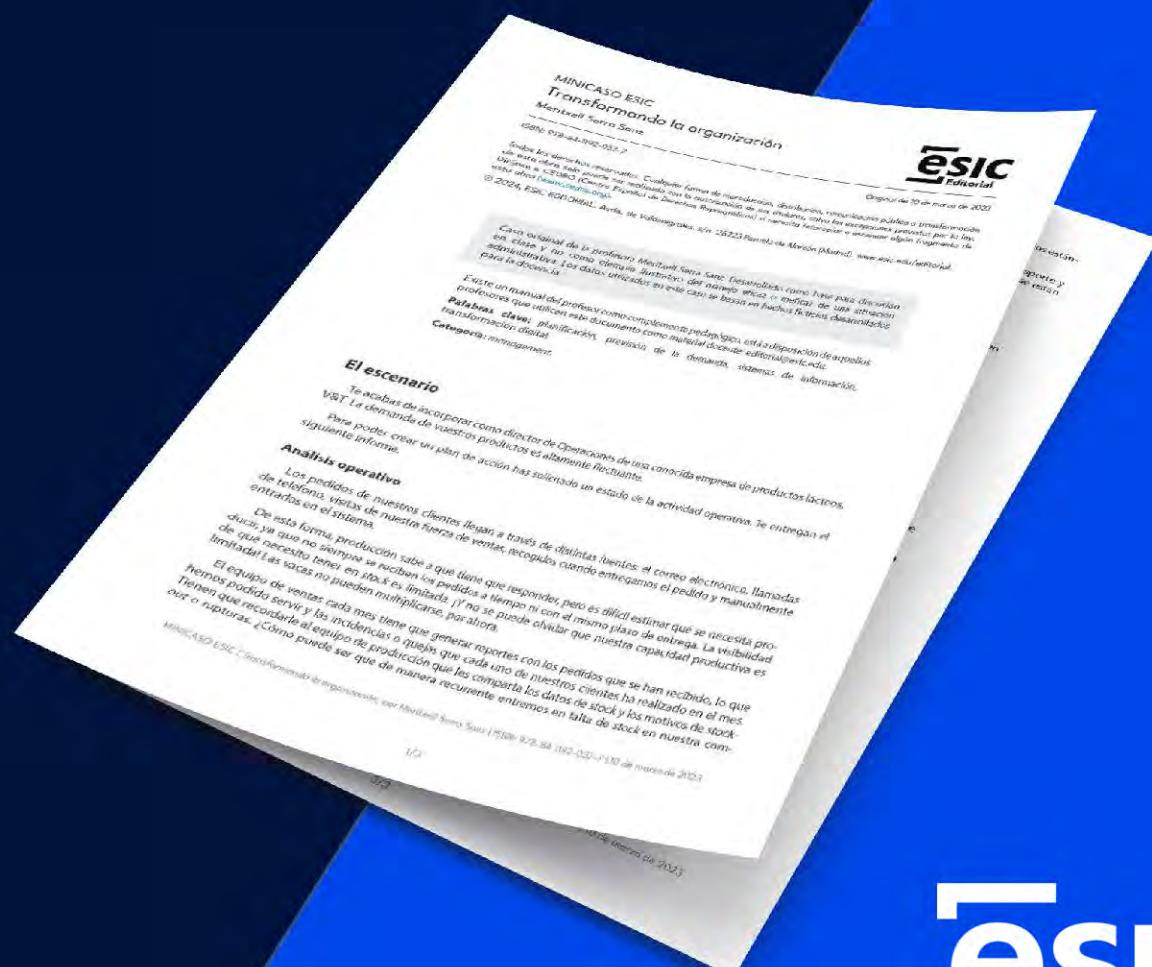


MINICASO ESIC



esic
Editorial

Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2025, ESIC EDITORIAL. Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid). www.esic.edu/editorial.

Caso original de los profesores **Rafael Canorea García, Ruth Fernández Hernández y Daniela Musicco Nombela**. Desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Los datos utilizados en este caso se basan en hechos reales desarrollados para la docencia.

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente: editorial@esic.edu.

Palabras clave: tiendas físicas, comportamiento consumidor, contexto digital, transformación, conexión emocional.

Categoría: marketing y comunicación/*management*.

Contexto

En 2020, con la llegada de la pandemia de COVID-19, IKEA se enfrentó a uno de los mayores desafíos de su historia. Sus tiendas físicas, centro neurálgico de su experiencia de marca, tuvieron que cerrar temporalmente en muchos países. La empresa, conocida por su modelo de autoservicio y experiencia presencial, se vio obligada a replantearse su estrategia de marketing y comunicación para adaptarse al nuevo contexto digital y al cambio en el comportamiento del consumidor.

Problema

La Dirección de Marketing y Comunicación de IKEA tenía que encontrar una manera de:

1. Mantener la conexión emocional con los consumidores.
2. Aumentar las ventas *online*, que hasta entonces representaban una parte menor del total.
3. Reforzar los valores de la marca, como sostenibilidad, accesibilidad y diseño democrático.
4. Adaptar los mensajes y los canales a una audiencia en confinamiento, más conectada digitalmente, pero también más sensible emocionalmente.