

LA SOSTENIBILIDAD EN IKEA: ROMPIENDO PARADIGMAS¹

“Esperamos demostrar que los negocios sostenibles son buenos negocios y la única forma de que nosotros y el planeta podamos prosperar a largo plazo”.

IKEA

IKEA estaba llevando a cabo la mayor transformación de su historia bajo los principios de ser más asequibles, accesibles y sostenibles, los tres pilares de IKEA. Juvencio Maeztu, consejero delegado adjunto y CFO de Ingka Group, decía: *“Cuando nos preguntamos si lo que hacemos hoy se puede hacer mejor mañana, la respuesta es siempre sí”.*

En 2022 acababan de poner en marcha un nuevo plan estratégico que recogía las diez iniciativas que guiarían los tres años siguientes y que se apoyaba sobre los cuatro pilares de la estrategia de IKEA: mejores hogares, mejores vidas, mejor planeta y mejor compañía.

Uno de los principales retos de IKEA para crear valor era la omnicanalidad; cómo crear un modelo de negocio que, por un lado, optimizase los activos que ya se tenían y que, por otro, desarrollase nuevos canales. Las ventas *online* habían crecido un 4 por ciento, en 2015; un 11 por ciento, en 2019; y un 30 por ciento, en 2021. Había que ser rentable en este canal y competir con empresas como Amazon o Alibaba. La página web y aplicación de IKEA habían tenido unos 3.500 millones de visitas; el 80 por ciento de esos clientes habían empezado así el contacto con IKEA en 2021. Para avanzar en este reto se habían comprado empresas como Task Rabbit —en 2017— que era un *market place* que ayudaba al consumidor en el proceso de instalación de los muebles en casa. Juvencio decía:

“Hay que tener claro el modelo de negocio, no sólo cómo ser rentable y mantenerse sino cómo conseguir ser únicos. Las capacidades omnicanal serán en un futuro una ‘comodity’. Hay que pensar más a largo plazo. Ikea consiguió ser único antes de vender ‘online’ pero, ¿cómo lo conseguiremos con el crecimiento del negocio ‘online’? Debemos ser relevantes para la vida en casa de forma continua. El mundo se mueve muy rápido, la casa hoy se vive de muchas maneras y tenemos que estar presentes en todas las facetas, en todas las ciudades y para la mayoría de la gente en el mundo”.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Enrique Garrido Martínez, Rocío Reina Paniagua y Antonio García de Castro.

Copyright © Marzo 2022. Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

Sin embargo, el gran reto era el cambio climático. Se habían comprometido a que para 2030 tenían que ser positivos.

"No queremos dejarlo todo para el final; es demasiado arriesgado. Estamos trabajando muy activamente desde 2016 y tenemos que seguir actuando en el corto plazo, incluso sabiendo que costará más o que la tecnología necesaria estará menos conseguida. Secuenciar objetivos intermedios es importante; ayuda a ser concretos en el corto plazo como mejor forma de cumplir objetivos en el largo plazo. Si nos comprometemos, lo cumplimos. No podemos fallar. Lo vamos a conseguir, no tengo duda, pero el cómo no es un camino sin baches", afirmaba Juvencio.

Además del reto de operar en un entorno en el que el *retail* estaba cambiando, Juvencio consideraba :

"La sociedad mundial se ha digitalizado muy rápido y todo está muy interconectado. Esto nos pone en situación de vulnerabilidad. Por un lado está la ciberseguridad, y por otro, las pandemias; sin olvidar el cambio climático y las relaciones geopolíticas. La guerra entre Ucrania y Rusia es un ejemplo claro que afecta a IKEA".

Una vez identificados los retos y riesgos de los próximos años, sólo era cuestión de enfrentarse a ellos para poder seguir haciendo realidad el propósito de Ikea: hacer la vida mejor para la mayoría. En el Anexo 1 se recoge el testamento de Ingvar Kamprad —fundador de IKEA en 1943, que falleció en 2018 con 91 años— sobre el vendedor de muebles. Escrito en 1976, recoge la filosofía de la compañía.

