

# DESAFÍOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES. CASO: IKEA

## *Challenges for the Internationalization of Transnational Companies. Case: IKEA*

Jordan Lindon Cando Cedeño, Ing.  
Universidad de Guayaquil. Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0001-6375-3972>  
jordan.candoc@ug.edu.ec

Jhonson Orlando Cando Cedeño, Est.  
Instituto Superior Tecnológico de Formación  
Profesional Administrativa y Comercial. Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0003-4035-6135>  
jocando@formacion.edu.ec

**Palabras claves:** Gestión, Marketing, Administración.

**Recibido:** 28 de julio de 2021

**Keywords:** Management, Marketing, Administration.

**Aceptado:** 15 de octubre de 2021

### RESUMEN

En este ensayo de investigación se establecen los desafíos para la internacionalización de las empresas transnacionales en nuevos nichos de mercado, así como el análisis de la inversión extranjera directa presente en Latinoamérica y la incidencia de esta en empresas transnacionales que a raíz de aquello han impulsado sus economías, además el factor de las competencias gerenciales ha influenciado en la dinámica de sus actividades corporativas y su marca, para esto se aborda la realidad a nivel regional y como referente empírico se escogió a la compañía IKEA la cual a pesar de tener una gran acogida en la región europea no ha podido abrirse paso hacia el continente americano y asiático con el mismo éxito, es por ello que se analizara esta problemática desde el punto de vista de las estrategias de marketing.

### ABSTRACT

This research essay establishes the challenges for the internationalization of transnational companies in new market niches, as well as the analysis of foreign direct investment present in Latin America and its incidence on trans-national companies that, as a result of this, have promoted their economies, also the factor of managerial competences has influenced the dynamics of its corporate activities and its brand, for this the reality at a regional level is approached and as an empirical reference the IKEA company was chosen which despite having a great reception in the European region it has not been possible to break through to the American and Asian continents with the same success, that is why this problem was analyzed from the point of view of marketing strategies.



## INTRODUCCIÓN

Actualmente las competencias gerenciales son el elemento clave capaz de marcar la diferencia y mantener al margen a la competencia, puesto que permiten establecer estrategias para mejorar las prácticas empresariales y ayudar a minimizar el riesgo latente en la consecución de los objetivos y metas empresariales.

Dentro de las competencias gerenciales se encuentran la confianza y la credibilidad las cuales refuerzan las relaciones con los proveedores y los clientes, creando un valor agregado que logra también obtener una fidelización por parte de los consumidores finales.

Esta competencia es un arma de doble filo, ya que para muchos puede ser un reto y para otros una oportunidad para crecer y aprender asimilar e integrar a todos los miembros a trabajar en conjunto, creando una confianza en los colaboradores.

Con respecto a la inversión extranjera directa, los ingresos que el país percibe gracias a estas empresas representan un gran beneficio para la inyección de capital en la economía del país, y a su vez, estas empresas deben considerar el empleo de competencias gerenciales para mantenerse en el mercado local.

El modelo de “ármelo Ud. mismo” que maneja IKEA, ha sido bien acogido en la región europea de donde es originaria, pero sus intentos de llevar ese esquema a otras regiones no han sido bien recibidos, tomando en consideración que esto supone un cambio de pensamiento, es decir, partiendo de la secuencia, donde los hábitos se convierten en costumbres, y hasta que una costumbre llega a imponerse en una sociedad, deberá pasar un tiempo considerable.

Debido a lo antes mencionado, IKEA debe optar por estrategias de marketing apropiadas y acorde a donde quiere implantarse, inclusive si esto significa un cambio en sus prácticas empresariales, un claro ejemplo son las técnicas de adaptación, las cuales dan el valor agregado a la operación añadiendo un elemento autóctono o costumbres propias de la región donde se realice.

El poder que posee IKEA lo convierte en un referente de la perfecta relación entre costo-calidad, y al potencializar su marca puede alcanzar diversos nichos de mercado y no sólo enfocar sus esfuerzos hacia un único campo de acción, sino más bien diversificar la gama de sus productos.

