

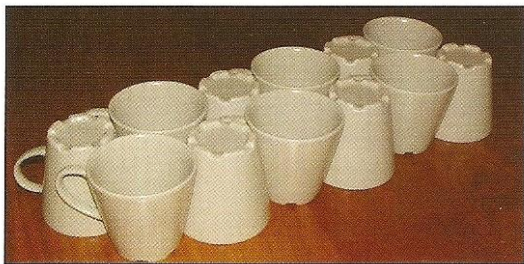
CASO: DISEÑO Y PRECIOS EN IKEA

El detallista sueco domina en los mercados de 32 países y ahora pretende conquistar Norteamérica. Su plan de batalla: seguir ofreciendo sus productos a precios más baratos, sin demeritar su calidad.

Sobre todo, un factor que explica el éxito de IKEA: buena calidad a precio bajo. IKEA vende artículos para el hogar que son baratos, pero no son 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 transcurso del tiempo, pero IKEA dice que en los pasados cuatro años sus precios al menudeo han bajado alrededor de 20% en total. En IKEA el proceso de bajar los costos empieza en el momento que se concibe un nuevo artículo y continúa incesantemente a lo largo de toda su serie de producción. Por ejemplo, el precio de una silla Pöng básica ha bajado de 149 dólares en el año 2000 a 99 dólares en el 2001 y a 79 dólares en la actualidad. IKEA espera que la reducción más reciente de precios incremente las ventas de la Pöng entre 30 y 50%.

El mantra corporativo de IKEA es "Precio bajo con sentido". La meta es que las cosas sean menos caras, sin hacer que los clientes sientan que son corrientes. Encontrar ese equilibrio exige una suerte especial de experiencia en diseño, producción y distribución. IKEA lo consigue con su sello distintivo: con agrado, de forma metódica, incluso alegre y, no obstante, de alguna manera diferente a otra compañía cualquiera del mundo. A continuación se presenta una guía, paso por paso, de la forma en que IKEA diseña, produce y distribuye los artículos que el mundo entero quiere comprar.

La taza de café Trofé es uno de los productos más populares de IKEA. La historia de la taza es un ejemplo de cómo funciona la compañía, desde la brillante idea de un compañero de trabajo hasta la producción y las ventas. También es un caso de todas las demandas que nosotros y nuestros clientes le imponemos. Un precio barato es el requerimiento más evidente, pero otros incluyen la función, el diseño moderno, las consideraciones de orden ambiental y el asegurarse de que los productos han sido fabricados en condiciones laborales aceptables. Los clientes y los compañeros de trabajo deben confiar en IKEA.



PASO 1: ESCOGER UN PRECIO

Desarrollo del producto. ¿Un boceto de un nuevo producto? Sí, pero también es un cálculo de lo que costará. El precio bajo empieza en el restirador.

El equipo detrás de cada producto está compuesto por diseñadores, desarrolladores de productos y compradores que se reúnen para discutir cuáles serían el diseño, los materiales y los proveedores más aconsejables. Todos aportan su conocimiento de especialistas. Por ejemplo, los compradores emplean sus contactos con proveedores de todo el mundo por medio de las Oficinas de Servicios Comerciales de IKEA. ¿Quién puede fabricarlo, con la mejor calidad, al precio justo y en el tiempo indicado?

Cuando la desarrolladora de productos Pia Eldin Lindstén recibió el encargo de crear una nueva taza hace más de cinco años, también se le dijo cuánto debería costar en las tiendas. En el caso de Trofé, el precio tenía que ser increíblemente bajo: cinco coronas suecas. La taza debía tener un precio verdaderamente espectacular.

Para producir la taza correcta, al precio correcto, Pia y sus colegas tuvieron que tomar en cuenta los materiales, los colores y el diseño. Por

ejemplo, la taza se fabrica en verde, azul, amarillo o blanco, porque estos pigmentos cuestan menos que otros, por ejemplo el rojo.

