

En Cómo hacemos las cosas en IKEA, Anders Dahlvig nos cuenta su experiencia a lo largo de una década en la empresa, donde combinó los objetivos propios de cualquier negocio, como la maximización de los beneficios y la expansión internacional, con intereses en el campo de la responsabilidad social y la gestión medioambiental.

Los fundamentos que han elevado a esta gran multinacional a la categoría de líder absoluto en su sector son cuatro:

1. Una visión con una gran ambición social y una base de valor muy sólida.
2. Diferenciación a través del control de la cadena de valor.
3. Liderazgo y cartera de mercado equilibrada.
4. Control de la empresa por parte de un propietario comprometido.

Este libro proporciona la inspiración y la información necesarias para desarrollar un liderazgo orientado al beneficio social y al empresarial, cuyos logros son el reconocimiento de marca, la fidelidad del cliente y la reputación a nivel mundial. O, como dice el propio Dahlvig: "hacer buenos negocios y, a la vez, ser un buen negocio".

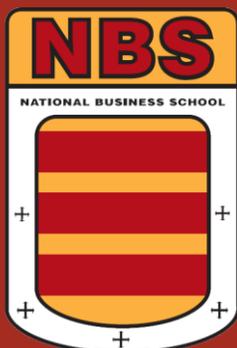
Bibliografía

Anders Dahlvig

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



Cómo hacemos las cosas en I KEA

Todo lo que aprendí durante mis años como consejero delegado

Anders Dahlvig

INTRODUCCIÓN

Una visión con una ambición social y una base de valor sólida

Las compañías que incluyan una ambición social en su declaración de visión y la cumplan mejorarán sus beneficios porque se ganarán el respeto y la confianza de toda la sociedad y serán más competitivas en el mercado laboral, de forma que podrán contratar, motivar y conservar a las mejores personas.

IKEA es un buen ejemplo de esto. Uno de los puntos fuertes de la empresa es su potente visión, con la ambición social de "Crear una vida diaria mejor para la mayoría de las personas".

En un documento titulado El testamento de un vendedor de muebles, el fundador de IKEA, Ingvar Kamprad, explica que la mayoría de las cosas bonitas y de gran calidad se fabrican solamente para los ricos. Confiesa que IKEA quiere cambiar todo eso y que desea que las personas con medios económicos limitados tengan acceso a mobiliario de hogar de diseño y buena calidad.

Esta declaración de visión es increíblemente motivadora y crea una dirección clara que la organización puede seguir. Es una fuente de inspiración constante para todos los trabajadores de IKEA y es muy importante para atraer y retener a los mejores.

¿Cómo se manifiesta esta visión de "Crear una vida diaria mejor para la mayoría de las personas" en una organización como IKEA? Probablemente, el ejemplo más obvio sea la filosofía de los precios. IKEA pone el máximo empeño en disminuir los precios de venta para los clientes y hacer que los productos sean asequibles para un número cada vez mayor de personas. La lógica del modelo financiero de lograr beneficios sigue la línea de la visión. Los precios de venta más bajos provocarán volúmenes de ventas más elevados y, junto con el mantenimiento de los costes en un mínimo, lograrán dar beneficios. Al contrario de lo que hacen muchos establecimientos minoristas, el objetivo no es mejorar el margen bruto. Si bien es cierto que en IKEA no se escatiman esfuerzos para encontrar maneras de disminuir los costes de compra de los productos, la mejora de los costes se destina principalmente a reinventar y abaratar los precios de venta para el cliente, y no a mejorar los márgenes.

Otro ejemplo es el mantra de IKEA de que las personas tienen más tiempo que dinero. Cuanto más hace uno, menos paga. Todo el sistema de ventas se basa en integrar al cliente en el proceso de distribución. El propio cliente elige, recoge, paga, transporta y monta los productos.

De esta forma, IKEA puede mantener los costes bajos y, así, reducir los precios de venta todavía más.

Una cultura corporativa sólida. Uno de los secretos del éxito para atraer y motivar a los buenos trabajadores es una cultura empresarial fuerte y sólida. Las empresas que desarrollan y cultivan su propia identidad creando sus valores, principios y reglas informales tienen una ventaja. Una cultura de empresa sólida crea sentimiento de pertenencia y compañerismo, lo que a su vez crea seguridad y fuerza, y aporta eficiencia y éxito a la organización.

Una cultura empresarial sólida une a los trabajadores, les afecta como personas e influye en su relación con el entorno y en la relación que mantienen los unos con los otros. Orienta su comportamiento con principios morales y éticos para hacer lo correcto en todas las situaciones y aceptar las consecuencias. Gracias a esto, la empresa está en mejor situación de defenderse contra la corrupción, el fraude y otras malas conductas.

