajo y para tratar sobre todo tipo de temas de responsabilidad social, estos dos últimos son los factores más relevantes para destacar en estas reuniones asiduas entre entidades (IKEA's Stakeholders, 2012).

Defensores de los clientes

Esta sección corresponde a la atención al cliente, que es la parte mediadora entre el cliente y la entidad. IKEA cuenta con un sector especializado de atención al cliente, a donde el consumidor de IKEA puede dirigirse para cualquier tipo de reclamación, duda o queja y este departamento debe lo posible para resolver el problema. En su propia página web, encontramos una sección dedicada a la atención del cliente en el cual encontramos las preguntas más frecuentes por los usuarios, un teléfono gratuito de contacto para llamar en caso de alguna irregularidad, y sus redes sociales. Este canal también se utiliza como atención al cliente, es un canal en alza que los clientes utilizan habitualmente por la facilidad y accesibilidad que ofrece, en donde hacen sus quejas y reclamaciones de forma pública para que la entidad pueda resolverlas, darles más información o ayuda de forma que la relación y el trato entre cliente y empresa sea más ágil, fluida, directa y cercana (IKEA, s.f.).

Ecologistas

BCI

Es una organización con el objetivo de promover mejoras que sean medibles del impacto ambiental y social del cultivo de algodón, uno de los principales materiales de IKEA. BCI es una colaboración creada por la WWF de la conservación ambiental y la Corporación Financiera Internacional y en el que participan múltiples organizaciones mundiales (entre las que encontramos a IKEA), ONG y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (IKEA, 2020).

FSC

Forest Stewardship Council es una red internacional que promueve la gestión responsable de los bosques. Establece bases para el control y gestión forestal responsable y acredita a las organizaciones para certificar a los administradores forestales. IKEA es miembro desde su fundación desde 1993.

GSCP

Global Social Compliance Programme es una colaboración entre empresas para concienciar en sus respectivas cadenas de valor de cada empresa sobre prácticas medioambientales y laborales sostenibles.

Grupos de interés (ONG)

Dentro de estos grupos de interés nos hemos centrado en las ONG con las que IKEA mantiene relación (IKEA, 2020).

BSR

Es una ONG que coopera con muchas empresas para ayudarlas a conseguir el éxito de los negocios, siempre respetando los valores que defiende la RSC como son los valores éticos o el medio ambiente. Esta ONG facilita herramientas, información y el asesoramiento para que la RSC sea un factor clave en las operaciones y estrategias comerciales de las entidades adjuntas, de la que IKEA forma parte de la junta.

CCWG

Desarrolla medidas voluntarias de gestión ambiental para mejorar el transporte de carga. El objetivo es integrar el transporte en la cadena de suministro de la corporación. El Grupo IKEA es miembro del Grupo de Trabajo de Carga Limpia.

CIWF

Compassion In World Farming es una ONG que se preocupa del bienestar de los animales de granja. Se basa en relaciones con empresas de alimentos con valores enfocados al beneficio mutuo y el progreso entre otros. También trabaja con otras ONG y plataformas de sostenibilidad para implementar estas mejoras en contrataciones públicas y políticas. IKEA trabaja en conjunto con CIWF para mejorar las bases del bienestar animal en el negocio de alimentos que tiene IKEA.

ERRT

European Retailers Round Table es una organización para empresas minoristas de Europa. Su funcionamiento es ponerse en contacto con responsables políticos de la UE para mantener a las empresas informadas sobre el desarrollo. También promueve los intereses de la industria minorista con un enfoque de protección al consumidor, RSC, problemas ambientales, etc.

Global Compact

Red bajo el paraguas de Naciones Unidas que promueve la RSC y que busca garantizar la participación por parte de las corporaciones para la resolución de los desafíos de la globalización. Ayuda a las empresas a colaborar con agencias de la ONU, ONG y otras entidades sociales para reforzar los principios

ambientales y sociales de la ONU que se tratan sobre los derechos humanos y laborales, prácticas ambientales, etc.

GFTN

Global Forest & Trade Network, programa que se encuentra bajo el paraguas de la WWF para eliminar la tala forestal ilegal y el control de esta. IKEA es uno de los participantes promoviendo la cultura de la vida silvestre sostenible en los países de mayor deforestación como Polonia o Suecia.

ILO

International Labour Organization es una agencia bajo el paraguas de las Naciones Unidas que vela por la justicia social y lucha por los derechos humanos y laborales de forma internacional, que reúne tanto a gobiernos, como empleados y trabajadores.

UNICEF

Es la organización líder por excelencia de la protección al infante. El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia es la organización líder mundial para la infancia. UNICEF está presente en más de 150 países y territorios para ayudar a los niños a sobrevivir y prosperar. UNICEF apoya la salud y la nutrición infantil, el saneamiento, la educación básica de calidad y la equidad de género para niños y niñas, la protección de los niños contra la violencia, la explotación y el SIDA. La Fundación IKEA y UNICEF son socios a largo plazo que trabajan juntos a nivel global y local.

Save The Children

Organización dedicada a los niños para asegurar y proteger sus derechos en términos de alimentación, atención médica, educación contra el abuso o explotación para una vida digna. La fundación IKEA trabaja juntamente con esta organización desde hace años tanto a nivel internacional como local.

Sociedad

El concepto de RSC como tal, existe en las economías desde hace muchos años, creció en los años 90 y actualmente en 2019 ha tomado una gran para las empresas. Esto es debido a que la tendencia actual del consumidor es cada vez más, preocuparse por la sostenibilidad, el medio ambiente, las condiciones laborales y temas sociales. Por ello, las empresas y sobre todo las empresas líderes tendrán que integrar cada vez más estos desafíos sociales a su ADN corporativo, teniendo la sostenibilidad empresarial un peso muy importante como eje vertebrador en las compañías (Sánchez, J., 2019).

Por eso, empresas como IKEA, es importante que conozcan estas tendencias del consumidor actual y adaptarlas a las preferencias, pensamientos y gustos del cliente. La tendencia del consumidor es conocer el origen de lo que están comprando y consumiendo, decidiendo a través de criterios relacionados con la RSC.

La transformación a la hora de consumir se está decantando de forma acelerada para los próximos años hacia estrategias de vida sostenible para los clientes.

Este es un cambio que se está llevando a cabo en la conciencia del consumidor y de la sociedad en general que tiende a ir hacia las economías circulares. La sociedad está implementado a la hora de decidir estándares basados en la responsabilidad con un estilo de vida, de alimentación, transporte, equipar la vivienda o el ocio más socialmente responsable.

Por todo esto, las empresas deben de tener un nivel de implicación muy alto y en crecimiento. Basados en los ODS, los Objetivos de Desarrollo Sostenible estipulados por la ONU para promover un sistema sostenible para el 2030, tanto en el ámbito de salud y bienestar como de consumo responsable. Concretamente, un 63% de las empresas españolas promueven acciones para el bienestar universal y el 60% hacen acciones para el consumo responsable (entre las que se encuentra IKEA) (Seres, 2019).

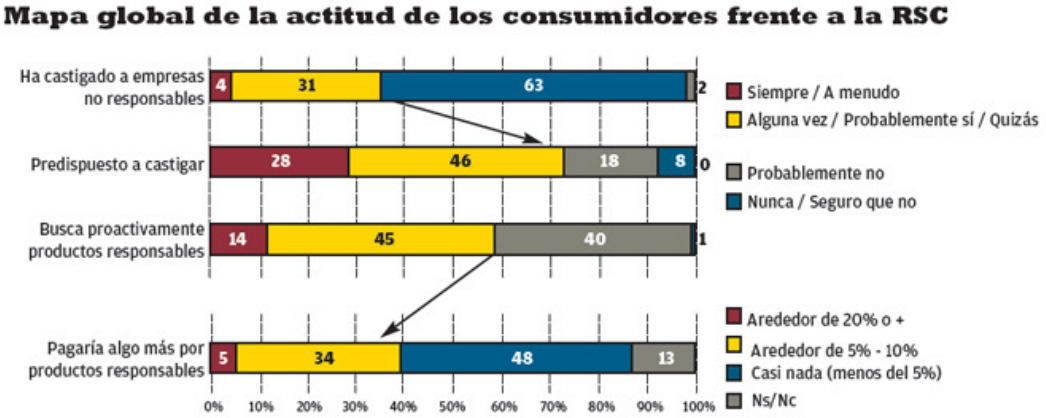


Figura 5: Un nuevo consumidor crítico, responsable y solidario. Fuente: Levante EMV (2018).

Colaboraciones de IKEA con otras empresas

IKEA también colabora con otras empresas con fines de crear algún producto o línea conjunta que satisfaga la necesidad de un público en común. Algunas de estas colaboraciones, según IKEA (s.f.), son las mencionadas a continuación.

IKEA y LEGO

Crearon una línea de juguetes para dar a entender que el desorden también forma parte de la diversión y explota el lado más creativo de los pequeños y querían acercar el juego a las familias.

IKEA y Adidas

Tienen el objetivo de promover una vida más saludable mediante el poder del deporte y la esencia de IKEA de siempre dar lo mejor para el día a día de las personas.

Edición limitada de IKEA INNEHÅLLSRIK

Es una colaboración con pequeños talleres artesanales de mujeres de la India, para celebrar el Día Internacional de la Mujer y el empoderamiento de la mujer y promover la igualdad de género en las industrias.

Medios de comunicación

Otro público externo que tiene mucha relevancia para una empresa, son los medios de comunicación, tanto propios como ganados o pagados. Esto engloba desde la comunicación corporativa (donde tiene la raíz la RSC) hasta la vertiente puramente de marketing. IKEA, al ser una gran multinacional, tiene mucha presencia en los medios tanto online como offline: en televisión, radio, prensa, publicidad exterior, ... Como en redes sociales, y tiende a buscar una cierta multicanalidad en sus acciones aprovechando sus propias plataformas.



De todos los medios podemos destacar el medio impreso, ya que el origen del modelo de negocio de IKEA era de venta por catálogo, por lo que antes era su principal canal de venta y promoción. Tanto ha sido el éxito que lo han sabido mantener hasta hoy, que es símbolo de la marca y un objeto básico en el hogar y decoración. El otro medio por destacar es la televisión, uno de los canales más fuertes de la compañía, ya que es el medio del hogar por excelencia y donde han sabido crear campañas a nivel global y adaptarlas a nivel local para que tengan un gran éxito. Algunos ejemplos a nivel español es la campaña “Donde cabe uno caben dos” o “La república independiente de mi casa” (Ordóñez, L., s.f.).

La comunicación de IKEA proviene toda de la misma raíz, que es la filosofía que predica la compañía, pero esta a su vez tiene mucha libertad en cómo la comunica en cada país al que esta se dirige dependiendo del mercado y su forma de ser. El trabajo de comunicación de IKEA es una mezcla equilibrada entre la visión global que es común en todos los países en los que tiene presencia como en la ejecución localizada que hace al comunicar esta visión global, cómo adaptar la comunicación depende de cómo sea el mercado o sociedad a la que se dirige. Por eso, las campañas son diferentes y propias en cada país, ya que el mensaje, el tono y el cómo se trabajan a escala de cada país (Iserte, L., 2018).

La marca IKEA se ha convertido en un activo de un país, porque ha conseguido vincular y reforzar sus valores con los que ya proyectaba Suecia como país, considerado uno de los países más avanzados y sociedades más ecológicas y cívicas, e IKEA aprovecha esos valores con los que ya cuenta el país para respaldarse y representarlos como empresa.

2.4. PRIORIDAD DE LAS PARTES INTERESADAS



Figura 6: Mapa de prioridad de stakeholders. Eelaboración propia.

Durmientes

Administración, accionistas/socios

Estos serían los agentes que tienen poder por su posición privilegiada y por derecho legal, pero son durmientes porque no actúan de forma activa.

Demandantes

Sociedad, ecologistas. Es el público que tiene mucha urgencia de actuación, pero no tienen tanto poder como otros públicos. Es el caso de los ecologistas, por ejemplo, por ser un grupo con una urgencia de crear acciones, pero no tiene tanto poder como el público definitivo.

Dominantes

ONG

Son aquellos que tienen poder para actuar y legitimidad, es decir que su participación es apropiada como sucede con las ONG porque tienen poder de actuación y actúan para poder llevar a cabo acciones que promuevan la RSC.

Dependientes

Trabajadores, proveedores.

Son todos aquellos públicos que dependen directamente de la empresa IKEA y, por tanto, son más vulnerables a sus normas y códigos de conducta.

Definitivos

Consumidor, medios de comunicación.

Son los más importantes para la empresa y se situarían en el epicentro de la unión de las tres esferas de poder, urgencia y legitimidad. Este sería el foco del público al que queremos impactar, al que debemos de conocer y analizar para crear una estrategia que desencadene la actuación y participación de estos dos públicos.

Direccionales

Defensores

**clientes/trabajadores,
colaboraciones con empresas**

Son aquellos grupos que defienden a los grupos más vulnerables como son los trabajadores o clientes con menos poder, estas organizaciones sirven para dar más voz y poder a los grupos menos poderosos.

Peligrosos

Competidores

Es el público de riesgo que la empresa debe mantener vigilada por su poder. Se trata de aquellos competidores directos que trabajan en el mismo sector de mobiliario con un posicionamiento hacia la responsabilidad que supone un peligro para IKEA porque le está quitando una parte del público del mercado y por ello debe conocerlos y vigilarlos.


2.5. CANALES DE COMUNICACIÓN

2.5.1. Canales de Comunicación Internos


IKEA utiliza una gran variedad de medios de comunicación tanto internos como externos. En cuanto a los medios externos, encontramos desde spots en televisión, banners, etc. Utilizan diferentes medios externos a las tiendas para dar a conocer toda la oferta IKEA, pero el punto de partida principal sigue siendo las necesidades de los clientes. El medio más conocido es el catálogo IKEA, que lo confecciona IKEA Communications en Älmhult (Suecia). Otros canales importantes son los sitios web de IKEA, los folletos, la publicidad y las RRPP.

En cuanto a comunicación interna, primeramente, cabe destacar que IKEA tiene un responsable de Comunicación Interna. En las oficinas centrales preparan temas globales y se reparten por los diferentes establecimientos. En cambio, hay otros temas que cada tienda toma por su propia mano. La comunicación se basa en la escucha activa de los empleados, con tal de saber lo que sucede en cada tienda, las necesidades por satisfacer, etc. Este tipo de comunicación está directamente “vinculada a los valores y la forma de trabajar en IKEA, a hacer equipo”, como indica Luisa Alli (2018), Directora de Comunicación de IKEA Ibérica.


IKEA utiliza una gran variedad de canales de comunicación internos para trasladar sus valores a los empleados. Algunos de sus canales de comunicación internos más destacables son:




IKEA Inside: Internet interno de la empresa, en el cual los empleados pueden encontrar información general sobre la empresa. A esta intranet se puede acceder desde los ordenadores que hay distribuidos por la planta.




Revista “En el Aire”: revista interna dedicada a los propios trabajadores de IKEA donde se explican anécdotas, entrevistas e historias.



Pantallas de plasma: se muestran novedades, promociones o actividades.




Tablones de anuncios: su uso es similar al de las pantallas de plasma, pero se actualizan con mayor frecuencia.




Great Place To Work: encuesta anual que realizan todos los trabajadores de IKEA a nivel mundial. Permite a los empleados expresar opiniones acerca del trabajo en IKEA.




Correo interno



Team Building: actividades por grupos que se realizan fuera de la tienda. Dado que el trabajo en equipo es uno de los valores clave de IKEA, esta actividad tiene como objetivo fomentar la confianza y el buen ambiente entre trabajadores a través de actividades de ocio.



Reunión anual: abierta a todos los empleados de la tienda para tratar sobre temas del punto de venta.



Reuniones: se realizan reuniones entre departamentos, dentro de un mismo departamento, entre directivos, etc. Sirven para favorecer la comunicación entre las jerarquías.

2.5.2. Canales de Comunicación Externos

En cuanto a los canales de comunicación externos, IKEA está presente tanto en publicidad (TV, exterior, revistas, etc.) como en redes sociales. También dispone de página web, en la cual no muestra solo el catálogo y la oferta de productos, sino que habla además sobre los servicios que ofrece y acciones que realiza.

A continuación, detallamos los canales de comunicación externa más importantes. Cabe destacar que nos centraremos en canales de comunicación de IKEA España, es decir, no analizaremos la comunicación de su RSC a nivel global, sino que lo haremos a nivel nacional.

INSTAGRAM



Contenido

Instagram es la red social de tendencia actualmente, por lo que una empresa como IKEA no podía faltar en esta. Instagram se caracteriza por mostrar el lado bonito de nuestras vidas, y así lo hace IKEA también. La empresa comparte en esta red social imágenes de ideas de decoración, que sirven de inspiración para aquellas personas que quieren hacer un cambio en sus hogares. También cuelga recetas hechas con sus productos alimentarios, en las que colabora con algunos de sus embajadores. En general, las imágenes que comparte son *beauty shots* de habitaciones, salones, platos, escritorios, etc. En este canal pasa algo desapercibida la RSC; lo tiene mucho protagonismo en su cuenta de Instagram, y además no se diferencia de ninguna forma de las demás publicaciones. Donde sí encontramos contenido sobre RSC es en las historias destacadas, en las cuales explica el proyecto #PescadoresDeLasRedes. Este proyecto invita a los seguidores de IKEA a compartir fotos en las que aparezcan productos de plástico de un solo uso, para que así IKEA pueda “pescarlos”. Con esta iniciativa y tras pescar plásticos del Mediterráneo, la empresa ha creado una colección llamada MUSSELBLOMMA.

Comunicación

En cuanto al tono de comunicación, Instagram es la red social más cercana de todas. Utiliza lenguaje joven y dinámico, tanto en el texto integrado en las fotos como en los *copies*. En los textos no incluyen intención de llevar al usuario a la página web ni a la compra, simplemente de hacerle sentir parte de la comunidad y participativo de las acciones de IKEA. La mayoría de los textos que acompañan a las imágenes terminan con una pregunta a los seguidores acerca de sus gustos, de los diferentes espacios de sus casas, etc. Con tal de que estos puedan opinar o responder. Es un canal, por lo tanto, de interacción y de crear comunidad más que de informar o vender.

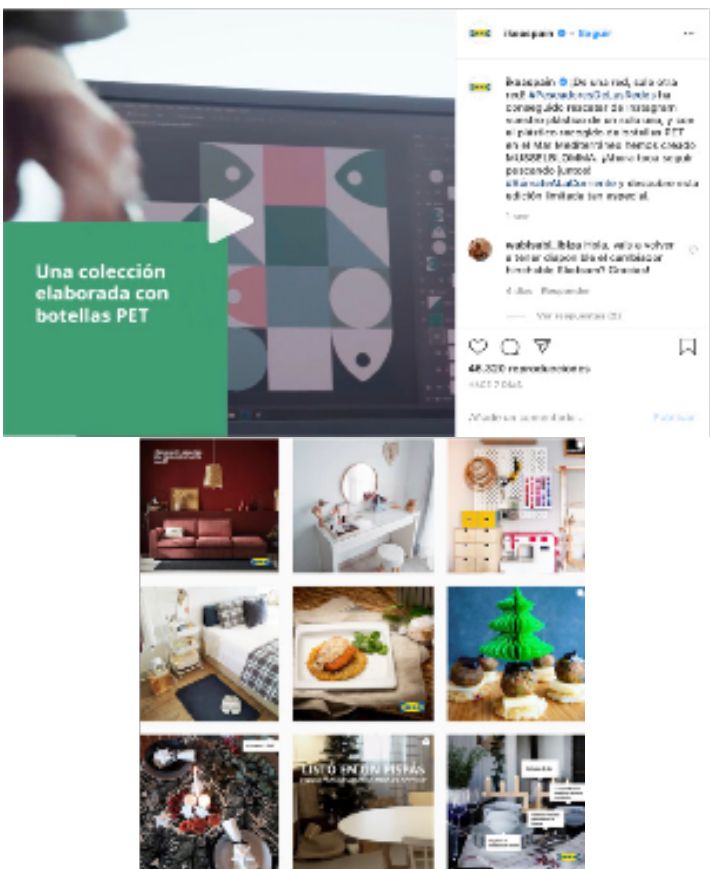


Figura 7: Instagram IKEA.



FACEBOOK

Contenido

Facebook es la red social en la que IKEA vende más su catálogo. Esto puede deberse a que en Facebook los usuarios son de edad más avanzada y menos profesional que en otras redes sociales.



Figura 8: Facebook IKEA.

Por ejemplo, los consumidores jóvenes pueden encontrarse en Instagram o en Twitter, y los usuarios profesionales en LinkedIn. En Facebook el contenido está protagonizado por los productos de IKEA, los cuales giran últimamente en torno a su campaña “El orden es tiempo, el tiempo es vida”. Las publicaciones se componen de imágenes con texto integrado, acompañadas de un *copy*, y todas ellas ponen foco en los productos y sus ventajas o, en muchos casos, el precio. Aunque se centre más en los productos que forman parte de su última campaña, también muestran algunos que están orientados al ahorro de energía, el reciclaje y la sostenibilidad. Pero el contenido principal sigue siendo el producto.



Figura 9: Facebook IKEA.

El lenguaje que utilizan en esta red social es cercano, aunque menos que en la red social Instagram. De nuevo, esto se debe a la edad y el tipo de usuario de Facebook. Un aspecto que destacar sobre la forma de comunicar de IKEA en Facebook es que siempre llevan al usuario a la web de venta. Ya sea con un enlace en las propias imágenes, con un icono en la parte inferior de estas, o con un *call to action* en el *copy*, siempre invitan al usuario a ver los productos que están mostrando en su web de compra.



