IKEA. Un aliado del cliente

Babini, L. Ikea un aliado del cliente. TOMADO DE http://winred.com/EP/estrategias/n/0050000100102761002.html el 5 de mayo del 2005.

Un granjero que a través de IKEA reinventó la fabricación y venta de muebles. Un concepto, una idea, una persona. Sepa como la combinación de dichos factores llevaron a cabo la creación de IKEA, una de las mayores empresas en la fabricación de muebles.

En 1943, en una aldea del sur de Suecia, un joven campesino de apenas 17 años tomó una decisión que cambiaría su vida y la de toda una industria. Con dinero obsequiado por su padre, en premio por ser un buen estudiante, Ingvar Kamprad inició un negocio. Llamó a su empresa IKEA, un nombre que formó con sus iniciales y las de Elmtaryd y Agunnaryd, respectivamente la granja y la aldea de la provincia de Smoland donde se había criado. La actividad era venderles a los granjeros artículos que cubrían diversas necesidades, a precios accesibles. IKEA evolucionó hasta establecerse en la industria del mueble y la decoración y convertirse en una de las compañías más prestigiosas, innovadoras y renombradas, mención obligada de los analistas de negocios y de la prensa especializada.

Hoy, con 202 enormes locales comerciales en el mundo (180 propios y 22 en manos de franquiciados), la empresa sueca es considerada un ícono del diseño contemporáneo y una representante genuina de la cultura escandinava, además de constituir un caso de estudio para las escuelas de negocios

De sus 84.000 empleados, 65.000 trabajan en las instalaciones que atienden al público; 11.000 pertenecen al grupo industrial Swedwood, y los 8.000 restantes se dedican a compras, actividades mayoristas, surtido y otras tareas. En el ejercicio que cerró el 31 de agosto de 2004, la empresa facturó 12.800 millones de euros (alrededor de US$ 15.500 millones, al cambio vigente en el período). Sus mayores mercados son Alemania (20 por ciento de las ventas), Inglaterra (12 por ciento), Estados Unidos (11), Francia (9) y Suecia (8).

Antes de llegar a estas cifras de negocios, IKEA, guiada por el talento de Ingvar Kamprad, reformuló el modelo de fabricación y comercialización de muebles. La mayoría de los productos que vende son desarmables; pueden almacenarse y transportarse en embalajes planos y uniformes, lo que abarata los costos y los precios.
El objetivo es ofrecer, a un público masivo, productos verdaderamente accesibles, sin descuidar la calidad y la funcionalidad

Los resultados alcanzados responden a la promesa que encarnaba el joven Ingvar, cuya extraordinaria visión para los negocios se manifestó precozmente. Según cuenta la leyenda, comenzó vendiéndoles fósforos a sus vecinos cuando apenas tenía cinco años.

El hombre que se hizo solo

Hoy, a seis décadas de la fundación de su empresa y con 79 años de edad, sigue siendo el admirado e indiscutido líder de IKEA, y la poderosa fuerza que está detrás de escena en el negocio de muebles más grande del mundo. Retirado de la dirección ejecutiva en 1986 y de la presidencia de la compañía hace pocos años, continúa desempeñando un rol muy activo en la orientación de la compañía, y se mantiene atento hasta de los detalles más pequeños; por ejemplo, suele aconsejar al área comercial sobre la mejor manera de exponer y vender cada uno de los productos de la línea. Su cargo actual es consejero senior del comité de supervisión de INGKA Holding B.V., la compañía madre del grupo.

Kamprad tiene también su lado oscuro. Para eludir los fuertes impuestos que debería pagar en su país, vive, desde 1976, en Suiza. Además, en su juventud se vinculó con grupos pronazis

Cuando esto se hizo público en 1994, el fundador de IKEA manifestó su profundo arrepentimientopor lo que definió como el error más grande de su vida. Debido a la intrincada estructura financiera de su compañía, la fortuna de Kamprad es un enigma. Cuando algunos medios de Suecia y de los Estados Unidos especularon con que podría tratarse del hombre más rico del mundo, con un patrimonio superior al de Bill Gates, IKEA lo desmintió en forma oficial, señalando que el empresario no era el propietario absoluto de la compañía.