En IKEA, los siguientes valores de la cultura de la empresa influyen en su capacidad de atraer y retener a los mejores:

Simplicidad en el comportamiento. Se trata de romper barreras visibles e invisibles entre directivos y empleados. La gente se saluda por el nombre de pila, viaja de la misma forma, comen juntos en la cafetería de la empresa. Todo el mundo adopta el mismo código de vestir, común e informal. La empresa intenta eliminar todos los símbolos de estatus y crear una relación de confianza entre trabajadores y responsables.

Delegación y aceptación de responsabilidad. Existe ambición de crear un clima en el que los responsables de tienda y sus equipos compartan un gran sentido de la propiedad de sus establecimientos, y que sientan que realmente pueden tener influencia a la hora de desarrollar el negocio.

Atreverse a ser diferentes. Es la voluntad de intentar otras soluciones en lugar de las establecidas. A pesar de que gran parte del trabajo diario para muchos trabajadores es

ejecutivo y rutinario, IKEA también trata de aportar nuevas y mejores soluciones, dando a cada persona la oportunidad de formar parte del desarrollo y el cambio.

Hacer todo lo posible por comprender la realidad. Comprender en detalle el negocio es una parte importante de los valores. Los responsables deben tener experiencia en la tienda, haber pasado tiempo en los establecimientos y haber tratado con los proveedores. IKEA tiene las denominadas "semanas antiburocráticas", en las que se anima a todos a utilizar tiempo libre del trabajo ordinario y pasarlo en las tiendas para comprender mejor la realidad de los clientes y demás trabajadores.

Conciencia de los costes. En IKEA se hacen muchos esfuerzos por crear conciencia de los costes en las acciones y el comportamiento diarios. Los costes bajos son necesarios cuando el modelo de negocio se basa en los precios bajos. Es, por tanto, un buen ejemplo de cómo los valores apoyan la visión y la idea del negocio.

La diversidad. La diversidad en el negocio era y sigue siendo un asunto controvertido que, según muchas personas, todavía avanza muy despacio. Es tanto una cuestión de justicia como de hacer buenos negocios. En lo que respecta a esto último, existen como mínimo cuatro buenas razones para fomentar la diversidad:

1. Concentración en el cliente. Si la empresa quiere comprender a los clientes y también a sus trabajadores, es importante que el equipo de dirección refleje la diversidad que hay entre esos grupos. En IKEA, por ejemplo, el 70 % de los clientes son mujeres, y los inmigrantes representan un número notable de clientes en muchas zonas de influencia de las tiendas.
2. Toma de decisiones. Cuando todo el mundo piensa lo mismo, no se consigue mucho desarrollo. Si una empresa solamente asciende a personas que tienen orígenes similares, las reuniones pueden ser más cómodas, pero es probable que sean mucho menos productivas.

3. Contratación. En un proceso de contratación, las personas ambiciosas toman decisiones sobre las posibilidades de carrera profesional en función de lo que ven. Las empresas pierden competitividad si no muestran con acciones que existe igualdad de oportunidades para todos en función de las aptitudes que tengan.
4. Motivación. El reconocimiento es una fuerza motriz muy poderosa. Ser ascendido o simplemente la posibilidad de serlo crea mucha motivación.

El programa social y medioambiental. El trabajo medioambiental puede contribuir a aumentar la rentabilidad, a tener empleados más motivados y a lograr una posición reforzada a largo plazo. Todo esto en un mercado en el que los clientes y demás implicados pueden sentir verdaderamente que los valores de la empresa y los suyos propios son los mismos, y que la empresa contribuye a mejorar la sociedad.

Para lograr una aceptación amplia de una agenda social y medioambiental en una organización es importante, ante todo, que el director general se posicione. La mayoría de los empleados no tiene una opinión muy definida y necesita una orientación clara por parte de la dirección para estar seguros de cómo actuar.

Otro punto importante es garantizar que los responsables que son ascendidos compartan los valores de la alta dirección sobre la agenda social y medioambiental. Si no hay compromiso, no hay acción.

Una ayuda para convencer a los indecisos es la capacidad de demostrar que los temores de que aumentarán los costes son infundados. En el caso de IKEA, este punto ha resultado relativamente fácil porque, en la mayoría de los casos, lo mejor para el medio ambiente se traduce en utilizar menos recursos; y utilizar menos recursos a menudo conlleva lograr costes más reducidos.

En el año 2000, IKEA estableció su código de conducta que especifica los requisitos mínimos que se exigen a los proveedores,

que incluyen el cumplimiento de la legislación nacional, la ausencia de trabajos forzados y trabajo infantil, la no discriminación, el pago al menos del sueldo mínimo y la remuneración por realización de horas extras, un entorno de trabajo seguro y saludable, y la responsabilidad sobre los residuos, emisiones y gestión de sustancias químicas.