Contenido

En Twitter también encontramos a IKEA, ya que es otra de las redes sociales de tendencia, especialmente entre los jóvenes. En este perfil las publicaciones son variadas en cuanto a contenido, ya que encontramos publicaciones sobre productos relacionados con series de TV (como la colección que hicieron de Juego de Tronos), juegos hechos a partir de productos de IKEA, e incluso memes que están de moda en el momento. Sin embargo, la mayor parte de las publicaciones son sobre RSC, ya sobre empleados, de negocio, de sociedad o de sostenibilidad. Se centra mucho, así como la filosofía de IKEA, en la importancia de las personas y la sociedad y la mejora diaria de su día a día.



Figura 10: Twitter IKEA.



Comunicación

En cuanto a la forma de comunicar, en Twitter IKEA hace mucho uso de citas de directivos, medios, empleados u otras personas externas para dar valor a lo que están comunicando. Por ejemplo, en un tuit hablan sobre nuevos modelos de negocios y dicen: *Juvencio Maeztu en cuanto al nuevo modelo de negocio de IKEA: “Estamos cambiando el modelo de negocio y nuestro ejemplo más reciente es la nueva tienda en La Madeleine, en pleno centro de París. Estamos probando formatos diferentes y conectando todo lo digital”*. En este caso, Juvencio Maeztu es el Director de Recursos Humanos de IKEA.

Además, otro aspecto a destacar es que publican en primera persona (excepto cuando hablan de un tercero), lo cual hace que desde fuera se vea más cercano.



LINKEDIN

Contenido

El contenido en la cuenta de IKEA España en LinkedIn se asemeja bastante al que vemos en Twitter, con la diferencia de que, mientras en Twitter veíamos entre las publicaciones de RSC algo de tendencias y productos, en LinkedIn el foco está únicamente en RSC y en los logros de IKEA como empresa. Especialmente hablan sobre empleados y trabajo, y la igualdad por la que lucha IKEA en este ámbito. Comparten artículos y noticias en las que se menciona a la empresa forma positiva respecto a la RSC, rankings de responsabilidad empresarial en los que ocupa una buena posición, e incluso premios que ha ganado, como por ejemplo el Premio al Talento Sin Género de EJE&CON Asociación Española de Ejecutivo/as y Consejero/as.

Comunicación

El tono que utilizan en esta red social, aunque a menudo haga preguntas para ser más cercano al público, es más serio que en las vistas anteriormente. Esto se explica porque LinkedIn es una red social dedicada a la actividad profesional, ya sea divulgación de cultura y ciencia, contratación y búsqueda de empleo, etc.

YOUTUBE



Contenido

IKEA España dispone de un canal de YouTube que consta de 13 listas de reproducciones de diferentes temáticas cada una y con varios vídeos dentro. Las temáticas van desde ideas de decoración, recetas, hasta vídeos corporativos e incluso anuncios. Sobre la temática de Responsabilidad Social Corporativa tiene 4 listas de reproducción, es decir casi un 31% de las temáticas, lo cual nos indica la importancia que da la marca a este elemento de una empresa.

Estas listas de reproducción destinadas a RSC tiene los siguientes nombres:

Sostenibilidad en IKEA

Responsabilidad social en IKEA

Igualdad en IKEA

Vídeos Corporativos

Hemos considerado incluir la temática de vídeos corporativos dentro de RSC porque los vídeos de esta lista de reproducción hablan sobre temas como “Cómo ser un CEO de una compañía”, “Talent Week” o “Life At Home: hogares líquidos, concienciados y eclécticos”, además de un vídeo sobre su Memoria Anual 2017.



WEBSITE

La página web de IKEA (www.ikea.com/es/) es el mayor canal de comunicación de Responsabilidad Social Corporativa de la marca. En la página web principal no encontramos nada sobre RSC, únicamente la colección MUSSELBLOMMA de la que hemos hablado anteriormente. Sin embargo, si vamos al footer de la web, encontramos en la última columna un apartado llamado “Sobre IKEA”.

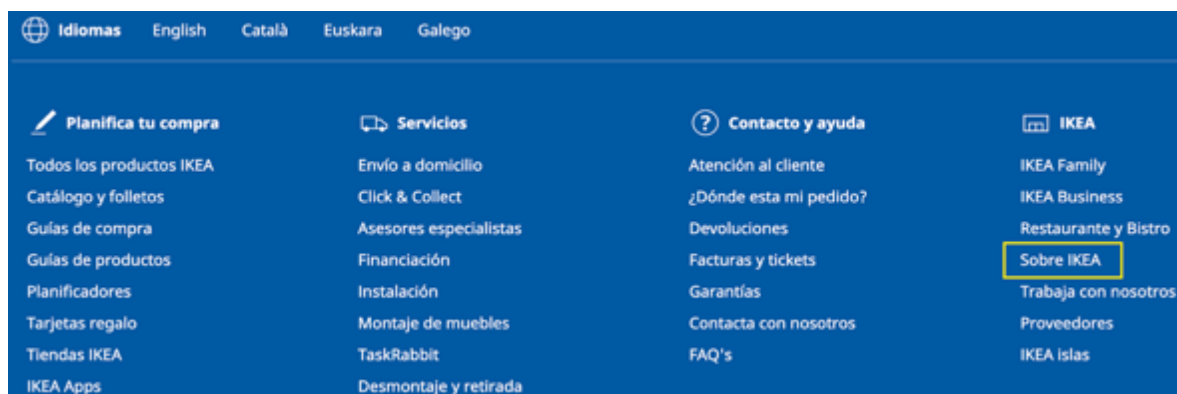


Figura 11: Website IKEA.

En este apartado de la web es donde encontramos todo el contenido sobre Responsabilidad Social Corporativa de IKEA. En el primer bloque de esta *landing* encontramos 5 bloques principales: Quiénes somos, Sostenibilidad y medioambiente, Diseño e innovación, Trabajar en IKEA y Compromiso social.

Después de estos cinco bloques, si seguimos bajando vemos un apartado llamado “La diversidad forma parte de nuestro ADN”, seguido de otro llamado “La corresponsabilidad, un paso clave hacia la igualdad real”. Finalmente encontramos un último bloque llamado “Nuestra visión es mejorar el día a día para la mayoría de las personas. Te contamos cómo:” y nos muestra a continuación un seguido de acciones que, como dice, mejoran el día a día de las personas, pero también contribuyen al óptimo futuro del planeta.

Por ejemplo, dentro del sub apartado de “Sostenibilidad y medioambiente” de la *landing* corporativa de IKEA encontramos 15 artículos sobre la empresa que tratan el tema de la sostenibilidad de distintas formas. Vemos artículos, entrevistas a la Directora de Comunicación sobre sostenibilidad de Inter IKEA Group, acciones que la empresa realiza en países del tercer mundo para construir un mundo mejor, nuevas formas de fabricación y de elección de sus productos que resultan más sostenibles, etc.

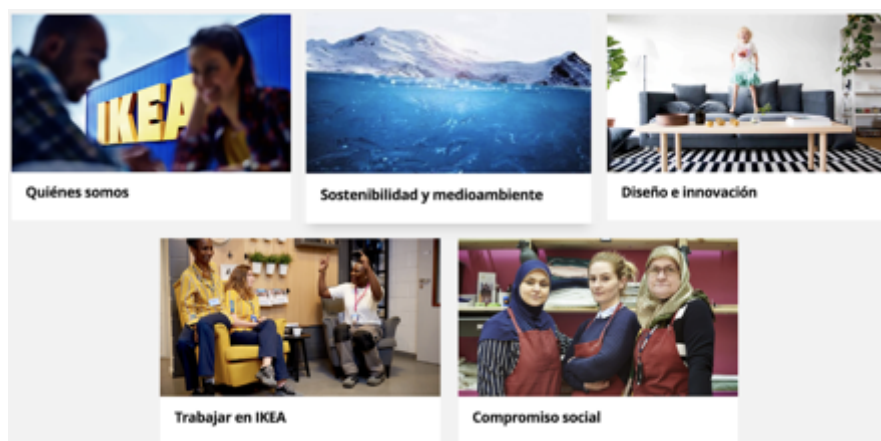


Figura 12: Website IKEA.

A pesar de tratarse de una web en la que muestra lo que IKEA hace por el día a día de las personas y del planeta, también da consejos sobre cómo convertir pequeñas acciones diarias en acciones sostenibles y de ahorro de consumo, pero haciéndolo de forma que venda sus productos, es decir, a modo de catálogo. Por ejemplo, uno de los apartados, con el título de “Cómo ahorrar agua: cada gota cuenta”, nos da consejos para ahorrar agua en nuestro día a día y nos recomienda tres tipos de grifo que podemos comprar en IKEA que filtran el agua para ayudar a ahorrar, además de accesorios para lavar los platos que también contribuyen a la causa.

Grifos para ahorrar agua

Podemos comenzar por cambiar todos los grifos de nuestro hogar por otros que nos ayuden a gastar menos agua. ¿Y cómo es posible? Pues, en IKEA tenemos grifos de cocina que reducen el consumo de agua hasta en un 30% y grifos de baño que lo reducen hasta en un 40%. También hemos mejorado la eficiencia energética de muchos de nuestros lavavajillas y lavadoras, para que su consumo de agua sea más reducido.



DALSKÄR
Grifo con filtro
49€
★★★★★ 5.0 (2)



LILLSVAN
Grifo con filtro
39€
★★★★★ 4.0 (5)



YTTRAN
Grifo de cocina con ducha
extraíble
89€
★★★★★ 3.0 (21)

Figura 13: Website IKEA.

También hay artículos que tratan sobre las condiciones del lugar de procedencia de los productos, es decir, de cómo IKEA cuida de las condiciones de los países subdesarrollados donde se recoge la materia prima para los productos o donde se fabrican. Por ejemplo, un artículo llamado “Tejiendo un futuro mejor”, en el que hablan sobre las pésimas condiciones laborales que sufrían los tradicionales tejedores de alfombras en la India y Bangladesh, y cómo IKEA en 2010 mejoró esas condiciones dándoles un trabajo y salario regulados, un mejor entorno y derechos como vacaciones o transportes seguros.

Este mismo artículo lo encontramos también en el apartado de la web corporativa que hemos visto anteriormente, llamado “Compromiso social”. En esta web IKEA comparte artículos sobre el cuidado a los trabajadores, las condiciones laborales en las tiendas y en las plantas de fabricación, incluso la igualdad y diversidad como pilar fundamental de la filosofía de empresa.

A través de esta web corporativa nos damos cuenta de que la página web de la empresa es la mayor fuente de comunicación sobre Responsabilidad Social Corporativa de IKEA.

Esto es una ventaja por un lado porque permite almacenar toda la información que la empresa quiera sobre este tema, y es un sitio donde se puede encontrar fácilmente, ya que resulta intuitivo. Pero por otro lado es posible que no llegue a todo el público que podría debido a que, primeramente, el botón hacia la web corporativa está ubicado en el *footer* de la web principal, y es posible que resulte difícil de encontrar. Esto implica que solo verá la web corporativa aquella persona que quiera informarse específicamente, pero podría llegar a más gente ubicada de forma diferente en la web, dándole más importancia.

Sala de prensa

En la sala de prensa IKEA almacena todo el archivo de noticias procedentes de la misma empresa. En estas notas de prensa tratan todo tipo de acciones que se realizan o que realizan los diferentes IKEA de España, siempre repercutiendo de forma positiva sobre la imagen de marca. Es decir, son notas de prensa sobre buenas acciones hacia la sociedad o medioambiente por parte de la empresa. En este caso no se centran únicamente en la RSC, sino también en nuevos puntos de recogida o en acciones y actividades realizadas en tiendas, como por ejemplo los “pueblos de jengibre” que co-crearon clientes y el pastelero Christian Escribà en el IKEA de Barcelona.



PUNTO DE VENTA

Para poder explicar la comunicación en punto de venta que hace IKEA sobre RSC visitamos la tienda que se encuentra en Vía Sabadell. En esta visita, realizamos el recorrido completo de la tienda fijándonos detalladamente en cada información, letreros, etc. que encontrábamos. Lo primero que vimos, en la entrada al recorrido de IKEA fue la nueva colección hecha a partir de plásticos del mediterráneo, la cual estaba puesta a modo de exposición.

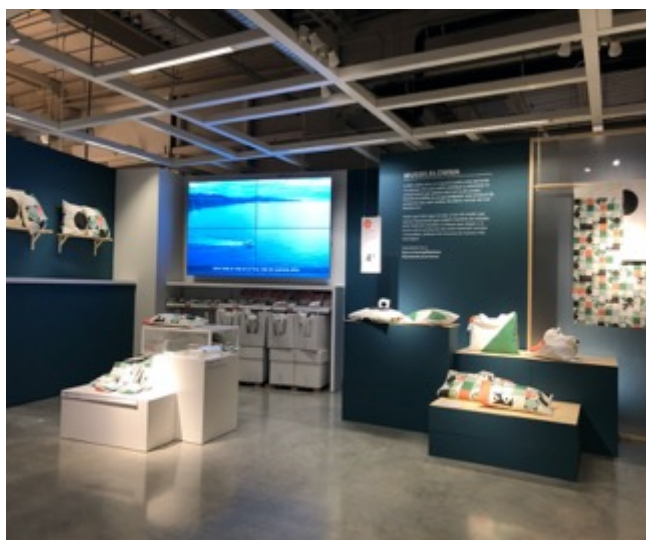


Figura 14: Punto de venta. Elaboración propia.

En el anterior “expositor” vemos los diferentes productos de esta colección, acompañados de un texto y un vídeo explicativos que resumía el motivo por el cual realizaron esta acción: impactar de forma positivo en las personas y el planeta (misión), solucionar la contaminación y hacer que IKEA sea circular a todos los niveles (fabricar a través de productos reciclados).

Debajo del texto facilitaban la URL de la página donde podemos ver explicada con detalle la acción y la colección, y un hashtag con el que podemos ver el movimiento que la empresa creó y, participar.

El recorrido de IKEA es una exposición de sus productos ya sea en estanterías o a modo de simulación de una habitación, cocina, salón, etc. Acompañados de los productos y del recorrido, una característica de las tiendas de IKEA son los carteles colgantes que encontramos, los cuales explican algunos productos y facilitan el precio, ya sea porque es un producto clave o porque el precio es muy económico.

Esta vez, con según qué productos no veíamos únicamente el cartel del producto, sino que algunos productos iban acompañados, además, de un cartel destinado a la RSC. Por ejemplo, al lado del cartel de unos grifos había un cartel que decía:

No desaprofitis les coses bones

Sovint ens oblidem de tota l'aigua que fem servir, però reduir-ne la despesa és ben senzill. Les nostres aixetes per al bany i la cuina redueixen el consum d'aigua fins a un 40% gràcies als seus airejadors intel·ligents.

Persones + Planeta



Figura 15: Punto de venta. Elaboración propia.

No solo los carteles, sino que IKEA dedica también ciertas zonas de su tienda a crear un espacio para el hogar destinado al reciclaje. Es decir, no solo da ideas de cómo decorar, por ejemplo, una cocina, sino que también da ideas de qué puedes incluir en tu casa que te ayude a reciclar y a cuidar del planeta. Un ejemplo es el que vemos a continuación: tres ejemplos montaje de grifos de cocina con papeleras debajo que ayudarán a ahorrar agua y a residuo a su sitio. Los tres ejemplos se diferenciaban en el espacio que ocupaba cada estructura, para que cualquier tipo de hogar puede incluirlo.

Como vemos, ofrece una forma de organizar la cocina reciclando y guardando cada cosa en su sitio. Además, en el texto que vemos en la pared explica que los cubos de basura VARIERA están hechos de plásticos 100% reciclables.

En la parte de la tienda donde están los cubos de basura encontramos también un cartel enmarcado en el que explicaban cómo reciclar y en qué basura iba cada tipo de residuo.

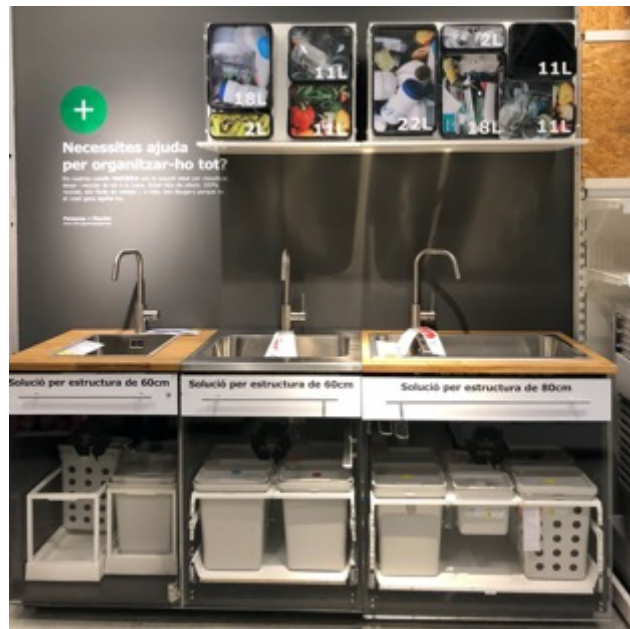


Figura 16: Punto de venta. Elaboración propia.

En los productos más pequeños y de uso más específico o reducido, en lugar de carteles encima de ellos incluyen en su etiqueta información referente a la fuente de procedencia de los materiales del producto. Es decir, en la misma etiqueta en la que vemos el precio, podemos leer información de la materia prima del producto.

Para productos más destacados, por toda la tienda había colocado en las paredes un círculo verde que señalaba esos productos por su componente sostenible, en el que leíamos: *“Millor per a les persones i el planeta”*.



Figura 17: Punto de venta. Elaboración propia.

Estos círculos se mantenían iguales en toda la tienda, variando el producto que presentaban y los carteles colgantes que acompañan al producto, en los que vemos el precio a la izquierda y en el cartel de la derecha la explicación “sostenible” del producto.

A parte del círculo verde destinado a la misión de IKEA de mejorar la vida de las personas y el planeta, también había distribuidos por la tienda círculos azules con el *claim* de “*Un disseny més funcional*”. Estos productos tienen la característica de ser prácticos y más que mejorarla, hacer la vida de las personas más fácil y eficaz. Sin embargo, en algún caso esta funcionalidad iba de la mano del diseño sostenible de estos productos señalados, como es el ejemplo de la siguiente cortina.

En este caso, el producto es un estor opaco que ofrece privacidad. Además, su diseño está inspirado en los paneles de las colmenas de abejas, los cuales crean una capa aislante que permite ahorrar un 20% de calefacción. Por lo tanto, a la vez que presentan un diseño funcional ofrecen una opción sostenible, ya que ahorrando en calefacción se contamina menos.



Figura 18: Punto de venta. Elaboración propia.

En cuanto a la disposición de la tienda en general y detalles en los que nos pudimos fijar, nos dimos cuenta de que habían puesto papeleras de reciclaje en varios puntos del recorrido por los expositores: papeleras amarilla para plásticos, azul para papel y negra para “otros”. Además, muchos de los carteles que IKEA ponía en los estantes con ofertas, precios bajos o productos señalados, habían sido sustituidos por carteles de madera que destacaban alguna cualidad o característica de un producto. En la siguiente imagen vemos la comparación de los dos tipos de carteles que vemos ahora en IKEA.

A modo de conclusión de lo que pudimos observar en la tienda IKEA es que han orientado los productos a la RSC. Antes destacaban las ofertas y los precios bajos de los productos, en cambio ahora han centrado su comunicación en comunicar las características de los productos que van a servir de ayuda para cuidar el planeta, posicionando IKEA como una empresa socialmente responsable.

Como conclusión de la comunicación analizada de IKEA, vemos que la empresa realiza una cantidad y variedad de acciones considerables para mejorar el medioambiente y hacer la vida de las personas más sostenible en su día a día. Además, no solo realiza acciones, sino que las comunica en todas sus plataformas digitales para que sus públicos tengan conciencia de ellas. También las comunican a lo largo del recorrido de su tienda, lo cual ayuda a que aquellas personas que vayan a comprar o a pasear por IKEA sean conocedores de sus acciones de RSC.

Sin embargo, aquellos menos curiosos o que no necesiten ir a las tiendas no lo sabrán. Por eso creemos que estas acciones podrían comunicarse también en medios offline, así como TV o publicidad exterior, ya que solo aquellas personas que busquen a IKEA, ya sea física o digitalmente, verán lo que la empresa hace por ellos y por el planeta.



Figura 19: Punto de venta. Elaboración propia.

2.6. REPUTACIÓN DE LA EMPRESA

Para valorar la reputación de IKEA hemos observado, por un lado, todo lo analizado con anterioridad respecto a la comunicación de RSC, y por otro lado lo que los medios dicen sobre IKEA; si es mucho o poco, positivo o negativo, etc. Para comprobar que lo que comunican es cierto y que por lo tanto su reputación va acorde con sus acciones, hemos buscado todo tipo de noticias sobre la empresa relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa.

A primera vista todos los titulares que podemos leer resultan positivos hacia la marca. El más antiguo en cuanto a RSC e IKEA se remonta al 2004, cuando la empresa sueca rompió la relación con un proveedor de madera en Indonesia que se negaba a respetar los controles de sostenibilidad de la madera exigidos por IKEA (El País, 2004). Estos controles, según afirmó la responsable de Relaciones Públicas de IKEA España, los debían realizar todas las empresas proveedoras de IKEA, y la empresa se había encargado previamente de realizar las correspondientes auditorías y formaciones en caso de que no se superaran las auditorías; de modo que la multinacional no tuvo más remedio que romper la relación con el proveedor.

Este es el primer indicio e indicador de la preocupación por parte de IKEA hacia el cuidado del medioambiente y, por lo tanto, la primera muestra de su trabajada reputación.

Otra noticia considerablemente antigua sobre IKEA y la sostenibilidad se remonta al 2010, cuando un titular informaba de que IKEA Ibérica y WWF se unían para promover una vida sostenible en el hogar (WWF, 2010). Durante el Mes de la Sostenibilidad (junio) IKEA realizó en sus tiendas de España actividades para todos los públicos en las que representaban acciones cotidianas en el hogar ofreciendo soluciones sostenibles sustitutivas, distribuyó guías gratuitas de sostenibilidad en la cocina, realizó campañas de productos sostenibles... Incluso organizó un concurso en el que los participantes debían explicar sus consejos o ideas que aplicaban en su día a día para volverlo más sostenible.

