

EL MODELO IKEA

Justo al mediodía del miércoles abrirá sus puertas. Será el debut de la marca sueca en Chile. Tres altos ejecutivos de la matriz vendrán al evento. ¿Qué está detrás del fenómeno? ¿Cómo opera el gigante del mueble? Preguntas que tienen los ojos puestos en el aterrizaje de Ikea en un local de 15 mil metros cuadrados, que utilizará la red logística de Falabella y tendrá unos 700 trabajadores en el país.

MARÍA JOSÉ TAPIA

Serán tres los altos ejecutivos de Ikea que llegarán a Chile. Desde la matriz en Suecia vendrán el CEO de Inter Ikea Group, Jon Abrahamsson; el CFO Martin Van Dam, y la *expansion manager* de Inter Ikea Systems, Maria Johansson. Ellos, junto a integrantes de Falabella, serán los encargados de dar el puntapié inicial a la primera tienda Ikea en Chile... y en Sudamérica. El miércoles, a las 12:00 horas, se abrirán las puertas de esta primera apuesta en el Open Plaza Kennedy de Las Condes, una instalación de 15 mil metros cuadrados, que incluye más de 8 mil metros cuadrados de superficie de ventas.

Las expectativas son altas. Han sido cuatro años los que han transcurrido desde el anuncio del acuerdo entre el *holding* de la familia Solari, Cuneo y Del Río con el gigante sueco. Hubo dos ejercicios de atraso producto de la pandemia, pero ahora ya está lista. Este segundo semestre también debutaría la segunda en el país, en Mallplaza Oeste.

De la mano de Falabella, la marca también llegará a Colombia y Perú. El acuerdo incluye abrir nueve puntos de venta en los tres mercados en un plazo de diez años.

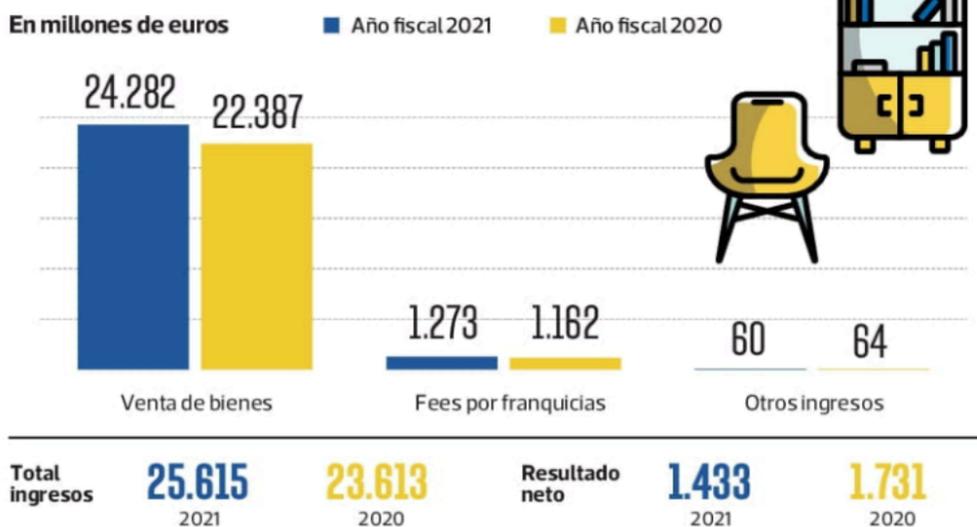
De hecho, entre 2019 y 2023, Ikea planeaba entrar a 17 nuevos mercados, y abrir 50 nuevas locaciones por año.

A nivel global, Ikea es la principal marca de muebles para el hogar, junto a la norteamericana Ashley Furniture, que actualmente tiene once tiendas en Chile. Ikea opera más de 400 tiendas en 50 mercados. En 2021, sus locales vendieron 41.300 millones de euros, versus 39.600 millones de un año atrás.