Los numerosos auditores de IKEA utilizan una lista de alrededor de 90 cuestiones en los 1200 proveedores en todo el mundo. Los auditores ayudan a fijar planes de acción y a encontrar soluciones cuando no hay cumplimiento, y realizan visitas de seguimiento para controlar el progreso.

Uno de los aspectos más importantes del código IWAY es la prevención del trabajo infantil entre proveedores y subcontratistas. Este ha sido un punto de atención durante muchos años, sobre todo en la India. IKEA coopera con UNICEF y Save the Children para evitar el trabajo infantil y lograr soluciones sostenibles.

La silvicultura ha sido otra parte importante de la estrategia medioambiental, ya que la madera es una de las materias primas más importantes para IKEA. El objetivo a largo plazo es comprar toda la madera utilizada en los productos de IKEA a bosques con certificado de gestión responsable. En ese sentido, IKEA ha trabajado durante muchos años en una serie de proyectos, junto con WWF, para mejorar la gestión forestal y combatir la tala ilegal en países de suministro claves como Rusia, China, Rumanía y Vietnam.

En el año 2006, se lanzó una iniciativa contundente para disminuir las emisiones de CO₂ de las unidades de IKEA. Con el titular "IKEA se pasa a la energía renovable", se fijó el objetivo a largo plazo de que las fuentes de todas las unidades de IKEA (tiendas, almacenes, oficinas, fábricas) fueran de energía cien por cien renovable.

En la actualidad, las tiendas y los almacenes de IKEA están equipados con soluciones de energía renovable (por ejemplo, bombas de calor aire-aire, calderas de biomasa y energía solar).

Un factor importante para reducir las emisiones de CO2 es la estrategia de suministro. IKEA se dirige a una producción más local que global. Puntos como la necesidad de tiempos de entrega menores, los costes de transporte más elevados a largo plazo, la menor economía de escala incremental y las fluctuaciones actuales apoyan la idea de llevar la producción más cerca de los mercados de venta y, con ello, conseguir una producción mejor para el aspecto medioambiental desde el punto de vista de la logística.

La diferenciación a través del control de la cadena de valor

Muchos negocios minoristas tienen dificultades para lograr diferenciarse de los demás y acaban en una situación en la que sobreviven con márgenes justos gracias a que son un poco mejores haciendo lo mismo que muchos, o logrando alguna ventaja marginal, como puede ser una mejor ubicación de puntos de venta. Las innovaciones del sector de la venta minorista suelen ser fáciles de copiar y la diferenciación suele tener una vida corta.

El éxito sustancial solamente se puede lograr cuando un minorista tiene una gama de productos única y controla toda la cadena de valor, desde el desarrollo del producto y la producción, hasta los establecimientos de venta al por menor. Una empresa que ha logrado el control de toda la cadena de valor es IKEA y esta es una de las razones clave de su éxito.

IKEA tardó treinta años (de 1943 a 1972) en desarrollar su modelo de negocio antes de empezar la expansión en el extranjero. En comparación, Wall-Mart, la mayor empresa de venta minorista del mundo, empezó su negocio aproximadamente al mismo tiempo que IKEA (en 1945) y sus ventas son 18 veces mayores. Google empezó en el año 1998 y solo en una década ha logrado un nivel de ventas equivalente al de IKEA.

Entre las razones de por qué tardó tanto se pueden aducir la rápida saturación de un mercado pequeño como el sueco, o el tipo de sector en el que opera (el mobiliario de hogar es un negocio muy estable). Sin

embargo, una explicación más fundamentada tiene que ver con el ADN de la empresa. IKEA tiene una política de financiación muy conservadora: hay que ganar dinero antes de gastarlo. El crecimiento es importante, pero se debe cuidar mucho a los clientes antes de entrar en nuevos mercados y abrir nuevas tiendas. El desarrollo llega después de escuchar a los clientes y aprender de ellos, no después de encontrar una solución rápida copiando lo que hace la competencia. Todo el crecimiento hasta la actualidad ha sido orgánico, ya que IKEA es muy reticente a crecer mediante la adquisición o fusión con otras empresas.

