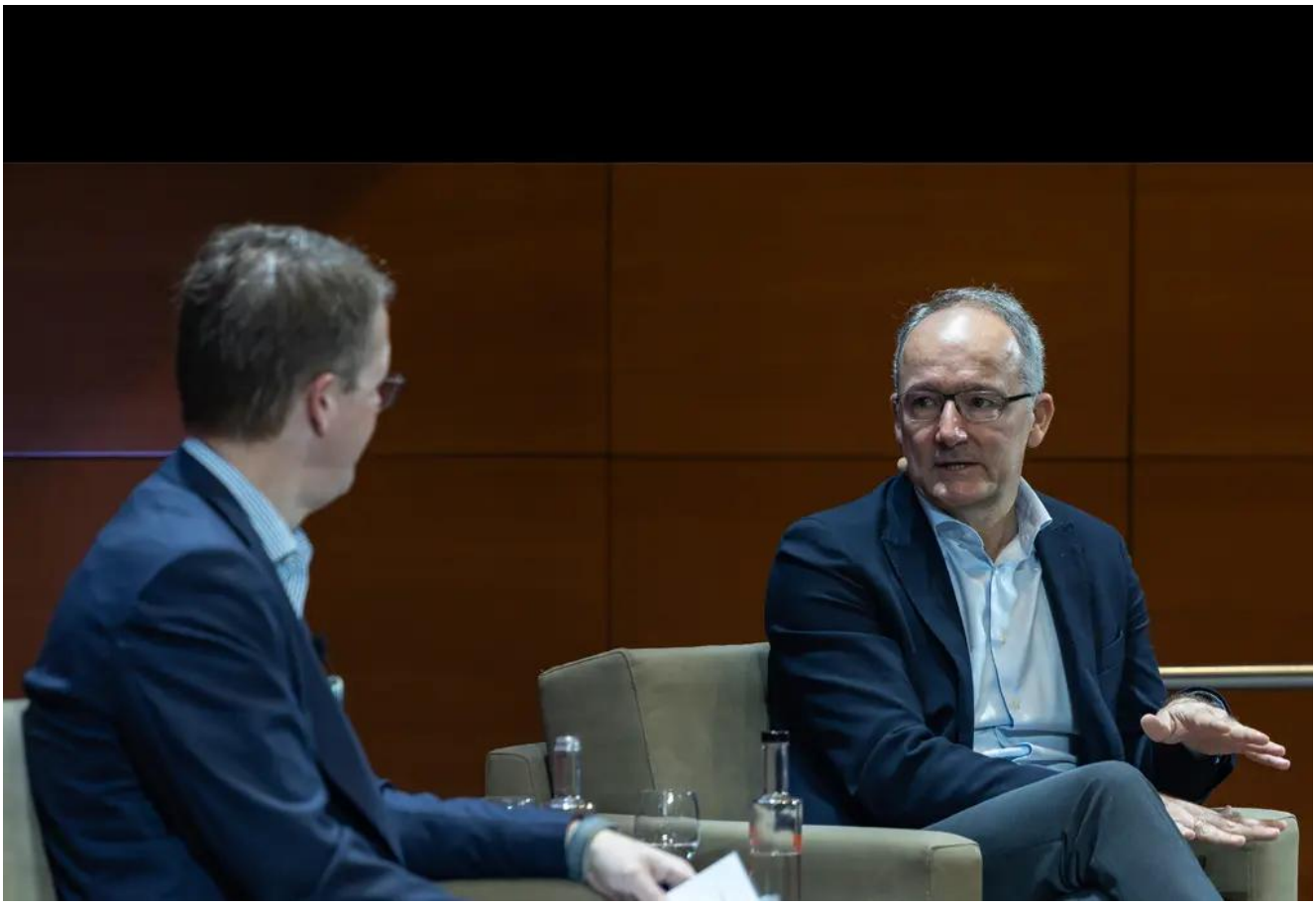
Juvencio Maeztu (IKEA): liderando desde la humildad, la determinación y los valores

El primer CEO no sueco de IKEA explica cómo mantener precios asequibles y sostenibilidad sin perder valores en un mundo polarizado y de cambio acelerado.



19 de diciembre de 2025

Para Juvencio Maeztu, CEO y presidente de Ingka Group –el grupo que gestiona las

©IESE Business School

operaciones de IKEA–, el liderazgo consiste en lograr el equilibrio perfecto entre la fidelidad a los valores imperecederos del pasado y la construcción del futuro. Se trata de apostar por la sostenibilidad, la asequibilidad y la inclusión en un mundo cada vez más polarizado.