Este documento se encuentra compuesto por el contenido, en donde se responden a los epígrafes de la investigación con el fundamento teórico de revisión de la bibliografía acorde al tema, respaldando las afirmaciones permitiendo dar un juicio objetivo; en el apartado conclusiones se establecen los criterios finales resultado de la investigación y en cuanto a la bibliografía se detallan las referencias y artículos científicos empleados para el desarrollo de este trabajo.

## DESARROLLO

### 2. Los orígenes del marketing

Se pueden establecer, que desde la prehistoria hasta las grandes civilizaciones antiguas en el intercambio o trueque se practicaba la persuasión para intercambiar productos basados en el deseo o necesidad, pero los orígenes de la terminología del marketing como tal, según varios autores están registrados entre 1906 y 1911, cuando se impartían cursos en la escuela de negocios de Harvard por el escritor Arch W. Sach.

En discrepancia, los principios y fundamentos del marketing son mucho más recientes, hechos como el crecimiento de un mercado mundial y evolución de medios de comunicación, creaban el ambiente perfecto para el desarrollo del marketing, el comercio adquiría más auge en una sociedad muchos más consumista y demandante de productos de primera necesidad como de productos innovadores tomando en consideración la aparición de grandes inventos a lo largo de la historia.

A principios del siglo XX resultaba indispensable conocer las tendencias del mercado, implementar estrategias para mejorar las ventas, y llegar de forma mucho más efectiva hacia los potenciales clientes; nacen las hipótesis y teorías relacionadas a la relación del incremento de ventas que podían producir técnicas publicitarias, se identifican nuevas funciones alejadas de la producción y el marketing toma mayor protagonismo posicionando a los clientes como el punto de partida de los lanzamientos de nuevos productos; se crean institutos de investigación de mercado.

La edad contemporánea, por su parte tuvo una evolución constante del marketing partiendo desde sus enfoques, entre los más representativos tenemos el enfoque a la producción, reflejado en la disponibilidad del producto; enfoque ventas,

arraigado a campañas más agresivas; enfoque producto, relacionado con la innovación; y el enfoque social, es decir sin ánimos de lucro y en para contribuir a la comunidad.

### **2.1. Inversión extranjera directa en Latinoamérica**

Según Rodríguez & Albornoz (2016), a partir de la década de los ochenta, la región latinoamericana sufre modificaciones importantes: una mayor apertura económica y el re-direccionamiento político hacia un sistema de libre mercado intensifican la importancia de la IED.

Según Bolea (2015), las entradas de IED en América Latina alcanzaron más de 188.101 millones de dólares en 2013. Después de un aumento en 2007-2008 y una caída significativa de alrededor del 40% en 2009, la IED en 2010 comenzó a recuperarse.

Esto indica que tienen una tendencia al alza, y por consiguiente estarán en aumento por los siguientes periodos y por lo que se integrarán nuevas inversiones en la región de América Latina y el Caribe, y para adentrarse en el mercado local serán necesarias estrategias de adaptación.

### **2.2. Importancia de la geolocalización**

Según Rivas & Puebla (2016), la capacidad y disposición de las empresas por tener actividades económicas en su país de origen y en el extranjero, se encuentran en función de que éstas sean capaces de poseer ciertos activos no disponibles en su país.

Según Miranda & Lorena (2015), actualmente las multinacionales están localizadas en los cinco continentes, lo que representa una diversificación geográfica y sectorial excepcionalmente amplia tratándose de un país en desarrollo que históricamente ha mostrado menor apertura e integración en la economía mundial.

Con respecto a la geolocalización, la IED están presente en todos los continentes y como no hacerlo en un ambiente globalizado y orientado a la internacionalización de las empresas de cada país en búsqueda de mayores ingresos a través del comercio exterior.

### **2.3. Herramientas y estrategias para las IED**

Según Limas & Franco (2018), evaluar el grado de riesgo país y monitorear los avances de la economía es un factor importante de inversión. Este riesgo es un indicador específico de países emergentes y un referente importante de decisión para la inversión extranjera.

Los indicadores nivel país son la herramienta más empleada a la hora de invertir en un sector o región, puesto que de ahí saldrán las decisiones gerenciales y medirán el riesgo que incurre en la operación de las transacciones comerciales.

