

# Éxito Empresarial

## IKEA, un caso ejemplar de responsabilidad social y ambiental.

Grace Loaiza  
Consultora  
CEGESTI

En el mercado internacional y local, la responsabilidad social y ambiental ha tomado un gran auge y ha generado grandes cambios en la forma y políticas que utilizan las empresas para hacer negocios.

Este nuevo enfoque trae consigo importantes cambios en las formas en que se administran las empresas, la visión de los empleados, los artículos que producen y las exigencias que les hacen a sus proveedores. Generar beneficios, trabajo y cumplir con los requisitos legales ya no es suficiente. Este enfoque genera una gran incógnita: ¿Se pueden hacer negocios lucrativos, siendo a la vez una empresa responsable social y ambientalmente?

Las experiencias de muchas empresas que lo han implementado con éxito nos demuestran que sí es posible; tal es el caso del Grupo IKEA, una empresa multinacional ampliamente reconocida a nivel mundial, que desde hace muchos años ha venido aplicando mejoras en sus procesos y políticas para lograr que este enfoque sea una realidad. IKEA fue fundada en 1943, en Suecia, por Ingvar Kamprad, pues a sus 17 años, su padre le hizo un regalo por sacar buenas calificaciones y él lo utilizó para establecer su propio negocio.

Actualmente, IKEA tiene ventas que superan los 12 billones de euros, 84 mil empleados en 44 países, 202 tiendas en 32 países (179 en 23 países son propias y 23 en 14 países son franquicias), más de 365 millones de clientes visitan sus tiendas anualmente, tiene un rango de alrededor de los 10 mil productos, 1500 proveedores en 55 países casi todos independientes, 43 oficinas de servicio de negocios en 33 países y 27 centros de distribución en 16 países. Todo

esto nos demuestra que es una empresa económicamente exitosa, pero lo ejemplar de esta empresa está en cómo logra involucrar la responsabilidad ambiental y social en todos los procesos del negocio para obtener el éxito.

Los precios bajos son la parte medular de la visión, idea y concepto del negocio de IKEA. “Somos responsables y ofrecemos buen diseño y calidad al mejor precio posible”.

La visión de IKEA desde 1976 es “*crear una mejor vida diaria a mucha gente*” y se refiere a “mucha gente” no solo a los clientes, también al ambiente, a los empleados de IKEA y a los empleados de los proveedores. La idea del negocio es “*ofrecer una amplia gama de muebles y artículos para el hogar bien diseñados y funcionales a precios tan bajos que tanta gente como sea posible tendrán la capacidad de adquirirlos*”. La idea del negocio es acerca del uso económico de los recursos. Tener conciencia de los costos es esencial para poder vender muebles para el hogar a bajos precios y reducir el impacto ambiental al mismo tiempo. Esto significa esforzarse para utilizar las materias primas eficientemente, minimizando los desperdicios y reutilizando los recursos. Empacar productos en empaques planos ayuda a bajar costos, además que también el impacto ambiental por transporte es tan bajo como sea posible.

El Grupo IKEA tiene un **código de conducta** basado en convenios y declaraciones internacionales, en el que se establece un formato para realizar las compras. El código de conducta consiste en tres documentos: el formato de IKEA para realizar las compras, la forma de prevenir la explotación o trabajo en niños con edad inferior a la

permitida y un estándar de especificaciones de los requisitos.

IKEA introduce este enfoque desde la primera etapa de su programa de producción, demanda que sus proveedores trabajen con responsabilidad ambiental y social, y las buenas condiciones de trabajo y la protección del ambiente son un prerrequisito para los proveedores; además, los ayuda a cumplir con este requisito. De esta forma les permite a sus proveedores producir a un costo más bajo y a IKEA vender a un precio también más bajo. Mejores condiciones de trabajo permiten producciones más eficientes y por ende mejor productividad.

La cooperación cercana con los proveedores junto con las cadenas de distribución de IKEA han resultado en costos de producción y distribución efectivos.