PASO 2: ESCOGER UN FABRICANTE

Proveedores y compras. La tarea del desarrollo de productos no termina jamás. La compañía trabajó con los proveedores y juntos produjeron una taza más baja y cambiaron el asa de modo que se pudiera apilar con mayor eficiencia, ahorrando así espacio para su transporte, almacenamiento y exhibición en las tiendas y, un punto muy importante, en las alacenas de los clientes en casa. IKEA siempre está tratando de eliminar la mayor cantidad de aire posible de sus empaques. De preferencia, los empaques deben ser planos para que su transportación y almacenamiento resulten eficientes.

Un proveedor, una fábrica de Rumania, lleva trabajando 15 años con IKEA. Las relaciones de largo plazo ayudan a las dos partes a crear un colosal acervo de conocimiento acerca de las demandas y las expectativas. Esto explica por qué los productos muchas veces son desarrollados en estrecha cooperación con los proveedores. En el caso de Trofé, por ejemplo, el nuevo tamaño ha racionalizado la producción porque permite aprovechar mejor el espacio del horno durante el proceso de quemado. Los costos son eficientes y ahorra tiempo.

IKEA ha introducido un código de conducta que rige las condiciones de trabajo y la conciencia ambientalista de los proveedores. Aborda cuestiones como la salud y la seguridad en el centro de trabajo y prohíbe usar el trabajo de menores. El trabajo práctico de la aplicación de este código de conducta lo desempeñan los compañeros de trabajo de las Oficinas de Servicios Comerciales de IKEA en todo el mundo. Muchos de los proveedores ya cumplen con las exigencias y otros están trabajando con IKEA para realizar las mejoras necesarias. IKEA también trabaja estrechamente con compañías externas que se encargan del control de calidad y la auditoría y que verifican si la compañía y sus proveedores están cumpliendo con las exigencias del código de conducta.

El precio bajo es fundamental para la visión de IKEA, cuyo propósito es crear una vida diaria mejor para muchas personas. Eso explica por qué la compañía no cesa de esforzarse por reducir los costos. Sin embargo, también es cuestión de ahorrar materias primas y, al final de cuentas, de cuidar el ambiente. La taza de bajo costo es un ejemplo de cómo las consideraciones ambientales pueden influir en el desarrollo de productos. Por ejemplo, la nueva taza es de color más claro, lo cual reduce los costos y es menos nocivo para el ambiente. Cuanto menos pigmento se utilice, tanto mejor. La taza no lleva plomo ni cadmio.

PASO 3: DISEÑAR EL PRODUCTO

Una vez definidos el precio y el fabricante, IKEA vuelve a recurrir a la competencia interna para encontrar a un diseñador y para elegir el diseño que producirá. El diseñador inicia el proceso de diseño redactando una breve explicación del precio del producto, su función, los materiales que llevará y las capacidades del fabricante. A continuación, el diseñador envía el resumen a los diseñadores de base y a los independientes de IKEA y afina los diseños promisorios hasta que opta por uno que producirá. El diseñador quiere que los productos sean como navajas del ejército suizo; es decir, obtener la máxima funcionalidad al costo mínimo.

PASO 4: ENVIARLO

La distribución y la logística son el líquido vital de IKEA y son piezas importantes del rompecabezas del camino que lleva a un precio bajo. La compañía lucha por entregar el número correcto de bienes a las tiendas indicadas, en el momento oportuno. Calcula los bienes que se requerirán y se asegura que las entregas sean eficientes.

Cada plataforma contiene 2 024 tazas, las cuales son transportadas desde Rumania por ferrocarril, carretera y mar, a los centros de distribución de IKEA en todo el mundo. Por supuesto que el transporte afecta el ambiente, pero IKEA está trabajando para reducir el impacto ambiental.