El fenómeno de la marca se ha reproducido a nivel mundial; es que el modelo de negocios ha sido estudiado en un sinfín de universidades, incluso ha derivado en teorías psicológicas y cautivado a millones de consumidores. "Hay tres elementos que hacen particularmente atractiva la llegada de Ikea a Chile y que explican el porqué se trata de un fenómeno a nivel mundial", dice el *managing director and partner* en BCG, Cristián Carafi. Y resume así las tres variables: un modelo muy exitoso, que se ha demostrado en otras partes del

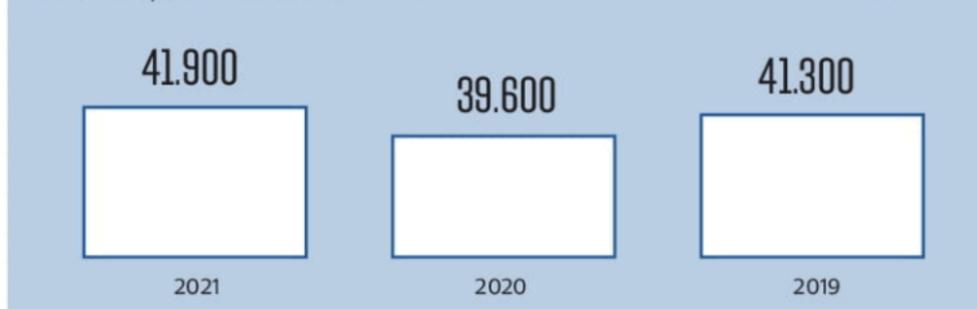
RESULTADOS DEL GRUPO IKEA

En millones de euros



Venta de las tiendas Ikea

Incluido franquicias - En millones de euros



Distribución de ventas



FUENTE: Ikea

LA TERCERA



mundo por su particular modelo de internacionalización y de transformación de la industria del mueble; el diseño de sus productos, que está pensado para los espacios cada vez más reducidos a un precio accesible para los consumidores, y una experiencia de compra que combina *showroom* para interactuar con

los productos e imaginarlos en la propia casa, junto con una propuesta omnicanal potente.

"Ikea basa su propuesta en el diseño democrático, idea de su fundador Ingvar Kamprad. Esto quiere decir: ofrecer productos con buen diseño y funcionalidad, a bajos precios, de manera de que puedan ser asequibles para la

mayoría de las personas", señalan desde la marca.

La apuesta por lo económico

El 4 de enero de 2017, el economista Eric Van den Steen y el investigador Alon Galor publicaron el caso 9-716-458 en la Harvard Business School. Ambos -profesor de la universidad e investigador asociado, respectivamente- estudiaron el modelo de Ikea, rotulándolo como un nuevo caso de estudio del prestigioso establecimiento norteamericana. "En 2016, Ikea estaba en una posición envidiable (...) sin un competidor comparable, a pesar de tener un modelo de negocios que parecía fácil de imitar", comienza el documento.

Ikea fue fundada en Suecia por Ingvar Kamprad, quien falleció en 2018. Desde 1989 la controladora del grupo es la Fundación Intergo, basada en Liechtenstein, que tiene por finalidad profundizar y darle continuidad al concepto Ikea. Hoy en su consejo asesor está el hijo del fundador, Mathias Kamprad. Inter IKEA Group tiene tres divisiones: franquicias, productos y suministros. Puntualmente, el franquiciador de Ikea es IKEA Systems B.V., que maneja el concepto por las diferentes partes del mundo. Hasta agosto de 2021 -últimas cifras oficiales- había once operadores de franquicias. Falabella es el franquiciador número doce.

Bajo IKEA Systems está IKEA Suecia AB que se encarga del diseño de toda la gama de productos. IKEA Systems B.V. le encarga, además, a IKEA Supply AG (suministro) la obtención, venta y distribución de productos Ikea a sus franquiciados.

La matriz -se lee en sus balances- cobra a cada franquiciado un canon anual del 3% sobre sus ventas netas por concepto de *fee*, a cambio del cual pueden vender los productos y operar tiendas Ikea. En 2021, logró 1.273 millones de euros por ese concepto, un 9,5% más que en 2020. Además -según revelan sus balances- alcanzó 24.282 millones de euros por la venta de productos al por mayor a sus franquiciados; este, de hecho, aparece como el principal ingreso de Ikea Group.