El Grupo IKEA busca que sus productos tengan el mínimo impacto ambiental posible y deben ser manufacturados de una forma socialmente responsable. Todos los proveedores deben, en un período de tiempo específico, seguir los códigos de conducta de IKEA. No se permite la mano de obra infantil por debajo de la edad permitida, las condiciones de trabajo deben de ser aceptables, y los proveedores deben adoptar una actitud responsable con el medio ambiente. Esto requiere de un trabajo y proceso constante que nunca termina.

La **humildad** es respeto, respeto por los empleados y sus opiniones, y respeto a los proveedores y sus habilidades. Ser humilde es aprender de nuestros errores y los errores de los otros; es admitir errores y corregirlos y tener la capacidad de aceptar críticas constructivas. IKEA aprende **escuchando** lo que otra gente conoce y ha aprendido por experiencias.

**Honestidad** es la mejor política; el concepto “IKEA honesta” que está implícito en la comunicación con sus clientes debe también ser aplicado a las relaciones con sus proveedores. La honestidad es esencial para mantener relaciones cercanas, largas y duraderas.

La ambición de IKEA es que los asuntos sociales y ambientales sean parte integral del negocio diario. Por esto, les dieron prioridad a las siguientes áreas:

- Prevenir la explotación infantil y promover bosques administrados responsablemente.
- Productos seguros y sanos, incluyendo la comida de los restaurantes de IKEA.
- Reducción de emisiones causada por el transporte de los productos y de la gente.
- Trabajo ambiental en las unidades de IKEA, que se centra especialmente en los centros de distribución y las tiendas. La responsabilidad operacional por asuntos sociales y ambientales recae sobre las personas que son responsables por cada una de los países y unidades de negocios.

Todos los empleados de IKEA reciben capacitación básica en los temas sociales y ambientales. El aprendizaje por Internet es un método de capacitación que ofrece un acercamiento flexible y le da oportunidad a cada trabajador de encargarse de su propio desarrollo. A los coordinadores locales de ambiente y a los auditores de la cadena de proveedores se les da una capacitación especial más profunda. Otro método para crear conciencia y conocimiento es el mantener a los empleados informados en estos temas por medio de panfletos, el sitio web y revistas de la compañía.

IKEA mantiene contacto con otras compañías, organizaciones, autoridades y organizaciones no-gubernamentales en temas ambientales y sociales, con los que en algunos casos trabajan juntos con socios externos en proyectos seleccionados:

- En el 2000 inició un programa llamado Iniciativa de Líderes Empresariales en el Cambio Climático (Business Leaders' Initiative on Climate Change-BLICC).
- Es miembro desde 1992 de Empresas por la Responsabilidad Social (Business for Social Responsibility, BSR).
- En 1998, IKEA firmó un acuerdo con la Federación Internacional de Constructores y Trabajadores de la Madera (Internacional Federation of Building and Wood Workers - IFBWW).
- IKEA ha trabajado junto con Salvemos a los Niños (Save the Children) en muchos proyectos internacionales.
- IKEA ha apoyado a la UNICEF en programas alrededor del mundo por más de 10 años.
- IKEA ha trabajado en proyectos de cooperación con la WWF.

IKEA no marca sus productos con ningún tipo de etiqueta ambiental, lo que hace es que junto a la etiqueta del precio se adjunta información donde describe las propiedades ambientales del producto.

Además, ha desarrollado nuevas líneas de productos que se empacan por separado, lo que tiene mejores beneficios para los clientes dado que el manejo del producto se hace más fácil, al ser paquetes más pequeños y menos pesados, además que permite que los clientes puedan transportar el artículo en sus propios vehículos al estar desarmado. El empaque inteligente es el arma más efectiva para reducir el impacto ambiental del transporte. Diseños ingeniosos y empaques más planos ayudan a comprimir más productos en cada carga o unidad de embarque. Esto reduce tanto emisiones como costos de transporte.