Muchos de los productos de IKEA son voluminosos (por ejemplo, las mesas y las sillas), pero la compañía introdujo el concepto de lo plano. IKEA dijo ¡eureka! en 1956, cuando uno de los primeros diseñadores de la compañía vio a un cliente tratando de meter una mesa a su auto. Sólo había una manera de hacerlo: quitándole las patas. A partir de ese día, la mayor parte de los productos de IKEA han sido diseñados para enviarlos sin armar y son lo bastante planos como para colocarlos en el maletero de una camioneta o para atarlos de forma segura en un portabultos en el techo de un automóvil.

La cultura corporativa innata de IKEA es de frugalidad y se considera que el desperdicio es “un pecado mortal”, pero el empaque plano también es una manera estupenda de abatir los costos de envío porque se maximiza el uso del espacio en el interior de las plataformas del embarque. La compañía calcula que el volumen de transporte sería seis veces mayor si enviara sus artículos armados. Desde el estudio de diseño hasta el piso del almacén, el mantra de los empleados de IKEA siempre es el mismo: “No queremos pagar por transportar aire”.

IKEA está obsesionada con hacer cosas planas. ¿Cuántas veces se puede rediseñar una simple taza de cerámica para café? La taza de IKEA fue diseñada tres veces, tan sólo para maximizar el número que se pueden colocar dentro de una plataforma de embarque. Al principio, sólo cabían 864 tazas. Un rediseño añadió un borde, parecido al que tienen las macetas, para que cupieran 1 280 tazas en cada plataforma. Otro rediseño creó una taza más corta con un asa diferente, lo que permitió meter 2 024 en una plataforma. El precio de venta de la taza sigue siendo de 50 centavos, pero los costos de embarque han disminuido 60%, lo cual representa un ahorro sustantivo dado que IKEA vende alrededor de 25 millones de tazas al año. Es más, el costo de producción de la fábrica rumana de IKEA también ha bajado porque las tazas más compactas ocupan menos espacio dentro del horno.

Cuando uno envía 25 millones de metros cúbicos de bienes a todo el mundo, la frugalidad de los empaques planos sí cuenta. IKEA ahora tiene la meta de que todos los bultos que envía deben estar llenos, en promedio, al 65% y espera aumentar a 75%. Para alcanzar esa meta se requerirán más cambios de diseño y, en ocasiones, incluso sacar el aire a los artículos (como las almohadas de IKEA que vienen envueltas aplastadas y parecen galletas gigantes en los anaqueles de las tiendas). Además, está claro que los empaques planos trasladan el costo de armar los productos al cliente, lo cual ahorra más dinero.

A medida que IKEA ha trasladado una mayor parte de sus compras de Europa al lejano Oriente, el tiempo y los costos de los embarques se han convertido en un punto que merece incluso mayor atención. El año pasado, China empató a Suecia en el primer lugar de la lista de países proveedores de IKEA. La compañía ha respondido creando una red global de centros de distribución, que en su mayor parte están cerca de puertos comerciales y de grandes rutas de camión y ferrocarril. IKEA tiene 18 centros de distribución repartidos por todo el mundo, los cuales manejan alrededor del 70% del total de las líneas de productos de IKEA, y está construyendo cuatro más. El 30% restante de los productos de IKEA viajan directamente del proveedor a la tienda.

Sin embargo, los componentes de los productos a veces se juntan por primera vez, de hecho, en la tienda. En el caso de la silla Pöng, el asiento viene de Polonia y el marco de China. Las dos piezas se juntan cuando el cliente las saca del anaquel.

PASO 5: VENDERLO

IKEA vende muchos muebles costosos y en una tienda tradicional resulta relativamente fácil hacerlo. Coloque un mueble en un contexto lujoso, deje que el cliente caiga presa de visiones de riqueza y comodidad y, a continuación, ofrezca mucho crédito fácil. Pero, para mantener los precios bajos, IKEA debe vender muebles y otros productos, como la taza, sin vendedores o rebajas llamativas de precios. La compañía pide a los clientes que ellos mismos armen los muebles. Además, IKEA no se los envía. Al tenor de una medida convencional, se trata de enormes

obstáculos por superar. Sin embargo, también explican por qué IKEA se ha esforzado tanto por crear un mundo separado en el interior de sus tiendas, una especie de parque temático disfrazado de mueblería, donde no es posible aplicar las reglas ni las expectativas normales.

