

IKEA redecora nuestras vidas

IKEA es el líder mundial en venta de muebles y accesorios de decoración para el hogar. El 75% de su gama de productos son de madera, lo que representa un consumo de 10 millones de metros cúbicos de madera al año. España es el país con mayor crecimiento porcentual del grupo en todo el mundo.

NELLY MALMANGER

60 años de expansión

En 1943 el joven sueco Ingvar Kamprad registró la marca IKEA para vender bolígrafos, tarjetas de navidad y bolsas de semillas. En 1951 incluyó el primer mueble en su surtido y en 1955 imprimió el primer catálogo de productos IKEA para el hogar. Hoy en día existen 186 donde pululan 310 millones de clientes buscando entre una gama de 10.000 productos diseñados por diseñadores de plantilla o autónomos. En el ejercicio 2003 el Grupo IKEA obtuvo unas ventas de 11.300 millones de euros. Este mismo año abrió sus puertas la primera tienda en Shanghai y el primer día se presentaron 80.000 personas. La empresa del hijo de campesinos suecos se ha convertido en un éxito mundial. ¿El secreto? Según Kamprad, «la tiendas en 31 países donde la autocritica, la humildad y la capacidad de complementar las debilidades propias».

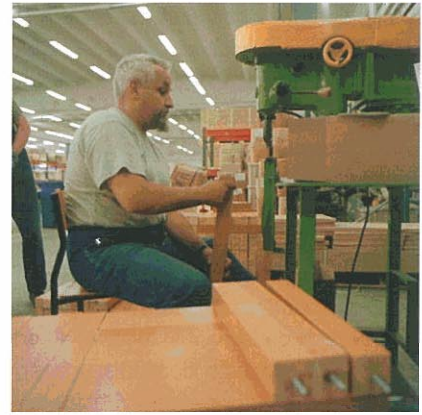
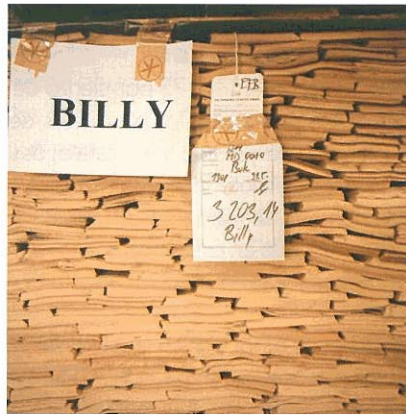
La idea IKEA y el medioambiente

El nombre IKEA procede de las primeras letras del nombre y el apellido del fundador, más las primeras letras de la granja Elmtaid y la parroquia Agunnyard donde se crió. La gente de esta región sueca es conocida por ser muy trabajadora, respetar el dinero y aprovechar al máximo los recursos que tienen. Este origen humilde es también la base de la cultura especial de IKEA: sacar el máximo provecho de cada céntimo para poder ofrecer un producto final accesible a todos. Sin embargo, a partir de los años 80 el concepto de negocio basado en un precio final barato topó con las nuevas exigencias del mercado.

Las cuestiones medioambientales empezaron a tener mucha importancia en las sociedades modernas, y como líder mundial en su sector la empresa sueca fue también la más expuesta a críticas, y sus decisiones y actuaciones tenían un gran impacto en la sociedad. Sobre todo en los países del norte de Europa donde tiene su mayor mercado. Ya no era suficiente ofrecer productos atractivos a un precio interesante, por lo que tuvo que hacer un gran esfuerzo, cambiando su estrategia, reforzando a imagen de sus productos, incorporando a toda su filosofía de empresa los valores medioambientales. Pero primero tenía que pasar por unas lecciones muy costosas. Se van a comentar algunas que tienen que ver con los productos de madera. En 1981 la empresa fue procesada por violar la ley danesa que regulaba las emisiones permitidas del gas de formaldehído en tableros, fue el blanco de una campaña que le hizo perder el 20 % de su ventas en Dinamarca. Rápidamente empezó el control de las muestras de sus proveedores, introduciendo nuevas exigencias a éstos. Pero para que pudieran cumplir los requisitos había que profundizar en la



investigación. Los proveedores, diseminados por todo el planeta, utilizan tableros y madera laminada de numerosos fabricantes. Estos, a su vez, hicieron saber a IKEA que ellos solos no podían resolver el problema ya que se servían de numerosos fabricantes de adhesivos, de donde procede el formaldehído. Se inició una investigación con estos fabricantes pero no dio resultado. Finalmente se decidió ir directamente a los gigantes de la industria química tal como ICI y BASF en Alemania, para encontrar una manera de reducir el nivel de emisiones de formaldehído en sus productos. Según Russel Johnson, quién dirigió la investigación, así contribuyó a encontrar