El ganador de este concurso disfrutaría de un viaje para conocer un proyecto de biodiversidad de WWF en España.

El año siguiente IKEA consiguió ser un 4% más eficientes de lo que eran en 2010 especialmente gracias al equipamiento de las tiendas. Eso no solo les permitió ahorrar 6 millones de euros, sino además reafirmar como empresa que ser sostenible sale rentable. Además, el CEO del Grupo IKEA entonces, Mikael Ohlsson explicaba que lo que es bueno para la sociedad es bueno para IKEA, y estos no solo esperan que la empresa fabrique productos sostenibles, sino que les ayude a vivir de forma sostenible.

Más recientes, encontramos noticias desde 2017 hasta febrero de este mismo año 2020 en las que se comentan las acciones que IKEA realiza para contribuir a la mejora del medioambiente y de la sociedad. Para demostrarlo, mostraremos ejemplos de lo que encontramos en Google si buscamos, por ejemplo: “noticias ikea sostenibilidad”, que son algunas palabras clave que nos ayudaran a ver lo que los medios dicen sobre la empresa en relación con la RSC, en concreto la sostenibilidad, ya que es el tema que está más en auge actualmente.



Figura 20: Búsqueda en Google. Elaboración propia.

Como vemos, haciendo esa búsqueda primero encontramos la página web de IKEA, y seguidamente varias noticias de las cuales la más reciente de todas es del 30 de enero de este mismo año.

Todos los titulares destacan diferentes acciones que IKEA ha realizado o se ha planteado realizar para mejorar el medioambiente y motivar a sus consumidores a hacerlo.

También vemos noticias en las que ponen a IKEA, entre otras empresas, como ejemplo de multinacional que “se está convirtiendo rápidamente en una activista corporativa” (Unef, 2019).

Haciendo diferentes búsquedas y pasando por diferentes artículos, no hemos encontrado ninguna noticia negativa sobre la IKEA en relación con el medioambiente. Esto nos puede afirmar que la reputación de la empresa en términos de RSC no solo es buena, sino que está construida por parte del propio IKEA de forma sólida en coherencia con su filosofía y sus valores. No hay contradicciones entre lo que hacen y lo que dicen de ellos,

y además lo que hacen para contribuir a la mejora de la vida de las personas y el planeta lo dicen, de modo que se ganan la buena reputación.

Además, para reafirmar su buena reputación en RSC, nos dirigimos a Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), un instrumento de evaluación de empresas que es ya uno de los monitores de referencia en el mundo. En la web podemos ver varios rankings, entre los cuales encontramos el Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo, el ranking de las empresas más responsables. IKEA, en este ranking de 2019 estaba posicionada en el puesto n.º5. Esto, como hemos dicho, reafirma la conclusión de que IKEA es una empresa con buena reputación en términos de Responsabilidad Social Corporativa.



3. DAFO



DEBILIDADES



AMENAZAS



FORTALEZAS



OPORTUNIDADES

3.1. CONFECCIÓN DAFO



DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">Falta de comunicación de RSC IKEA en medios tradicionales.Publicaciones sobre RSC en Instagram pasan desapercibidas.Fundación IKEA no diferenciada de la corporación IKEA.	<ul style="list-style-type: none">Consumidor exigente.Aparición de empresas especializadas en mobiliario sostenible.Las regulaciones sobre medio ambiente según el país.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">La inmersión a favor de la transformación de las materias primas renovables y recicladas.Implementación de energías renovables en su cadena de producción.Transporte eficiente.Estrategia de sostenibilidad sólida “People & Planet Positive”Controles de sostenibilidad a los proveedores.Base sólida en materia de RSC desde hace años y uno de los primeros en crear una base sólida en RSC.Creación y promoción de campañas de reciclaje a favor del medio ambiente.Acercamiento de la responsabilidad al cliente en el punto de venta.	<ul style="list-style-type: none">Plan de apoyo a la industria de la madera y el mueble.Hay poca competencia en el sector de muebles con tan buen posicionamiento enfocado a la RSC.Aumento de la inversión progresivo en RSC.Tendencia del consumidor a comprar productos amigables con el medio ambiente.

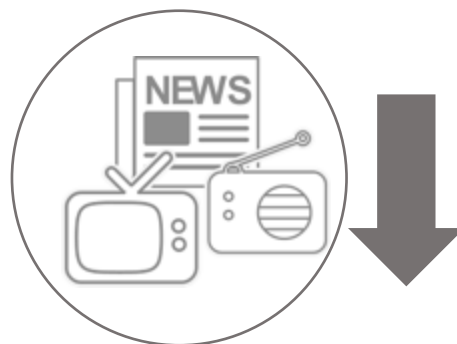
Figura 21: Tabla DAFO. Elaboración propia.

DEBILIDADES

Falta de comunicación de RSC IKEA en medios tradicionales.

IKEA desde hace años ha implementado la RSC dentro del ADN de la organización y forma parte de una de sus vertientes. Pero en el momento en que esto sucedió y el enfoque socialmente responsable fue creciendo, la forma de comunicarlo se volcó y centró solamente en medios online. Esto es debido a las tendencias de las sociedades actuales al consumo online, al target al que se quieren dirigir vive en el medio online, los canales son más directos y económicos de llegar a relacionarse y comunicarse con el público, ... Todo esto hizo que la estrategia por la que se ha decantado IKEA para transmitir el mensaje y la estrategia de RSC corporativo son medios online y el medio tradicional no lo han trabajado tanto.

Por tanto, una de las debilidades que tiene la empresa es la baja o nula inversión en el medio tradicional, que, aunque suponga una inversión inicial más elevada, también supone poder llegar a un target distinto, más adulto y a una audiencia muy amplia.



Aun así, IKEA desde el inicio decidió apostar y centrarse en la comunicación de acciones de RSC a través de los medios online y dejar el medio offline para otros fines más comerciales.



Las publicaciones de RSC en Instagram pasan desapercibidas.

De todas sus redes sociales, hemos detectado que en Instagram pasan desapercibidas las publicaciones sobre RSC. Esto es debido, a que el enfoque que han dado para Instagram es un tipo de publicaciones más de diseño, de fotos de inspiración sobre decoración, publicaciones de recetas o imágenes de diferentes partes de la casa. Además, en esta red social no diferencian las publicaciones sobre sostenibilidad de las publicaciones de los productos más comerciales, por lo tanto, esto hace que a ojos del usuario la rama comercial no está diferenciada de la RSC.

Fundación IKEA no diferenciada de la corporación IKEA.

Hemos detectado después de analizar las diferentes redes sociales y plataformas online que tiene la corporación IKEA hemos llegado a la conclusión que la fundación de IKEA no está lo suficientemente diferenciada de la corporación. Esto es debido a que, en la fundación toda la información que ofrecen al usuario es la misma información que ya publica y que da a conocer en los canales de la corporación IKEA, por lo tanto, lo único que hacen es duplicar la información tanto para el canal comercial de la venta de productos como para el canal de la fundación.

IKEA Foundation




Esto es una debilidad, porque no debe ser la misma información en su canal comercial que tiene el objetivo de dar a conocer los productos para que el consumidor compre, que su canal de la fundación que debería estar enfocado a dar información sobre las acciones de sostenibilidad que realiza como empresa. Dar información mucho más detallada sobre cómo lo hacen, qué datos aportan estas actividades y programas, que soluciones ofrecen y que facilidades dan al público todo relacionado sobre responsabilidad social corporativa y sostenibilidad. Son dos enfoques muy distintos que no se diferencian y que deberían de diferenciarse a través de los canales con los que ya cuenta, diferenciar los dos tipos de mensajes claramente.

AMENAZAS

Consumidor exigente.

El consumidor se ha vuelto un elemento primordial de poder como público clave para cualquier tipo de organización, por lo tanto, un público al que tener en cuenta y conocer cuáles son sus tendencias e intereses. El perfil del consumidor dadas las tendencias actuales es un perfil de un cliente exigente, es decir, que exige ciertos estándares de valores y calidad en la decisión de compra de sus productos. La tendencia del consumidor es hacia la exigencia para que los productos y su producción sean socialmente responsables y con el medio ambiente, fabricados con productos reciclados y reciclables. Es decir, exige una serie de condiciones en cuanto a la RSC de la empresa que esta debe de cumplir y ofrecer al cliente para que, a la hora de la compra, este se decante por nuestro producto.



Aparición de empresas especializadas en mobiliario sostenible.

Una de las amenazas más latentes y que gana importancia cada vez más, es la aparición y expansión de empresas que están especializadas en no tan solo mobiliario sino específicamente mobiliario sostenible. Se encuentran en el mismo sector que IKEA, pero con la ventaja competitiva que estas empresas, ya nacieron con el concepto de sostenibilidad en el ADN de la propia empresa. No han tenido que trabajar su posicionamiento hacia el enfoque de RSC, tal y como ha sucedido en el caso de IKEA, que es una empresa que ha nacido con otras finalidades y filosofías, pero con las tendencias y preocupaciones actuales, ha sabido adaptarse para implementar la RSC en su filosofía de empresa. Estas organizaciones ya han nacido con esta concepción y valores por tanto tienen una ventaja competitiva respecto a las empresas del mismo sector anteriores que no se hayan creado bajo esta filosofía. Las tres empresas que queremos destacar son:



Urban Design Fox:
habla sobre
experimentar el lujo
natural con gran
presencia en
España. (Urban
Design Fox, 2020)

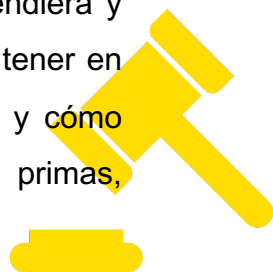


Ethnicraft: Piezas
llenas de carácter
hechas con
materiales de
calidad.
(Ethnicraft, 2020)



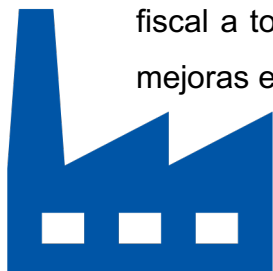
Ecomueble: muebles
ecológicos.
(Ecomueble. (2020)

Las regulaciones sobre medio ambiente según el país. IKEA al ser una gran multinacional global que se encuentra presente en una gran cantidad de países. Por lo tanto, esto significa que IKEA como organización, está sujeta a las regulaciones a partir de leyes en materia de recursos naturales y medio ambiente de cada país. Por lo que, IKEA debe conocer, controlar y respetar todos los códigos de regulación sobre medio ambiente de todos los países en los que opera, ya que estos forman parte de la materia prima y fuente de producción de la empresa. El cambio de leyes puede provocar una pérdida al acceso a ciertos materiales para la producción por lo que haría que esta descendiera y supondría una severa amenaza para IKEA. La compañía debe tener en cuenta cómo son esas regulaciones sobre el medio ambiente y cómo pueden afectar tanto al volumen de su negocio de materias primas, como los costes de la producción de los productos.



OPORTUNIDADES

Desde el año 2009 se aprobó el inicio del **plan de apoyo a la industria de la madera y del mueble**, gracias a la colaboración del trabajo conjunto entre CONFEMADERA (confederación española de empresarios de la madera) y las organizaciones sindicales del gremio como FECOMA. Con este plan se pretende potenciar la transformación del sector que ha sufrido grandes bajadas de consumo y de empresas dedicadas a ello, con una ayuda de 77 millones de euros para llevar a cabo el plan de mejorar las 36.781 empresas que se dedican a este sector. Con este plan se intenta hacer una reforma laboral, política y fiscal a todos los trabajadores y empresarios de esta industria con unas mejoras en sus condiciones. (FEDA, 2009)



Aumento progresivo de la inversión en RSC en España.

Los datos de este aumento han sido extraídos del V informe del impacto social de las empresas de la entidad SERES en colaboración con Deloitte, que habla sobre esta evolución en la inversión en RSC en España. Según estos datos, en 2017, las corporaciones participantes del informe invierten un total de 846 millones de euros en sus respectivas actuaciones en RSC, que supone un aumento del 10% respecto a la cantidad invertida anterior.

Este cambio de mentalidad en RSC en España es gracias a aquellas empresas, que han sido un motor para generar y promover la responsabilidad corporativa como es el caso de IKEA, obtienen tanto resultados económicos como sociales. Y, además, crean un impacto positivo para la sociedad. (SERES, 2019)



Tendencia del consumidor a comprar productos amigables con el medio ambiente. Esta, es una tendencia que hemos mencionado anteriormente que sucede a escala general en la sociedad y al cliente de IKEA en nuestro caso. Y es la preocupación por la compra de productos que estén fabricadas con materiales que hayan respetado el medio ambiente, reciclables y un código de control que, por ejemplo, certifica IKEA en sus productos, en donde especifica cuál es el origen del material. Y que sus productos tengan el mínimo impacto negativo para el medio ambiente como ofrece la marca IKEA, con el objetivo de que, en la mente del consumidor a la hora de decidir por un producto más amigable, piense y se decante por una opción como es IKEA. El consumidor valora que las marcas hagan y comuniquen acciones de RSC en sus productos y tengan en su filosofía de empresa valores responsables. (Náder, L., 2016)



Existe poca competencia en el sector de muebles con tan buen posicionamiento enfocado a la RSC. Esto es debido a la competencia, que, aunque está creciendo, aún no ha podido alcanzar el posicionamiento en el que se encuentra la marca IKEA, reforzado gracias a la gran cadena de distribución y canal de comunicación con el que cuenta como gran organización con una estrategia bien definida y enfocada a la RSC.

Y todo esto, podemos verlo como lo ha ido inculcando en la cultura corporativa, filosofía y cadena en un proceso de años en el que poco a poco se ha ido decantando hacia la responsabilidad.



FORTALEZAS

Una de las grandes fortalezas que tiene IKEA es la **gran inversión e inmersión en la transformación de las materias primas reciclables y recicladas**. Es decir, que desde hace uno años y ante la tendencia de la sociedad a la preocupación por el medio ambiente, de la filosofía y valores de IKEA ha habido una transformación en el uso de sus fuentes de producción. IKEA cada vez más ha implementado el uso de materias primas provenientes de fuentes renovables o reutilizables, con materiales naturales extraídos sin perjudicar el medio ambiente en su cadena de producción y lo vemos también en su punto de venta que resaltan el origen sostenible de los materiales de los que está hecho, tal y como hemos mostrado anteriormente



Implementación de energías renovables en cadena de producción.

Tal y como sucede con los materiales renovables, IKEA ha ido transformando y cambiando la procedencia de la energía para sus plantas de producción. Este cambio ha sido a favor de la RSC al implementar el uso de energías renovables (eólica y solar principalmente) como energías principales para fabricar y construir los productos hechos de materiales renovables y transformados a través de procesos que respetan el medio ambiente y sean así, afines a la filosofía y a la responsabilidad corporativa.

Es un proceso largo en el que la tasa de energías renovables crece año tras año, y se marcan objetivos de crecimiento para próximos años, para que se reduzca la contaminación en los procesos industriales.



Estrategia de transporte eficiente; IKEA pretende poco a poco transformar toda su cadena de producción y distribución hacia un enfoque más sostenible que sea acorde con la filosofía de RSC de la corporación y respete el medio ambiente, desde la extracción de materias primas hasta la distribución al punto de venta o al cliente después de realizar la compra.

People & Planet
Positive



Estrategia de sostenibilidad sólida
“People & Planet Positive”. Creada y puesta en marcha en el 2018, es una estrategia que se implementa para que los objetivos de la empresa no solo deban ser menos dañinos y neutrales en el uso de las energías y en las fuentes de materias, sino que también estos objetivos deben crear un impacto positivo para la sociedad y el medio ambiente. (UNEF, 2016)

Controles de sostenibilidad a los proveedores. IKEA fue una de las empresas pioneras en dar ese enfoque corporativo a la sostenibilidad e implementarla en los objetivos de la empresa.

En 2004 ya hubo un primer acercamiento al romper un contrato con unos proveedores por no respetar los códigos a favor de la sostenibilidad de IKEA y decidieron terminar la relación de colaboración para reforzar ese acercamiento al posicionamiento a favor de la RSC.



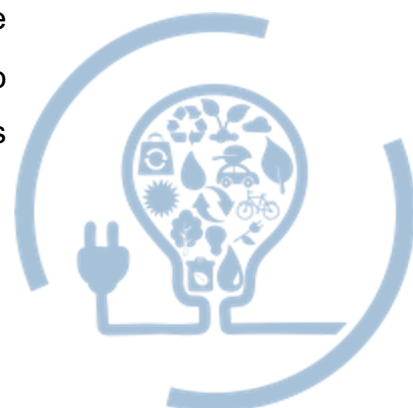
Creador de una base sólida en materia de RSC.

Desde hace años, IKEA es uno de los primeros en crear una base sólida en materia de responsabilidad social en la filosofía corporativa siguiendo una estrategia con unos valores, unos fundamentos y códigos de conducta, acciones responsables, comunicación de estas acciones, todo bajo una estrategia que genere impacto positivo en la sociedad.

Creación y promoción de campañas de reciclaje a favor del medio ambiente. IKEA en su estrategia ecofriendly, cuenta con un programa en el que te dan tips y consejos sobre prácticas sostenibles para el medio ambiente como son el ahorro de agua, el reciclaje de residuos, el uso de productos con un bajo impacto medio ambiental, etc. Todo esto es aglutinado en el programa sostenible que ofrece IKEA para todo el público y usuario que quiera saber más sobre el tema con un fácil acceso para todo el público.

Acercamiento de la responsabilidad al cliente en el punto de venta con acciones responsables. Tal y como hemos comentado anteriormente, IKEA cuenta con ciertas herramientas que facilitan y acercan todos los temas relacionados con el medio ambiente y la sostenibilidad con fácil acceso para el usuario. Esto es una fortaleza que tiene la empresa respecto a otras que no ofrecen este tipo de programa y que la posicionan como una empresa más responsable.

Estrategia de sostenibilidad acorde con sus valores y filosofía iniciales. Desde sus inicios IKEA, se ha posicionado como una opción sostenible de muebles respecto a otras empresas, a pesar de que no tenía tan desarrollado la parte de RSC puramente con una estrategia tan sólida y basada en programas y colaboraciones con diferentes entidades. Desde el inicio IKEA ha tenido esta tendencia sobre la preocupación del medio ambiente como es el código de responsabilidad que deben pasar sus proveedores con el que cuenta la empresa desde su creación.



3.2. CORRECCIÓN DEBILIDADES Y AMENAZAS

DEBILIDADES

Falta de comunicación de RSC de IKEA en medios tradicionales: para corregir esta debilidad lo que podría hacer la empresa es aumentar el presupuesto que está dividido para los diferentes medios en los que se enfoca. Debería aumentar el presupuesto de la comunicación en medios tradicionales, principalmente la televisión, para comunicar qué hace y cómo se posiciona respecto a la RSC y el medio ambiente para así darlo a conocer a todos sus públicos desde todos sus medios y no solo enfocarse en el medio online.



Las publicaciones de RSC en Instagram pasan desapercibidas.

Para corregir esta debilidad lo que debería hacer IKEA es diferenciar la parte de sostenibilidad de la parte comercial de venta del producto, para ello, lo que se propone es crear un perfil secundario el cual tendría un estilo diferente al perfil principal, debería de ser más informativo, hablando sobre temas sostenibles, acciones que realice la marca, datos qué han conseguido, ...

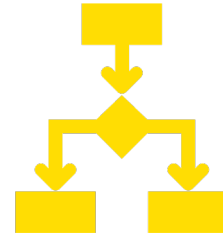


Para informar al usuario de lo que hace y promover a su vez a que sigan esta filosofía, destacando el lado sostenible de la empresa para que lo dé a conocer a todos sus públicos.

Fundación IKEA no diferenciada de la corporación IKEA. Para solucionar esta debilidad que tiene IKEA es enfocar cada canal de forma diferente y diferenciada entre sí. En este caso, la Fundación sería el canal por donde se comunicarán todas las acciones que realiza la empresa en términos de sostenibilidad y responsabilidad social. Debería tener un carácter más informativo para dar a conocer a la gente más información detallada sobre la parte más responsable de IKEA.

En cambio, debería de utilizar todos sus canales propios como IKEA para difundir el mensaje más comercial para atraer a nuevos clientes y hacer que el consumidor compre. Pero la Fundación debe tener información, un mensaje y tono diferenciada del que tiene la empresa IKEA porque tienen dos enfoques diferentes que el usuario a simple vista deba percibir y ser consciente de ello.

AMENAZAS



Consumidor exigente: para solucionar esta amenaza lo que podría hacer IKEA es estudiar constantemente y en profundidad al consumidor objetivo al que se dirige. Conocer sus gustos y preferencias, como estas cambian o se van adaptando a las nuevas tendencias y tener controlado en todo momento este tipo de cambios en el hábito de consumo del cliente de IKEA para poder avanzarse a estos cambios, estar preparado y poder adaptarse y moldear su estrategia a dichos cambios.



Aparición de empresas especializadas en mobiliario sostenible:

seguir manteniendo una estrategia sólida es la mejor opción para solucionar este problema para IKEA, ya que si mantiene una buena estrategia en cuanto al programa de sostenibilidad y su posicionamiento en la mente del consumidor como una de las marcas más responsables, gracias a su fuerte posicionamiento y poder en el mercado podrá mantenerse en esta buena posición con la que ya cuenta.



Las regulaciones sobre medio ambiente según el país:

para este problema, lo que debería hacer IKEA es conocer toda la legislación por país tener un responsable dentro de la propia empresa que se encargue de revisar y controlar como es la legislación en cuanto a responsabilidad, uso y extracción de materiales para que no suceda ningún tipo de problema legal por la extracción de materias primas.