INGKA GROUP

Ingka Group era un *holding* y el mayor franquiciado de IKEA. Estaba formado por tres empresas que trabajaban en estrecha colaboración: IKEA Retail, Ingka Centers e Ingka Investments. Con una facturación de 39.800 millones de euros en 2021 (en 2019, 39.100 millones de euros y en 2020, 37.400 millones de euros), empleaba a más de 170.000 personas. Su beneficio neto fue de 1.600 millones de euros en 2021 (en 2019, 1.800 millones de euros y en 2020, 1.200 millones de euros) y las ventas *online* crecieron un 75 por ciento en 2021 (en 2019, un 48 por ciento), alcanzando el 30 por ciento de las ventas totales. El gasto de capital en 2021 ascendió a 3.200 millones de euros, incluida una amplia inversión en tiendas físicas; redes de distribución y atención al cliente; transformación omnicanal; experiencia digital del cliente; energías renovables y vehículos de cero emisiones... En el Anexo 2 aparece la evolución del balance y de la cuenta de resultados de Ingka Group.

La estrategia de Ingka se enfocaba en cuatro grandes movimientos: ayudar a más personas a tener un mejor hogar; mejorar la vida de las personas que trabajaban en la compañía, de los clientes y de las comunidades; desempeñar su papel en la creación de un planeta mejor; y crear una mejor empresa para el presente y para las futuras

generaciones. Al mismo tiempo, existía un nuevo plan estratégico a tres años llamado “*Next 10 jobs in three years*” que se centraba en los próximos pasos de transformación. En el Anexo 3 aparecen las 10 iniciativas.

La Fundación Stichting Ingka era la única propietaria de Ingka Holding y tenía su sede social en Holanda. Aunque la compañía tenía sus raíces en Suecia, el objetivo del fundador era dar estabilidad y continuidad a largo plazo y esta fue la razón del cambio de sede. No había ninguna razón fiscal.

El órgano de gobierno de la fundación estaba compuesto por cinco personas y no más de dos debían pertenecer a la familia fundadora. Cada uno de ellos tenía la responsabilidad de nombrar a su sucesor, que debía ser aceptado por unanimidad por el resto de los patronos cuando dejasen sus cargos. El patronato de la fundación era un accionista pasivo que anualmente aprobaba las cuentas del *holding*. Así mismo, consentía el nombramiento del *management* y del *supervisory board* de Ingka.

En 2022 la alta dirección de Ingka Holding estaba compuesta por dos directivos, nombrados en 2017, con una larga trayectoria profesional en IKEA: Jesper Jordin, que fue nombrado CEO de Ingka, y Juvencio Maeztu, *deputy* CEO y CFO. Ambos debían tomar las decisiones por consenso y eran los únicos miembros del *Management Board*, máximo órgano de dirección y gobierno del holding.

A su vez, existía un Consejo de Supervisión compuesto por ocho miembros independientes que eran elegidos por el comité de nombramientos del Consejo de Supervisión, atendiendo a las necesidades de la multinacional y a la trayectoria profesional de los candidatos. Posteriormente, debían ser ratificados por el patronato de la fundación.

El *Management Board* era el máximo órgano de decisión. Para apoyar a Jesper y Juvencio, el Consejo de Supervisión se reunía tres veces al año con el. El comité de auditoría y el comité de nombramientos pertenecían al Consejo de Supervisión.

En el Anexo 4 aparecen los miembros del patronato de la fundación y los miembros del *Supervisory Board*. También aparecen los miembros del comité de dirección, nombrados por Jesper y Juvencio, que lideraban compras; finanzas; sistemas; desarrollo de negocios; riesgos y *compliance*; personas; e innovación y desarrollo de productos.

Por último, el holding disponía de ocho comités, la mitad de ellos liderados por Jesper y la otra mitad por Juvencio. El CEO lideraba los comités de personas, desarrollo de productos, compras, *supply chain* y sistemas. Juvencio lideraba los de inversiones, finanzas, riesgos y sostenibilidad.

Del *Management Board* dependían los tres grupos o unidades de negocio: IKEA Retail, que facturaba 40 billones de euros y tenía unas 400 tiendas en 32 países; Ingka Center, que era un negocio con 47 centros en 16 países; e Ingka Investments, que invertía 25 billones de euros que poseía en productos financieros, bosques, energía renovable,