Lectura 1A

Los precios atractivos de IKEA

La estrategia competitiva es cuestión de ser diferente. Significa escoger, deliberadamente, una serie distinta de actividades para entregar una mezcla única de valor. IKEA, el detallista sueco de artículos para el hogar, domina en los mercados de 43 países y seguramente conquistará el de Norteamérica.

Un solo factor explica, sobre todo, el éxito de IKEA: una buena calidad a precio bajo. IKEA vende artículos para el hogar, que son baratos pero no corrientes, a precios que suelen estar entre 30 y 50% por debajo de los de la competencia. El precio de los productos de otras compañías suele ir subiendo con el tiempo, pero IKEA dice que, en los pasados cuatro años, ha reducido sus precios al detalle alrededor de 20% en total. En IKEA, el proceso de bajar los costos empieza en el mismo momento que se concibe un nuevo artículo y prosigue sin cesar a lo largo de toda la vida de ese producto.

IKEA siempre ha tenido una taza de café que cuesta 50 centavos de dólar. Antes de la nueva taza llamada TROFÉ, la compañía ofrecía la llamada “Bang”, la cual había sido rediseñada tres veces a efecto de maximizar el número de unidades que se podían meter en una plataforma de carga. Al inicio sólo cabían 864 tazas. Un rediseño añadió un reborde inferior parecido al que tienen las macetas, de modo que se podían meter 1 280 tazas en cada plataforma.

Otro rediseño creó una taza menos alta y con un asa diferente, lo cual permitió meter 2 024 tazas en una plataforma. Estos cambios redujeron los costos de embarque en 60 por ciento.

La versión más reciente de la taza de café de 50 centavos resulta incluso más útil porque se le ha hecho una pequeña muesca en la base para que el agua no se encharque dentro del reborde cuando está dentro de la lavavajillas. Gracias a otras afinaciones se ha optimizado la velocidad con la cual las tazas pasan por las máquinas que las fabrican y también permiten que IKEA meta un gran número de éstas en los hornos, ahorrando dinero en el costoso proceso de cocción. Algunos cambios sencillos en la forma de la taza han reducido sustancialmente el costo de producción y han creado más valor para los clientes que compran esta simple taza de café de 50 centavos.

La esencia de la administración de operaciones es crear gran valor para el cliente, al mismo tiempo que se disminuye el costo de entrega del bien o el servicio.