¿Qué hizo que el modelo de negocio de IKEA tuviera éxito y qué lecciones podemos extraer de él? Ante todo, IKEA revolucionó el modelo de negocio convencional. En el momento en el que desarrolló su concepto innovador en los años cincuenta y sesenta, el negocio de los muebles de hogar estaba muy fragmentado y era muy conservador. Se ofrecía un diseño muy tradicional, mientras que IKEA apareció con un estilo escandinavo moderno. El sector se dirigía principalmente a hogares establecidos, de personas de más edad, mientras que IKEA se concentraba en familias con hijos. El negocio estaba formado por tiendas especializadas más pequeñas, mientras que IKEA construye tiendas grandes que ofrecen todo para el hogar en un mismo punto. El mercado de los muebles estaba ubicado en los centros de las ciudades, mientras que IKEA construye tiendas en ubicaciones en las afueras y ofrece parking gratuito. El negocio hacía su marketing a través de publicidad mientras que IKEA introdujo el catálogo y lo repartió gratis a todos los hogares de la zona de influencia. Se ofrecía el servicio personal, mientras que IKEA introdujo el concepto de autoservicio. Se ofrecían muebles ya montados, pero IKEA introdujo los muebles de paquete plano con auto montaje.

Así, al diferenciarse de la competencia de una forma tan clara, la compañía empezó a crear una marca distinta y única. A través de este desarrollo del modelo de negocio, se empezaron a perfilar las ventajas competitivas a ojos de los clientes:

- Diseño, función y calidad a precios bajos. La clave para hacer esto posible es el proceso integrado de producción, el desarrollo de producto adaptado con los proveedores, el suministro global, una idea de distribución con paquete plano y la integración del cliente en la selección, la distribución y el montaje de los productos.
- Diseño único (escandinavo). Podemos optar por adaptar la gama a los mercados en los que se opera, o bien cambiar la preferencia del mercado hacia nuestra propia gama y estilo. IKEA ha elegido esta segunda opción y de esa manera pudo mantener un perfil único y distinto.
- Inspiración, ideas y soluciones completas. Un ejemplo de esto serían las salas de exposición que hay en las tiendas y en el catálogo.
- Tenerlo todo en un mismo punto. Proporcionar todo para el hogar en un mismo sitio es un elemento diferenciador. En nuestra época, en la que el tiempo es cada vez más valioso, la facilidad de compra que ofrece el tenerlo todo en un mismo punto es cada vez más relevante.
- "Pasar un día fuera" o la experiencia de ir de compras. Con la sala de bolas para niños, el restaurante y las distintas actividades, IKEA intenta crear algo más que una simple tienda. Se trata de pasar un día divertido fuera de casa.

La capacidad de ofrecer una relación calidad-precio extremadamente buena en comparación con la competencia es la razón principal del éxito de IKEA. Mientras que para la mayoría de los establecimientos minoristas tener el precio más bajo significa ser un máximo del 5 o el 10 % más barato que la competencia, para IKEA significa ser un mínimo del 20 % más barato. Cuando se introducen nuevos productos importantes, pueden tener unos precios a un nivel incluso inferior al 50 % por debajo de los de la competencia. El margen inicial sería muy bajo porque todavía se desconocen los volúmenes. Lo que se espera es, en primer lugar,

que los precios fantásticos lograrán volúmenes con la consecuencia de una compra mejor, y serán los precios los que ayudarán a conducir el margen hasta el nivel adecuado.

La cadena de suministro es el punto en el que IKEA crea gran parte de su competitividad en precio y rentabilidad. La clave para tener éxito en esta área es controlar toda la cadena, desde la producción hasta los establecimientos de venta al por menor.

La importancia de la organización de las compras se estableció ya a principios de los sesenta cuando IKEA trasladó sus compras a Polonia. La capacidad de reducir casi de repente los precios de compra en un 50 % o más tuvo un impacto enorme en la empresa.

Con la caída del muro de Berlín en 1989, los precios del proveedor subieron como la espuma, por lo que fue necesario encontrar una estrategia de compra nueva.

Dos políticas de compra muy importantes hasta aquel momento eran que IKEA nunca debía ser propietaria de la producción y que la empresa nunca debería tener una cuota demasiado elevada de la producción de ningún proveedor. De esa manera IKEA pretendía mantener la flexibilidad para reducir fácilmente la producción o trasladarla cuando fuera necesario, y cubrir el riesgo de perder toda la producción en artículos clave por si un proveedor perdía su capacidad de producción de forma repentina (incendio, bancarrota, etc.).

En los años noventa estas políticas tuvieron que abandonarse y la nueva estrategia de compras se caracterizó por cuatro puntos básicos: trasladar la producción a nuevos países asiáticos de coste bajo; reducir el número de proveedores de forma significativa; concentrarse fuertemente en reducir precios y en una mayor competencia entre las oficinas de compra; y empezar la producción propiedad de IKEA con la adquisición de la empresa Swedwood.