Y según aparece en el Tax Report de 2021 de la marca, Chile ya le ha reportado 3,7 millones de euros en ingresos.

El fundador Ingvar Kamprad creó un documento llamado 'El Testamento de un Comerciante de Muebles'. Según se lee en el estudio de Harvard, el primer aspecto es la diferencia en el precio. "Cualquier diseñador puede crear escritorios que cuestan 5.000 kronor (corona sueca). Pero sólo las más altas habilidades pueden diseñar un buen y funcional escritorio que cueste 100 kronor", decía Kamprad. En 2010, Ikea redujo el *packaging* de su sofá Ektrop un 50%, subdividiéndolo en varios componentes. Esto les permitió sacar de la carretera cerca de 10.000 camiones al año, y bajar el precio del mueble un 14%. En 2012, bajó de 33 a nueve los componentes de su lámpara Textur y el valor cayó un 34%. El mejor ejemplo de reducción de precio -dice Harvard- fue la estantería Billy. Cuando apareció en 1976 costaba US\$ 98 (US\$ 346 de 2016, dice el caso de la universidad)... bueno, en 2016 valía US\$ 69.

Su impronta de precios bajos trascendió a los

muebles. En 1995, la firma lanzó un *hot dog* a 5 kronas (menos de US\$ 1), la mitad de lo que se vendía en la calle. Pese al bajo margen, la gran cantidad comercializada hizo exitosa la estrategia. En 2016, los restaurantes generaban apenas un 5% de los ingresos de Ikea.

“El propósito de la compañía perdura en el tiempo. Lo que hacen en lo sustantivo es ofrecer un muy buen diseño a precios bajos, accesible. Que el buen diseño llegue a todo el mundo”, señala el investigador del Centro de Estudios del Retail (Ceret) de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, Claudio Pizarro.

La compañía lanza entre 2.000 y 2.500 productos al año ideados por el equipo de diseño en Suecia, y retira la misma cantidad, para siempre mantener un portafolio de unos 9.500 bienes. Todos los diseños son propios... no vende cosas de terceros. Y el 89% de ese total es producido por sus más de 1.000 proveedores externos en unos 50 países. Hay un 11% restante que lo desarrolla Ikea Industry, y que se enfoca básicamente en los muebles de madera a través de 40 unidades de producción.

“Todos los desarrollos de productos parten con un costo objetivo, y si no son rentables, no se introducen”, dice el caso de Harvard. El tema es que esa ecuación hace que el proceso de desarrollo sea largo, puede tardar de 3 a 5 años, lo que va de la mano con redefinir varias veces el producto para que el empaque sea lo más pequeño posible. Y así sean fáciles para trasladar, abrir y armar los productos por parte del propio usuario, ya que gran parte de ellos requiere de ensamblado.

En 2011, de hecho, surgió el llamado Efecto Ikea, en alusión a la marca. Fue nombrado así por los investigadores Michael Norton (Harvard), Daniel Mochon (Yale) y Dan Ariely (Duke), quienes a través de varios experimentos evidenciaron cómo las personas tienden a valorar más un producto cuando lo arman o ensamblan por ellas mismas.

Si tradicionalmente los *retailers* instalaban sus puntos de venta en el centro de las ciudades, Ikea desde su fundación optó por irse a los suburbios -pero con fáciles accesos- y generar grandes tiendas con amplios estacionamientos. Hoy, prácticamente todas sus ubicaciones siguen estando alejadas de los centros, aunque ya varias se encuentran en medio de la urbe. Ese será el caso de Ikea en Open Plaza. “En el caso de Santiago, pensando en llegar a la mayor cantidad de personas, se decidió instalar las primeras tiendas en dos puntos estratégicos de la ciudad”, dicen desde la marca.

En cada mercado en el que penetran buscan adaptarse a las necesidades de sus usuarios. En Ikea Chile, cuentan, se hizo un trabajo muy detallado para comprender verdaderamente las vidas, sueños y desafíos de los hogares, y poder centrar y orientar mejor las soluciones a ofrecer y el surtido de productos.