soluciones para la industria Europea de muebles y tableros. A finales de los años 80 recibió frecuentes críticas concernientes al medioambiente. El PVC, considerado hasta entonces un material excelente para el embalaje, y el papel blanqueado con cloro de sus catálogos fueron sujetos de severas críticas que hicieron entender a la dirección que las preocupaciones medioambientales eran una nueva realidad del mercado, que tenían que tomar en serio. Para analizar la situación llamaron a expertos en temas medioambientales que presentaron un plan de acción que hizo exclamar a uno de los dirigentes «Muchas gracias, acaba usted de arruinar nuestra estrategia de negocio». El problema era evidente: combinar unos precios asequibles para la mayoría de la gente con una política medioambiental ambiciosa. En medio de estos nuevos desafíos, en 1992, estalló otra bomba mediática en Alemania - su mercado más importante - con uno de sus productos estrella: la librería de madera, Billy. Pruebas encargadas por un periódico alemán mostraron emisiones de formaldehído ligeramente superiores a lo permitido. Esta vez no fueron los tableros sino del barniz. El



1955

El impacto de la cobertura mediática fue de una gran envergadura. Periódicos desde Hong Kong y Australia hasta Europa y los EEUU hablaron de la «librería mortal». La producción y la venta en todo el mundo se detuvieron. La pérdida fue de 7 millones de dólares, más varias decenas de millones para corregir el incidente

Pasos verdes y código de conducta

Después de haber considerado la posibilidad de crear una nueva línea de muebles ecológicos a un precio más elevado que el resto de su gama, pero inferior a los precios que podía ofrecer la competencia, finalmente se descartó esta idea a favor de otra mucho más ambiciosa: mejorar todo el surtido de productos y la manera de funcionar los proveedores, las empresas propias y

las tiendas IKEA. Este reto no se podía conseguir de golpe, y nació la estrategia de «los pequeños pasos verdes». En la base de esta nueva estrategia se mantiene la filosofía que tuvo desde el principio: mantener los precios tan bajos que todo el mundo pudiera comprar muebles funcionales y de buena calidad. Con la nueva estrategia, esta misma idea, hacer más con menos, continuaba siendo uno de los pilares en el nuevo empeño en adaptarse al medio ambiente. Para difundir conocimientos y crear interés entre los empleados, puso en marcha, en 1993, un aula de formación en temas medioambientales para los empleados de todo el mundo. El segundo paso era el Código de Conducta, para asegurarse que los proveedores de calidad, que cumplan con su estrategia de empresa, ha desarrollado

un código de conducta donde se expresan los requisitos mínimos que se esperan de todos los proveedores en cuanto a condiciones sociales y laborales, mano de obra infantil, medio ambiente y silvicultura. Además los proveedores deben cumplir las leyes nacionales y las convenciones internacionales. El código de conducta de IKEA se basa en: La Declaración sobre los Derechos Humanos de la ONU de 1948, la Declaración de la OMT (Organización Mundial del Trabajo) los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de 1998, y la Declaración de Río sobre Desarrollo Sostenible de 1992. A través de la red de Oficinas de Compras (Trading Service Offices), 40 oficinas de Compras en 33 países, IKEA garantiza que los proveedores apliquen y cumplan los requisitos establecidos en el Código de Conducta.

La empresa está animando a sus proveedores -unos 1600 en 55 países - para que implanten sistemas de gerencia ambientales en sus operaciones. Muchos proveedores han satisfecho ya los requisitos según los estándares de calidad medioambiental. Para trabajar estructuradamente, desarrolló, junto con sus proveedores, un modelo de escalera. Este modelo cubre las áreas referidas a las condiciones sociales y laborales, el medio ambiente y la silvicultura. Es un sistema con 4 escalones, donde el primer escalón representa el nivel de entrada de los proveedores y les ayuda a elaborar un plan de estrategia para llegar al nivel dos que son las exigencias mínimas de IKEA. El 1 de septiembre del 2002 todos los proveedores habían sido auditados en cuanto a las exigencias mínimas. Para muchos de ellos no era difícil cumplir estas primeras exigencias, pero para algunos era un gran reto. El nivel 3 representa las condiciones de trabajo, las condiciones sociales (salario mínimo etc.), preservación del medio ambiente (asegurando los orígenes de la madera maciza, certificando que no llegan de bosques naturales vírgenes etc.) y la ausencia de mano de obra infantil. Para llegar al nivel 4 el proveedor tiene que cumplir con la norma ISO 14001 o equivalente.

Silvicultura. Colaboración

con organizaciones no gubernamentales

Aproximadamente el 75 por ciento de la materia prima para los productos de IKEA, el empaquetado y los catálogos vienen de bosques, por esta razón se ha implicado activamente con varias organizaciones en establecer los principios para una silvicultura sostenible.