Evidentemente, esto significó abandonar el principio anterior de no ser demasiado grande y no depender de ningún proveedor

concreto. Hoy en día, hay muchos proveedores cuya producción para IKEA es prácticamente del cien por cien. Este hecho implica algunos peligros, pero los beneficios son muchos. La ventaja no radica solamente en tener un mayor volumen de compra y, por lo tanto, precios más bajos, sino también ganar en eficacia en logística, transporte, productividad y control de calidad.

Una cadena de suministro eficaz es crucial para todas las empresas de venta minorista. Lo que nos enseña la historia de IKEA sobre el desarrollo de su cadena de suministro desde la década de los sesenta hasta la actualidad es la importancia de los movimientos decisivos para lograr grandes ventajas: el traslado a Polonia (en los sesenta) y a Asia (en los noventa), la introducción de su propia producción (Swedwood), la transformación de la cadena de suministro desde una organización funcional a una también orientada al proceso hasta decidir cómo mejorar las condiciones de los proveedores en la década actual. Los pasos pequeños e incrementales son buenos, pero son los grandes cambios con inversiones y la perspectiva a largo plazo los que marcan la diferencia.

Tiendas minoristas eficaces. Con los años, las tiendas IKEA han aumentado notablemente su tamaño. La mayoría tienen más de 500 trabajadores y la rotación del personal puede estar entre el 30 y el 80 % al año. Hay una media de más de dos millones de visitantes al año en una tienda. Con el tiempo, las expectativas del servicio al cliente han aumentado y la presión para reducir costes es más elevada que nunca. El coste de personal es de alrededor del 40 % de la base de gastos de una tienda IKEA. El dilema durante los diez años comprendidos entre 1999 y 2009 ha sido que, al haberse reducido los precios de venta un 2 % de media al año y, al mismo tiempo, haber aumentado los sueldos alrededor de un 3 % de media anual, se hace necesario un aumento de productividad de al menos el 5 % al año solo para permanecer en el mismo nivel de costes. IKEA, de hecho, ha logrado casi un 5 % de mejora en productividad, pero probablemente necesite un 8-10% para mejorar la base de costes.

Conseguir esto ha sido muy difícil, pero IKEA ha sabido combinar estrategias ambiciosas con un aumento de productividad. La primera de ellas es que todas las partes de una empresa minorista se deben concentrar en fijar las condiciones adecuadas para las tiendas. IKEA ha estandarizado las soluciones de venta. Su organización logística minimiza el movimiento y la manipulación de productos en la tienda.

La segunda estrategia es integrar a los clientes todavía más en el proceso de venta. Así, IKEA ha introducido las cajas autoservicio. En su página web el cliente puede buscar productos e ideas, y también descargar sistemas de planificación para diseñar su propia cocina y llevarlos a las tiendas para hacer ajustes finales y pagar.

La tercera estrategia es la gestión del personal de las tiendas. Estos son algunos factores clave para crear condiciones de éxito y desarrollar una tienda: controlar una fluctuación del personal para que no supere aproximadamente el 20 % anual; tener como mínimo el 40 o el 50 % de trabajadores a tiempo completo y retener la gestión de la tienda idealmente durante cinco años.

La cuarta estrategia es el benchmarking para dirigir el rendimiento de la tienda. En el año 2006 se puso en marcha un sistema en el que se miden y comparan todas las tiendas y los países de IKEA según distintos índices de rendimiento clave. Se compara todo, desde ventas o productividad a cuota de entregas directas o distintas mediciones de servicio. En total, hay alrededor de veinte índices de rendimiento clave. Curiosamente, en la mayoría de los casos, la diferencia entre las tiendas que mejor y peor funcionan ha sido de más de 100 %, aunque se tratara de la misma gama de productos, las mismas concept stores, los mismos métodos de trabajo y los mismos programas de formación.

Es evidente que si IKEA pudiera hacer llegar todas las tiendas hasta el nivel del 25 % de las mejores, la mejora de los resultados sería enorme.

El liderazgo del mercado y una cartera de mercado equilibrada

En 1998, las ventas de IKEA habían pasado de 40 millones de euros a 6300 millones, y el número de tiendas había aumentado de 7 a 120. La empresa estaba lista para la fase siguiente.

Se necesitaba una orientación nueva y amplia para la empresa, por lo que se adoptó el plan llamado Diez trabajos en diez años (10/10). La idea era unir la visión de la empresa a largo plazo con planes operativos a corto en las distintas subdivisiones. Era más una estrategia de crecimiento que de reducción de costes. Se trataba de crecer en mercados existentes en lugar de dar prioridad a la apertura de mercados nuevos. Era un plan con más aperturas de tiendas que nunca, que apostaba por el crecimiento y la rentabilidad en los mercados no europeos, con la agresiva ambición de crecer un 10 % al año durante una década.