Según Olivares & Espinosa (2018), cuando las empresas domésticas se fusionan para obtener una ventaja competitiva con respecto a las empresas foráneas, el resultado sobre el bienestar es ambiguo. Cuando este es negativo el gobierno establece incentivos como subsidio a las empresas foráneas.

En este caso se plantea, la opción de fusionarse como medio para permanecer y crear el mayor impacto posible dentro del mercado meta, estas alianzas pueden combinar lo mejor de ambos sectores para lanzar un nuevo producto o servicio empleando la innovación.

### **2.4. Las IED y el comercio exterior**

Según Rivalta & Rodríguez (2015), las entidades con participación extranjera suelen destinar parte de su producción a exportar, lo que posibilita la inserción en los mercados internacionales. La entrada de IED, por tanto, implica el enlace de los mercados internacionales con los mercados domésticos.

Según Briseño, Martínez, & Castillo (2015), las economías más dinámicas buscan crear las mejores condiciones en el mercado doméstico para atraer nuevas inversiones o reinversiones de los capitales extranjeros productivos, interesados en aumentar sus beneficios desde estos escenarios competitivos.

Es por ello, que las empresas con IED fomentan la internacionalización de la economía a través del comercio exterior y se produce un desarrollo comercial que permita alcanzar las tan ansiadas economías de escalas.

### **2.5. Factores positivos y negativos del marketing aplicado**

Dentro de lo positivo se encuentra ubicar al cliente como el centro de todo, brindar más que un servicio tradicional experiencias únicas, un servicio de calidad a un bajo costo, accesible para los usuarios, refuerzan su atención al cliente, ya que también es parte de la imagen empresarial.

Por otro lado, en cuanto a lo negativo esta la amenaza latente de empresas competidoras líderes, venden una burbuja de ilusión que puede ser muy frágil y fácil de romper, le dan demasiado poder al cliente, un lema de doble filo: "el cliente siempre tiene la razón", el servicio prestado en relación al bajo costo supondrá una limitante que tarde o temprano alcanzará al cliente.

## 2.6. El marketing en IKEA como factor de internacionalización.

Según Ruiz (2018), los planes estratégicos de los gerentes en las organizaciones, deben estar orientados a garantizar el suministro de los recursos, entre ellos los humanos, materiales y equipos, así como los económicos, destinados al funcionamiento técnico-administrativo.

El marketing desde su aparición ha generado cambios sustanciales en las empresas y la economía, lo que se ve reflejado en la actualidad ya que en toda compañía como en el caso de IKEA. es un pilar necesario y un departamento vital para la toma de decisiones corporativas.

Según Rivas & Puebla (2016), la capacidad y disposición de las empresas por tener actividades económicas en su país de origen y en el extranjero, se encuentran en función de que éstas sean capaces de adquirir ciertos activos no disponibles en su país.

La empresa IKEA se ha consolidado por varias décadas en el continente europeo, siendo un referente de calidad y calidez, pues su servicio post-venta y atención al cliente enfocado a la satisfacción total del cliente son los ejes en los que se basa su estrategia de fidelización con los consumidores. Por otro lado, a pesar de tener una marca reconocida y un estilo de trabajo idóneo, la internacionalización a otras regiones ha sido un problema, puesto que los consumidores y sus necesidades varían según la cultura, región, estilos de vida, etc.

