

Caso de estudio 1

Caso de estudio 1 IKEA

IKEA es un ejemplo de una empresa muy exitosa que logró, en unas pocas décadas, convertirse en el líder mundial en la industria de muebles. Actualmente está activa en 44 países alrededor del mundo y emplea a más de 90 000 personas. En 2005 sus ventas alcanzaron los €14.8 mil millones y provienen principalmente de tres regiones: Europa (81%), Norteamérica (16%) y Asia/Australia (3%).

Su fundador, Ingmar Kamprad, tuvo la visión de que la gente compraría más cantidad de muebles si el precio fuese lo suficientemente bajo, los muebles fueran de una calidad decente y no hubiese retrasos en las entregas. La idea del negocio IKEA era, entonces, “ofrecer una amplia gama de productos mobiliarios para el hogar, bien diseñados, funcionales y de precios tan bajos que mucha gente, tanta como fuese posible, pudiese comprarlos”. Este concepto era totalmente innovador en el mercado luego de la Segunda Guerra Mundial, cuando IKEA fue fundada. En ese momento, los muebles eran caros y se apuntaba principalmente a personas de mayores ingresos. IKEA pudo identificar exitosamente a un segmento del mercado en donde las necesidades del consumidor aún no estaban satisfechas: parejas jóvenes, con presupuestos bajos y que tenían necesidad de amueblarse totalmente. Este concepto de negocio necesitaba de grandes volúmenes para ser rentable.

Kamprad siempre tuvo una obsesión: reducir los costos en todas las áreas del sistema de negocio. Esto le llevó a innovar y crear nuevas formas de desarrollo y venta de muebles. En primer lugar, subcontrató la

mano de obra en países donde la fuerza laboral era más barata. Polonia fue uno de los primeros países productores, seguida por otros países de bajo costo, como China. También decidió seleccionar madera más económica que la que se utilizaba tradicionalmente para muebles, e incluso adquirió bosques para controlar todo el proceso. Fue, por lo tanto, un pionero en lo que hoy llamamos integración vertical. Asimismo, descubrió que transportar los muebles desarmados, en cajas planas reducía los costos de transporte de manera dramática, más de 80%.

También pidió a los consumidores que contribuyeran en el proceso de desarrollo. Los consumidores tenían que sacar los muebles desarmados de las tiendas, transportar los a sus hogares y ensamblarlos. Este proceso era total mente novedoso y el único modo de reducir los costos al máximo. Kamprad también construyó una relación única con los proveedores. Su visión fue la de asegurar volúmenes fijos para determinados proveedores, en un cierto periodo, para bajar los costos. Ésta era una estrategia de “ganar-ganar”, para beneficiarse de la eficiencia y de una gran producción. Finalmente, los puntos de venta estaban, y aún están, localizados en las afueras de las ciudades, para beneficiarse de los terrenos económicos. Esto era muy diferente de la competencia, que se localizaba en el centro de las ciudades. Todas estas innovaciones permitieron que IKEA pudiera sostener una estrategia de oferta de precio tan bajo como era posible. Resulta interesante que los precios bajaran 2% en 2005 con respecto al año anterior.

La gama de productos se desarrolla para ser lo suficientemente extensa y para tener un producto capaz de atraer a todos, además de cubrir todas las funciones en el hogar. Cuenta con más de 10 000 artículos. El diseño es funcional y moderno, en línea con el diseño único sueco. Actualmente, todos los productos aún son diseñados en Almhult, Suecia. La tradición de IKEA también consiste en nombrar a todos sus productos. Los nombres son en idioma sueco (OCKERO, VALLO) y no se traducen en los distintos países, como parte de la imagen sueca de la empresa. Seductoramente, se brinda a los consumidores servicios adicionales únicos, para maximizar la experiencia de compra, como por ejemplo, un restaurante de estilo buffet con comida de bajo precio, y áreas especiales para niños, con el objetivo de entretenerlos mientras sus padres compran. IKEA creó recientemente un área para adolescentes, con videojuegos, por la misma razón.

También ofrece amplios horarios de atención. La comunicación siempre se ha centrado principalmente en el catálogo de IKEA, donde se pueden visualizar todos los muebles. Del presupuesto anual de marketing de IKEA, 70% se destina a este catálogo. Éste se publica en 45 ediciones diferentes y en 23 idiomas. En 2005, 160 millones de catálogos fueron distribuidos alrededor del mundo. Ésta es la publicación comercial de mayor distribución en el mundo. Otros medios que se utilizan actualmente, en un nivel creciente, incluyen la TV, la radio y la comunicación en internet.

Preguntas

1. ¿Cuáles son los segmentos-objetivo de IKEA?

Jóvenes adultos y parejas: IKEA ha sido conocido por ser una opción asequible para aquellos que se están mudando por primera vez, como estudiantes universitarios y jóvenes adultos que fundamentan sus hogares por primera vez.

Familias jóvenes: IKEA se ha enfocado en las necesidades de las familias jóvenes que buscan soluciones funcionales y asequibles para amueblar sus hogares.

2. ¿Qué resulta único en su posicionamiento?

Lo que resulta único de su posicionamiento es la experiencia de compra y la participación del cliente además de sus costos bajos para la calidad y producto que ofrece

3. ¿Cómo se las arreglan para mantener los precios bajos?

Además de subcontratar mano de obra de bajo costo tienen una buena relación con sus proveedores de manera que aseguraba volúmenes fijos en un cierto periodo como también su integración vertical en la industria. Y también con sus puntos de ventas localizados en lugares económicos fuera de la ciudad y no como las demás empresas que estaban en el centro.

4. ¿Qué tan coherente es la mezcla de marketing con la estrategia de marketing?

En general, IKEA ha logrado mantener coherencia entre su mezcla de marketing y su estrategia. Su énfasis en la asequibilidad, el diseño y la experiencia de compra se refleja en cada uno de los componentes de su mezcla de marketing. Esto ha contribuido al éxito continuo de IKEA como líder en la industria del mobiliario y artículos para el hogar.