En el contexto de un mundo cambiante, con una inflación prácticamente 0 en la mayoría de los mercados y con un aumento de la competencia global, no bastaba solo con igualar los precios, sino que había que reducirlos, como mínimo, un 20 %. Este fue un gran cambio respecto a la estrategia aplicada hasta entonces, en la que el aumento de los precios había sido lo normal durante muchos años.

A partir de la mala experiencia de la recesión económica de los años noventa, IKEA quería abordar la siguiente recesión de otra forma. Para ello, se planificaron casos hipotéticos para ver qué consecuencias habría si en la siguiente recesión económica la empresa llegara a perder el 5 %, el 10 % o más de las ventas. A partir de estos casos, se presentaron varias alternativas al consejo de administración en las que la principal estrategia era optar por acelerar inversiones en lugar de reducir costes si la economía volvía a ralentizarse. De esa forma, la empresa podría salir de la siguiente recesión económica totalmente preparada y aumentar sustancialmente la distancia con la competencia.

Gracias a todo ello, IKEA alcanzó las metas financieras fijadas en el plan de diez años. Las ventas se triplicaron, pasando de 7600 millones de euros en 1999 a 21 500 millones de euros en 2009. Los precios de venta y de compra se redujeron en un 20 % y los niveles de beneficio estaban muy por encima del 10 % de las ventas en los diez años.

La estrategia de mercado. Una cuestión importante para cualquier empresa minorista es saber en qué mercados operar. Para IKEA, concebir un plan de expansión agresivo en los mercados existentes pasó a ser una parte importante de la estrategia 10/10. La empresa quería consolidarse en Europa y posicionarse firmemente como líder. Se tenía la ambición de mejorar la situación en Estados Unidos, y el objetivo era construir un negocio en los nuevos mercados de Rusia, Asia y Australia, los mercados del futuro.

Una experiencia interesante en la expansión europea durante los últimos diez años es que, en general, IKEA ha tenido más éxito al abrir tiendas en ciudades pequeñas que al hacerlo en grandes. Al principio, se creía que la población de las grandes ciudades se ajustaba más al estilo moderno y al modelo de negocio de la empresa. Pero, en Europa, esto ya no ocurre. En las ciudades pequeñas la competencia es menor y una nueva tienda de IKEA se convierte en un acontecimiento. Hay mucha publicidad gratuita y muy buena voluntad por la creación de nuevos puestos de trabajo. La gama de productos también es más competitiva porque hay menos elección y alternativas, y los clientes están dispuestos a viajar más lejos que en las grandes ciudades.

En comparación con el entorno empresarial europeo, Estados Unidos es diferente en varios sentidos. Para empezar, los costes de marketing son mucho más elevados para conseguir la misma cuota de presencia que en el Viejo Continente. Los costes del suelo y del personal son también mucho más elevados. Pero, la diferencia más significativa con Europa es la rotación del personal (en algunos casos llega al 100 %), lo que implica muchos gastos de contratación y formación.

Para hacer que IKEA empezase a funcionar en Estados Unidos se adoptó una estrategia bastante directa. En primer lugar, la organización de Estados Unidos debía implicarse y alinearse con la estrategia de IKEA en cuanto a reducciones agresivas de precios de venta. Las tiendas existentes debían mejorar o restablecerse en ubicaciones mejores. La rotación del personal debía reducirse radicalmente para conseguir un entorno de trabajo más estable. Dada la volatilidad del tipo de cambio del dólar, la única forma de conseguir beneficios en ese país era aumentar el volumen de ventas y la producción local.

En Rusia, IKEA se enfrentaba a problemas ligeramente distintos. IKEA trazó allí su propio camino y asumió un riesgo sustancial cuando las demás empresas internacionales decidieron dejar el país en plena crisis financiera de finales de los años noventa.

El modelo de negocio que adoptó la empresa sueca en Rusia era nuevo. Los derechos de importación eran muy altos; la necesidad de importar, alta hasta que se hubiera desarrollado el suministro local; y, a la vez, había que mantener los precios bajos. Para contrarrestar este hecho, se desarrolló el concepto de centro comercial. La idea era construir grandes centros comerciales conectados con las tiendas. Estos centros aportarían un buen beneficio que podría ayudar a financiar las pérdidas de las tiendas de IKEA hasta que fueran rentables.

Los centros comerciales fueron un éxito desde el principio. IKEA ocupó de inmediato la posición número uno de los centros comerciales en Rusia, con numerosos arrendatarios y cifras de visitantes astronómicas.