Figura 1. Modelo CANVAS de IKEA

<b>PROBLEMA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Necesidad de amueblar y decorar viviendas y oficinas</li> <li>● Necesidad de que sean de confort, diseño y calidad razonables</li> <li>● Presupuesto escaso</li> </ul>	<b>SOLUCIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Muebles y decoración para montar uno mismo para viviendas y oficinas</li> <li>● Diseño propio y materiales de buena calidad</li> <li>● Precio asequible</li> </ul>	<b>PROPUESTA DE VALOR ÚNICA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ikea es una marca que vende sus propios muebles y decoración para montar uno mismo con diseño original a calidad razonable con precio asequible</li> </ul>	<b>VENTAJA DIFERENCIAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseño moderno y original</li> <li>● Calidad razonable para el precio</li> <li>● Marca reconocida</li> </ul>	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Familias</li> <li>● Solteros</li> <li>● Empresarios</li> </ul>
<b>ALTERNATIVAS EXISTENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Otras tiendas de muebles de bajo coste</li> </ul>	<b>MÉTRICAS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Nº clientes mensuales</li> <li>● Ticket medio por cliente</li> <li>● Clientes que repiten</li> </ul>	<b>CONCEPTO DE ALTO-NIVEL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ikea es Lego de los muebles</li> </ul>	<b>CANALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tiendas físicas</li> <li>● Tiendas "mínimas"</li> <li>● Tienda online</li> </ul>	<b>CLIENTES TEMPRANOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Personas que se acaban de mudar</li> <li>● Parejas que se van a casar en breve</li> </ul>
<b>COSTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Personal fabricación</li> <li>● Coste fabricación</li> <li>● Logística</li> <li>● Personal tiendas</li> <li>● Edificios tiendas</li> <li>● Marketing y publicidad</li> <li>● Soporte y garantía</li> </ul>			<b>INGRESOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Venta de muebles</li> <li>● Venta de decoración</li> <li>● Otros servicios (envío, montaje, etc)</li> </ul>	

Fuente: Acelerando Empresas (2019)

## 2.7. Expansión hacia el continente asiático

Según Wu(2019), el bajo nivel de ingresos de los chinos es un reto, para ajustar su negocio al mercado chino, IKEA primero cambió a sus clientes objetivo de común personas a clientes jóvenes que viven en grandes ciudades con alta formación académica y alta ingresos. El éxito de su diseño profesional, amenaza a IKEA, muchos de los muebles chinos son casi iguales incluso de un Marca diferente, la falta de regulación en el área del diseño de muebles permite que muchas empresas reflejen. El diseño de otros e IKEA se convirtió en una de estas víctimas.

Según Li & Zhang (2019), IKEA puede usar el precio del producto, incluyendo los costos de entrega e instalación, si los consumidores no necesitan servicios de entrega e instalación, pueden ahorrar en costos de distribución e instalación. Estos métodos pueden resolver los requisitos de los consumidores para la entrega gratuita y la instalación gratuita, y también permiten a los consumidores reconocer el servicio postventa de IKEA.

IKEA para llegar al mercado asiático debe cambiar el modelo o esquema “ármelo Ud. mismo”, debido a que la mano de obra es muy barata, y prefieren el producto terminado; el modelo de estandarización de sus productos para reducir sus costos también cambiar ya que pueden ser víctimas de la imitación de marcas, el mercado a optar es uno más jóvenes con mayores ingresos y más abiertos al cambio que propone IKEA.

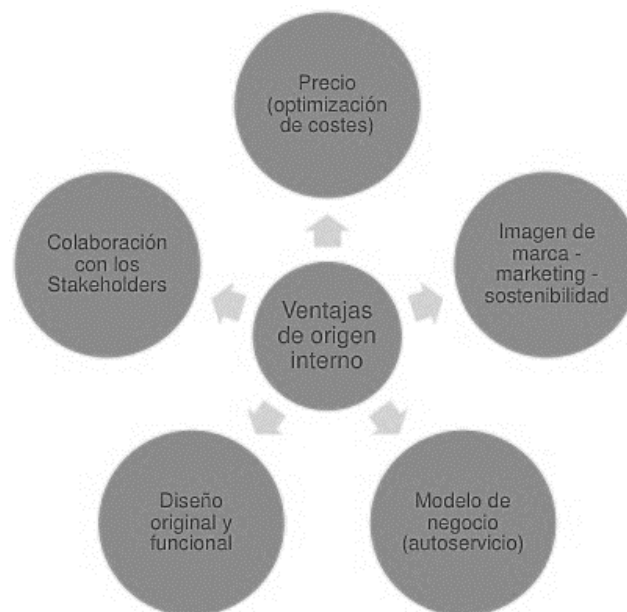
## 2.8. Estrategias a través de la marca y reputación

Según Ostrovskaya, Zhukova, & Cortes (2017), criterios de elección, como “calidad” o “comodidad” no pueden ser utilizados al comprar un producto online. El “nombre de marca” puede ayudar a disminuir la incertidumbre, sobre todo cuando los consumidores asocian las características humanas con las marcas.