3.3. CONCLUSIONES

Después de analizar el DAFO hemos detectado que IKEA necesita reforzar sus relaciones con los medios sobre todo con el medio offline, para que la comunicación sea más fluida y conseguir de forma orgánica una mayor visibilidad y consideración por parte de los medios. Aunque IKEA tiene muy bien reforzada la imagen de “una IKEA sostenible”, IKEA no tiene ese sólido posicionamiento en la comunicación en medios masivos sobre esta imagen y sobre lo que hace para mantenerla. No aprovecha el acercamiento y los canales disponibles para mantener un contacto más directo con su público, podría aprovechar la imagen de marca familiar y cercana para así promover su mensaje de responsabilidad y educar al público a través de estos canales más directos con una visión sostenible.

La **ventaja competitiva** que podemos extraer después del análisis externo e interno de IKEA desde el punto de vista de la RSC corporativa es aprovechar y sacar el máximo partido a la relación cercana que tiene la marca IKEA con su consumidor. Como marca, IKEA es una empresa familiar, cercana al consumidor que se preocupa por él, esto es una fortaleza con la que ya cuenta la empresa y que podemos aprovechar gracias a la oportunidad de la tendencia actual por la preocupación por el medio ambiente y la sostenibilidad.

IKEA para conseguir esta ventaja debe aprovechar el cambio de comportamiento actual tanto de la sociedad en general como del consumidor de IKEA en concreto que está en auge sobre temas que abarca la RSC como son la preocupación social y el medio ambiente.



Estos temas sociales como la desigualdad de género, la sostenibilidad de la empresa, y la inclusión social entre otros son los criterios a los que le dan relevancia y son vitales a la hora de declinarse por la decisión de compra por parte del consumidor. Por ello, si IKEA aprovecha los canales de comunicación que ya tiene establecidos con su consumidor en el que tienen una relación más cercana y accesible, puede utilizar estos canales para transmitir su compromiso socialmente responsable para así educar a su público y aprovechar esta oportunidad competitiva a su favor y al de todos. IKEA cuenta con una ventaja competitiva que la diferencia de otras empresas que es gracias a su tendencia de enfocar su cultura corporativa hacia la RSC.

IKEA ya cuenta con un conjunto de medidas y programa de acciones que tienen en cuenta temas sociales y medioambientales, como el programa de reciclaje y el transporte eficiente, por lo cual, puede aprovechar esta tendencia de posicionamiento para ser una empresa más sostenible y para que a través de una estrategia sólida consiga posicionarse como pionera en RSC.

Todo este plan lo puede hacer, a través de la fundación IKEA, ya que es una entidad dentro de la empresa que está más enfocada a temas sociales y que actualmente se encuentra poco explotada. Por eso, creemos que el mejor canal para transmitir este refuerzo hacia un posicionamiento más sostenible y cercano al consumidor se comunicará a través de la fundación.





4. OBJETIVOS



4.1. PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS

A modo de introducción y para situar qué es lo que ya ha hecho e implementado la empresa IKEA, hablaremos sobre su actual estrategia en RSC. La estrategia madre de IKEA en términos de medio ambiente es “Planet and people positive” que es el compromiso de la corporación con el medio ambiente, un compromiso basado en los objetivos sostenibles de la ONU con dos fechas clave, una estipulada para el 2020 y la otra para el 2030.

IKEA tiene implementado diferentes acciones de RSC a través de la utilización de materiales reciclables. La materia prima de IKEA es la madera que está avalada un 80% con el certificado FSC (Forestry Stewardship Council, empresa que protege el medio ambiente) y para este año 2020 se espera que se llegue al 100%.

Otros materiales reciclables que implementa en la producción de sus productos es el algodón que reduce el uso de fertilizantes o pesticidas.

Otra acción es la paulatina transgresión del uso del plástico reciclable utilizando tres tipos de plásticos PET, PE y PP que cumplen con la normativa medioambiental, y eliminar de su catálogo los productos de plástico que sean de un solo uso.

Por último, IKEA trabaja con el bambú y las fibras naturales, ya que son materiales con un menor impacto porque son naturales y renovables. IKEA lleva a cabo múltiples acciones que se encuentran dentro de la estrategia “Planet and people Positive” que es afín a los valores de IKEA y en el cual se realizan un gran programa de acciones sostenibles para conseguir alcanzar los objetivos de la estrategia a medio y largo plazo.



Dentro de este programa encontramos acciones de reciclaje, del uso de materias primas sostenibles y certificadas, procesos de producción menos contaminantes y usando energías renovables, cambiando los materiales de fabricación de sus productos, ... Y muchas otras acciones que la empresa implementa y realiza para conseguir estos objetivos bajo la filosofía del creador de IKEA Ingvar: “Ningún método es más efectivo que un buen ejemplo” (Ingvar, 2020) que sigue la línea de la filosofía de la empresa y sus valores que quiere promover.

Por eso, después de conocer todo el programa y las acciones de IKEA, un análisis profundo de la compañía desde el punto de vista de la RSC, plantearemos la meta que queremos llegar a conseguir a largo plazo a través de objetivos que nos plantearemos que debemos cumplir en el camino para llegar a esa meta más grande y con ambiciones más generales para la empresa.

Todo esto bajo una estrategia que le dé coherencia y sentido a las acciones que cumplen los objetivos para acercarnos más a nuestras metas. La estrategia que vamos a seguir como método para alcanzar nuestra meta a través de los objetivos es la estrategia basada en la educación. Basaremos nuestra estrategia en que educar es la base más importante para concienciar al público, principalmente y especialmente enfocado al consumidor, con el cual queremos trabajar conjuntamente y desarrollando un papel activo por parte del consumidor para que logre concienciarse en educación sostenible.

Lo que queremos con esta estrategia es hacer llegar el mensaje a través de la difusión en medios para que el consumidor conozca las posibilidades que ofrece IKEA a través de un programa de actividades.

En este programa podrán participar y a su vez, podrán aprender mucha información relevante sobre diferentes temas sociales: desde sostenibilidad a igualdad de género o inclusión social.

Los objetivos son los pasos que debemos de marcarnos y cumplir para poder alcanzar la meta final. Los objetivos nos indican qué acciones deben de implementarse para llegar al cómo hacerlas que se hace a través de las acciones planteadas.

Para establecer unos objetivos debemos seguir la estrategia de los objetivos **SMART**: específicos, medibles alcanzables, realistas y a tiempo (NewsMDirector, 2017). Los objetivos deben constar de tres elementos para poder confeccionar correctamente:

1. ■ Qué debemos hacer, es decir qué acción o acciones son más idóneas para alcanzar dicho objetivo.

Con quién debemos realizar la acción, es decir, hay que pensar a que público queremos impactar de todos los stakeholders de interés y que queremos involucrar en nuestra acción.

2.

3. ■ Por qué realizar una acción, es decir, qué propósito queremos llegar a conseguir con este objetivo a qué queremos llegar y porqué se determina dicho objetivo. (Xifra, J., & Lalueza, F., 2009).

Para establecer los objetivos hemos confeccionado unas tablas en dónde nos preguntábamos los tres elementos que debe contener el objetivo: qué acción podemos hacer, con qué público podemos hacerlo y con qué propósito para seguir una misma línea de coherencia con la estrategia. En este apartado vamos a describir los objetivos finales.



4.2. OBJETIVOS

1. Potenciar la Fundación IKEA como principal promotora de la RSC para que sirva de motor en la concientización y educación social y medioambiental.

Dar a conocer a los medios el nuevo plan de RSC fundamentado en la educación para que estos puedan difundir el mensaje a un público más masivo.

2.

3. Crear un espacio específico en la Fundación sobre RSC dirigido al proveedor directo para establecer un canal más cercano y directo.

Promover el mensaje entre los trabajadores sobre responsabilidad social como son la igualdad y la inclusión para educarlos con los valores que representan la empresa.

4.

5. Promover la compra de productos sostenibles de IKEA por parte de los consumidores para realizar un cambio de conducta hacia un consumo responsable.

Involucrar a nuestro consumidor en la práctica de la responsabilidad social y medioambiental para educar, concienciar al mayor número de personas posibles y hacerles sentir parte activa del plan.

6.



5. ESTRATEGIA



5.1. CONCEPTO ESTRATÉGICO

La estrategia de RSC que proponemos para la empresa analizada IKEA, está basada en la educación. Lo que queremos es educar al consumidor para concienciarlo a través de la información y la participación activa, para que así tome responsabilidad frente los problemas medioambientales y sociales. Esta estrategia la llevaremos a cabo a través de un programa de acciones para poder cumplir con nuestros objetivos y alcanzar nuestra meta a largo plazo. En este plan el consumidor es el foco principal para el éxito del mismo, el cual tiene un papel fundamental como agente activo participe de todas las acciones que plantearemos. Nuestro foco estará puesto en que el consumidor se involucre en temas que se encuentran dentro de la Responsabilidad Social Corporativa, desde el cuidado del medio ambiente, como hacer un uso y consumo responsable;

inclusión social, hasta consejos sobre reciclaje o recomendaciones de productos para poder llevar unos hábitos de vida más responsables. Queremos que con la aportación individual de cada consumidor y con el esfuerzo conjunto de todos podamos lograr que haya un cambio de comportamiento en el consumidor en el ámbito general. Para ello, también tenemos muy en cuenta como público poderoso los medios de comunicación. Para conseguir alcanzar dichos objetivos y la meta, necesitamos mantener una buena relación con los medios de comunicación. El objetivo respecto a este público es que difundan el mensaje sostenible que transmite la corporación de IKEA a través de su RSC, para que este mensaje llegue al mayor número de consumidores posibles y conseguir concienciar al mayor número de personas posibles.

EDUCAR



Toda la estrategia planteada y explicada anteriormente se realizará a través de la Fundación de IKEA. Al realizar el DAFO en cuanto a RSC de IKEA España, nos dimos cuenta de que la Fundación IKEA era un ámbito que la empresa tenía poco aprovechado. Para ello, hemos creado un logo propio de la Fundación IKEA pero que se relacione con la marca:



Figura 22: Logo Fundación IKEA. Elaboración propia.

Esta se supone que es una parte de la empresa que trata temas orientados a RSC; sin embargo, nos dimos cuenta que en España la Fundación no disponía de web propia, y los contenidos de RSC se trataban en la web general de IKEA. Por este motivo, decidimos que podíamos aprovechar esta área de IKEA para transmitir el Plan de RSC y darle mayor visibilidad en España. De este modo, la educación a través de la cual queremos concienciar a nuestros consumidores la realizará la Fundación IKEA, para así también sacarle partido a esta y separar la actividad comercial de la nueva actividad educativa.

5.2. COMPROMISO Y TIMING GENERAL

Por lo tanto, el compromiso con el que la marca IKEA promete aportar un valor añadido a la sociedad es la promesa de educar en sostenibilidad y temas sociales para llegar a concienciar a su público a través del mensaje difundido por los medios para lograr una mayor concienciación y participación del consumidor para que haya un cambio de comportamiento y de hábitos hacia una postura más sostenible gracias a esta educación que será transmitida por todos los canales.

El compromiso está estrechamente relacionado con la estrategia, ya que nos basamos en esta para establecer cuál es nuestro compromiso como empresa hacia la sociedad. Por eso, determinamos como nuestro compromiso el educar a las personas para generar un cambio de conducta y de hábitos de consumo hacia una concienciación responsable y un papel activo del consumidor principalmente.

También queremos transmitir este mensaje a los diferentes públicos prioritarios para la empresa como son los trabajadores o los medios, para poder establecer una comunicación cercana con estos y trabajar juntos para asegurar el buen funcionamiento de la estrategia de educar en RSC a estos públicos que son imprescindibles para IKEA.

En términos generales podemos decir que el tiempo estimado para estas acciones sería de 3 años vista para poder lograr alcanzar nuestra meta final que es educar en sostenibilidad al consumidor, por lo que es un proceso largo que necesita unos objetivos a medio plazo que debemos ir cumpliendo a través de las acciones. Cada objetivo irá de forma gradual, dependiendo de la dimensión y los públicos que albergue, la extensión de dicho objetivo será más largo que otros. Es decir, la meta de definir la Fundación IKEA como promotora de la RSC en España de la empresa será el último en poderse alcanzar porque su magnitud es mucho más amplia y abarca a otros objetivos.

En general, se tardará un período de 3 años vista para que se puedan alcanzar todos los objetivos marcados desde el más concreto al más genérico, que nos llevará a conseguir cumplir con la meta final.



5.3. CONCEPTO CREATIVO

Para transmitir este mensaje y conseguir el éxito de la estrategia, necesitamos hacerlo a través de un concepto creativo con el que poder plasmar el foco de la estrategia, educar en RSC, y a su vez, se pueda relacionar con la actividad habitual de IKEA, que es el arte de decorar hogares.

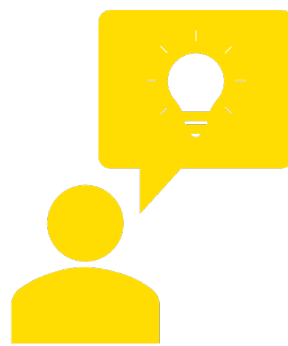


*Para comunicar nuestra estrategia, hemos creado el concepto creativo: “**El arte de educar**”.*



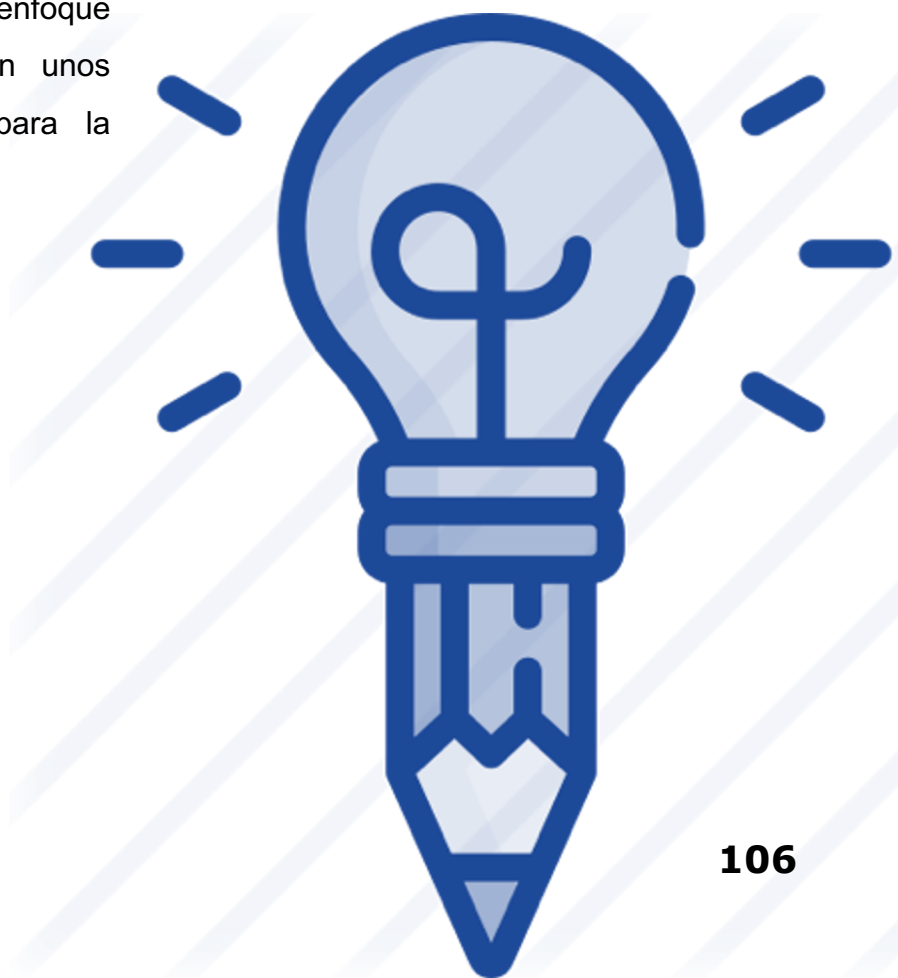
Lo que queremos transmitir con este concepto es que la labor principal de la empresa escogida IKEA, es la fabricación de muebles y de decoración que es una forma de expresión del arte igual que es el educar para concienciar a las personas. Es decir, ambas labores que realiza la empresa son formas de expresión del arte y queremos englobarlas con este concepto para enlazar la actividad comercial con el compromiso que tiene la empresa con la sociedad.

Así, el concepto estará presente en todas las formas del mensaje que vamos a transmitir, ya que el arte forma parte de muchas disciplinas sociales que queremos inculcar al consumidor. Dentro del mensaje estará explícitamente la palabra arte que encontramos en palabras como: educarte, conectarte, amarte, cuidarte, ... Son palabras que están conformadas por la palabra arte y que utilizaremos para transmitir el mensaje de la preocupación social y que implican al consumidor, ya que utilizaremos un tono muy cercano a este.



Por eso hablamos del concepto creativo del arte de educar, porque queremos transmitir el compromiso que tiene IKEA de educar a las personas como un arte para poder concienciarlos de los problemas sociales y medioambientales y conseguir que entre todos se hagan cambios en la conducta del consumidor para que en su conjunto como sociedad se consiga este cambio de conducta hacia un enfoque más sostenible y con unos resultados positivos para la sociedad.

Esto es debido a que el consumidor es el principal agente al que nos vamos a dirigir y que tiene un papel fundamental para conseguir lograr nuestra meta y el éxito de nuestra estrategia por eso, el arte de educar implica la participación activa del consumidor para conseguir este cambio.





6. PLAN DE ACCIONES



6. PLAN DE ACCIONES

Para establecer el plan de acciones, hemos hecho un paso previo de clasificar todas las acciones según la naturaleza de cada una de ellas, creando así, tres categorías en las que dividimos las acciones en función de su principal objetivo a cumplir, teniendo en cuenta que la meta final es la de educar al público en responsabilidad social corporativa. Cada categoría contiene un conjunto de acciones las cuales tienen una misma razón de ser, que cumplen diferentes objetivos para cumplir la meta en común. Estas tres categorías de las que hablamos y su naturaleza son las siguientes:

Acciones de Acercamiento

Esta categoría engloba las acciones de acercamiento y de mejora de la relación con nuestros públicos más importantes. Estas acciones están pensadas para establecer relaciones más cercanas e incrementar la confianza con los públicos de IKEA. Aunque los clientes sean el público clave también se contemplan más a trabajadores y proveedores, por ser la base de nuestra empresa; y también a los medios, ya que establecer vínculos con ellos es importante para que nuestra estrategia tenga la máxima difusión posible.



Acciones de Participación

Son aquellas que conseguirán fomentar la participación del público en la práctica de la RSC y lo harán como una figura clave en ella. El fin del Plan de RSC es educar al público, pero no existe educación sin una práctica, por lo tanto queremos que se sientan parte del movimiento y hacer crecer su motivación por transformar su día a día a un estilo de vida sostenible y responsable.



Acciones de Promoción Informativa



Finalmente, las acciones englobadas dentro de la categoría de la promoción informativa son aquellas que servirán para hacer llegar esta estrategia y plan a todos los públicos posibles, con tal de conseguir educar a un mayor número de personas. La razón de ser de estas acciones por tanto, es promover el mensaje de la estrategia de RSC de IKEA con la finalidad de informar al público objetivo sobre conocimiento en cualquiera de los ámbitos de la RSC, desde la sostenibilidad a los problemas sociales.



ACCIONES DE ACERCAMIENTO

Acciones de Acercamiento o mejora de la relación

Team Building: trabajo en equipo para realizar diferentes actividades, orientadas y estructuradas. Es una acción para afianzar los vínculos entre trabajadores y mejorar el rendimiento y la motivación de estos en la empresa.

Webinar: es un tipo de conferencia, taller o seminario que se transmite por Internet en tiempo real en los que se tratan temas específicos sobre la RSC con la participación de profesionales para dar información sobre estos ámbitos a todos los públicos interesados de forma cercana y directa.

Workshop: es una sesión o taller que sirve para desarrollar algún talento o habilidad en el que los asistentes han de involucrarse en todo. Esta acción es impartida por un experto y se realiza en pro de mejorar un área específica de un público concreto.

Colección sostenible con proveedores: Cápsulas de colecciones de productos sostenibles de diferentes proveedores que se expondrán en un lugar preferente en tienda para promover su venta y un consumo más responsable.

Relación informativa-lúdica con periodistas: Evento en donde participan representantes de diferentes medios que sirve para informar y hacer actividades. Esta técnica tiene la función de crear y establecer lazos entre los periodistas, los profesionales de las relaciones públicas y los directivos de la organización.

Acciones de Acercamiento o mejora de la relación

Revista para fundaciones de medios: colaboración con las fundaciones de diferentes medios para crear un número de revista que hable sobre los proyectos y la aportación a la sociedad que hacen a través de la educación.

Desayuno y exposición con medios: desayuno y exposición del recopilatorio de noticias sobre temas como son la sostenibilidad, modos eficientes de vida, conductas responsables, etc. Como forma de agradecimiento por la difusión que realizan los medios de estas conductas sostenibles.

Campañas en Redes Sociales: diferentes acciones (posts, vídeos, imágenes...) dirigidas a las redes sociales con enfoques tanto informativo como lúdicos dependiendo de la finalidad, ya sea informar al usuario o buscar la implicación activa de este. Sirve para estar en contacto directo y cercano con el usuario.

Creación página web Fundación: crear una página web en donde se recojan el contenido principal de la fundación sobre RSC en español para acercar esta información al público nacional.

Co-branding: alianza estratégica y temporal entre dos o más empresas con el fin de mejorar su posicionamiento gracias a la potencia y valor de marca. Realizando proyectos conjuntos en pro de la sociedad que sean afines a los valores de marca.



Con la actividad de Team Building queremos incrementar el sentimiento de pertenencia a la empresa y potenciar el *feedback* y la capacidad de coordinar y escuchar. En este caso en concreto las actividades de Team Building girarán en torno a la Responsabilidad Social Corporativa, para educar a los trabajadores de una forma más dinámica y divertida. Para esta acción, la Fundación IKEA contratará los servicios de Uno+Uno Team (Uno+Uno Team, 2020), una empresa especializada en realizar Team Buildings para empresas y que lleva más de 10 años organizando actividades orientadas a la RSC para grandes empresas en España.