Las tazas Trofé llegan a las tiendas de IKEA dentro de plataformas. Todos los empaques del transporte son recolectados para su reciclaje. Los proveedores envían las tazas con las etiquetas del precio colocadas. La exhibición dentro de la tienda es importante. No es sólo cuestión de exhibir las tazas y otros productos, sino también de ser fuente de inspiración para soluciones inteligentes de interiores. Los clientes contribuyen a los precios bajos de IKEA porque ellos mismos escogen y toman los productos en el área de autoservicio, los transportan a casa y utilizan las instrucciones adjuntas para armarlos. Muchos tal vez ya hayan elegido los productos en un catálogo de IKEA, del cual se imprimen 110 millones de ejemplares en distintas versiones en 34 idiomas.

Cuando uno entra en una tienda de IKEA, encuentra una Suecia virtual construida con gran meticulosidad. Lo primero que ve es un espacio para niños patrocinado por la compañía. ¿Tiene hambre? Entonces puede comer albóndigas y moras silvestres succas. La distribución de una tienda de IKEA guía a los compradores por un camino predeterminado, que pasa frente a varias casas modelo muy realistas, las cuales producen una misteriosa impresión de que alguien vive ahí, pero están abiertas para que los clientes entren y se sienten. Los kioscos de información brindan asesoría sobre la decoración del hogar. Tarjetones de colores coordinados ofrecen muchas sugerencias de usos originales para los productos.

Sin embargo, el énfasis siempre está en el precio. Con frecuencia, productos baratos, a un precio que “le dejará sin aire”, lucen sobre pequeñas plataformas, enmarcados por una enorme etiqueta amarilla con el precio. Junto a ellos, los compradores encuentran otros productos, más costosos y con otro tipo de diseño, que son sustitutos de los baratos.

Las casas modelo sugieren que están habitadas por jóvenes alegres que tienen cenas en los pasillos, que utilizan sillas de oficina todas diferentes y estrechas mesitas auxiliares. No son imágenes de gente con grandes aspiraciones que encontraría en Pottery Barn o Crate & Barrel. Son personas que están viviendo bien en circunstancias modestas, individuos frugales que conocen el valor de un lugar cómodo para sentarse.

IKEA dice que su punto más fuerte para vender es el precio, pero que el mucho tiempo que toma recorrer una de sus enormes tiendas no hace daño. La distribución es claramente manipuladora, de manera amable y condescendiente, parecida a la de Disneylandia, para cuando los clientes finalmente llegan a la caja de salida, han tenido mucho tiempo para pensar a fondo en sus compras.

Los productos de IKEA proyectan el ánimo de vivir en el mundo moderno. No compre una jarra horrorosa si puede adquirir una con gran estilo por el mismo precio. Si organiza sus bolsas de plástico, sentirá que controla mejor su vida. Es la lógica del hemisferio izquierdo del cerebro aplicada al arte de vivir bien del hemisferio derecho. Y si la felicidad implica arrastrar un enorme paquete plano para sacarlo del anaquel, formarse en línea en la caja de salida, transportar la caja a casa y pasar horas armando un armario de cocina, pues 260 millones de clientes al año están dispuestos a hacer el canje.

Y, por supuesto, el año entrante será incluso más barato.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son las prioridades competitivas de IKEA?
2. Describa el proceso de IKEA para desarrollar un nuevo producto.
3. ¿Cuáles son las características adicionales del concepto de IKEA (además de su proceso de diseño) que contribuyen a crear un valor excepcional para el cliente?
4. ¿Cuáles serían los criterios importantes para elegir una plaza para una tienda de IKEA?