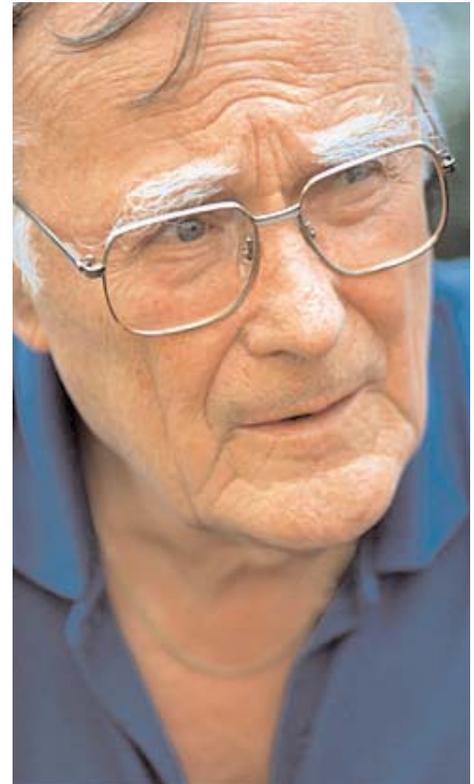


Ingvar Kamprad

éxito local, triunfo global

Un día lluvioso de 1958, tras un largo y difícil viaje a través de los bosques de Smoland, cientos de personas esperaron durante varias horas en una pequeña localidad del sur de Suecia la apertura del que habría de ser el primer centro comercial de Ikea en el mundo. Casi sesenta años más tarde, en una jornada de calor abrasador, tres personas morían en Jeddá, al oeste de Arabia Saudí, víctimas de una avalancha humana provocada por los cientos de hombres y de mujeres que aguardaban la inauguración de la primera tienda que el grupo sueco abría en este país del Golfo Pérsico. Durante más de cinco décadas, en la puesta en marcha de cada nuevo comercio Ikea se ha repetido el mismo fenómeno de concentraciones multitudinarias de clientes, de largas esperas a las puertas de los centros y de éxito rotundo de un modelo de negocio que un joven emprendedor sueco, Ingvar Kamprad, diseñó en Älhmüt, su aldea natal, en 1943 y que, en medio siglo, se ha convertido en un gigante mundial líder indiscutido en su sector.

El gran grupo global fabricante y vendedor de muebles que Ikea es en la actualidad comenzó como una pequeña y muy rentable iniciativa local. El propio nombre de la compañía tiene un carácter próximo y cercano, y está formado con las iniciales de su fundador, Ingvar Kamprad, y con las de las palabras Elmtaryd y Agunnaryd, respectivamente la granja y la aldea de la provincia sueca de Smoland donde éste se había criado. En sus orígenes, el proyecto empresarial pretendía



Ingvar Kamprad, fundador de IKEA

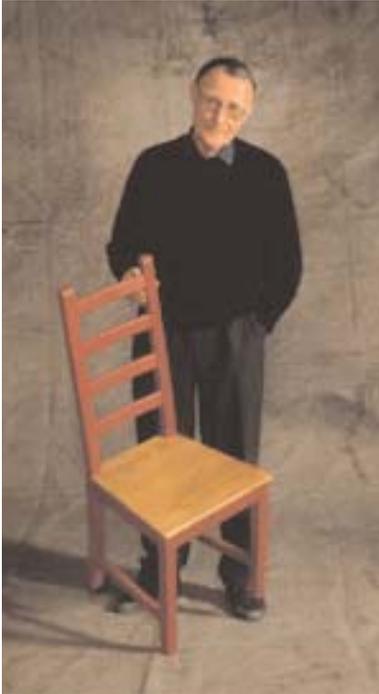
exclusivamente atender a los granjeros de la zona, suministrándoles desde bolígrafos y carteras hasta relojes y utensilios del hogar que el propio Kamprad entregaba a domicilio en su bicicleta.



En muy poco tiempo, la compañía empezó a crecer y comenzó a cubrir las cada vez mayores demandas de los clientes a través del correo. En 1948, Kamprad tomó la decisión que, a la sazón, habría de convertirse en la clave del éxito de su todavía incipiente proyecto empresarial: incluir en su catálogo la venta de muebles. A partir de este momento, los acontecimientos se aceleran en el correr de la vida empresarial de Ingvar y en el crecer de la marca Ikea: en 1950, Kamprad aprueba dedicarse únicamente a la venta de mobiliario para el hogar; un año más tarde, en 1951, la firma edita su primer catálogo de muebles, que distribuyó de forma masiva y que, aún hoy, se mantiene como la principal herramienta de marketing de la empresa; en 1953, el empresario monta a las afueras de su ciudad el primer salón de exposición (no de ventas) de productos Ikea. El éxito conjunto de estas iniciativas fue tal que el cartel del mueble que a mediados del pasado siglo dominaba el negocio en Suecia comenzó a presionar a los proveedores para que dejaran de surtir a Ikea, que también fue excluida de las ferias más importantes del sector.