Estas actividades se dividirán en dos modalidades: *inside* y *outside*. Las actividades de Team Building *inside* consistirán en talleres y charlas dentro de la empresa impartidos por profesionales de la materia que se centrarán en la inclusión y la igualdad laboral, de forma que los trabajadores puedan aprender a aplicarla y mejorarla en su día a día. En finalizar las charlas se realizará un Kahoot (test interactivo) a los trabajadores para poner a prueba lo que han aprendido sobre el tema dado. Las actividades *outside* estarán más enfocadas al ámbito de la RSC del medioambiente, para así aprovechar el medio externo natural.

Esta acción de “huella verde” tiene el objetivo de sensibilizar sobre el cuidado del medio ambiente y específicamente sobre la deforestación, impartiendo un taller de reforestación de biodiversidad autóctona de la zona para protegerla y preservarla.



TEAM BUILDING

TONO Y MENSAJE

Los trabajadores son clave para crear el arte de IKEA. Por eso, debemos educarlos en igualdad e inclusión laboral y sostenibilidad para construir una base sólida de responsabilidad y que lo apliquen en su día a día, tanto dentro como fuera de la empresa. Así, con un tono cercano y amistoso, IKEA podrá seguir creando su arte de forma responsable y sostenible.

TIMING Y PRESUPUESTO

Se realizarán dos acciones en cada ciudad: una *inside* y otra *outside*, en Madrid y Barcelona de forma intercalada durante el segundo año de la estrategia. En cuanto a presupuesto el precio medio es de 50€ por persona al realizar cualquier taller o charla, con un número total de participantes de 300 trabajadores haciendo un total de 15.000€ por la participación por individuo más los materiales que asciende a 5000€ , haciendo un total de **20.000€**

KPI's

Test o Kahoot

Número de participantes

Encuesta de valoración



Figura 23. Team Building. Uno+Uno Team.



Esta acción consistirá en realizar diferentes webinars en videoconferencia, en el que un/una profesional o experto/a en RSC forme a los directores de tienda de España, a directores generales, a directores del departamento de RSC / sostenibilidad y a los trabajadores de dichas tiendas también. Para los webinars contaremos con la Profesora y Consultora en Responsabilidad Social Corporativa, Carmen Vallejo, (Vallejo, C., 2020) que lleva más de 20 años formando a profesionales en este ámbito. Carmen trabaja en la Escuela de Organización Industrial (EOI, 2020) que es la empresa que facilita el programa de webinar. Carmen impartirá la clase a los directivos mencionados de IKEA Ibérica y a los trabajadores de las diferentes tiendas de IKEA en España para formarlos en RSC a través de la teoría, y una vez finalizada se realizará un pequeño test o cuestionario para poner a prueba los conocimientos adquiridos.

TONO Y MENSAJE



Lo que queremos transmitir es nuestra preocupación por instruir correctamente a las personas responsables de las tiendas junto con los trabajadores, para que todos estos tengan herramientas y conocimientos adquiridos con los webinars, que puedan difundir y aplicar esta información desde dentro en cada tienda.

Por lo tanto, se trata de hacerles sentir que son una pieza clave para que desde el interior de IKEA se vaya construyendo día a día una empresa más responsable. Utilizaremos un tono formal pero cercano, sencillo para facilitar la comprensión y difusión de la información.



TIMING Y PRESUPUESTO



Esta acción se llevará a cabo el primer año del inicio de la estrategia para poder consolidarla desde el interior de la empresa y el webinar se impartirá

durante el mes de septiembre en lecciones semanales de una hora todos los viernes. El coste de contratar a la empresa EOI como organizador, el coste del la presentadora Carmen Vallejo, y el equipo de software suman un total de **10.000€** de coste global del webinar.

KPI's



- Número de participantes
- Test o ejercicios evaluados
- Usuarios que entran en la web
- Encuesta de valoración

Figura 24. Entrada al Webinar. Elaboración propia.



WORKSHOP

Este workshop está dirigido a proveedores, por lo que trataremos temas de la RSC relacionados con su actividad, así como la gestión responsable del proveedor y la logística y transporte sostenible. Con estos talleres queremos que haya una lluvia de ideas de mejora de la eficiencia sostenible del proceso de producción y transporte más eficiente, que ellos puedan aportar ideas, sugerencias, detectar problemas a pequeña escala para que sean conscientes del impacto medio ambiental y del poder que ellos tienen en este proceso.



Figura 25. Invitación Workshop.
Elaboración propia.

TONO Y MENSAJE

La idea del workshop es transmitir la relevancia que tienen los proveedores en el impacto de la empresa respecto al medioambiente. No se trata de hacerles seguir unas normas de conducta, si no que interioricen la importancia de su responsabilidad individual dentro del papel global de la empresa. Formándose en esto, esperamos que sean conscientes de su relevancia y reflejen estos hábitos sostenibles adquiridos en su día a día laboral.

KPI's

- Nº participantes
- Encuesta de valoración
- Resultados del workshop

TIMING Y PRESUPUESTO

Se realizará un workshop al año. El primer año se realizará en marzo, el segundo año en junio y el tercer año en octubre.

15.000€

COLECCIÓN SOSTENIBLE CON PROVEEDORES

IKEA dispone de varios proveedores que fabrican productos sostenibles, como muebles de cocina, grifos, lámparas, sábanas, etc. Sin embargo, estos productos no quedan resaltados de ninguna forma más que por los carteles que vemos en las tiendas. Después de darlos a conocer a través de las entrevistas, crearemos una sección especial en IKEA, tanto en la web como en las tiendas, en la que se mostrarán y destacarán estos productos. Para ello, compraremos a estos proveedores más cantidad de sus productos para poder exponerlos y para que, al estar destacados, los clientes puedan conocerlos mejor y por tanto, comprarlos más. En estas secciones, habrá carteles que muestren a los proveedores que nos los fabrican, para darles más visibilidad a ellos también.

Se irán creando cápsulas temporales que estarán en un lugar preferente en tienda y se irán rotando tanto los productos como los proveedores que los fabrican para que se les pueda dar la oportunidad a todos los que quieran de darles visibilidad, de informar sobre la producción y beneficios del producto que fabrican y la oportunidad de aumentar las ventas de su producto. Así, creemos que todos ganaremos, ya que, el proveedor verá su trabajo recompensado y destacado y a la vez el público estará comprando productos sostenibles que supondrá una mejora en sus hábitos de consumo.

KPI's

Ventas de productos sostenibles

Encuestas de valoración




TONO Y MENSAJE

Lo que queremos con esta acción es darles un papel más relevante dentro de la fundación, humanizar al proveedor que se dé a conocer la labor y el respeto de conductas sostenibles y eficientes que aplican en su trabajo para crear los productos sostenibles que después IKEA comercializa. Queremos darles un lugar preferente a estos productos, y que no pase desapercibido el trabajo de estos proveedores en las tiendas, y que sientan que su esfuerzo es valorado y recompensado a través de estas acciones en las que ellos son los protagonistas. Utilizaremos un tono cercano, amigable y directo para dirigirnos al público.

TIMING Y PRESUPUESTO

El calendario previsto para esta acción será para el segundo año de la estrategia, ya que, previamente lanzaremos otras acciones para dar a conocer la labor y el papel del proveedor durante el primer año. En este primer año de mejora de la relación con el proveedor se establecerán las bases sólidas del vínculo para que al siguiente año se realice esta acción y se consiga un mayor éxito gracias a la confianza ganada.

El presupuesto planteado para esta acción se basa en la compra de más cantidad de stock de ciertos productos sostenibles y el montaje en tienda del lugar preferente donde se venderá, alcanzando un coste de **5.000€** mensuales haciendo en total de **50.000€** anuales incluyendo el pago a cada proveedor y el montaje.

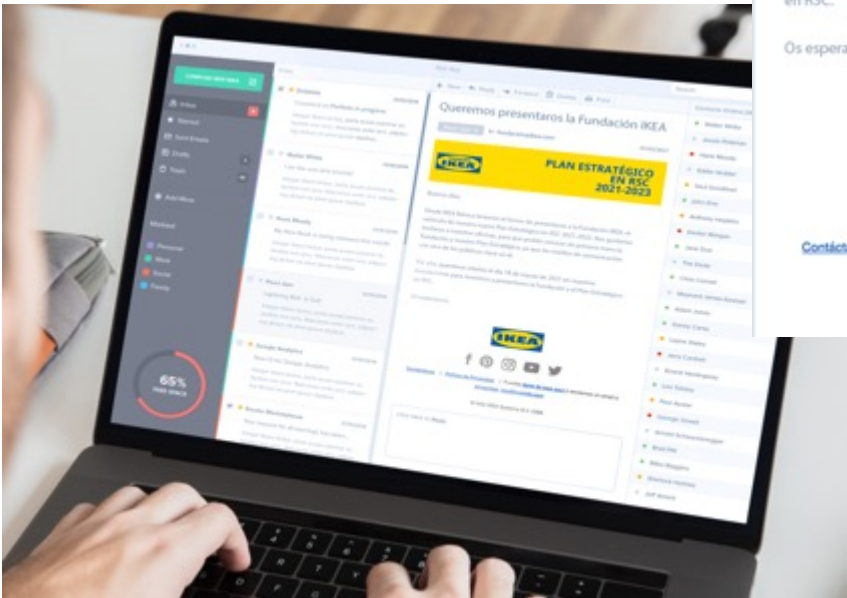


Mejor para
las personas
y el planeta

RELACIÓN INFORMATIVO-LÚDICA CON PERIODISTAS

En esta acción se invitará un día a los periodistas y representantes de medios de comunicación a las instalaciones de IKEA en Madrid y Barcelona, para poder reunir a periodistas de las zonas en las que IKEA concentra la mayor parte de sus tiendas. En este encuentro, se hará un media-tour por la tienda de IKEA, para mostrar a los invitados las mejoras y cambios que se van introduciendo a favor de la sostenibilidad en el punto de venta. El tour finalizará en una sala de reuniones, donde los responsables de IKEA presentarán a los medios la nueva estrategia en RSC de la empresa e introducirán la Fundación IKEA como elemento clave de dicha estrategia.

Figura 26. Invitación Relación Informativo Lúdica. Elaboración propia.



REPRESENTANTES DE IKEA ENCARGADOS DE LA ACCIÓN

LAURA ALLI

Directora de Comunicación
IKEA Ibérica

ARTURO GARCÍA

Director de Responsabilidad
Social Corporativa
IKEA Ibérica

TIMING Y PRESUPUESTO

Esta acción se realizará al inicio de la estrategia para que los medios puedan difundir la nueva estrategia. Se realizará el mes de marzo de 2021.

1.500€

KPI's

Medios participantes
Suscripciones a la Fundación
Noticias publicadas posteriormente

TONO Y MENSAJE

Queremos que los medios de comunicación se sientan, al igual que nosotros, educadores de la sociedad en responsabilidad y sostenibilidad. Nosotros, como empresa, transmitimos el mensaje a través de distintas acciones y los medios de comunicación son los encargados de hacer que este mensaje llegue a un público mayor para así tener más repercusión y concienciación, social y medioambiental. Por lo tanto, con esta acción queremos establecer un vínculo con los medios de comunicación para que juntos podamos educar a la sociedad.

Esta acción estará determinada por un tono de compañerismo y colaboración, para que los periodistas se sientan parte de la empresa.

REVISTA PARA LAS FUNDACIONES DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Esta acción consistirá en crear un número especial para los medios de comunicación que tengan una fundación, es decir, una entidad diferenciada del medio que represente la parte más humana y que trabaje en materia de responsabilidad, medio ambiente, educación infantil y otros temas que coincidan de forma acentuada con la filosofía de la Fundación IKEA. Por eso, y para darle más repercusión al trabajo humanitario que realizan estas fundaciones, queremos crear un número especial de las fundaciones de los medios con los que mantenemos relación en el cual se mostrarán las actividades y eventos realizados por la fundación, los proyectos que lleva a cabo, transmitir la filosofía y destacar el trabajo que hace la fundación por la difusión de un mensaje en común.

Para esta acción hemos decidido colaborar con la fundación de Atresmedia y la fundación de El País junto con la Universidad Autónoma de Madrid, que trabajan de forma conjunta para la mejora de la educación liderando proyectos que mejoren la causa. Las revistas serán online ya que es más sostenible que una revista offline. Para ello, añadiremos dos páginas al catálogo de IKEA que presenten la revista e incluyan un código QR que envíe directamente a la revista.

TONO Y MENSAJE

Lo primero que queremos conseguir con esta acción es mejorar la relación con los medios de comunicación, pero no de forma superficial sino de forma que vean que realmente son un público importante para nosotros. Por ello, esta acción será un símbolo de compañerismo, de hacer algo por ellos (la revista) porque nos importa que destaquen los medios de comunicación que disponen de Fundaciones. También servirá como forma de unir las Fundaciones por el objetivo de difundir la RSC.

KPI'S

- Nº de ejemplares difundidos
- Nº de suscripciones a la Fundación IEKA
- Nº de suscripciones a la fundación de los medios de comunicación

2.250.000€
total

TIMING Y PRESUPUESTO

Esta acción se realizará el mes de septiembre de los tres años de campaña, sacando las revistas de las fundaciones los medios y la revista de la Fundación IEKA al mismo tiempo, colgándolas de forma online en las respectivas plataformas web de cada una. El presupuesto estará compuesto del coste de publicación, diseño y confección, y gestión de la web con un coste anual de 750.000€.



Figura 27: Portada de las revistas de las fundaciones Atresmedia y El País. Elaboración propia.



Figura 28: Presentación de las revistas de los medios Atresmedia y El País en el catálogo IKEA. Elaboración propia.

DESAYUNO Y EXPOSICIÓN CON MEDIOS

Esta acción consistirá en hacer una exposición o publrreportaje en el que se expongan todo un recopilatorio de noticias de los diferentes medios con los que mantenemos relación. La temática de la exposición girará en torno a todas las noticias de las que se han hablado a lo largo de los años en los diferentes medios sobre todo aquellos temas que representan la Fundación como son la sostenibilidad, conductas positivas de RSC, modos eficientes de vida, conductas responsables, etc. Se invitará a los medios de comunicación a un desayuno y se les enseñará la exposición, como forma de agradecimiento por la difusión que realizan los medios de estas conductas sostenibles.

En la misma exposición, cuando los medios ya hayan visto los cuadros que hemos preparado con sus titulares, se les entregará a cada uno un cuadro a modo de “diploma” de agradecimiento por la difusión de la que hemos hablado anteriormente, para que puedan llevarse a sus puestos de trabajo el arte que la Fundación ha podido hacer gracias a sus noticias y titulares.

Al acabar el evento este material será utilizado en algunos espacios de las instalaciones IKEA abiertas al público, para que todos los consumidores puedan ver un resumen de esta exposición y darle mayor visibilidad a los medios y a la difusión que realizan sobre temas de sostenibilidad, reciclaje, igualdad de género, etc.



Figura 29: Representación de la exposición. Tienda IKEA.

DESAYUNO Y EXPOSICIÓN CON MEDIOS

TONO Y MENSAJE

El mensaje que queremos transmitir es el de acercamiento y proximidad a los medios de comunicación, queremos que ellos sean los protagonistas y se sientan que les estamos agradeciendo con esta acción el gran trabajo de difusión que han llevado a cabo a lo largo de los años que han tratado sobre temas sostenibles y sociales. Con un tono muy colaborativo y amistoso, cercano a los medios en forma de agradecimiento hacia su labor.

TIMING Y PRESUPUESTO

El timing predispuesto para esta acción será para finales del último año, ya que es un tributo de agradecimiento que servirá para mostrar toda la información y noticias sobre RSC y como los medios han hablado de estas. Para la exposición contemplamos un presupuesto de organización, materiales, premios y salarios que ascienden a un total de

20.000€.

KPI's

Número de participantes
Contenidos recopilados
Reacciones e interacciones
en redes sociales
Artículos y noticias que
hablen del evento



Figura 30: Diploma para los medios. Elaboración propia.

REDES SOCIALES

Desde el inicio del Plan de RSC, se abrirá una cuenta de Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter y YouTube para la Fundación IKEA. Las redes sociales servirán para apoyar todo el plan de acciones a medida que se vaya realizando. Se compartirá tanto contenido informativo sobre novedades y noticias de medio ambiente como contenido de entretenimiento en el que se pretende una interacción con el usuario a través de cuestionarios, vídeos, o juegos para interactuar y conseguir una participación activa del usuario segmentado por las diferentes redes sociales. También se promocionarán las actividades o talleres que IKEA realizará abiertos al público, o resúmenes de actividades realizadas con trabajadores, proveedores o medios de comunicación.

TONO Y MENSAJE



INSTAGRAM

Instagram nos dirigimos a un público joven utilizando un tono juvenil y cercano, contenido visual de las acciones realizadas o por realizar dirigidas al público en general y contenido propio sobre temas sociales y medioambientales actuales, a modo de curiosidades, para fomentar el interés de los jóvenes.



Figura 31: Instagram Fundación IKEA. Elaboración propia.

REDES SOCIALES



FACEBOOK

Facebook se asimilará a Instagram en cuanto a contenido, aunque el mensaje será algo más serio, ya que en esta red social los usuarios acostumbran a ser más adultos.

Figura 32: Facebook Fundación IKEA. Elaboración propia.



En Facebook se compartirán también las acciones realizadas o por realizar de cara al público, con un mensaje que fomente la participación familiar. También se compartirá contenido propio sobre noticias relacionadas con temas sociales y medioambientales.



TWITTER



Figura 33: Twitter Fundación IKEA. Elaboración propia.

Twitter es una red social que se caracteriza por la actualidad. En la cuenta de Twitter, por lo tanto, se informará de aquellos eventos en los que la Fundación vaya a estar presente pero sin darle importancia a la Fundación, si no al evento en sí. Queremos que los seguidores estén al día de lo que ocurre en el mundo de la RSC. Sin embargo, se publicará también contenido de las actividades que realicen con el público para fomentar la participación del público y para dar visibilidad a la Fundación en los medios.

REDES SOCIALES



En **LinkedIn** el contenido será informativo y corporativo, tratando noticias de actualidad en diferentes ámbitos de la RSC, las colaboraciones con ONGs y con entidades en pro a la mejora de la sociedad y las acciones que la Fundación de IKEA haya realizado con trabajadores, proveedores y medios de comunicación. Tendrá un tono serio, informativo y muy corporativo hablando de lo que se realiza en comunicación a nivel interno.

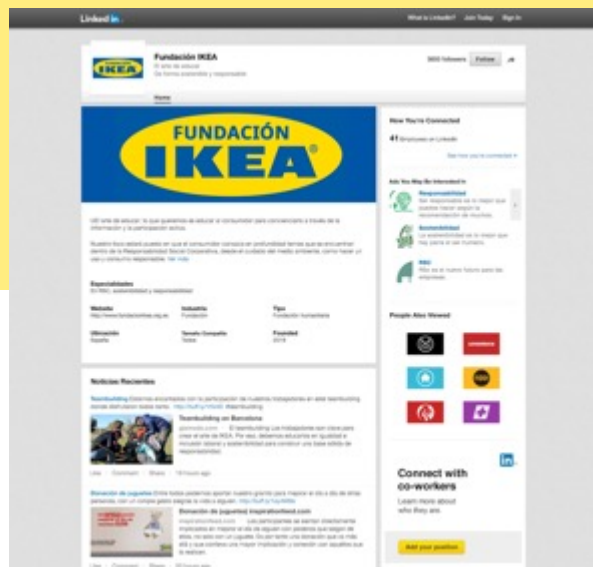


Figura 34: LinkedIn Fundación IKEA. Elaboración propia.



Figura 35: Youtube Fundación IKEA. Elaboración propia.

En **Youtube** el contenido será para todo el público. Se compartirán vídeos de talleres y manualidades, consejos y recomendaciones sobre reciclaje y medio ambiente, colaboraciones con expertos que hablen sobre temas de RSC que sean de interés general, y resúmenes de las actividades realizadas por la Fundación, tanto con el público en general como con los trabajadores y proveedores. El tono será muy relajado, cercano y sencillo para que todo tipo de usuarios puedan compartir el contenido.

REDES SOCIALES

MENSAJE GLOBAL

Con este conjunto de acciones en redes sociales queremos acercar al público el mensaje de concienciación social y medioambiental, adaptando dicho mensaje a cada segmento del público. El objetivo es hacerles partícipes, informarles y tener una relación más cercana y directa con nuestro público de mayor interés y poder, el consumidor.

TIMING Y PRESUPUESTO

El plan de acciones en redes sociales se activará a principios del primer año, es decir desde el inicio de la estrategia hasta el final permanecerán estos perfiles en las redes sociales mencionadas, intentando conseguir cada año un aumento de usuarios y de interacciones en estas. El coste de la redes es gratuito, pero hemos decidido contratar los servicios de una agencia para que un *community manager* monitorice y gestione todos los perfiles de las redes con un coste mensual de 800€, 9600€ anuales los tres años alcanzando un total de **28.800€**. todas estas acciones, como hablamos de canales propios y gratuitos, estos canales no supondrán ningún gasto en este plan de acciones.

KPI's

Seguidores en cada red social

Número de publicaciones

Comentarios, “Me Gustas”, Compartidos

Interacciones con el usuario

PÁGINA WEB DE LA FUNDACIÓN



Figura 36: Web Fundación IKEA. Elaboración propia.