Ingvar tiene tres hijos, que ocupan posiciones jerárquicas dentro de IKEA, y se supone que uno de ellos será su sucesor.

En muchos aspectos, Kamprad no ha cambiado en todo este tiempo. La cultura que impregnó su niñez sigue presente en él. Lleva una vida extremadamente austera. Si no utiliza su viejo Volvo de los primeros años ’90, prefiere el transporte público, en el que viaja en segunda clase.

Su manía por el ahorro, que algunos describen como cercana a la avaricia, no sólo marcó su vida personal, sino la de su empresa. Sin embargo, no vaciló en comprometer a IKEA en causas de bien público impulsadas por UNICEF y la OMS, vinculadas con la supresión del trabajo infantil y la protección de los niños que son víctimas de conflictos armados. Aún ahora, Ingvar se siente más cómodo en jeans y zapatillas que en traje y corbata. Y no es muy amigo de los medios de prensa. Conserva un gran carisma y es admirado por muchos de sus empleados, que lo ven como un directivo “más humano que otros”. En cada reunión anual de la compañía, Kamprad estrecha las manos del millar de “co-workers” que acuden a ellas. Hombre que se hizo a sí mismo y visionario nato, dice que estar cerca de la gente común y sentirse uno más es parte de su trabajo.

Nacimiento de una empresa

Cuando, a partir del regalo paterno, decidió instalar su propio negocio, Kamprad se propuso cubrir diversas necesidades de los granjeros, a los que vendía desde bolígrafos y billeteras hasta relojes y medias de nylon, que entregaba a domicilio en su bicicleta. Muy pronto aprendió que, si compraba en grandes cantidades, podía ofrecer precios más bajos, y aún obtener ganancias.

La pequeña empresa empezó a crecer y Kamprad decidió expandirse a través de la venta por correo. Los artículos se enviaban ahora por ferrocarril, previo traslado hasta la estación de tren en el camión lechero.

En 1948, incluyó algunos muebles en la oferta. Por razones de costos, se abastecía entre los fabricantes locales. La respuesta de los clientes fue positiva y el empresario vio la oportunidad de transformarse en un proveedor de muebles a gran escala.

A comienzos de los años '50, Ingvar tomó la decisión histórica de concentrarse exclusivamente en mobiliario para el hogar, y abandonó los demás artículos. Al año siguiente, IKEA lanzaba su primer catálogo de muebles, que distribuyó en forma masiva. El catálogo se convirtió en un símbolo de la compañía y en su principal canal de marketing. Estaba naciendo una empresa diferente.

Para 1953, IKEA vendía exclusivamente por correo. Pero una feroz guerra de precios con su principal competidor se devoraba los márgenes y ponía en riesgo la calidad. Había que buscar una solución que permitiera diferenciar a IKEA del resto del mercado. Kamprad se decidió por brindar a los clientes la oportunidad de involucrarse con los productos, en vez de simplemente mirar una foto en un catálogo.

En consonancia con esta idea, abrió, en Älmhult, no muy lejos de su aldea natal, el primer salón de exposición de los productos de IKEA, para que los clientes pudieran tomar contacto directo con los muebles de la marca, y comprobaran la conveniente relación precio/calidad. Fue un período clave para la compañía. Los clientes acudían masivamente al local, y la empresa empezaba a ser una amenaza para el cartel del mueble que dominaba, por entonces, esa industria en Suecia. Los competidores presionaron a los proveedores para que dejaran de abastecer a IKEA, que también fue excluida de las ferias más importantes. No obstante, Kamprad no se dio por vencido fácilmente y siguió asistiendo a ellas mientras pudo, incluso de incógnito y hasta escondido en la parte trasera de un auto.

En 1955, el empresario tomó una decisión trascendental: diseñar y fabricar sus propios muebles. Excluido de las ferias, se refugió en sus propios centros de exhibición. Fue más astuto que sus competidores, quienes, sin quererlo, empujaron a IKEA a salir al mundo en busca de condiciones más convenientes.

