



# IKEA

## la cadena que decora tu vida



**Por Marcelo Albuja**

Profesor de Dirección de Operaciones del IDE Business School, Universidad de Los Hemisferios, Ecuador.

Cuando una pareja joven quiere amoblar y decorar su departamento piensa primero en IKEA. Esto ocurre en varios países del mundo en donde la marca ha logrado un posicionamiento extraordinario debido a su portafolio de productos con diseños vanguardistas, funcionales y accesibles a la gran mayoría. La empresa además ha desarrollado un modelo de negocio exitoso que le permite estar siempre un paso por delante de la competencia.



\*Versión ampliada del artículo "IKEA", publicado en Revista Ekos en junio 2017.

***Cuando una pareja joven quiere amoblar y decorar su departamento piensa primero en IKEA... La empresa ha desarrollado un modelo de negocio exitoso que le permite estar siempre un paso por delante de la competencia.***



La pareja de jóvenes se dispone a comprar sus muebles y se traslada a las afueras de la ciudad hacia el IKEA más cercano. Se puede reconocer al local desde lejos por los colores azul y amarillo, que no son coincidencia, al ser los mismos colores de la bandera sueca en donde fue fundada la compañía. Ingresan al local comercial y se encuentran con modelos de salas, cuartos, cocinas, baños; con diseños exquisitos y espacios bien aprovechados. Cada pieza del diseño es un producto en venta, con un nombre propio en sueco. Mientras caminan por el único pasillo en forma de serpiente van encontrando artículos muy atractivos que están estratégicamente dispuestos en el almacén para crear necesidades. En el camino, si les gusta un mueble o el cuarto entero, copian el código del producto en un papel con un lápiz pequeño que provee la

misma tienda. Si necesitan ayuda preguntan a alguno de los empleados que son fácilmente reconocibles por llevar uniformes con los mencionados colores. Al terminar el recorrido por el salón principal pasan a la bodega en donde el cliente toma los muebles, conforme a los códigos apuntados, los cuales están empacados en cajas planas de fácil movilidad. Los jóvenes pagan por sus productos, algunos necesarios otros comprados simplemente por impulso. Cansados por el largo trayecto y felices por haber encontrado buenos productos a excelentes precios, se sientan a comer en la cafetería del mismo almacén. Luego empaican sus cosas en el carro, van a la casa y arman ellos mismos los muebles. Su hogar ahora tiene un aire sofisticado. Están felices y piensan que fue un día productivo, se acuestan y duermen sobre la nueva cama Fjellse.

IKEA fue fundada por Ingvar Kamprad, cuyas letras iniciales se ven representadas en la primera parte del nombre de la empresa, las dos últimas letras en honor al nombre de su granja Elmtaryd y su condado Agunnaryd en Suecia. La organización tiene como visión “crear una mejor vida cotidiana para muchas personas”. Esta mirada ambiciosa aterriza en una propuesta de valor que se basa en el democrático design, que es lograr productos con un diseño estéticamente atractivo y adaptados desde el inicio para que sean baratos de producir, distribuir y comercializar.

El secreto de IKEA es entregar esta propuesta de valor a sus clientes a través de un modelo de negocio que se basa en tres pilares:

*La organización tiene como visión “crear una mejor vida cotidiana para muchas personas”. Esta mirada ambiciosa aterriza en una propuesta de valor que se basa en el **democratic design**, que es lograr productos con un diseño estéticamente atractivo y adaptados desde el inicio para que sean baratos de producir, distribuir y comercializar.*



**1. Productos Clase Mundial.** Para la empresa la innovación real aparece cuando se logra conectar conocimiento de la vida del hogar con la experiencia de IKEA en toda la cadena de valor. La firma logra un product-market fit difícil de copiar, encajando sus productos en el mercado objetivo. Se ofrece un portafolio de productos modernos, con hermosos diseños, extremadamente funcionales y de alta calidad. En las tiendas se puede observar en vivo controles de calidad realizados a los productos. Además se usan materiales de primer nivel, con buenos precios y amigables con el medio ambiente; como Bambú, madera con certificaciones sustentables o reciclada, Jacinto de Agua, entre otros.

**2. Obsesión por los Costos.** Conforme a su visión los precios deben ser accesibles para la gran mayoría. Esto se logra con una reducción de costos en todos los eslabones de la cadena de suministro. Por ejemplo, con el objetivo de ahorrar costos de fabricación y transporte, la gran mayoría de los productos de IKEA deben ser armados por los propios clientes en sus hogares. Esta cultura de eficiencia, frugalidad y austeridad se la vive desde la alta dirección. En alguna ocasión un alto directivo de la empresa no consiguió vuelo regular para asistir a una importante reunión, había solo disponibilidad en primera clase. Ingvar le indicó entonces que tomara un auto para hacer el viaje de 500 km.

Cuando se abrió la tienda de Kungens Kurva, Suecia, en junio de 1965, hubo colas de hasta 18.000 personas y muy pocos cajeros para atender a la creciente demanda. En una ocasión el gerente tuvo que seguir a un cliente hasta el parqueadero que se llevaba las cosas sin pagar porque se habían tardado mucho tiempo en traer los productos de la bodega. Este mismo gerente decidió abrir las bodegas para que los clientes cojan sus propios pedidos antes de pagar. Desde ahí se implementó el self-pickup en todas las tiendas, trayendo consigo grandes ahorros de personal y bodegaje.

### **3. Excelencia en la Gestión de Operaciones.**

Tradicionalmente empacar una mesa toma mucho espacio, las patas son realmente incómodas cuando están dentro de un camión de mudanzas. Es por esto que la mayoría de productos de IKEA son empacados en cajas planas (flat-pack) para minimizar desperdicios de espacio y de combustible. Se diseñan los productos para reducir el empaque e incluso minimizar la cantidad de aire que será transportado. La compañía siempre está buscando mejores ideas de transporte

y logística, por ejemplo, tratan de enviar la mayoría de carga directo desde la fábrica hasta la tienda.