En el caso de Harvard cuentan que, por ejemplo, en una investigación realizada por Ikea se dieron cuenta que mientras los estadounidenses preferían mantener su ropa doblada, los italianos colgaban la mayor parte de sus prendas. En consecuencia, los cajones estadounidenses tienen más espacio que los europeos.

La marca, de hecho, invitó a nueve artistas y diseñadores latinoamericanos para desarrollar una colección inspirada en este lado del mundo. Entre ellos hay cuatro chilenos: los



Imágenes de la tienda de Ikea en Chile.



diseñadores Trinidad Guzmán y Abel Cárcamo, el arquitecto Felipe Assadi y la ceramista Catalina Zahri. Los productos derivados de este trabajo saldrán en 2023 a la venta.

El primer espacio de Ikea en Chile seguirá la misma lógica de las tiendas en el mundo. Al entrar estará la sala de exposición de muebles en las que verán diferentes estilos y espacios completamente ambientados, pensados para distintos lugares del hogar y recreando habitaciones reales.

Avanzando en el lugar se llegará al área de niños, dedicada a los juguetes, peluches y decoración infantil; además de un piso dedicado al decohogar.

Además, habrá guardería para niños (llamada Småland) que funcionará como un lugar de juegos supervisada. También habrá un restaurante y un bistró con preparaciones famosas de Ikea, como las albóndigas y

otros platos nórdicos.

“La idea es que uno pueda pasar largas horas en el lugar”, analiza Claudio Pizarro.

Llegar a 700 trabajadores

La operación de Ikea a este lado del mundo está cargo del ejecutivo de Falabella, Francisco Errázuriz, quien trabajó en la llegada de la marca de sus inicios como gerente corporativo de cadena de abastecimiento de Sodimac, y ha participado en varias reuniones estratégicas a nivel internacional. En mayo asumió como *regional retail manager* para Chile, Perú y Colombia.

Hasta agosto de 2021, según el Tax Report, Ikea en Chile tenía 14 trabajadores *full time*. Una vez que estén abiertas las dos tiendas en el país, el personal llegará a 700; de hecho, en la página web existen del orden de 60 ofertas de empleo. Todos han sido capacitados en los

valores de la marca, tales como el cuidado de las personas, el planeta, la conciencia de costos, etc. Ha habido viajes, entrenamientos y capacitación en terreno de numerosos colaboradores, quienes han ido a las tiendas más icónicas en distintos lugares del mundo, lo que se ha complementado con la visita de expertos internacionales a Chile y entrenamientos *online*.

Además, hay personas de Ikea a nivel mundial de manera permanente en el país para ayudar en el proceso de instalación.

En paralelo a la apertura de la tienda comenzará a operar Ikea.cl para adquirir los productos de manera *online*.

“Están muy jugados con la propuesta de valor omnicanal, con un *e-commerce* muy fuerte, una integración entre *e-commerce* y tiendas físicas muy potente; e incorporando tecnologías de la cuarta revolución industrial en la experiencia de cliente, por ejemplo, realidad aumentada”, señala Claudio Pizarro. Tienen más de 5 mil millones de visitantes a su web. Y 775 millones de clientes que asisten a sus tiendas.

Ikea utilizará la red logística de Falabella, que dispondrá equipos especialmente dedicados. En una primera etapa utilizarán más de 50 centros de distribución y transferencia para apoyar el proceso logístico de la marca.

Hoy, Falabella cuenta con más de 260 puntos *click & collect* para retiro de compras *online*, fundamentalmente en tiendas Falabella Retail, Sodimac, Tottus y en centros comerciales de Mallplaza. Estos se habilitarán para que progresivamente también sea posible retirar compras pequeñas y medianas de Ikea.

Actualmente, el 26% de sus ventas a nivel mundial se hace de manera *online*.

La tienda ya está lista para su apertura. Se han hecho varios recorridos de prueba para que todo funcione a la perfección cuando Ikea debute en el país... En tres días más. ●