En 1958, la atención volvió a concentrarse en Älmhult, donde ahora IKEA abría el primer local comercial, de 6.700 metros cuadrados, ya no para exponer las líneas de muebles sino como un agresivo canal de ventas. La increíble repercusión alcanzada —cientos de personas aguardando pacientemente a que se abrieran las puertas, luego de un viaje largo y difícil a través de los bosques de Smoland— superó con creces las expectativas de Ingvar y se convirtió en una característica que se repetiría en cada uno de sus nuevos locales. Para ese año, IKEA contaba con algo más de 100 empleados.

En 1963 inauguró el primer establecimiento comercial fuera de Suecia, en Oslo, Noruega. Dos años después se abría en Kungens Kurva, Estocolmo, la tienda estandarte de IKEA, de 45.800 metros cuadrados y con un diseño circular inspirado en el Museo Guggenheim de Nueva York.

El Concepto IKEA

Unos años antes había comenzado a delinearse el llamado Concepto IKEA, expresión del innovador modelo de negocios creado por Kamprad. Esta visión revolucionaria se apoya en enseñanzas que Ingvar recibió de los granjeros, en su infancia y adolescencia. En la provincia de Smoland la tierra es pobre y el clima hostil; los individuos trabajan duro, viven austeramente y usan su imaginación para aprovechar al máximo los limitados recursos con que cuentan.

La intención de Kamprad de ofrecer muebles para el hogar, muy funcionales y con buen diseño, a precios muy inferiores a los de la competencia, se tradujo en la implementación de soluciones que permitían recortar costos sin afectar la calidad de los productos. Así nació el compromiso de ofrecer productos accesibles para la mayoría de las personas, facilitándoles una vida mejor.

En 1955 se comenzó a instrumentar la fórmula: embalaje plano = menor costo de flete = precios más bajos. La idea surgió cuando a un empleado se le ocurrió desmontar las patas de una mesa, para poder introducirla en un vehículo y evitar que se dañara durante el traslado. El nuevo sistema de empaque requería menos espacio de almacenamiento, y reducía tanto los costos de envío como los daños durante el manipuleo y el transporte. Cuatro años más tarde se implementó el sistema que permitía que el cliente eligiera un mueble, se lo llevara en el auto y lo armara en su casa. El concepto terminó de redondearse en 1965, cuando se introdujo definitivamente la modalidad del autoservicio. La decisión de dejar que la gente se sirviera ella misma tuvo mucho que ver con el impresionante suceso que acompañó, ese año, a la inauguración del gigantesco local de Estocolmo.

El Concepto IKEA guía la forma en que los productos son diseñados, elaborados, transportados, vendidos y armados, tareas que se realizan con distinto grado de colaboración entre el cliente y la compañía.

En muchos casos son grupos familiares íntegros los que viajan hasta alguno de los enormes establecimientos de IKEA, que son relativamente pocos y están muy alejados uno de otro. Una vez allí, seleccionan, cómoda y libremente, los artículos de su interés (no hay vendedores a comisión que presionen para cerrar la venta), los transportan en sus autos, y luego los arman con facilidad en el hogar, contribuyendo en una medida notable a reducir los costos.

La experiencia de compra se complementa con espacios de juegos para los niños y ofertas de gastronomía para hacer más amena y prolongada la visita. Es por eso que nadie se sorprendió cuando más de 35.000 visitantes concurrieron, en junio de 2004, al local que acababa de inaugurarse en Lisboa, Portugal.

Situaciones similares se habían vivido en cada uno de los establecimientos que se fueron abriendo, desde comienzos de los ’70, en Europa, Australia, América del Norte y Asia.

Al término del año fiscal 2004, los locales de IKEA en todo el mundo habían recibido ya, de acuerdo con estimaciones de la empresa, a más de 400 millones de visitantes. El fenómeno se atribuye, en gran parte, al hecho de que la oferta de IKEA se orienta a un público universal, ya

que contempla todo tipo de necesidades, presupuestos y dimensiones de la vivienda.

Según el consultor Howard Davidowitz, la compañía no se distingue sólo por poseer "locales espectaculares y precios increíbles", sino, fundamentalmente, por haber creado un nicho único.