En China, los retos también eran distintos. La gran competencia en cuanto a precios, las dimensiones del país y el volumen de población, junto con un poder de compra bajo, supusieron una serie de complicaciones. La estrategia de suministro fue clave para el éxito. Los precios de venta se tuvieron que reducir como mínimo un 50 % desde el nivel inicial, cuando gran parte del suministro procedía de Europa. Para

lograr precios un 50 % inferiores, fue necesario contar con el suministro local y con volúmenes muy grandes. Además, había que construir tiendas mucho más grandes. La solución era un concepto de tienda en el que la sala de exposición y la zona de mercado estuvieran situadas encima del almacén, con tres pisos en lugar de los dos habituales. De esta forma, se podían comprar volúmenes más grandes sin tener que comprar más suelo.

Actualmente, el modelo de negocio en China funciona. IKEA es competitiva y rentable. En el año 2010 había nueve tiendas con perspectiva de abrir más a un ritmo más rápido.

En cambio, Japón supuso un reto distinto en relación con los que IKEA estaba acostumbrada a abordar. En el lado positivo, Japón era un mercado muy grande, con un poder adquisitivo elevado y una gran densidad de población. La competencia estaba muy fragmentada, era muy tradicional y con precios poco asequibles. El estilo de IKEA se adaptaba bien al gusto japonés.

En el lado negativo, los precios del suelo eran muy elevados; las demandas en cuanto a servicio y calidad, muy exigentes; y existía la incertidumbre de hasta qué punto los clientes aceptarían el concepto de autoservicio. La mayor dificultad eran los requisitos restrictivos nipones respecto al nivel de formaldehído en los productos de los muebles. El nivel aceptado era la mitad del que se aceptaba en otros mercados, lo que significaba que cientos de productos de IKEA tendrían que fabricarse específicamente para el mercado japonés.

La solución que encontró IKEA para este problema era típica para la empresa: convertirlo en oportunidad. La idea era que, tarde o temprano, los niveles legislados pasarían a ser más estrictos también en otros mercados, lo que daría a IKEA la posibilidad de encontrar una solución sin tener la presión del tiempo y, de paso, demostrar su compromiso con el medio ambiente. Hoy en día, la norma japonesa respecto al formaldehído se sigue en todos los productos IKEA.

La primera tienda japonesa se abrió en 2006. Hasta el año 2009 se habían abierto cinco tiendas. En general, tanto la oferta de IKEA como el concepto de tienda y los precios han funcionado bien en Japón.

En Australia, con una estructura de cadena de suministro en marcha, la solución fue sencilla: sustituir las tiendas pequeñas por grandes tiendas IKEA y gestionarlas de forma normal. El mercado australiano es muy parecido al europeo. Así se hizo y, actualmente, la empresa obtiene beneficios sustanciales en Australia.

Un propietario comprometido con una perspectiva a largo plazo

La existencia de un fundador o propietario presente, comprometido y experto en la materia es una ventaja. El fundador es crucial para establecer un legado y unos valores fuertes, gracias a lo cual la empresa puede crear más fácilmente lealtad y motivación entre sus empleados. Ningún consejero delegado se quedará lo suficiente para ser capaz de asumir ese rol. Con su competencia y conocimiento, el propietario también puede retar a la dirección, e impedir que se cometan excesos en beneficios extra y remuneraciones. Por eso, las empresas privadas o las que cotizan en bolsa con un accionista comprometido tienen mejores condiciones previas para crear competitividad, una plantilla entregada y para ser un buen ciudadano que las que cotizan en bolsa con una estructura de propiedad más diluida.

IKEA tiene un fundador entregado, Ingvar Kamrad. Su devoción por la empresa, su tremenda intuición, su enorme fuerza de voluntad, energía y coherencia, y su capacidad de convertir los problemas en oportunidades han hecho de IKEA la empresa líder de su sector.

IKEA es una empresa privada registrada como fundación en Países Bajos. Esta estructura fue instaurada en 1982. El propósito principal de Ingvar Kamrad fue garantizar el futuro de la empresa a través de la eliminación del riesgo de ser dividida o vendida por generaciones futuras. Un segundo propósito fue crear una estructura ventajosa desde el punto de vista fiscal. La

empresa matriz es INGKA Holding BV, que es propiedad de la INGKA Foundation; y ambas, a su vez, son propiedad de la IKEA Foundation.

Un modelo de negocio de éxito combinado con propiedad privada crea libertad para utilizar el capital con una serie de ventajas. Del ejemplo de IKEA se pueden extraer una serie de lecciones interesantes para empresas en situaciones similares.

Así, la forma de pensar de IKEA sobre las cuentas de pérdidas y ganancias y el balance es distinta a la de muchos otros negocios de venta minorista. La empresa no quiere asumir riesgos y tiene un enfoque muy conservador. Primero se gana el dinero y después se gasta.