Éxito rotundo de un modelo de negocio que un joven emprendedor sueco, Ingvar Kamprad, diseñó en Älmhult, su aldea natal, en 1943

Entre 1955 y 1958, y como reacción al ambiente en contra que habían propiciado sus competidores, Kamprad tomó otras tres decisiones fundamentales que marcarían, definitivamente, lo que hoy es el Grupo Ikea: diseñar, fabricar y vender sus propios muebles; importar las materias primas desde el exterior, fundamentalmente desde diferentes países asiáticos; y refugiarse en sus centros de exhibición que acabarían, al final, convirtiéndose en gigantescos puntos de ventas, como el primero de ellos, inaugurado en 1958 en Älmhult. Solamente cinco años más tarde, en 1963, Ikea abrió su primera tienda fuera de Suecia, en Oslo (Noruega); en 1965, inauguraba en Kungens Kurva (Estocolmo), la que habría de ser la tienda estandarte del grupo, de 45.800 metros cuadrados y con un diseño circular inspirado en el estilo arquitectónico del Museo Guggenheim de Nueva York. A partir de ese momento, la expansión internacional del Grupo Ikea ha sido imparable hasta llegar a con-



Considerado por la revista "Forbes" como uno de los hombres más ricos del mundo.

vertirse en una de las principales empresas multinacionales de Europa, que cuenta con más de 200 locales en medio centenar de países, que proporciona empleo a 84.000 personas y que, en 2004, cerró su balance con una facturación de 12.800 millones de euros.

En Suecia es habitual decir que Per-Albin Hansson, líder socialdemócrata del país a mediados del siglo XX, construyó el hogar del pueblo, pero que fue Ingvar Kamprad quien de verdad lo amuebló. De hecho, el fundador de Ikea, además de a obtener beneficios (su fortuna está valorada en 17.500 millones de euros), siempre ha aspirado "a hacer grata la vida de las personas en su hogar", algo que sin lugar a dudas ha conseguido para una gran parte de los ciudadanos de la Unión Europea, donde Ikea vende el 50% de sus productos. En este ámbito europeo, una de las cosas que en su momento más entusiasmó a Kamprad fue la apertura de dos tiendas Ikea en Rusia (Moscú y San Petersburgo), ya que "amueblar los hogares rusos era uno de mis viejos sueños, porque en Europa y Estados Unidos hay siempre una oferta de cosas disponibles, algo que apenas sucede en Rusia".

A pesar del éxito indiscutible de Ikea, Kamprad, siempre receloso de hablar en público y muy poco dado a aparecer en los medios de comunicación, ha sido objeto de duras críticas que le echan en cara cuestiones como ser cómplice de la opresión de la mujer en los países árabes donde Ikea se ha establecido, tener proveedores en regiones con mano de obra barata o beneficiarse del trabajo infantil en países del tercer mundo. De hecho, las censuras realizadas a Ikea por su comportamiento en algunos países en vías de desarrollo han llevado a la compañía a convertirse actualmente en un modelo en diferentes aspectos relacionados con la responsabilidad social corporativa (RSC) y de respeto al medio ambiente. Además, la empresa no ha deslocalizado sus fábricas suecas a países con mano de obra más barata y la organización es bien valorada por sus propios trabajadores. De cualquier forma, las acusaciones que más daño han hecho a Ingvar Kamprad han sido las que se le han realizado por tener un pasado marcado por sus simpatías nazis y por padecer una fuerte dependencia del alcohol, ya superada. De su antigua vinculación con grupos neonazis, Kamprad ha dicho públicamente arrepentirse del que fuera "el error más grande de mi vida".

Acusado de avaro por quienes no entienden que viaje siempre en metro, conductor impenitente de un viejo Volvo, trabajador incansable, respetado por sus colaboradores y poseedor de una vida intensa no exenta de diversas desgracias personales, Ingvar, que alterna su vida familiar entre Suiza y Suecia, mantiene a sus 80 años una vitalidad fuera de lo común y una inagotable energía. Considerado por la revista "Forbes" como uno de los hombres más ricos del mundo, el fundador de Ikea admite que ha llegado ya la hora de su relevo, aunque, de una forma u otra, siempre será recordado como el autor del "gran milagro sueco". Kamprad tiene tres hijos, Peter (39 años), Jonas (37) y Mathías (34), que se han formado junto a su padre en la evolución de la empresa. Mathías, el menor, fue nombrado no hace demasiado tiempo jefe de la sucursal en Dinamarca. Los otros dos, que también ocupan cargos de responsabilidad en la firma, están a disposición para asumir cargos de alta dirección en cualquier momento.

En Suecia es habitual decir que Per-Albin Hansson, líder socialdemócrata del país a mediados del siglo XX, construyó el hogar del pueblo, pero que fue Ingvar Kamprad quien de verdad lo amuebló

Algunas claves del éxito Ikea

- Búsqueda de proveedores altamente especializados, vigilancia obsesiva de las formas de producción de éstos y realización de grandes pedidos.
- Fabricar los muebles de tal manera que puedan embalarse en paquetes planos, con el fin de abaratar los costes de almacenamiento y distribución. Como consecuencia de un particular sistema de ventas, es el propio cliente quien retira el mueble del almacén de la tienda y lo monta en casa.
- Diseños de muebles y de objetos para el hogar propios y siempre originales.
- Alta capacidad competitiva en precios, con líneas de productos que se ofrecen hasta un 50% más barato que los similares de la competencia.
- Efectiva actividad de marketing que, por ejemplo, ha convertido los dos grandes catálogos que la compañía lanza todos los años (primavera y otoño) en preciados objetos de culto que los clientes solicitan con varias semanas de antelación y que, incluso, pueden adquirirse en los quioscos de prensa. Importante y permanente actividad publicitaria en medios de comunicación tradicionales y cuidada presencia de la firma en Internet.