Según Benavides (2017), la marca no sólo se ayuda de servicios y objetos reales, sino sustancialmente de categorías de valor que dirigidos al desarrollo creativo de contenidos persiguen el contacto emocional con los individuos y el conjunto de los grupos sociales.

Aprovechando su reputación y marca IKEA bien puede formar alianzas estratégicas con empresa ya posicionadas en los nichos de mercado donde se quiere llegar facilitando su mayor acogida, por consiguiente, adquirir empresas ya establecidas o inclusive proveedores de materia prima o productos terminados para venderlos a través de la marca IKEA. Por otro lado, una estrategia puede ser diversificar la gama de productos IKEA, puesto que la marcas es un factor asociado a la fidelidad del cliente y si los clientes ven un producto con la marca IKEA tendrán plena seguridad y confianza en que este producto es de buena calidad también, sobre todo al momento de comercializar en las plataformas digitales, que cada vez van tomando mayor protagonismo en un mundo globalizado.

**Figura 2. Competencias de IKEA**



**Fuente:** Rodríguez y Llorente (2012)

## **2.9. IKEA en América Latina**

Según Scozzese (2013), los precios de los productos de IKEA son accesibles, no requieren un esfuerzo demasiado grande para ser comprados y son más baratos o tan baratos como el equivalente productos que se venden actualmente en Argentina.

Según Bermúdez & Schneider (2018), publicaciones recientes indican que IKEA está planeando sus entradas de mercado en Sudamérica. Entre estos, se centrará principalmente en Chile, Colombia, México y Perú. Al hacerlo, IKEA podrá aprovechar cadena de suministro y beneficios de producción.

Este año Ikea ya tiene propuesto llegar a varios países de Latino América (ALC) entre ellos México, Chile, Colombia y Perú; pero también existen estudios de su implementación en Argentina; al igual que en otras regiones, en ALC están acostumbrados a adquirir un producto terminado y no en partes como propone IKEA, varios autores concuerdan que el mercado objetivo deben ser los más jóvenes, los países antes mencionados tienen una extensa área boscosa, por lo que al posicionarse a través de franquicias en estos lugares no sólo llegarían a un mercado nuevo, sino también optimizarían la cadena de suministro y de producción, al adquirir la materia prima de primera mano.

## **2.10. Estrategia de posicionamiento de IKEA en mercados en nuevos mercados**

Según El Dameh & AL Ghadeer (2019), la estrategia anual de reducción de precios impacta rentabilidad, diferencias de calidad en diferentes mercados, la personalización de los productos es baja, debido a estandarización de productos, la estrategia de bajo costo podría afectar la calidad a largo plazo.

Según Minadeo (2008), la entrada de Ikea en nuevos países parece hacerse con cuidado, gradual y paulatino, Ikea debe ser sistemático, ingresando país por país, demorando hasta conocer los hábitos y usos de los nuevos mercados y, mantener riesgos en niveles razonables.

La innovación constante es el mayor reto que Ikea debe alcanzar pues el riesgo de que los bajos costos puedan alcanzar a la calidad del producto es una posibilidad latente, además que la personalización de productos es cada vez más apetecida por los clientes dejando muy por debajo a la estandarización para optimizar recursos, que siempre proponía la compañía, por su parte las costumbres y cultura de cada país es un desafío a reducir aplicando la adaptación como regla fundamental al momento de posicionarse en una región diferente.

## **2.11. Desafíos y perspectivas de las operaciones comerciales**

Como aprendizaje de la empresa a lo largo del tiempo puede considerarse el hacer más con tan poco en comparación a la competencia, un negocio tradicional aparentemente estandarizado puede rediseñarse, las limitaciones de su servicio son compensadas con servicios adicionales, logran que sus clientes sean su primera línea de publicidad al ser portadores de sus excelentes experiencias.

Por otro lado, muchas empresas se centran en la rentabilidad y no se enfocan en vender un servicio de calidad, mantener al margen a la competencia e incentivar a replicar las prácticas de un buen trato con el cliente, garantizar el retorno de clientes al crear usuarios satisfechos, promoviendo buenas prácticas de relación con el cliente.