La Fundación IKEA actualmente solo dispone de página web en inglés, y dado que este plan se realizará nacionalmente, es fundamental la creación de una página web de la Fundación en español. La estructura se asemejará a la ya existente: dispondrá de un apartado en el que se explique qué es la Fundación, como funciona, sus valores y colaboraciones; un apartado que segmente los temas que trata a nivel de RSC, para que quien acceda a ella pueda encontrar con mayor facilidad el que más le interese; un apartado de prensa en el que se compartan noticias sobre RSC y sobre acciones realizadas por la Fundación; y un apartado el que dé consejos que la gente pueda aplicar en su día a día para ser más responsables y sostenibles. Además, se añadirá una landing que incluirá el blog. Esta acción estará reforzada con la acción de mejora del posicionamiento SEO y SEM para conseguir una mayor visibilidad de la web, para dar a conocer al mayor número de personas posibles todas las acciones que lleva a cabo y que estas no pasen desapercibidas.

TONO Y MENSAJE

La creación de esta web para el público nacional pretende acercar todo el contenido y las actividades de interés general que lleva a cabo la Fundación IKEA en España. Queremos mantener informados a todos nuestros públicos a través de un lugar donde se explique y se difunda el trabajo de la Fundación, para así concienciar a todo usuario que la visite. Además, con la página web de la Fundación queremos hacer llegar al público un mensaje y una sensación de transparencia por parte de IKEA, para que ellos mismos sean testigos de las actuaciones de la empresa en favor de la responsabilidad y sostenibilidad de manera más extendida y especializada.

KPI's

Visitas a la web
Tiempo de permanencia
Clicks a links internos

TIMING Y PRESUPUESTO

La web de la Fundación se inaugurará junto al comienzo de la estrategia y se mantendrá activa de forma permanente.

2.000€

Figura 37: Web Fundación IKEA. Elaboración propia.





En esta acción la Fundación IKEA colaborará con diferentes escuelas de arte de la madera de diferentes puntos de España, para contribuir a la remodelación de muebles y darles una segunda vida a los muebles que la gente dona. Colaboraremos con distintas organizaciones de menores en riesgo de exclusión social, centros de día de discapacitados, etc. Los trabajadores de IKEA se unirán con los alumnos y/o profesores y acudirán durante un día a cada una de las organizaciones, y allí enseñarán a los niños o personas de la organización a remodelar los muebles que estén en mal estado y los ayudarán a hacerlo. (GAIA, 2020). (Álvaro, 2020).



Así, queremos ofrecer la posibilidad de darles un oficio a este colectivo en riesgo y de educarlos en un arte para que aprendan bricolaje y nuestra filosofía sostenible y a la vez nos ayudan a darle una segunda vida a muebles que después serán destinados a amueblar este tipo de centros sociales que no tienen tantas oportunidades para brindarles una y formarse en el arte de la madera. (Institut Escola de Treball, 2020).

TONO Y MENSAJE

El mensaje que queremos transmitir es dar una segunda oportunidad a colectivos en riesgo, queremos educarlos para que puedan desarrollar una profesión y a la par, con lo aprendido podrán dar una segunda vida a muebles que servirán para darles otra oportunidad en centros que lo necesiten. Con un tono muy solidario y colaborativo porque solo entre todos podremos conseguirlo.



TIMING Y PRESUPUESTO

El timing planteado para esta acción se llevará a cabo a lo largo de un año escolar, comprendiendo desde septiembre del segundo año, hasta junio del tercer año. Así la recogida de muebles permanecerá estable en el tiempo y el curso de remodelación se impartirá el segundo año cuando la estrategia ya esté consolidada.

El presupuesto contemplado para esta acción se basará en el transporte de los muebles y la financiación de las escuelas para fomentar que impartan estos cursos y su participación que eleva a un total de **15.000€** los costes totales de la acción.

KPI's

- Muebles renovados
- Titulaciones obtenidas
- Centros renovados
- Encuestas en cursos



Figura 38: Cartel Cobranding. Elaboración propia.



ACCIONES DE PARTICIPACIÓN

RSC Business Awards: concurso interno en el que se proclamará cada mes al trabajador más sostenible. Al final del año, el trabajador que más veces haya sido el “empleado sostenible del mes” ganará un premio. De esta forma se anima a los trabajadores a que practiquen conductas sostenibles.

Entrevistas con proveedores: Conocer de primera mano la experiencia del proveedor y mostrar cómo trabajan en su día a día respetando los valores de IKEA siguiendo el código de conducta IWAY y que sirvan de testimonios para otras pequeñas empresas.

Evento social contributivo: Donación del consumidor de juguetes junto con la participación de estos en la elaboración de frases motivadoras que acompañarán a los juguetes y serán enviados a orfanatos y hospitales infantiles para mejorar el día a día de estos niños.

Jornada sostenible: el Día Mundial del Medio Ambiente se orientará a impartir talleres, actividades y clases sobre sostenibilidad en las tiendas de IKEA en Cataluña, invitando a todos los públicos a participar en ella para celebrar unidos el día en cuestión y aprender sobre el medio ambiente.

RSC BUSINESS AWARDS

Esta acción se basa en la creación de una competición amistosa entorno al ámbito de la RSC dirigida a los trabajadores. Queremos premiar el esfuerzo y dedicación en este ámbito a los trabajadores que muestren mejores conductas sostenibles en el día a día laboral. Los trabajadores deberán comportarse de forma sostenible y responsable en su día a día, y cada mes se nombrará al “empleado sostenible del mes”. La competición se celebrará durante el segundo año de la estrategia, ya que ésta estará más consolidada y extendida entre todos los públicos y ya habrá un nivel superior de concienciación entre los trabajadores. Al finalizar el año, se galardonará al trabajador que haya conseguido ser nombrado más veces como empleado sostenible del mes por su dedicación y concienciación en este campo, y ganará un viaje para dos personas. El viaje lo elegirá el ganador de entre cinco destinos sostenibles (Viajes National Geographic, 2020).



Urdaibai
País Vasco



Lanzarote
Islas Canarias



Noja
Cantabria



Menorca
Islas Baleares



Islas Cies
Galicia

TONO Y MENSAJE

Esta acción servirá para incentivar las conductas sostenibles por parte de los trabajadores de la propia empresa de forma diaria, ya que se premiará al que más veces haya sido nombrado como “empleado sostenible del mes”. De esta forma, los empleados se sentirán motivados por adoptar estas conductas y, con su práctica constante, es más probable que las conviertan en un nuevo hábito de su vida.

TIMING Y PRESUPUESTO

Esta acción se hará cada año. Cada mes se escogerá el “empleado sostenible del mes”, y al finalizar el año se proclamará el “empleado sostenible del año”. El coste será el viaje para el ganador, que supondrán unos 2.000€ anuales.

6.000€

KPI's

- Votos al empleado del mes
- Aumento de la sostenibilidad de los trabajadores
- Promoción de conductas responsables

Figura 39: Diploma RSC Business Awards. Elaboración propia.



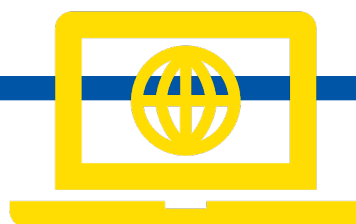


La Fundación visitará a los diferentes proveedores que fabrican productos sostenibles para IKEA, para darlos a conocer y hablar de primera mano con ellos. En este tour, realizará entrevistas a los proveedores para que se presenten y expliquen su día a día. Queremos que nos muestren cómo realizan su trabajo y cómo lo hacen de forma sostenible y responsable siguiendo el código IWAY. Las entrevistas quedarán grabadas, de forma que se crearán testimonios de los diferentes proveedores y se publicarán en RRSS y en la web de la Fundación para que no solo la Fundación los conozca, sino todos los usuarios que formen parte de la comunidad de IKEA y de la Fundación. De esta forma queremos dar visibilidad a los proveedores de IKEA y al trabajo que realizan, y que ellos sientan que forman parte de IKEA y de la Fundación como una pieza clave e igual de importante al resto.

TONO Y MENSAJE

El mensaje que queremos hacer llegar es de que nos preocupamos por los proveedores y que estos tienen un papel fundamental en la empresa y en la práctica de nuestra filosofía basada en la RSC y el código IWAY. Queremos darles visibilidad para que la gente conozcan la gran labor que realizan en el día a día y que permiten mejorar el día a día de todos los

consumidores porque sin ellos y la labor que realizan de forma responsable no sería posible la creación de los productos que respetan el medio ambiente. Todo esto con un tono cercano, amistoso y relajado ya que es una acción de reconocimiento y agradecimiento por su labor bajo conductas sostenibles.





TIMING Y PRESUPUESTO

El timing previsto para esta acción se realizará a mitades del primer año de la estrategia ya que es el momento en que se presenta y se da a conocer la estrategia y es el primer contacto de esta con los diferentes públicos. Para que el público conozca lo que hacen los proveedores y establecer un inicio de estrechamiento de las relaciones con estos públicos lanzaremos la acción en septiembre del primer año y de forma paralela se colgará todo el contenido audiovisual de los testimoniales recogidos en redes sociales. El presupuesto establecido para esta acción se fundamenta en el transporte, equipo de grabación y postproducción y las personas que colaboraran para la gestión del contenido ascendiendo a un total de **5.000€** en costes de producción.

KPI's

Reacciones e interacciones en redes sociales

Número de participantes

Reproducciones

Figura 40: Vídeo testimonial proveedores. Elaboración propia.



EVENTO SOCIAL CONTRIBUTIVO

Esta acción consistirá en una recogida de juguetes en las tiendas IKEA. Estos juguetes se podrán comprar en la propia tienda o bien traer a la tienda desde casa. La condición es que cada persona que compre o traiga el juguete, lo haga acompañándolo de una frase motivadora y de ánimo. Con esta frase queremos motivar y mejorar el día a día de las personas que recibirán los juguetes, que serán los niños que pertenecen al colectivo en riesgo de pobreza infantil, orfanatos y hospitales infantiles locales. Los consumidores de IKEA podrán aportar su grano de arena a través de dos formas diferentes:

1

Durante unos días señalados, los consumidores podrán comprar los juguetes y ellos mismos, en las propias tiendas, incluir un mensaje motivador. Durante los mismos días, aquellos que tengan peluches en casa o juguetes que ya no quieran, podrán llevarlos a las tiendas de IKEA en lugar de comprarlos. En el punto de recogida deberán escribir también la frase motivadora que acompañe a su juguete.

2

Otra forma de colaborar será a través de las redes sociales. Se iniciará una campaña para que la gente colabore enviando sus frases motivadoras que sean recibidas por los niños para mejorar su día a día. Estas frases acompañarán a los juguetes que la propia Fundación IKEA done a los orfanatos, hospitales y organizaciones.



Figura 41: Cartel donación. Elaboración propia.

TONO Y MENSAJE

Además del mensaje de caridad que conllevan las donaciones, esta acción tiene un valor añadido, que es el de las frases motivadoras que acompañarán a cada juguete. Con esto queremos que los participantes se sientan directamente implicados en mejorar el día de alguien con palabras que salgan de ellos, no solo con un juguete. Es por tanto una donación que va más allá y que conlleva una mayor implicación y conexión con aquellos que la realicen.

TIMING Y PRESUPUESTO

En este caso, el evento no durará un solo día, sino que la gente podrá llevar estos objetos a las tiendas durante la primera y tercera semana del mes de abril del primer y tercer año, y durante la última mitad de abril y primera de mayo el segundo año, con tal de que todos puedan participar en el evento. Durante la segunda y cuarta semana IKEA llevará los juguetes recaudados.

8.800€

KPI's

Nº de juguetes recaudados

Nº de juguetes comprados

Nº de inscripciones a la Fundación



JORNADA SOSTENIBLE

Esta acción se realizará el Día Mundial del Medio Ambiente, específicamente el sábado 5 de junio de 2021. Esta jornada se orientará a impartir talleres, actividades y clases sobre sostenibilidad en las tiendas de IKEA en España abiertas a todos los públicos. La principal actividad de esta jornada será una gymkhana sostenible por todo el recorrido de la tienda.

Ya que IKEA dispone de productos sostenibles destacados en el punto de venta, la gymkhana consistirá en que, aquellos que quieran participar, encuentren el máximo de productos sostenibles fijándose en los carteles pequeños que los señalan. La gymkhana se realizará por franjas horarias y con límite de participantes para no crear aglomeraciones.



Figura 42: Diploma Jornada Sostenible. Elaboración propia.

Para no dejar de lado a aquellos que por límite de aforo no puedan participar en la gymkhana, se realizarán talleres en las mesas de las zonas de restauración, en los que los trabajadores de IKEA enseñen al público pequeños trucos que pueden aplicar en su día a día para hacerlo más sostenible; así como soluciones de reciclaje, de ahorro energético o de agua, etc.



JORNADA SOSTENIBLE

Se harán cuatro gymkhanas en las franjas horarias de 11h a 13h y de 18h a 20h, y se realizarán en zonas específicas de la tienda para dejar zonas a la actividad comercial de aquellos que no quieran participar. A los participantes de la misma hora, se otorgará un diploma sostenible al grupo que haya encontrado más productos sostenibles.

TONO Y MENSAJE

Queremos celebrar el Día Mundial del Medioambiente invitando a todos los públicos a participar en él, a través de actividades lúdicas que les permitan aprender más y de primera mano sobre los productos sostenibles.

Así, ayudaremos a que el público y consumidores de IKEA aprendan conductas sostenibles de forma dinámica a través de juegos y que puedan sentirse motivados a aplicarlas en su día a día. Además, es una forma de acercar la Fundación al público y de crear una relación más próxima con él. El tono por tanto, será muy cercano y familiar para hacer sentir a los participantes que todos formamos parte de una misma comunidad responsable con la sociedad y la sostenibilidad.



Figura 43: Cartel Jornadas Sostenibles. Elaboración propia.



TIMING Y PRESUPUESTO

La celebración de este día será el 5 de junio de cada año de la estrategia, ya que es el día oficial del medioambiente y se realizará en todas las instalaciones de las tiendas IKEA que hay en España. El evento girará en torno a una gymkhana sostenible que se dividirá en dos franjas horarias: por la mañana de 11h a 13h que se realizarán dos gymkhanas de una hora de duración y la sesión por la tarde de 18h a 20h que se realizarán otras dos. La gymkhana se llevará a cabo en zonas específicas de la tiendas y con un aforo limitado para poder mantener la actividad comercial normal de las tiendas y no entorpecerla. También se harán talleres en la zona de restauración durante de forma paralela a la gymkhana.

Calculamos que todo el material, el trabajo de organización, montaje, y conducción del evento costará un total, los tres años de **45.000€.**

KPI's

Nº participantes



Nº de interacciones
en redes sociales



Encuesta de
valoración





ACCIONES DE PROMOCIÓN INFORMATIVA

Tablón de anuncios: medio físico en la empresa que sirve para publicar noticias de actualidad sobre RSC, horarios de charlas y eventos, sugerencias,... La finalidad es establecer un canal físico directo y fluido entre trabajador y empresa.

Newsletter: boletín informativo o publicación distribuida de forma regular, centrada en un tema principal. En este caso, se centrará en los puntos clave de la estrategia llevada a cabo por IKEA, información primordial y noticias para informar a los públicos sobre el nuevo plan de RSC y que estén al día.

Revista institucional: revista centrada en los aspectos corporativos de la empresa y que sirve como herramienta de comunicación. Se enviará junto con el catálogo comercial de IKEA, para que los clientes conozcan la Fundación de primera mano.

Publicidad en Google Adwords (SEO y SEM): estrategia online en donde se genera contenido para mejorar el posicionamiento orgánico (SEO) o se colocan anuncios pagados para lograr nuestros objetivos (SEM). Su intención es hacer aparecer la página web de la fundación en las primeras posiciones de búsqueda y obtener un mayor tráfico de usuarios que nos visiten.

Email MKT: envíos periódicos de correo con información, códigos de descuento, ofertas, etc.

Blog actualizado: blog de noticias que se actualiza periódicamente para generar contenido de interés para tu público objetivo. Enfocado en la sostenibilidad, talleres realizados, charlas, etc. **Guestsblogs:** El objetivo es que expertos en diferentes ámbitos de RSC colaboren con la Fundación IKEA, escribiendo en el blog para promover información útil.

Compra de espacios en revistas online: compra de espacios en diferentes revistas especializadas para generar contenido propio en el ámbito de RSC y poder ser vistas por los usuarios de estas revistas y ser generados de contenido propio.

TABLÓN DE ANUNCIOS

Con esta acción lo que queremos es colocar en las tiendas de IKEA, al lado de los tabloncillos de anuncios ya existentes, colocar un tablón de anuncios específico para la Fundación. En él, se colgarán las actividades que están pendientes de realizar dirigidas a trabajadores, temas de especial interés en sostenibilidad y responsabilidad social, el empleado sostenible del mes, recordatorios sobre actividades, consejos, etc. Estos tabloncillos de anuncios no serán visibles al público, sino únicamente a los trabajadores, ya que es una acción de comunicación interna.



Figura 44: Tablón de anuncios Fundación IKEA. Elaboración propia.

Además, el tablón es un punto de contacto con el trabajador muy sencillo, rápido y efectivo de llegar al trabajador porque es muy cercano a ellos, ya que no les supone ningún tipo de esfuerzo para mantenerse informados de las novedades.



TABLÓN DE ANUNCIOS

TONO Y MENSAJE

Esta acción servirá para mantener a los trabajadores informados sobre toda la información y acciones que les involucran. No queremos que las acciones pasen desapercibidas o sean vistas como algo puntual, sino que queremos que el mensaje que transmiten las acciones permanezca en su día a día para que puedan aplicarlo. Por eso, con el tablón de anuncios conseguiremos ir recordando esto a los trabajadores. Por lo tanto, el tono será sencillo, cercano e informativo describiendo las actividades que desarrolla la Fundación.

TIMING Y PRESUPUESTO

Esta acción se llevará a cabo desde el inicio de la estrategia en el primer año hasta el final ya que es un medio cercano e informativo para el trabajador que supone un coste muy bajo. El presupuesto invertido en esta acción será de **100€** ya que no supone un gran coste de materiales o montaje.

KPI's

Interacciones con trabajadores

Número de noticias

Frecuencia de actualización de noticias



Previa a esta acción y desde el inicio de la estrategia, se irá recogiendo información personal a través de las distintas acciones que haremos con los públicos. Estos públicos, a lo largo de todas las acciones realizadas por la Fundación y en la participación de estas, se mostrarán como interesados por la Fundación y habrán dejado información personal como el nombre, correo o teléfono, que nosotros almacenaremos en una base de datos. Esta base de datos será utilizada para la confección de la newsletter, diferenciando la información entre los medios de comunicación y los usuarios consumidores, creando dos subcategorías. Con estas dos categorías podremos enfocar dos tipos de newsletter con naturalezas distintas: la primera newsletter irá dirigida a los medios de comunicación y tendrá un carácter más informativo sobre noticias de actualidad en RSC. La segunda newsletter, dirigida al consumidor, tendrá un carácter más comercial en el que se dará información de RSC y sobre productos sostenibles y se incluirá un “call to action” con descuentos para promover la venta de dichos productos junto a información de interés como consejos y recomendaciones.

TONO Y MENSAJE

Con esta acción se pretende conseguir dos cosas: una de ellas es informar a todos los públicos sobre temas de actualidad en el ámbito social y medio ambiental para que tengan nociones de estos conocimientos y sean conscientes. Por otro lado, también queremos provocar una llamada a la acción para que el usuario se mantenga interesado y ofrecer incentivos como descuentos, para aumentar la compra de productos sostenibles.

TIMING Y PRESUPUESTO

La newsletter se enviará de forma trimestral des del inicio de la campaña hasta el final. En total, por lo tanto, se enviarán 12 newsletter, 4 por año.

4.800€

KPI'S

Nº clicks

Nº de
inscripciones a la
Fundación

Nº suscripciones
IKEA Family

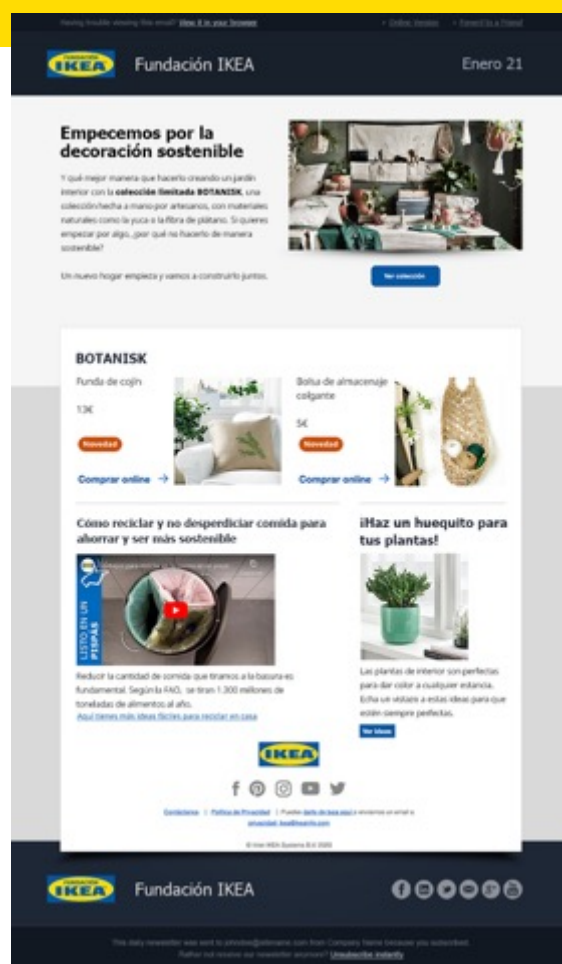


Figura 45: Newsletter Fundación IKEA. Elaboración propia.