Juvencio Maeztu (MBA del IESE, 1994) ha recorrido un largo camino de 25 años en IKEA: desde la dirección de tiendas en España y Reino Unido hasta la gestión de recursos humanos en la península Ibérica y el establecimiento de las operaciones de la compañía en India. Tras su nombramiento como CEO adjunto y director financiero de Ingka Group en 2018, en noviembre de 2025 se convirtió en el primer CEO no sueco del grupo.

En esta versión editada de una entrevista con el director general del IESE, Franz Heukamp, Maetzu habla sobre cómo es liderar esta icónica empresa.

Franz Heukamp: Lleva 25 años en IKEA. Tras asumir el cargo de CEO, ¿cómo ha cambiado su forma de ver las cosas?

Juvencio Maeztu: He sido parte de la historia de la empresa, pero creo que hay cosas que no pueden seguir exactamente igual. Cuando se lidera una empresa tan grande, existe el riesgo de volverse más burocrático y autocomplaciente, de ver la realidad a través de los PowerPoint del comité de dirección. Ahora tengo que ser algo más rebelde.

En los últimos meses he viajado por el mundo para estar con el personal de tienda, los clientes, los competidores... lo más lejos posible de las presentaciones y las salas de reuniones. No solo me ha ayudado a identificar qué es exactamente lo que se necesita, también ha sido una lección de humildad que ha fortalecido mi determinación de impulsar muchas cosas nuevas, siempre sustentadas en nuestros principios y valores fundamentales. Vivo en un estado constante de humildad y firme voluntad de cumplir mi cometido.

FH: La asequibilidad siempre ha sido un sello distintivo de IKEA. ¿Por qué se ha convertido en una prioridad aún mayor?

JM: La visión de IKEA es "crear un mejor día a día para la mayoría de las personas", y eso se materializa en una idea de negocio concreta: ofrecer soluciones de decoración para mejorar la vida en el hogar. Pero una vida mejor en el hogar no es posible si no es asequible y sostenible. Está en nuestro ADN.

Para nosotros, el crecimiento debe llegar a través del volumen. No se trata tanto de ganar dinero como de hacer realidad esa idea de negocio. Cuando entiendes realmente, en profundidad, las necesidades de la gente, la asequibilidad deja de ser un compromiso para

©IESE Business School

convertirse en una misión y la forma de materializar nuestra razón de ser.

La asequibilidad va de la mano de la sostenibilidad. En el último año hemos crecido un 24%, pero también hemos reducido nuestras emisiones de alcance 1, 2 y 3 en un 30%. ¿Por qué es importante? Porque así es como hacemos asequible la sostenibilidad. Si la asequibilidad se convirtiera en un lujo para unos pocos, dejaríamos de descarbonizar el mundo y de ser accesibles para la mayoría.



Juvencio Maeztu (en la foto) cree que la sostenibilidad y la asequibilidad son fuentes de ventaja competitiva

FH: ¿Es muy difícil reducir las emisiones de carbono mientras se sigue creciendo?

JM: Intentamos optimizar tanto la descarbonización como los resultados financieros, pero el contexto global empuja los costes al alza. Como nuestro principio es mantener bajos los precios, nuestros márgenes son estrechos. Tenemos que redoblar la apuesta por crear ventaja competitiva. Sé que algunas empresas, más prudentes, están retrocediendo en sostenibilidad y asequibilidad, pero estoy convencido de que ahí es donde la ventaja

©IESE Business School

competitiva pasa a ser decisiva.

Pensemos en la circularidad. Si produces con circularidad en las regiones donde operas, eres más independiente, pues dependes menos del comercio mundial y estás menos expuesto a la geopolítica.

FH: IKEA está presente en más de 60 países y tiene unos 200.000 empleados en todo el mundo. ¿Cómo afronta los desafíos geopolíticos actuales?

JM: Prefiero ver el mundo en términos de afinidades y no de diferencias. He vivido varios años en India con mi familia. Allí puedes optar por fijarte en las diferencias, pero si miras más a fondo, descubres muchas afinidades: el amor por la familia, la pasión por la comida y los precios bajos, la importancia del hogar. La gente tiene las mismas necesidades básicas, los mismos sueños y también las mismas frustraciones. Si te mueves en la complejidad global, cuanto más apegado estés a la vida cotidiana de la mayoría de las personas, más cómodo te sentirás tomando decisiones.