Además de participar en la creación del Forest Stewardship Council (FSC) en 1993 y de colaborar con Global Forest Watch en la elaboración de un

mapa de los bosques naturales vírgenes, haciendo un seguimiento de estos bosques (w.globalforestwatch.org), en 1998 creó la Fundación «Planta una Semilla». Esta fundación tiene acceso a 14.000 hectáreas de selva tropical muy degradada en el estado malasio de Sabah, Borneo. El objetivo es rehabilitar esta selva mediante plantaciones enriquecedoras de gran diversidad de especies de árboles naturales de la zona. Junto con la Universidad Sueca de Ciencias Agronómicas y Forestales se está investigando cuál es la mejor manera de recuperar estas selvas. Los clientes y empleados tienen la posibilidad de donar dinero a este proyecto. En noviembre de 1999 Greenpeace Internacional afirmó en un comunicado que IKEA había enviado una señal crucial a todos sus competidores, haciendo pública su exigencia de que sus productos no procedían de bosques naturales vírgenes, salvo si llevan el certificado del FSC o el equivalente. Desde ese mismo año la compañía emplea a un experto en bosques con el objetivo de dar respuesta a preguntas sobre la silvicultura sostenible

IKEA en el mundo

Empleados: 76 000 en 43 países, Europa: 62.000, Asia+Australia: 3.000, Norteamérica: 11.000.

Ventas (Ejercicio 2003): 11. 300 millones de euros, Europa: 82%, Norteamérica: 15%, Asia: 3%.

Los 5 países con mayor volumen de ventas son Alemania 20%, Inglaterra 12%, EE.UU. 11%, Francia 9% y Suecia 8%.

Los 5 países con mayor volumen de compras son China 18%, Polonia 12%, Suecia 9%, Italia y Alemania 6%.

IKEA en España (IKEA Ibérica S.A.)

Hay **cuatro** tiendas IKEA en España: Barcelona - Badalona (1996) con 31.000 m² de superficie; Barcelona - Hospitalet del Llobregat con 26.500 m²; Madrid - Alcorcón (1996) con 22.500 m² y Madrid - San Sebastián de los Reyes (1999) con 28.500 m².

IKEA Ibérica tiene 2000 trabajadores y sus tiendas recibieron durante el ejercicio 2003 más de 10 millones de visitantes. Pretende abrir entre 2 y 3 nuevas tiendas al año en la Península. Durante el ejercicio 2004, abrirá dos tiendas, una en Castilleja de la Cuesta (Sevilla), y otra, en Amadora (próximo a Lisboa).

Las ventas durante el ejercicio 2003 (1 de septiembre de 2002 -31 de agosto de 2003) de IKEA Ibérica fueron de 387 millones de euros, un 14,8 % más que el ejercicio anterior, lo que colocó España como el país con mayor crecimiento porcentual del grupo en todo el mundo.

Las inversiones durante este ejercicio fueron de 130 millones de euros, inauguró un centro de distribución en Valls (Tarragona) y la tienda de Hospitalet de Llobregat, y llevó a cabo obras de remodelación en la tienda de Badalona.

Política interna y proveedores

Con un consumo anual de 10 millones de metros cúbicos de madera, es evidente que IKEA tiene una responsabilidad medioambiental más allá de colaborar con organizaciones ajenas. Una de las cuestiones más importantes es saber dónde compran la madera sus proveedores y asegurarse que no procede de bosques mal gestionados. La magnitud de la tarea de control se soluciona también con un modelo de escalera, basado en el mismo principio que el modelo del código de conducta, para que cada proveedor tenga que cumplir las mismas exigencias, evolucionando desde un nivel de entrada hasta un cuarto nivel donde el proveedor tiene que cumplir con los estándares del FSC.

Las maderas que se utilizan en los productos vienen de más de 40 países, Polonia, Rusia, Rumania. China, Suecia y Finlandia son los suministradores más importantes. Entre los más de 50 tipos de madera, los más impor-



tantes en volumen son: el pino, el abedul, el haya, el abeto y el álamo. Para auditar los requisitos de madera maciza, IKEA trabaja de manera activa para localizar el origen de la madera de sus proveedores y tiene contratados a expertos en silvicultura en sus zonas de compra en Norteamérica, Europa y Asia.

Con el fin de controlar la gestión sostenible de los bosques, explota directamente un cierto número de bosques en varios países, y, a través de sus oficinas de compras compra madera para luego venderla a sus proveedores,

El Grupo industrial

El Grupo Swedwood es el grupo industrial de IKEA, con producción propia de muebles de madera y derivados, así como de componentes de madera. La idea de fundar el grupo nació en 1991 a raíz de los cambios políticos y económicos del Este de Europa de los años 80. Esta región siempre fue una fuente de abastecimiento de madera muy importante, y se tenía el temor de que el proceso de cambio podía poner en peligro su continuidad. La tarea inicial de Swedwood era asegurar las necesidades del suministro de IKEA de Europa Oriental.