Esta acción consistirá en la confección de una revista específica para la Fundación IKEA, que se centrará en el ámbito de la responsabilidad y la sostenibilidad tratando temas como la desigualdad, el reciclaje, inclusión social, entre otros desde una perspectiva informativa. También habrá un apartado con las noticias más recientes en estos temas a nivel global, noticias o acciones de la Fundación en sí, y otro apartado que incluirá la exposición de todos los productos sostenibles que están a la venta en las tiendas de IKEA, y en donde se podrá ver la información de procedencia, la forma de extracción y la producción sostenible, respetando el medio ambiente. Esta revista será enviada junto con el catálogo de IKEA comercial, aprovechando la gran difusión y éxito entre el público que tiene este medio, y junto al catálogo se enviará una edición especial de la revista institucional para que los clientes conozcan la Fundación de primera mano y puedan saber más de lo que hace. Este número se distribuirá por todos los medios con los que mantenemos relación para enviarles el número de la revista Fundación y sepan más información sobre nuestra filosofía y nuestro trabajo. La revista será online ya que, es más sostenible que una revista offline. Para ello, añadiremos una página al catálogo de IKEA que presente la revista de la Fundación e incluya un código QR que envíe directamente a la revista.

TIMING Y PRESUPUESTO

Se utilizará el catálogo como medio para presentar la revista online de la Fundación a todo el público, desde trabajadores a consumidores pasando por proveedores y medios. Cada año habrá un modelo nuevo de la revista en la web de la Fundación con el resumen de toda la información relevante acontecida en el último año y se repetirá a lo largo de los tres años de duración de la estrategia. El presupuesto consta del coste de publicación, confección y diseño y gestión de la web con un coste de 375.000€ anuales.

KPIs

Número ejemplares difundidos

Número suscriptores

Interacciones en redes sociales

1.125.000€
en total



TONO Y MENSAJE

Esta acción irá acompañada del catálogo que IKEA manda cada año a sus clientes, y servirá para hacer una mayor promoción y difusión informativa de la Fundación. Queremos que nuestros clientes la conozcan de primera mano y sean los primeros en recibir información sobre ella. Además, queremos que el consumidor pueda acceder fácilmente a una lista agrupada de productos diferenciados por su forma de producción y sus usos responsables y sostenibles, para que los conozcan más en detalle. De esta forma podemos generar en el consumidor cierto interés por estos productos y posiblemente una futura compra de algunos de ellos. Esta revista tendrá un tono divulgativo, informativo, cercano y simple para asegurar el éxito de difusión del mensaje e información sobre temas de RSC de una forma cercana y amena para el lector.

Figura 46: Presentación revista Fundación IKEA en el catálogo IKEA. Elaboración propia.

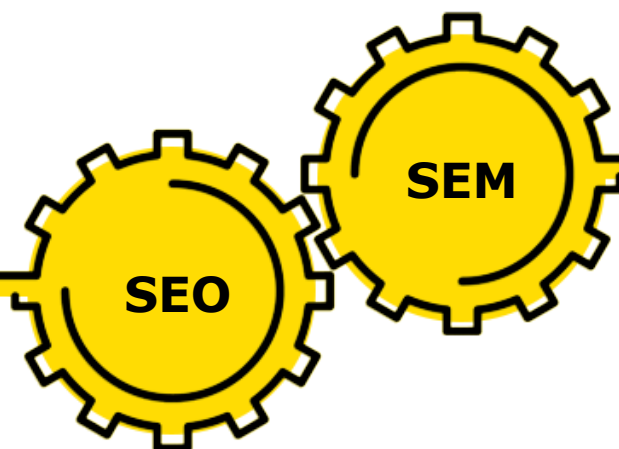


Figura 47: Revista Fundación. Elaboración propia.

POSICIONAMIENTO SEO Y SEM

Esta acción consistirá en posicionar la web de la Fundación en Internet a través de una estrategia de SEO y SEM con Google Adwords. Iniciaremos la estrategia con un año de posicionamiento SEM, que es el posicionamiento pagado, para que la Fundación empiece a ganar visibilidad. Para este primer año de posicionamiento SEM, pagaremos a Google Adwords por un espacio publicitario para que la web de la Fundación salga en primera posición como anuncio en búsquedas relacionadas con “IKEA”, “sostenibilidad”, “responsabilidad social”, “rsc”, etc. A su par y durante los años siguientes, realizaremos posicionamiento SEO (orgánico). El posicionamiento SEO lo haremos a través de palabras clave dentro de la web de la Fundación que la relacionen directamente con búsquedas sobre RSC; como las anteriores mencionadas: “sostenibilidad”, “responsabilidad social”, “rsc”, “IKEA”, “responsabilidad corporativa”, etc. Para un buen posicionamiento es importante también nombrar las imágenes que haya dentro de la página web, con palabras como las que hemos mencionado anteriormente. Para ello crearemos también URLs de calidad y tendremos muy en cuenta que la estructura no sea muy profunda y que el contenido sea relevante e indexado. El diseño debe ser responsive y de fácil navegación para el usuario.

Para el posicionamiento SEO se realizará también alguna acción de email marketing primero a los clientes de la base de datos de IKEA, y posteriormente a aquellos que hayan dado sus datos en alguna actividad realizada por la Fundación, junto a la mejora de la presencia en redes sociales que llevaremos a cabo todo para mejorar de forma orgánica nuestro posicionamiento.



TONO Y MENSAJE

El posicionamiento de la web de la Fundación nos servirá para dar visibilidad. El primer año daremos a conocer la Fundación, y posteriormente le daremos mayor visibilidad para conseguir más entradas en la web y, por lo tanto, que el público se familiarice más con ella y con la Fundación. En consecuencia, esto puede llevar a una mayor interacción y participación por parte del público en sus actividades.

TIMING Y PRESUPUESTO

El SEO es una estrategia que se realiza a largo plazo, por lo tanto, esta acción iniciará al principio de la estrategia y no finalizará. El SEM en cambio, al ser una acción pagada y más puntual la llevaremos a cabo en el primer año para reforzar la acción de SEO que estará en fase de desarrollo para mejorar el posicionamiento de nuestra web. En el segundo y tercer año continuaremos con la estrategia SEO que estará reforzada y mejorada. En caso de no recibir muchas entradas a la web durante el segundo año, el tercer año podría realizarse otra pequeña acción de posicionamiento SEM para dar un empujón de nuevo a la estrategia SEO.

KPI's

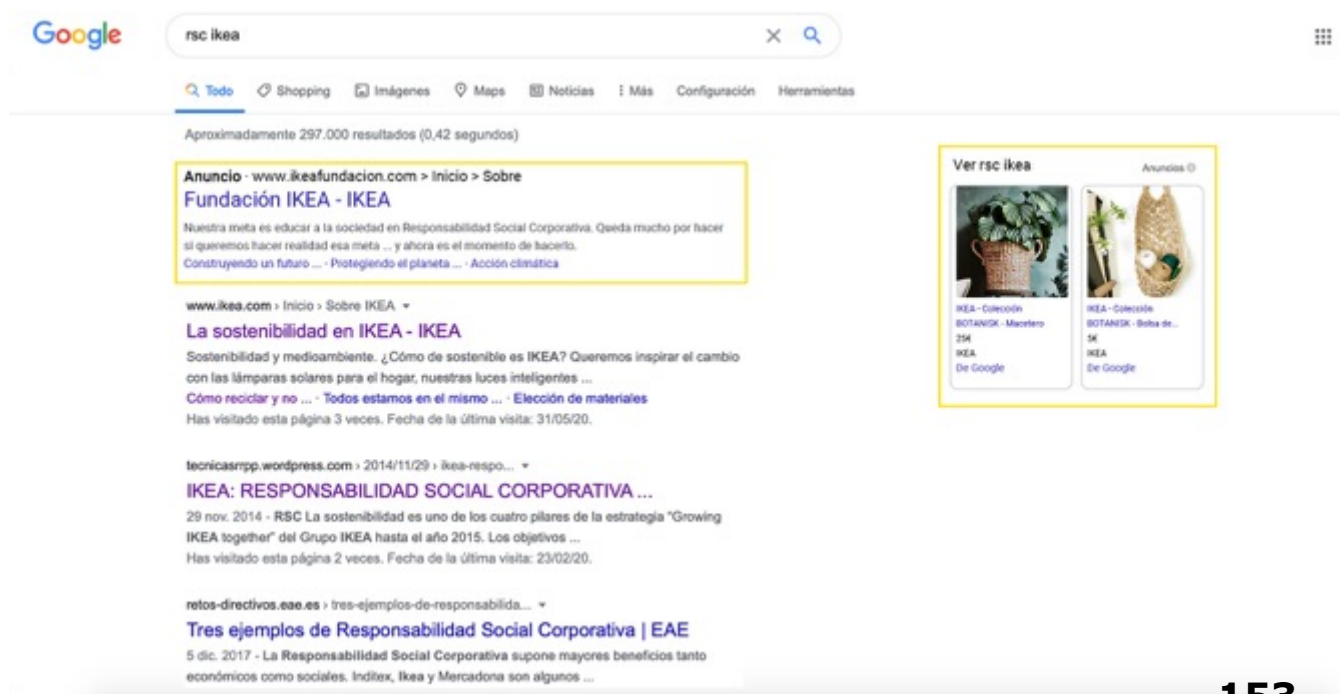
Tráfico

Conversiones

ROI

Clicks

28.700€





Para esta acción hemos decidido apostar por el email marketing. Consistirá en la creación de un email especializado en productos sostenibles, que será enviado a todos los usuarios de la base de datos de IKEA Family, aprovechando la gran difusión que ya tiene y su extensa lista de usuarios que podremos utilizar para atraer un segmento de usuarios de IKEA Family a la Fundación. Queremos que el público de IKEA Family conozca la Fundación y se fidelice, para así crear nuestra propia base de datos de clientes de la Fundación. En el email habrá una descripción de un producto sostenible junto con los posibles usos y su proceso de producción, acompañado de un “*call to action*”: un botón que les enviará al apartado de productos sostenibles de la web de la Fundación para que desde allí puedan comprar el producto con un código de descuento especial para incentivar dicha compra. Al público que ya forme parte de la Fundación también se le enviará de forma continua emails con la información de actividades y acciones que realice la misma, junto con enlaces que les envíe a nuestra web o redes sociales con más información detallada sobre estas acciones.



TONO Y MENSAJE

Por un lado, a los clientes de IKEA Family

queremos darles a conocer la Fundación, su compromiso y las actividades que realiza. Además, también queremos incentivar el interés del consumidor para que se pueda transformar en una acción que sería la compra del producto sostenible. Por otro lado, a los que ya forman parte de la Fundación queremos hacerles sentir parte de ella e incentivar la participación en sus acciones, además de incentivar también la compra de productos sostenibles.

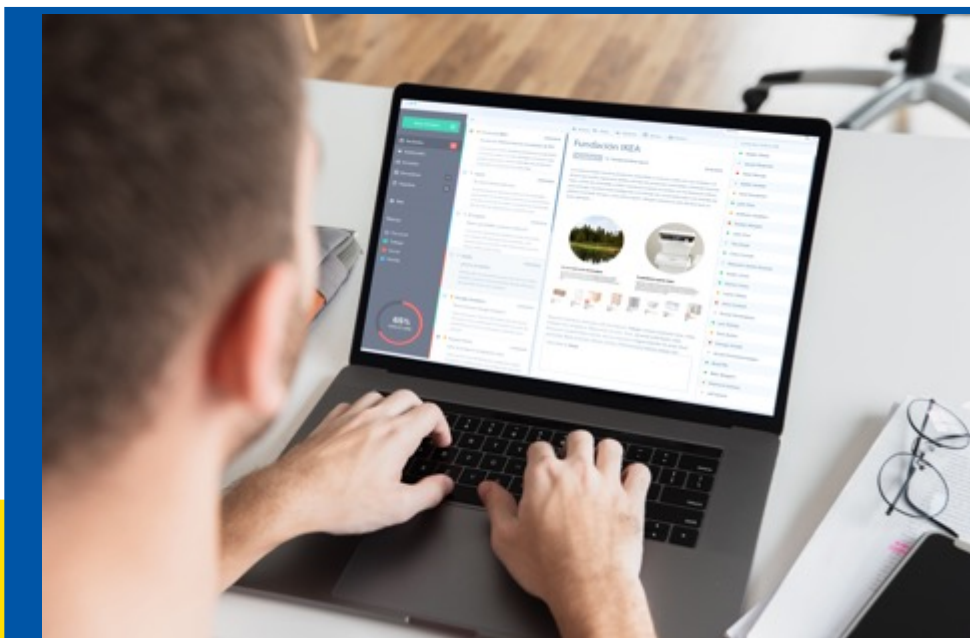
Finalmente, queremos conseguir un alto nivel de conversión con códigos de descuento y de enlaces a la web. El tono que utilizaremos para esta acción será muy sencillo y cercano, ya que queremos que en poco tiempo comprendan el mensaje y puedan pasar a la acción, intentando conectar con ellos de forma simple.



TIMING Y PRESUPUESTO

Durante el primer año, que será el año en el que realizaremos la estrategia de SEM, el email marketing se hará mensualmente a aquellos consumidores que formen parte de la base de datos de IKEA Family, ya que el primer año probablemente no tengamos suficientes suscritos a la Fundación. Con esto tendremos más posibilidades de impactar con el público y dar mayor visibilidad a la Fundación y a los productos sostenibles. El segundo y tercer año dividiremos el email marketing en dos públicos: los de IKEA Family (que no estén en la Fundación) y los de la Fundación. Los de IKEA Family que no estén en la Fundación recibirán correos cada tres meses, para seguir atrayendo gente a la Fundación. Y los que ya formen parte de la base de datos de la Fundación los recibirán mensualmente, para hacerles sentir que forman parte de ella, recordarles sobre actividades que se realicen y fomentar la compra de productos sostenibles. El coste del email MKT por cada 50.00 usuarios es de 240€, tenemos una base de datos de 6 millones de usuarios, por tanto, al mes tendría un coste de 28.800€ y anualmente tendrá un coste de 345.600€. En total toda la acción supondrá un total de **1.036.800€**

Figura 49:
Email
Marketing.
Elaboración
propia.



BLOG Y GUEST BLOG

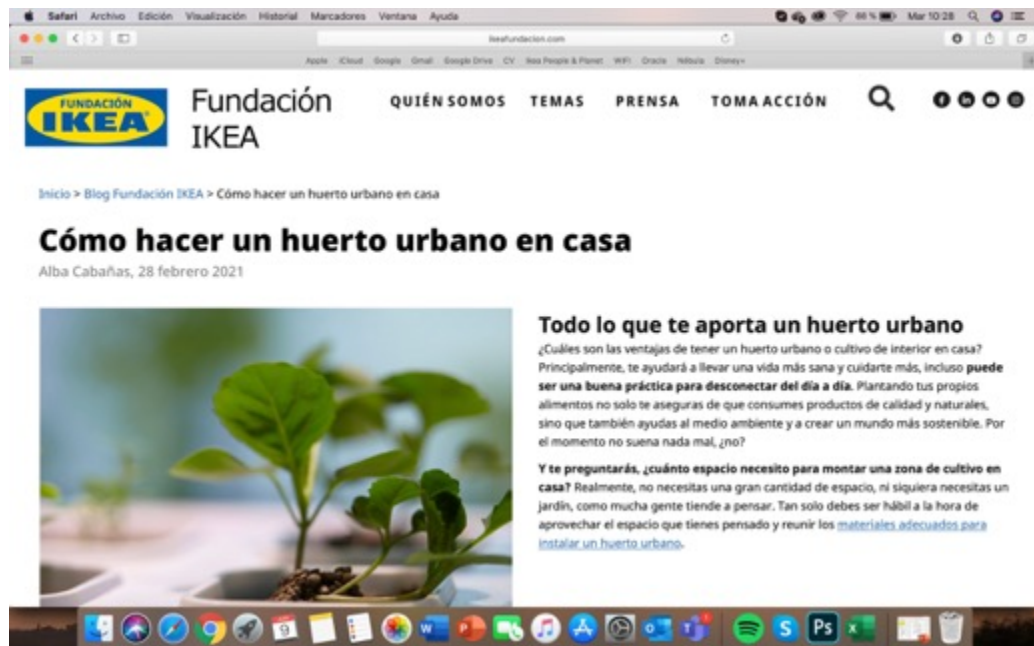


Figura 50: Blog Fundación IKEA. Elaboración propia. Texto extraído de Ideas IKEA.

Esta acción consiste en crear un blog dentro de la misma web de la Fundación IKEA, en el que se generará noticias con contenido de interés para el público. Estas noticias serán acerca de la Fundación, la sostenibilidad y la responsabilidad social, los talleres realizados, charlas, etc. Además, se hará un guests blog, que consistirá en invitar a expertos en diferentes ámbitos de la RSC para que colaboren en la generación de contenidos para el blog de la Fundación IKEA, escribiendo noticias y artículos que promuevan información útil e interesante para el público.

TONO Y MENSAJE

Queremos transmitir transparencia y conocimiento de actualidad, con el blog queremos mantener a nuestros usuarios informados sobre las últimas noticias en torno al ámbito de RSC, entradas sobre información y consejos útiles que pueden aplicar en su día a día. En general, queremos que se sientan familiarizados y cómodos en nuestro blog para crear una comunidad con unos mismos valores responsables y unos objetivos comunes en pro de la sociedad y del medio ambiente. El tono por lo tanto, será cercano y simple para que todos los usuarios con un vistazo puedan hacerse una idea general de la información expuesta.

TIMING Y PRESUPUESTO

El blog permanecerá desde la creación de la web y quedará permanente en ella. La acción de guests blogs se hará cada cuatro meses, invitando en total a 3 expertos por año que escriban sobre RSC en el blog.

Pablo Sánchez – Consultor en Responsabilidad Social y Sostenibilidad

Alba Cabañas – Asesora estratégica en Sostenibilidad

Susana Vilas – Experta en Comunicación y Responsabilidad Social Corporativa

6.000€

KPI's

Entradas en el blog

Visitas a la web

ESPACIOS REVISTA ONLINE

Para esta acción la Fundación IKEA comprará espacios en revistas online especializadas. Estas revistas serán concretamente del ámbito de la RSC por lo tanto estas revistas y portales digitales son seleccionados por el contenido que aborden estos temas. Las revistas seleccionadas son: Corresponsables (Corresponsables, 2020), Expok News (ExpokNews, 2020), CSRWire (CSR Wire, 2020) y elEconomista Buen Gobierno y RSC (elEconomista, 2017) .



En los espacios que compraremos se publicaran artículos generados por la propia Fundación, como los del blog, sobre noticias en RSC, actuaciones de la Fundación, consejos de interés sobre sostenibilidad y responsabilidad social, etc.

TONO Y MENSAJE

El propósito de esta acción es semejante al del blog, que es promover información de interés para nuestro público, pero con la diferencia de que apareciendo en este tipo de revistas podemos llegar a un público más amplio y, por lo tanto, hacer una mayor promoción de este tipo de información y de la Fundación. El tono que utilizaremos es informativo, formal, claro y sencillo para que se informe de forma directa y entendible para todos los usuarios que ya nos conozcan y para los que aún no lo hacen.

TIMING

Esta acción la llevaremos a cabo a lo largo del segundo año de gestación de la estrategia. Estaremos presentes generando gran volumen de contenido en estas revistas online de forma periódica ya que no será tan conocida y buscamos que más usuarios nos conozcan. Así esperamos darnos a conocer a nuevos usuarios y a partir de mitades del segundo año, estos se conviertan en consumidores y generadores de este tipo de contenido.

PRESUPUESTO



El presupuesto por el espacio a media página, y en algún caso a página completa, variará según la revista, su difusión y frecuencia de publicación. En general, los precios oscilarán entre 3.500€ a 10.000€ dependiendo de la tirada y difusión de la revista, por ejemplo, colocar una publicación en elEconomista costará 7.500€, en cambio, media página en CSR Wire costará menos de 5.000€. Debemos tener en cuenta que esta acción la llevaremos a cabo de forma mensual alternando las diferentes revistas y creando pactos de packs para conseguir descuentos. Teniendo en cuenta todos estos factores, calculamos que el presupuesto total de esta acción asciende a **75.000€**



KPI's

- Número de emails abiertos
- Número de conversiones
- Número de ventas
- Número de ratio por clic de los vínculos



Figura 51: Espacio revista digital. Elaboración propia.

6.5. RESUMEN ACCIONES

OBJETIVO	ACCIONES	KPI's
<p>Potenciar la Fundación IKEA como principal promotora de la RSC.</p> <p>1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Web Fundación IKEA • Campaña en Redes Sociales • Posicionamiento SEO y SEM • Blog y Guest Blog • Revista Fundación IKEA 	<p>Tráfico</p> <p>Nº publicaciones</p> <p>Tiempo de permanencia</p> <p>Seguidores</p> <p>Clicks a links internos</p> <p>Conversiones</p> <p>ROI</p> <p>Entradas al blog</p> <p>Interacciones</p>
<p>Dar a conocer a los medios el nuevo plan de RSC basado en la educación para su difusión.</p> <p>2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relación informativo-lúdica con periodistas • Revistas para las fundaciones de los medios de comunicación • Desayuno y exposición con periodistas 	<p>Medios participantes</p> <p>Suscripciones</p> <p>Noticias</p> <p>Fundación recopiladas</p> <p>Publicity generada</p> <p>Reacciones e interacciones</p> <p>Nº ejemplares</p> <p>en RRSS</p> <p>Nº suscripciones fundaciones medios</p>
<p>Establecer un canal sobre RSC más cercano y directo entre los proveedores y la Fundación IKEA.</p> <p>3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop • Colección sostenible con proveedores • Entrevistas a proveedores 	<p>Nº participantes</p> <p>Resultados</p> <p>Reacciones e interacciones en</p> <p>workshop</p> <p>RRSS</p> <p>Encuestas de valoración</p> <p>Reproducciones</p> <p>Compras productos colección</p>
<p>Promover el mensaje entre los trabajadores sobre responsabilidad social como son la igualdad y la inclusión para educarlos con los valores que representan la empresa.</p> <p>4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Team Building • Webinar • RSC Business Awards • Tablón de anuncios 	<p>Tests</p> <p>Aumento</p> <p>Nº participantes</p> <p>sostenibilidad</p> <p>Encuestas</p> <p>Promoción</p> <p>valoración</p> <p>conductas</p> <p>Votos empleado responsables</p> <p>del mes</p> <p>Actualización</p> <p>Publicity</p> <p>noticias</p>
<p>Promover la compra de productos sostenibles de IKEA para realizar un cambio de conducta hacia un consumo responsable.</p> <p>5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Email Marketing • Espacios en revistas online • Newsletter 	<p>Emails abiertos</p> <p>Ratio por click</p> <p>Conversión</p> <p>en los vínculos</p> <p>Ventas</p> <p>Inscripciones</p> <p>Ejemplares</p> <p>Fundación</p> <p>difundidos</p> <p>Inscripciones</p> <p>Interacciones en RRSS</p> <p>IKEA Family</p>
<p>Involucrar a nuestro consumidor en la práctica de la responsabilidad social y medioambiental para educarlos y hacerles sentir parte activa del plan.</p> <p>6</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evento social contributivo • Jornada Sostenible • Co-branding 	<p>Nº participantes</p> <p>Interacciones en</p> <p>RRSS</p> <p>Titulaciones</p> <p>Encuestas</p> <p>Centros</p> <p>valoración</p> <p>renovados</p> <p>Muebles</p> <p>Encuestas de</p> <p>renovados</p> <p>los cursos</p>

Figura 52: Tabla resumen acciones. Elaboración propia.