Entre los desafíos pueden considerarse que el mínimo descuido o inconveniente con alguna acción de su personal puede echar abajo políticas, las empresas competidoras del sector pueden replicar sus acciones a través de un benchmarking empleando mayores recursos, la atención obsesiva al cliente puede llegar a incomodar a algunos usuarios, el poder del usuario puede ser volátil, ya que, así como los clientes recomiendan la empresa y la elevan por encima de la competencia también pueden hundirla.

Como perspectivas es necesario hallar el equilibrio perfecto entre el servicio prestado "in situ" y el servicio post venta, es decir asegurar que el cliente regrese, se deben direccionar los esfuerzos a las necesidades reales de los clientes, venderles lo que necesitan y no lo que se cree, lograr que los clientes puedan ayudar indirectamente a las acciones de marketing al recomendar la compañía basados en su buena experiencia con el servicio, y lograr dar prioridad a la parte humana de las empresas.

Se vuelve necesario fomentar la lealtad del cliente y conservarlo, para esto se debe aplicar estrategias de mercadeo afectivas con los compradores, un marketing enfocado a las emociones, más que un servicio se trata de brindar experiencias, ofrecer un valor agregado que resalte de la competencia y lo identifique con la empresa, haciéndolo sentir parte importante de la misma, porque es la razón de ser de la compañía, en otras palabras, estar en constante contacto con el cliente, informándole cada uno de los procesos.

Adicionalmente, una atención amable y cordial, un servicio post venta de calidad y calidez, solucionando los inconvenientes suscitados, adelantándose a las quejas, compensando las infirmitades y verificando posibles sugerencias para mejorar el servicio basado en la opinión de los clientes, acompañado de promociones premiando su fidelidad, a través de beneficios por encima de clientes no regulares.

## CONCLUSIÓN

Se concluye que, la gran diversidad cultural que se evidencia en un mundo globalizado, es una gran oportunidad para productos nuevos e innovadores, pero en el caso de productos y negocios ya establecidos y manejados bajo una única fórmula ganadora supone un mayor reto, en el caso de estandarizar su producto a diferentes regiones por lo que es necesario adaptarlo a las condiciones de los nuevos escenarios de destino, para asegurar una mayor acogida.

