

# El club de la diferenciación

## Redecorar con Ikea

Son muchos los rasgos del modelo de negocio de Ikea que atraen la atención de los analistas. Sus bajos costes; el modelo de tienda en el que cada cliente se sirve lo que desea comprar; el diseño innovador; la facilidad para el transporte de los muebles gracias a su empaquetado; la amplitud de catálogo; la posibilidad de montar y combinar elementos. Todo un conjunto de características que refuerzan la idea de que es posible cambiar de muebles, redecorar la casa con un diseño atractivo, a un coste asequible.

La compra en Ikea proporciona además una satisfacción inmediata, una gratificación instantánea. Y sus productos son tan baratos que siempre se compra algo, aunque sólo sea para amortizar el tiempo invertido en la tienda. En Ikea se compra con tranquilidad: tenemos salones supervisados para que jueguen los niños, y restaurantes.

Cuando ya está construida la marca, y conseguido el posicionamiento, vienen las explicaciones, los por qué. Pero lo más interesante del caso es descubrir que a ese modelo se fue llegando poco a poco. La historia de Ikea no es la de la implantación de una idea perfectamente concebida y acabada. Es la historia de cómo fue evolucionando un servicio que, eso sí, tuvo siempre la férrea determinación de anteponer lo que resultara valioso para sus clientes. Ikea tuvo que enfrentarse a múltiples dificultades, y supo hacer de la necesidad virtud porque tenía una idea muy clara: la solución en cada momento será lo que resulte más útil para los clientes. Porque seguramente esa es la mejor innovación: la que aprende de los clientes transformando los problemas en ventajas competitivas.

La marca está formada por las iniciales de su fundador y las de su granja y aldea natales. Ingvar Kamprad se crió en



José María Ortiz  
Universidad Antonio de Nebrija

Elmtaryd, Agunnaryd, en la provincia sueca de Småland. Allí por 1943 comenzó con un negocio de artículos difícilmente accesibles para sus paisanos: billeteras, bolígrafos, relojes, marcos, medias. Accesibilidad y bajo coste eran sus premisas. En 1947 comenzó a vender muebles, y en 1951 publicó su primer catálogo y decidió concentrarse en el mobiliario para el hogar. En 1953 Ikea vendía sólo por catálogo. Y en 1955 tuvo que decidirse a diseñar sus propios muebles ante el feroz ataque de sus competidores quienes intentaron expulsarla del mercado boicoteando a sus proveedores.

En 1965 abrió una tienda de casi cincuenta mil metros cuadrados en Estocolmo, de forma circular, inspirada en el Museo Guggenheim de Nueva York. El enorme éxito generó tales problemas de capacidad para atender a los clientes que obligó a permitir que los propios clientes se atendieran. En otra ocasión,

cuando un empleado intentaba introducir una mesa en un coche surgió la idea de construir elementos desmontables. Y para facilitar el embalaje y reducir tanto los riesgos de deterioro como el espacio de almacén, se llegó a los embalajes planos. De este modo, el cliente colabora en la reducción de los costes: selecciona los productos, los recoge en la tienda; los transporta hasta su hogar y tiene que montarlos. Las tiendas IKEA están situadas en las afueras de las ciudades (en las afueras el precio del terreno es más bajo) lo que también contribuye a mantener el precio de los productos lo más bajo posible. Otro momento importante en su historia lo encontramos en el inicio de los años ochenta. En Alemania y Dinamarca se endurecieron las leyes medioambientales, y se acusó a Ikea de que algunos de sus componentes, sobre todo del embalaje, resultaban contaminantes. Estos obstáculos pronto se convirtieron en una oportunidad para reforzar su imagen. Hoy, cuando el noventa por ciento de su producción está en manos de proveedores, Ikea exige un código de conducta relativo a las condiciones sociales y laborales, y al medio ambiente. Las fábricas propias le sirven ahora sobre todo como laboratorio para conocer mejor los procesos de producción, la calidad y el respeto al medioambiente de sus productos, y así poder controlar mejor lo que hacen sus más de 2.300 proveedores en más de 60 países.

La innovación en Ikea ha tenido un norte evidente: aprender de lo que los clientes necesitaban, hacían o preguntaban, y abaratar lo más posible los costes. Muchas organizaciones deberíamos aprender que la inteligencia comercial no es otra cosa que saber preguntar a los clientes y saber escuchar lo que nos preguntan ■