Desde entonces, el concepto de empresa se ha ampliado y hoy en día es un grupo industrial internacional que forma parte del Grupo de Empresas IKEA. Está compuesto por más de 32 fábricas en Suecia, Alemania, Letonia, Polonia, Eslovaquia, Hungría, Ucrania, Rumanía y Rusia. El valor de su producción excede los 5.000 millones de coronas suecas al año, de las cuales un 70 % en los países de Europa del Este. El Grupo tiene unos 10.000 empleados.

El esfuerzo de producir muebles de madera de forma congruente y a un coste eficiente, constituye actualmente las bases del grupo. Esto significa participar activamente en las operaciones forestales, en los aserraderos y en la industria de tableros, siempre que esto sea de relevancia estratégica desde la perspectiva de las materias primas.

El grupo tiene serrerías y fabrica tableros y muebles. Además de abastecer a red de tiendas IKEA con

un 8% de su surtido en muebles de madera, las fábricas del grupo sirven como laboratorio para conocer mejor los procesos de producción, la calidad y el respeto a medio ambiente, trasladando estos conocimientos a otras partes del Grupo IKEA, relacionadas con la industria. Esto permite a su vez un mejor control sobre los proveedores. Cada fábrica se concentra en una sola técnica de producción, con un único material básico y en una gama limitada de productos, para obtener un volumen y una eficacia óptimos. Swedwood tiene las mismas exigencias, como el resto del Grupo IKEA, en todo lo que se refiere a las condiciones laborales, sociales y preservación del medio ambiente.

Desde 2001 IKEA dona fondos para becas de estudiantes de Rusia, Polonia, Letonia, Estonia y Lituania para que estudien silvicultura en la Universidad Sueca de Ciencias Agronómicas y Forestales para que contribuyan a una gestión sostenible de los bosques de sus respectivos países.

Las fábricas del grupo se dividen en dos áreas principales de productos: componentes y muebles. El primero opera en silvicultura, aserraderos y en la producción de componentes de madera maciza. Una de las tareas clave es desarrollar conceptos para una utilización eficaz de la materia prima para que la mayor parte posible de la madera se pueda aprovechar en la fabricación de los muebles. Tiene instalaciones en Rusia, Letonia, Polonia y Ucrania. El sector tableros de madera fabrica diferentes tipos de tableros de madera (de partículas y MDF). Vende también a clientes ajenos a IKEA, tiene todas sus instalaciones en Suecia.

El área de muebles tiene igualmente tres subsectores:

-El denominado Surque produce muebles a partir de tableros y madera maciza. La producción incluye diferentes tipos de muebles empaquetados en paquetes planos, tal como armarios de cocina, armarios para los cuales también fabrican los tableros. La producción del sector también incluye muebles de oficina, librerías, mesas y muebles de madera maciza. Tiene sus instalaciones en Rumanía y Eslovaquia.

- El Central, localizado en Polonia, fabrica muebles de madera maciza y muebles de construcción sandwich, en

la que los componentes de los muebles tienen en el interior papel en nido de abeja. afín de dotarle de una estructura ligera y estable, limitando el consumo de madera. Produce mesas, armarios, estanterías, camas, cómodas etc.

- El Oeste desarrolla la fabricación de muebles en países occidentales. Fabrica muebles en madera maciza y en tableros de madera (muebles de oficina, puertas para armarios, librerías y muebles de cocina). Tiene instalaciones en Alemania, Hungría y Suecia. El Grupo Swedwood ha crecido con un promedio de entre una y tres instalaciones cada año.

La organización de IKEA

El Grupo IKEA es propiedad de la fundación Stichting INGKA Foundation, con sede en Holanda. Esta fundación es propietaria de INGKA Holding B.V. que es la empresa matriz de todas las empresas que conforman el Grupo IKEA, desde el Grupo Industrial Swedwood hasta las empresas de ventas que son propietarias de las tiendas de cada país.

Inter IKEA Systems B.V. es propietaria del concepto IKEA y de la marca comercial. Tiene acuerdos de franquicia con la totalidad de las tiendas IKEA en el mundo. El Grupo IKEA es el mayor tomador de franquicias de Inter IKEA Systems B.V.

Los Servicios de Dirección del Grupo IKEA se gestionan en IKEA International A/S, con sede en Humlebæk, Dinamarca ^A

FUENTES: IKEA, THE NATURAL STEP, GREENPEACE, WWF, SWEDWOOD.