Los mercados que IKEA quiere alcanzar son el claro ejemplo de los desafíos de productos tradicionales en nuevos nichos de mercado, la idea de armarlo por uno mismo, pierde valor en mercados asiáticos donde la mano de obra es tan barata; y en mercados americanos, es un reto para el consumidor que no está acostumbrado, además que ambos debido a la costumbre sería más cómodo la ayuda de un experto para realizar esta acción.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides, J. (2017). La gestión de las marcas y los valores en el turbulento contexto de la comunicación. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 16(16), 39-59. Obtenido de <https://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=18897304&AN=129329571&h=%2fNkxNmV7gQ7LYNidVKqGPMQQ6U6RKOBjtDj0MFKL2lUjYhFegFw%2fDPeVeknqXHTumc8%2bZy1esDUzpf36W68NCg%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLo>
2. Bermudez, V., & Schneider, M. (2018). Challenges of transforming a Business Model to a Sustainable Business Model A case study based on IKEA and Tetra Pak. Lund University. Obtenido de <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8951811&fileId=8951820>
3. Bolea, G. (2015). LA RELACIÓN ENTRE LAS INVERSIONES DIRECTAS EXTRANJERAS Y LA SEGURIDAD ECONÓMICA EN AMÉRICA LATINA. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 111 - 129. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1909-30632015000200006&lang=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-30632015000200006&lang=pt)
4. Carrillo Quinto, N., & Valderrama Barragán, G. (2021). Ley de Simplificación y Progresividad Tributaria: Análisis de su Incidencia en la Tributación de las Microempresas Ecuatorianas. *Revista de Investigación, Formación Y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 9(1), 7. <https://doi.org/10.34070/rif.v9i1.239>
5. Briseño, J., Martínez, Á., & Castillo, O. (2015). Impacto de la repatriación de utilidades de la IED estadounidense en América Latina. *Economía Teoría y Práctica*, 366-396. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2811/281143337004/index.html>
6. El Dameh, Y., & AL Ghadeer, H. (2019). The Impact of Traditional Direct Marketing on Creating Brand Awareness: Case Study on IKEA in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 14(3), 130-147. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/114b/ce95a4773e33bc7d25a560885b518ec207ea.pdf>
7. Li, X., & Zhang, Y. (2019). Analysis on Marketing Strategy of IKEA Home in Guangzhou. *Modern Management*, 445-453. Obtenido de [https://pdf.hanspub.org/MM20190400000\\_33570796.pdf](https://pdf.hanspub.org/MM20190400000_33570796.pdf)
8. Limas, S., & Franco, J. (2018). El riesgo país para Colombia: interpretación e implicaciones para la economía y la inversión extranjera, 2012-2017. *Revista Finanzas y Política Económica*, 153 - 171. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2248-60462018000100153&lang=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2248-60462018000100153&lang=pt)
9. Minadeo, R. (2008). INTERNACIONALIZAÇÃO DO VAREJO: O CASO IKEA. *Revista Alcance – Eletrônica*, 15(3), 378-396. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4777/477748629007.pdf>
10. Miranda, A., & Lorena, L. (2015). LOS PATRONES DE LOCALIZACIÓN DE LA IED CHINA. *Foro Internacional*, 992-1026. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59940022005>
11. Olivares, D., & Espinosa, R. (2018). Inversión extranjera directa y fusiones domésticas en presencia de productos diferenciados: Un análisis de bienestar social y política pública. *EconoQuantum*, 1-2. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1250/125057021004/index.html>
12. Aguilar Sinche, M., Carvajal Brito, R., & Serrano Delgado, M. (2019). Programas de Educación Financiera Implementados en América Latina. *Revista de Investigación, Formación Y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 7(2), 23. <https://doi.org/10.34070/rif.v7i2.157>
13. Ostrovskaya, L., Zhukova, V., & Cortes, L. (2017). ¿Es el nombre de la marca un criterio de elección más usado por los consumidores? Un estudio crosscultural en España y Rusia. *Espacios*, 38(52), 19-31. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p19.pdf>

14. Fernández Bedoya, V. (2020). Automatización del Proceso de Toma de Inventarios Cíclicos en una Empresa Comercial Ubicada en Lima y su Efecto en la Reducción de Gastos. *Revista de Investigación, Formación Y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 8(1), 8. <https://doi.org/10.34070/rif.v8i1.185>
15. Rivalta, A., & Rodríguez, V. (2015). IED: ¿a qué nos referimos? *Economía y Desarrollo*, 76-84. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425543135006>
16. Rivas, S., & Puebla, A. (2016). Inversión Extranjera Directa y Crecimiento Económico. *Revista mexicana de economía y finanzas*, 5-6. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4237/423746532004/index.html>
17. Rodríguez, w., & Albornoz, R. (2016). Inversión extranjera directa y desigualdad en el ingreso en Latinoamérica: evidencia de la cointegración de datos de panel. *Cuadernos de Economía*, 433 - 455. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-47722016000200004&lang=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722016000200004&lang=pt)
18. Ruiz, A. (2018). Gestión de la Gerencia Tecnológica en la Administración Pública. *Revista Scientific*, 3(10), 218-231. doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.10.11.218-231>
19. Scozzese, G. (2013). A Potentially Successful Market for the IKEA Group: Argentina. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 2, 19-40. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/47716614/Volume\\_2\\_Issue\\_8\\_Paper\\_4.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA\\_Potentially\\_Successful\\_Market\\_for\\_the.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSB6BABRT4WYHL%2](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/47716614/Volume_2_Issue_8_Paper_4.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA_Potentially_Successful_Market_for_the.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSB6BABRT4WYHL%2)
20. Wu, Y. (2019). The Marketing Strategies of IKEA in China Using Tools of PESTEL, Five Forces Model and SWOT Analysis. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 403, 348-355. Obtenido de <https://www.atlantis-press.com/proceedings/iafsm-19/125934515>
21. Ortiz, L. (2020). Inflación Credencialista y Heterogeneidad Productiva en la Economía Paraguaya. *Revista de Investigación, Formación Y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 8(1), 19. <https://doi.org/10.34070/rif.v8i1.190>