IKEA también ha remplazado el uso de cromo VI por cromo III, que es más amigable con el ambiente. El cromo III tiene

varias ventajas: no es carcinógeno (el cromo VI recientemente fue categorizado como carcinógeno), permite un ambiente de trabajo más seguro, concentraciones de metal más bajas y reduce los desperdicios. El cambio de cromo lo único que produce es un cambio en el color y no afecta ni el precio ni la calidad.

Otro factor importante que se debe mencionar es que IKEA también tiene un compromiso ambiental en relación a todos los alimentos que se venden en las tiendas, lo cual permite que todos los clientes se sientan confiados y seguros de los alimentos que compran en la tienda; seguros en el sentido de que han sido producidos con respeto por los animales y diseñados de forma que tengan el mínimo impacto con el ambiente. IKEA también tiene un código de conducta para los proveedores de alimentos desde el 2001, el cual los obliga a cumplir con la legislación y acuerdos nacionales e internacionales en relación con los alimentos y su producción en los países donde ellos operan.

A largo plazo, se busca que todos los productos agrícolas sean orgánicos, los cuales deben ser certificados con base en los estándares oficiales. IKEA solicita a los proveedores el manejo adecuado de los animales, no sólo por un asunto de calidad, sino también por ética.

El catálogo es una de las piedras angulares del concepto de IKEA; este es distribuido a más de 100 millones de familias en más de 30 países y se imprimen 116 millones de copias. Desde el 2002, el catálogo anual tiene una estrategia de producción ambiental, aunque a principios de los noventa inició el trabajo ambiental cuando el catálogo fue producido utilizando sólo pulpa libre de cloro. Los proveedores del catálogo también deben cumplir los requerimientos establecidos en la estrategia de producción.

Ni la pulpa ni el papel son producidos utilizando procesos de decoloración que involucren cloro. Los proveedores de papel, como requisito, deben tener implementados sistemas de manejo ambiental certificados. Los proveedores de madera y fibra que se utilizan en el catálogo también deben respetar los requisitos de IKEA.

Vehículos más modernos, combustibles más limpios, choferes capacitados en técnicas de conducción que aumenten la eficiencia del combustible, capacitación ambiental, políticas ambientales y planes de acción son algunas de las medidas que se aplican y que pueden ayudar a disminuir la contaminación por transporte. Todos los proveedores nuevos de transporte deben cumplir con ciertos criterios diseñados en forma de escalera con cuatro niveles: camiones/motor nuevos, CO<sub>2</sub>, calidad del combustible y otras emisiones. Cuando es posible, IKEA utiliza transporte por riel y está trabajando en aumentar el uso de transporte por mar.

También apoya al ambiente motivando a los empleados a utilizar transporte público, compartir transporte o utilizar medios que disminuyan la contaminación. Ha disminuido el

consumo de electricidad utilizando fuentes de energía más eficientes, también ha aplicado fuentes de energía renovables en forma de electricidad “verde” que consiste en fuentes de energía que no utilicen combustible fósil, como fuentes hidroeléctricas o de viento. También se han hecho algunas inversiones en energía geotermal y paneles solares.

El Grupo IKEA nos demuestra como la responsabilidad social y ambiental se puede implementar en muchos de los procesos en las empresas, lo importante es empezar desde ya a realizar esos cambios, así, poco a poco se puede ir creando conciencia en cada uno de los actores de la sociedad en busca de una gran contribución al desarrollo sostenible y social.

**Fuentes:**

- <http://www.ikea.com>
- IKEA Social and Environmental Responsibility Report, 2004.

---

## Éxito Empresarial

es una publicación periódica de CEGESTI.

Si desea conocer más acerca de cómo mejorar la competitividad de su empresa, accese los artículos de publicaciones anteriores en nuestro sitio web:

[www.cegesti.org](http://www.cegesti.org)