Se optimiza la cadena de demanda oficiando relaciones de largo plazo con sus proveedores, invirtiendo en producción automatizada y fabricando altos volúmenes. Una Supply Chain bien administrada no solo beneficia al cliente con precios bajos sino también beneficia al planeta por la reducción de emisiones de CO2. IKEA mira a la sostenibilidad como un eje estratégico, Steve Howard, el CFO (Chief Sustainability Officer) propuso que para el 2020 producirán más energía renovable de la que consumen.

Es importante decir que las estrategias antes mencionadas no nacieron desde la concepción de la compañía, sino más bien fueron fruto de accidentes, descubrimientos y de iteraciones prueba-error que fueron evolucionando a través del tiempo, adaptándose a las circunstancias cambiantes. Y en este mundo en donde lo único constante es el cambio, las empresas deben estar alertas, teniendo siempre presente que el que sobrevive no es el más fuerte sino el que mejor se adapta al cambio.

## Hitos en la historia de IKEA



**Años 1920:** Nace Ingvar Kamprad en 1926 en Suecia. Cuando tenía cinco años comenzó vendiendo cerillas a sus vecinos y amplió su zona de ventas montado en su bicicleta. Luego vendía semillas, postales, adornos para árboles de Navidad, plumas y esferos.



**Años 1940-1950:** Ingvar convierte IKEA en una tienda de muebles. Durante ese periodo estudia el diseño de muebles, el automontaje, la publicidad, y el uso del catálogo y la exposición como forma de llegar al mayor número de personas posible. En 1951 se publica el primer catálogo de IKEA. En 1953 se abre el primer showroom en Almhult, Suecia.



**Años 1960-1970:** Se abren tiendas IKEA fuera de Suecia, las primeras en Noruega y Dinamarca. Se desarrollan productos estrella, como por ejemplo la silla POÄNG. En ese momento el concepto toma forma y se documenta en el "Testamento de un comerciante de muebles" de Ingvar Kamprad.



**Años 1980:** IKEA se expande de manera espectacular en nuevos mercados, como EE.UU., Italia, Francia y Reino Unido. IKEA empieza a tomar la forma de lo que se conoce actualmente.



**Años 1990:** Se crea "IKEA y los niños", y el trabajo se centra principalmente en la creación de soluciones que satisfagan las necesidades de las familias con hijos. Se forma el Grupo IKEA, y la responsabilidad con las personas y el medio ambiente se convierte en pilar fundamental.

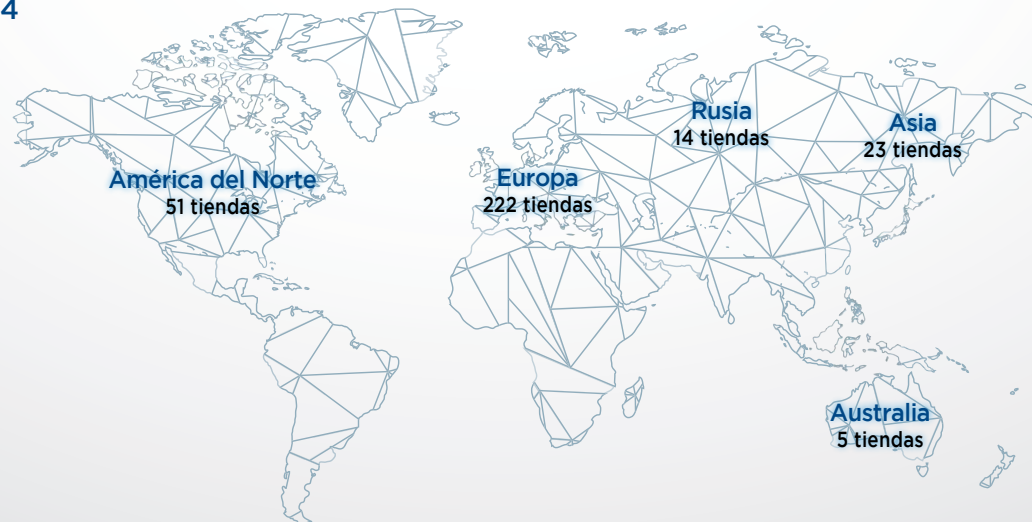


**Años 2000:** IKEA se extiende a nuevos mercados, como Japón y Rusia. Se estudian y presentan soluciones coordinadas de decoración para dormitorios y cocinas. Se producen diversas asociaciones exitosas para proyectos medioambientales y sociales.

## Cifras destacadas

### GRUPO IKEA, UN VISTAZO AL 2014

- Ventas Totales:** EUR 28,7 mil millones
- Tiendas:** 315 en 27 países
- Productos:** acerca de 9.500 en el rango
- Empleados:** 147.000
- Proveedores:** 1.002 proveedores de muebles de hogar en 51 países
- Visitas a los locales:** 716 millones
- Visitas a la web:** más de 1,5 mil millones
- Catálogos:** 217 millones impresos en 30 lenguajes
- Comida IKEA:** EUR 1,46 mil millones / facturados al año
- Producción:** 59% de la producción es en Europa



## ■ SOBRE EL AUTOR

**Marcelo Albuja Freile** tiene los grados de Máster en Management Science and Engineering por la Universidad de Columbia, USA y Máster en Tecnología y Gestión de Empresas por IESE Business School de la Universidad de Navarra, España. Es Ingeniero Industrial por la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador. Es consultor de empresas públicas y privadas sobre en temas de procesos, logística y tecnología basada en inteligencia artificial.