7. CALENDARIO Y PRESUPUESTO



	AÑO 1 - 2021												AÑO 2 - 2022												AÑO 3 - 2023											
Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Team Building													In-B				Out-M				Out-B		In-M													
Webinar																																				
Workshop																																				
Colección sostenible con proveedores																																				
Relación informativo-lúdica																																				
Revista Fundaciones Medios																																				
Desayuno y exposición con medios																																				
Campaña de RRSS																																				
Página web Fundación IEKA																																				
Co-branding																																				
RSC Business Awards																																				
Entrevistas a proveedores																																				
Donación de juguetes																																				
Jornada Sostenible																																				
Tablón de anuncios																																				
Newsletter																																				
Revista Fundación IEKA																																				
Posicionamiento SEO y SEM																																				
Email Marketing																																				
Blog y Guests Blog																																				
Espacios en revistas online																																				

PRESUPUESTO

ACCIONES	PRESUPUESTO
Web Fundación	2.000 €
Campaña RRSS	28.800 €
Posicionamiento SEO y SEM	28.700 €
Blog y guest blog	6.000 €
Relación informativo-lúdica	1.500 €
Revista Fundaciones medios	2.250.000 €
Desayuno y exposición con medios	20.000 €
Workshop	15.000 €
Colección sostenible con proveedores	50.000 €
Entrevistas a proveedores	5.000 €
Teambuilding	20.000 €
Webinar	10.000 €
RSC Business Awards	6.000 €
Tablón de anuncios	100 €
Email MKT	1.036.800 €
Revista Fundación IKEA	1.125.000 €
Espacios en revistas online	75.000 €
Newsletter	4.800 €
Evento Social	8.800 €
Jomada Sostenible	45.000 €
Co-branding	15.000 €
TOTAL	4.753.500 €



8. RESUMEN EJECUTIVO



Al iniciar este plan de comunicación en RSC para IKEA ibérica tuvimos que realizar un análisis de su actual situación en el ámbito, y especialmente de la comunicación que realizaba sobre RSC. Al analizarlo, vimos que IKEA dispone de una firme y sólida base en RSC desde su filosofía y valores hasta su forma de trabajar. Sin embargo, detectamos que toda esta filosofía de RSC no estaba lo suficientemente comunicada, por lo tanto existe una falta de aprovechamiento de esta cultura corporativa y que podría ser uno de los factores decisivos y diferenciadores entre la marca IKEA y otras marcas.

El proyecto consiste, por lo tanto, en dar mayor visibilidad a esta cultura muy consolidada, pero poco comunicada, para potenciar el trabajo que realiza la marca. La solución y la base de nuestro proyecto es utilizar la Fundación IKEA, un elemento desconocido en España, para darle mayor visibilidad a este aspecto de la empresa y, sobretodo, para conseguir nuestro principal objetivo que es el de educar al público en general en RSC y poder mejorar entre todos el día a día de las personas. A esta estrategia le acompañará el concepto creativo de “El arte de educar”. De esta forma, la Fundación IKEA será el núcleo de la estrategia para este nuevo plan de comunicación en RSC basado en la educación.

Este plan de comunicación estará compuesto de una serie de acciones diferenciadas en función los públicos principales del plan de comunicación: consumidores, medios de comunicación, trabajadores y proveedores. Las acciones se dividen en tres categorías que representan la función de dichas acciones dentro de la estrategia. Estas categorías son: acciones de participación, acciones de acercamiento y acciones de promoción informativa.

El Plan de Comunicación en RSC IKEA ha sido pensado para que tenga resultados a medio plazo, por lo que se realizará durante un periodo de tres años, desde su puesta en marcha en 2021 hasta la última acción en 2023. Sin embargo, hay acciones que están pensadas para que queden activas permanentemente, como la página web o las redes sociales.

En el total de los tres años de estrategia, se suman 21 acciones, para el presupuesto de las cuales contamos con el respaldo de IKEA, ya que la Fundación IKEA, aunque se vaya a destinar a la RSC dentro de la empresa, forma parte de ella. Este presupuesto para los tres años de campaña será de 6.951.500€.

Creemos que actualmente hay una gran preocupación por parte del consumidor en cuanto a la responsabilidad, la sostenibilidad y la fiabilidad de calidad en estándares responsables que constituyen factores clave en la decisión de compra. Con este plan no solo comunicamos lo que hacemos, sino que también creamos un vínculo con los públicos de cercanía de confianza y transparencia para asegurarnos cumplir estos estándares y ser la empresa pionera en España respecto a la RSC.

Estamos convencidas de la buena inversión que supone esta estrategia para IKEA ya que no es un plan basado en mostrar de forma superficial el lado responsable y sostenible de la empresa, sino que involucra y conecta directamente con los públicos en sus acciones, para hacerles sentir parte de este objetivo común que es el mejor día a día y el mejor futuro de todos.



Alcaraz Cegarra, M^aC. (2017). Un plan de marketing para IKEA. Universidad Politécnica de Cartagena. Recuperado 5 enero 2020, de <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/6009/tfg-alcpla.pdf?sequence=1>

Álvaro. (2020, enero 14). Los 3 mejores cursos de carpintería. Recuperado 19 de mayo de 2020, de <https://zonaherramientas.com/mejores-cursos-carpinteria/>

BOE. (2017, 14 junio). Convenio de colaboración entre la Dirección General de Migraciones del Ministerio de Empleo y Seguridad Social e IKEA Ibérica. Recuperado 23 enero, 2020, de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2017-7878

Cinco Días, Economía, El País. (2004, 27 mayo). IKEA rompe con un proveedor por motivos medioambientales. Recuperado 20 febrero, 2020, de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2004/05/27/empresas/1085665211_850215.html

Corresponsables. (2020). Corresponsables. Recuperado 2 de mayo de 2020, de <https://www.corresponsables.com>

CSR Wire. (2020). The Corporate Social Responsibility Newswire. Recuperado 2 de mayo de 2020, de <https://www.csrwire.com>

De la Torre, R. (2020, 6 enero). Claves para entender la industria del mueble en España. Recuperado 24 enero, 2020, de <http://masmadera.net/industria-del-mueble-espana/>

Ecomueble. (2020). Ecomueble. Recuperado 22 febrero de 2020, de <https://www.mueblesecologicos.es>

El Corte Inglés. (2020). RSC aplicada en el grupo El Corte Inglés. Recuperado 17 de febrero de 2020, de <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/rsc/la-rsc-en-el-corte-ingles/>

elEconomista. (2019). Directorio Ranking Empresas - Ranking de las principales empresas españolas. Recuperado 25 de enero de 2020, de <https://ranking-empresas.eleconomista.es/faqs.html>

elEconomista. (2017, mayo 17). Nace la revista digital «elEconomista Buen Gobierno y RSC». Recuperado 2 de mayo de 2020, de <https://www.eleconomista.es/ecoley/buen-gobierno/noticias/8366178/05/17/Nace-la-revista-digital-elEconomista-Buen-Gobierno-y-RSC.html>

EOI. (2020). EOI. Recuperado 2 de mayo de 2020, de <https://www.eoi.es/es/empresas/company>

Ethnicraft. (2020). Ethnicraft. Recuperado 22 de febrero de 2020, de <https://ethnicraft.com/es/en/about-us>

ExpokNews. (2020). ExpokNews. Recuperado 2 de mayo de 2020, de <https://www.expoknews.com>

FEDA. (2009, 13 abril). Aprobado el Plan de Apoyo a la Industria de la Madera y el Mueble. Recuperado 13 de febrero de 2020, de <https://www.feda.es/actualidad/noticias/item/1030-aprobado-el-plan-de-apoyo-a-la-industria-de-la-madera-y-el-mueble>

GAIA. (2020). Gaia: arte, diseño y restauración. Recuperado 19 de mayo de 2020, de https://www.gaiarestauracion.com/centro_de_estudios/donde/donde_est_amos.php

Grupo AAB (2013, 1 septiembre). IWAY, es el código de conducta de IKEA. Recuperado 23 de enero de 2020, de <http://grupoaab.com/iway.html>

IKEA. (2020). Atención al Cliente. Recuperado 4 de febrero de 2020, de <https://www.ikea.com/es/es/customer-service/>

IKEA España. (2020). La estrategia de sostenibilidad de IKEA. Recuperado 22 de enero de 2020, de <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/about-us/todos-estamos-en-el-mismo-barco-pubc8331c51>

IKEA. (2020). La sostenibilidad en IKEA. Recuperado 13 de marzo de 2020, de <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/sustainable-everyday/>

IKEA Spain. (2020). Las colaboraciones de IKEA. Recuperado 15 de febrero de 2020, de <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/about-us/pasion-compartida-la-clave-del-exito-pub1f39bb11>

IKEA. (2019). Notas de prensa. Recuperado 21 de marzo de 2020, de <https://www.ikeainfo.com/prensa/inicio.php?t=28>

IKEA. (2020). Other stakeholders - IKEA. Recuperado 6 de febrero de 2020, de https://www.ikea.com/ms/en_JP/about_ikea/our_responsibility/partnerships/other_stakeholders.html

IKEA España. (2020). Proveedores. Recuperado 25 de enero de 2020, de <https://www.ikea.com/es/es/customer-service/proveedores-pub5b81b881>

IKEA España. (2020). Quiénes somos. Recuperado 21 de enero de 2020, de <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/work-with-us/quienes-somos-pub5dbfbe01>

IKEA's Stakeholders. (2012, 7 septiembre). Recuperado 3 de enero de 2020, de <http://isabellejonsson12.blogspot.com/2012/10/ikeas-stakeholders.html>

IKEA España. (2020). Visión e idea de negocio de IKEA. Recuperado 3 de enero de 2020, de <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/about-us/vision-e-idea-de-negocio-pub9cd02291>

Institut Escola de Treball. (2020). Carpintería y mueble - Español. Recuperado 19 de mayo de 2020, de <http://www.escoladeltreball.org/es/estudis/cicles-formatius/grau-mitja/FS10>

Iserte, L. (2018, 8 noviembre). "IKEA es el ejemplo de que la Comunicación suma cuando lo que tienes está bien armado". Recuperado 16 de febrero de 2020, de <http://www.extradigital.es/ikea-es-el-ejemplo-de-que-la-comunicacion-suma-cuando-lo-que-tienes-esta-bien-armado/>

Levante-EMV. (2018, 6 marzo). Un nuevo consumidor crítico, responsable y solidario. Recuperado 7 de febrero de 2020, de <https://www.levante-emv.com/responsabilidad-social-corporativa/2018/03/06/nuevo-consumidor-critico-responsable-solidario/1687956.html>

Merco (2019). Ranking Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo España. Recuperado 18 de febrero de 2020, de

<http://www.merco.info/es/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>

Muebles LUFÉ. (2020). Muebles LUFÉ | Local, Universal, Funcional y Ecológico. Recuperado 16 de febrero de 2020, de

https://muebleslufe.com/?gclid=Cj0KCQiAnL7yBRD3ARIsAJp_oLYjg4flAEQLKT5Q_Gklt2aKxHr0LqiYN2-76aABMu7ql2I7yghIEaApbfEALw_wcB

Murga, A. (2019, 16 marzo). Inditex marca el punto de inflexión de Zara Home: menos tiendas e integrada en Zara. Recuperado de 17 febrero de 2020, de

<https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/inditex-inflexion-zara-home-menos-tiendas-integracion-zara--3793405.html>

Náder, L. (2016, 13 agosto). Ikea, Análisis FODA. Recuperado 13 de febrero de 2020, de

<https://prezi.com/w6dzjocwkvxq/ikea-analisis-foda/>

NewsMDirector. (2017, julio 25). Crea objetivos SMART para tu estrategia de comunicación. Recuperado 5 de abril de 2020, de

<https://www.mdirector.com/marketing-digital/objetivos-smart-estrategia-comunicacion.html>

Ordoñez, L. (s.f.). Estrategia de comunicación de IKEA: principales insights. Recuperado 18 de febrero de 2020, de

<https://www.oleoshop.com/blog/estrategia-de-comunicacion-de-ikea>

Pérez, A. (2019, 8 julio). Número de empleados que trabajan para Ikea Ibérica entre 2011 y 2018. Recuperado 4 de enero de 2020, de

<https://es.statista.com/estadisticas/594500/numero-de-trabajadores-en-ikea-iberica-espana/>

Redacción, Economía. La Vanguardia, Madrid (2019). Recuperado 5 de enero de 2020, de

<https://www.lavanguardia.com/vida/20190402/461426010284/economia--las-ventas-de-mueble-de-hogar-en-espana-se-elevan-un-5-en-2018-y-creceran-hasta-un-4-en-2020.html>

RRHH Digital. (2017, 23 octubre). IKEA, la mejor empresa para trabajar dentro del sector. Recuperado 4 de enero de 2020, de

http://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/126984/IKEA-la-mejor-empresa-para-trabajar-dentro-del-sector?target=_self

Rivera Badilla, C.A. (2015). Plan de Negocios Para Una Cadena de Tiendas de Muebles Plegables. Recuperado 24 de enero de 2020, de <https://es.scribd.com/document/393541418/Plan-de-Negocios-Para-Una-Cadena-de-Tiendas-de-Muebles-Plegables>

Salvatierra, J. (2017, abril 29). Así funciona la maquinaria Ikea: las 1.000 empresas que alimentan al gigante sueco. Recuperado 12 de febrero de 2020, de https://elpais.com/economia/2017/04/28/actualidad/1493392128_142127.html

Sánchez, J. (2019, 24 enero). Tendencias asociadas a la Responsabilidad Social Corporativa en 2019. Recuperado 7 de febrero de 2020, de <https://www.pymesyautonomos.com/marketing-y-comercial/tendencias-asociadas-a-responsabilidad-social-corporativa-2019>

SERES. (2019, 22 mayo). La inversión en RSC en España. Recuperado 13 de febrero de 2020, de <https://www.fundacionseres.org/BlogSerres/index.php/inversion-rsc-espana/>

Seres. (2019, 11 abril). ¿Cuáles serán las tendencias en RSC para 2030? - RSC - Responsabilidad Social Corporativa - Blog Seres. Recuperado 7 de febrero de 2020, de <https://www.fundacionseres.org/BlogSerres/index.php/tendencias-en-rsc-para-2030/>

Suladze, M. (2015). IKEA-Strategy. Recuperado 5 de enero de 2020, de <https://www.academia.edu/19609468/IKEA-Strategy>

Tiendas IKEA de todo el mundo. (s.f.). Recuperado 22 de enero de 2020, de <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/about-us/queremos-llegar-cada-vez-a-mas-personas-pub3b03c401>

Tu Otro Diario. (2017, junio 12). Estas son las empresas españolas que fabrican los productos de Ikea. Recuperado 14 de febrero de 2020, de <https://www.tuotrodiario.com/empresa/2017061268475/proveedores-espanoles-ikea/>

UNESCO. (2020). Educación para el desarrollo sostenible. Recuperado 20 de abril de 2020, de <https://es.unesco.org/themes/educacion-desarrollo-sostenible>

UNEF. (2019. 28 junio). “El efecto IKEA: cómo las grandes empresas manejan la demanda de energías renovables”. Recuperado 14 de febrero de 2020 ,de: <https://unef.es/2019/06/el-efecto-ikea-como-las-grandes-empresas-manejan-la-demanda-de-energias-renovables/>

Uno+Uno Team. (2020). Uno+Uno Team, The Team Building CO. Recuperado 20 de abril de 2020, de <https://www.unomasunoteam.com/es/es>

Urban Design Fox. (2020). Experimenta el lujo natural. Recuperado 22 de febrero de 2020, de <https://urbandesignfox.com/es/coleccion-casca/>

Viajes, National Geographic. (2020, 30 abril). “16 destinos para un verano sostenible”. Recuperado 5 de mayo de 2020, de https://viajes.nationalgeographic.com.es/a/16-destinos-para-verano-sostenible_15463/6

Vallejo, C. (2020). Linkedin Carmen Vallejo. Recuperado 2 de mayo de 2020, de <https://www.linkedin.com/in/carmen-vallejo-41999516/?originalSubdomain=es>

Worldcoo. (2020). 7 medios de comunicación digitales y blogs que hablan de RSC. Recuperado 2 de mayo de 2020, de <https://www.worldcoo.com/blog/7-medios-de-comunicacion-digitales-y-blogs-que-hablan-de-rsc/>

WWF. (2010, 2 junio). “IKEA y la WWF se unen para promover una vida sostenible en el hogar”. Recuperado 20 de febrero de 2020, de <https://www.wwf.es/?15142/ikea-y-wwf-se-unen-para-promover-una-vida-sostenible-en-el-hogar>

Xifra, J., & Lalueza, F. (2009). *Casos de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa* [EPub] (Vol. 1). Recuperado de 20 de febrero de 2020, de <https://dochub.com/popera07/XaJX7Yl/casos-de-rrpp-y-comunicacion-corp-pdf>



10. ANEXOS



PAISES DONDE OPERA IKEA

País	Inicio actividad	Primera tienda	Número de tiendas
Sweden	1958	Älmhult	20
Norway	1963	Slependen	7
Denmark	1969	Ballerup	5
Switzerland	1973	Spreitenbach	9
Germany	1977	Eching	53
Japan	1974	Kobe	9
Australia	1975	Artarmon (Sydney)	10
Canadá	1975	Dartmouth	14
Hong Kong	1975	Kowloon	4
Austria	1977	Vösendorf	7
Singapore	1978	Bukit Timah	2
Netherlands	1978	Sliedrecht	13
Spain	1980	Las Palmas	20
Iceland	1981	Reykjavík	1
France	1981	Bobigny	33
Saudi Arabia	1983	Jeddah	6
Belgium	1984	Zaventem and Ternat	8
Kuwait	1984	Kuwait City	1

United States	1985	Plymouth Meeting	48
United Kingdom	1987	Warrington, Cheshire	21
Italy	1989	Cinisello Balsamo	21
Hungary	1990	Budapest	3
Poland	1990	Warsaw	11
Czech Republic	1991	Budějovická (Prague)	4
United Arab Emirates	1991	Dubai	2
Slovakia	1992	Bratislava	1
Taiwan	1994	Taipei	5
Finland	1996	Espoo	6
Malaysia	1996	Bandar Utama	3
China	1998	Shanghai	26

Russia	2000	Khimki (near Moscow)	14
Israel	2001	Netanya	4
Greece	2001	Thessaloniki	5
Portugal	2004	Alfragide (near Lisbon)	5
Turkey	2005	Istanbul	6
Romania	2007	Bucharest	1
Cyprus	2007	Strovolos (near Nicosia)	1
Ireland	2009	Ballymun (near Dublin)	1
Dominican Republic	2010	Santo Domingo	1
Bulgaria	2011	Sofia	1
Thailand	2011	Bangkok	2
Macau	2012	Nossa Senhora de Fátima	1
Lithuania	2013	Vilnius	3
Egypt	2013	Cairo	1
Qatar	2013	Doha	1
Jordan	2014	Amman	1
Croatia	2014	Zagreb	1
Indonesia	2014	Tangerang (near Jakarta)	1

South Korea	2014	Gwangmyeong	2
Morocco	2016	Casablanca	1
Serbia	2017	Belgrade	1
India	2018	Hyderabad	1
Latvia	2018	Riga	1
Bahrain	2018	Salmabad	1

DEBILIDADES

- Hay territorios a los que IKEA aún no ha llegado y por lo tanto existe un nicho de mercado en estas regiones que no está explotado.
- El coste del transporte desde la tienda al hogar.
- El sistema de recorrer toda la tienda a veces puede suponer una debilidad para los clientes.

AMENAZAS

- Limitación del crecimiento o de diversificación.
- Disminución de los visitantes a las tiendas físicas.
- Aparición de nuevos competidores *low cost* que suponen la repartición del mercado.
- Economías estancadas, las crisis económicas o políticas que crean una recesión y disminución del consumo.
- No saberse adaptar correctamente a nuevos mercados emergentes que no explotan al máximo.
- Regulaciones por países.

FORTALEZAS

- Diseños propios y únicos a un precio asequible para todo tipo de públicos.
- Imagen de marca positiva y muy reconocida por todos los públicos en los territorios en donde opera.
- Estructura de costes que permite tener unos precios muy competitivos.
- IKEA apuesta por el desarrollo sostenible.

OPORTUNIDADES

- Posible expansión a economías emergentes donde aún no hay una fuerte competencia.
- Mercado online en alza con muchas mejoras e implementaciones de nuevas técnicas.
- Incorporación continua de nuevas líneas de producto según los intereses del consumidor.
- Creación de una gama alta de productos para llegar a todos los públicos.
- IKEA puede acercarse fácilmente a los movimientos verde.