La filosofía Kamprad

Los tres valores que guían a IKEA desde sus comienzos son: conciencia del costo, conveniencia para el cliente y cuidado del medio ambiente. La empresa se define, hacia adentro, como igualitaria, y manifiesta su desapego por las jerarquías. Se refiere a sus empleados como "coworkers", y estos "colaboradores" gozan de diferentes beneficios, enmarcados en una red de seguridad social típicamente escandinava.

Los gerentes de IKEA reciben capacitación sobre la cultura de la compañía. Al curso, que denominan "IKEA Way", asiste siempre el presidente del grupo, Anders Dahlvig, y a menudo también lo hace el propio Kamprad.

La filosofía que preside el negocio está plasmada en un libro, destinado a los empleados de la empresa y titulado El testamento de un comerciante de muebles, que el fundador dio a conocer en 1976. Kamprad sostiene allí que, hasta la irrupción de IKEA, la industria del mueble orientaba la mayoría de sus nuevos diseños e ideas hacia un pequeño círculo de personas con recursos.

Los valores que Ingvar Kamprad inculcó durante 62 años a sus empleados —a quienes considera su familia— son los que rigieron su vida personal: la autocrítica, la humildad, la simplicidad y la perseverancia en el trabajo. Al mismo tiempo, se preocupó por implementar una estructura de propiedad y un modelo de organización que preservaran la independencia de la compañía en el largo plazo.

IKEA no cotiza en Bolsa. En más de una oportunidad su creador resistió la presión de quienes lo alentaban a lanzar una Oferta Pública de Acciones. Su argumento para oponerse era que, si la compañía se hacía pública, podrían verse afectados los procesos de toma de decisiones que habían dado lugar al fenomenal crecimiento de la empresa.

Al no haber accionistas, la mayor parte de las ganancias se reinvierte en la compañía. En 1982, Kamprad transfirió la propiedad de las empresas del grupo a una fundación sin fines de lucro, para prevenir una adquisición hostil o un eventual conflicto familiar. La lectura que hicieron algunos fue que sólo intentaba pagar menos impuestos. A partir de ese año, la empresa madre INGKA Holding B.V. es propiedad de la fundación holandesa Stichting INGKA Foundation. A pesar de ello, los colores amarillo y azul de la bandera sueca siguen enmarcando el logo de IKEA

El grupo está integrado por decenas de compañías que manejan distintos aspectos del negocio. Inter IKEA Systems B.V. es la propietaria del concepto y la marca comercial, y tiene

acuerdos de franchising con todos los locales de ventas de la compañía. El mayor franquiciado es el propio grupo IKEA, y el resto son interesados ajenos a la empresa.

En artículos periodísticos aparecidos en los Estados Unidos se dijo que la familia Kamprad aún actúa como franquiciante y recibe un porcentaje del negocio de todos los locales comerciales, a cambio de asistencia gerencial.

Ingvar Kamprad inventó una empresa que le permitió mostrarle al mundo una visión única, diferente de todo lo conocido. Y fue capaz de combinar en IKEA lo que otras compañías ofrecen por separado: precios accesibles, calidad, diseño atractivo y funcionalidad. Para hacerlo, se apoyó en economías de escala, métodos de producción siempre actualizados, y diseño inteligente.

Su vocación ambientalista lo llevó a determinar que los productos y sus componentes deben estar libres de sustancias peligrosas, y que la madera para sus muebles no puede provenir de áreas donde los bosques hayan sido devastados. Los proveedores deben garantizar, además de una actitud responsable hacia el medio ambiente, condiciones de trabajo apropiadas.

El fundador de IKEA cree firmemente en el compromiso y la responsabilidad social de las empresas. Cuando se dirige a los “empresarios del futuro”, subraya la importancia de transformar los problemas en oportunidades y posibilidades. Recomienda mantener el escritorio lo más cerca posible de la realidad; empezar con pequeños recursos, amar el trabajo duro, y no olvidar nunca el lugar del que se proviene.

Hoy, alejado de la gestión diaria, sigue siendo el líder simbólico de la compañía y el referente máximo de su cultura, y aún se entusiasma explicándoles a miles de sus “colaboradores” los beneficios de manejarse con sencillez y austeridad.