Hay que ser siempre el dueño de la propiedad. IKEA no quiere estar a merced de los propietarios del espacio y quiere controlar personalmente los niveles de arrendamiento. Tener bienes raíces en lugar de arrendamientos significa otras ventajas: las tiendas se pueden cambiar o actualizar siempre que sea necesario, y la empresa conserva la oportunidad de obtener plusvalías de capital para sí misma.

Otra política es tener un mínimo del 12 % de los ingresos en efectivo neto. De esa manera, si la economía se pone en contra de IKEA, esta puede tomar sus propias decisiones y aprovechar oportunidades de inversión cuando se den, sin depender de las instituciones financieras.

Hay una visión a largo plazo respecto a las inversiones; la compañía normalmente compra más suelo y construye tiendas más grandes de lo necesario a medio plazo, para ser capaz de ampliarlas más fácilmente en el futuro.

También existe la idea de que el stock es realmente un activo, por lo que IKEA tiende a dar mayor prioridad a la disponibilidad de los productos y a la eficiencia logística que a reducir el nivel de stock o el capital circulante.

Una política más es pagar a los proveedores casi siempre a treinta días, algo poco habitual en el sector de la venta al detalle.

Todo esto deja a IKEA con un balance que parece un poco extraño para la mayoría de las tiendas minoristas, con una relación entre ventas y activos muy por debajo de uno, pero, al ser una sociedad privada, no tiene necesidad de preocuparse de maximizar el valor para el accionista a corto plazo. Esta política da a IKEA una mayor seguridad, así como la capacidad de controlar su propio destino.

Conclusión

¿hacer buenos negocios y, a la vez, ser un buen negocio?

¿Qué es necesario para ser una empresa con beneficios notables y que al mismo tiempo contribuya a mejorar la sociedad? Aunque este libro hace referencia principalmente al sector minorista y a la empresa IKEA en concreto, los cuatro ejes alrededor de los cuales está estructurado también son aplicables a otros negocios:

1. Visión con una gran ambición social y una base de valor muy sólida. Es importante que los valores centrales de la empresa no estén relacionados solamente con los clientes o con la eficiencia. Deben expresar lo que motiva fundamentalmente a las personas, como el reconocimiento, el respeto, la igualdad y la justicia. A una buena empresa que ayude a mejorar la sociedad el beneficio le llegará también a través de clientes más fieles.
2. Diferenciación a través del control de la cadena de valor. La diferenciación en la gama de productos y el precio son clave para obtener una mayor rentabilidad. Cuando la gama de productos está controlada por otras empresas (propietarias de la marca) a las empresas de venta minorista les es casi imposible competir en precios, porque las primeras están interesadas en mantenerlos estables. Su potencial para lograr márgenes superiores es bastante limitado. Lo que necesitan es aumentar el nivel de marcas propias hasta, idealmente, llegar al 100 %. Deben tratar de desarrollar una marca fuerte como lo hizo IKEA.
3. Liderazgo y cartera de mercado equilibrada. Cuando el resto de los componentes son los mismos, el tamaño parece afectar a la rentabilidad. Con unos precios y una gama de productos similares, las empresas con niveles de ventas más elevados superan a las demás en cuanto a la rentabilidad. Por eso, el liderazgo del mercado es importante.

Para aprovechar al máximo el riesgo y prepararse para un futuro crecimiento exitoso, los establecimientos minoristas también deben crear una combinación saludable de mercados maduros y mercados de crecimiento futuros. Hacerlo bien y, a la vez, mantener un alto nivel de rentabilidad parece depender de una posición consolidada en el mercado local, una voluntad de asumir riesgos y unas competencias para adaptar el modelo de negocio a distintas circunstancias en países con poder de compra bajo.
4. Control de la empresa por parte de un propietario comprometido y con una perspectiva a largo plazo. El objetivo de una empresa es sentirse realizada, crecer y desarrollarse lo mejor posible. Conseguirlo significa crear un perfecto equilibrio entre los logros financieros y hacer lo correcto. Hacer lo correcto significa que la razón de existir de la empresa debería ser contribuir a la creación de una sociedad mejor. Las empresas responsables tienen el deber de crecer porque su aportación a la sociedad es muy importante. Esto exige que haya más compañías controladas por propietarios fuertes con la dedicación y los valores adecuados, personas como Ingvar Kamprad, el fundador de IKEA. Cuando no se da el caso, los consejos de administración y las direcciones de empresas que cotizan en bolsa han de ser lo suficientemente valientes para trabajar como si fueran los propietarios de la empresa.