Por eso, en un mundo cada vez más polarizado, elegimos ser inclusivos, no solo por razones éticas, sino como demostración de que es lo mejor para hacer negocios. Es importante que, como empresa, digamos lo que pensamos y dejemos claros nuestros valores, porque la gente puede entender lo que hacemos, pero también necesita entender por qué y cómo lo hacemos.

FH: ¿En qué otros aspectos ha marcado India su filosofía de liderazgo?

JM: India ha sido una de las lecciones de humildad más importantes de mi vida. Cuando las cosas van mal, puedes optar por frustrarte o por ver las oportunidades, y yo elegí esto último. Intenté comprender India desde el interior, no desde fuera, y eso transformó completamente mi mentalidad.

En Europa y América del Norte somos bastante arrogantes en nuestra forma de ver el mundo. Aunque no representamos más que el 15% de la población mundial, solemos opinar sobre el 100% del planeta. Deberíamos ser más humildes en nuestra manera de entender el mundo. No se trata de estar de acuerdo en todo, sino de comprender mejor por qué las cosas son como son. Una vez entendamos lo que está pasando, podremos abordarlo de otro modo.

FH: Además de las tiendas físicas por las que es famosa, IKEA se ha labrado una sólida presencia digital. ¿Cómo cree que evolucionarán el canal físico y el digital?

©IESE Business School

JM: Me suelen preguntar cuáles son nuestros objetivos digitales. Lo cierto es que tenemos enormes capacidades digitales, pero para mí todo está unido: muchas ventas online empiezan offline y viceversa. Lo que de verdad me importa es hacer que la gente visite nuestras tiendas tanto como sea posible. La gente sigue necesitando encontrarse, socializar y hacer algo con sus hijos el sábado por la mañana. Cuanto más consigamos que visiten nuestras tiendas, más cimentaremos la singularidad de IKEA.

Aunque necesarias, la digitalización y la IA son facilitadores de eficiencia y generadores de ingresos, pero no son ni el objetivo ni el origen de nuestra singularidad.

FH: ¿Cómo logra preservar la cultura singular de IKEA sin caer en la resistencia al cambio?

JM: No soy sueco y soy la primera persona que lidera la empresa sin que el fundador siga con nosotros. He reflexionado mucho sobre cómo custodiar la cultura y los valores de IKEA y sobre cómo amplificarlos. Siento que es mi responsabilidad. Por eso he hurgado en los archivos de la empresa, donde he visto folletos fantásticos, sencillos y prácticos, que me han inspirado muchísimo. Se trata de encontrar la esencia de IKEA y amplificarla en un mundo nuevo. También estoy decidido a ser fiel al principio básico de simplicidad. Me parece que las empresas se vuelven demasiado complejas, mientras que la simplicidad consiste en renovarse y mejorar.

FH: ¿Qué consejo daría a quienes van a asumir un cargo como el suyo?

JM: No sigas siempre lo aceptado comúnmente como normal, lo establecido, sigue tu instinto. Haz lo que creas que es correcto, lo que te dé energía, porque si te apasiona lo que haces, es muy probable que tu desempeño sea bueno. Y si tu desempeño es bueno, es muy probable que te desarrolles y avances.

FH: ¿Cómo gestiona el aumento de visibilidad y responsabilidad que tiene en este nuevo cargo?

JM: En mi caso, el encaje entre mis propios principios y lo que representa IKEA es perfecto. En un mundo polarizado, elijo ser inclusivo. En un mundo que tiene un gran impacto en el clima, elijo ser más competitivo en sostenibilidad. En un mundo en el que no sabes qué es verdad o mentira, elijo ser sincero y auténtico. En un mundo en el que aumentan los costes, elijo ser más asequible. En un mundo que es más volátil, elijo ser más flexible. En un mundo dominado por la disrupción, elijo ser más resiliente.

©IESE Business School

FH: Si le preguntaran por qué IKEA sigue siendo importante hoy en el mundo, ¿qué diría?

JM: Creo firmemente que las empresas son instrumentos para mejorar la sociedad. Hay que ser rentable porque los beneficios aportan los recursos necesarios para seguir invirtiendo en el futuro, pero el objetivo no debe ser tanto la maximización del beneficio como la de tu impacto en la sociedad y las personas.

Para IKEA, el desempeño tiene cuatro dimensiones. Significa un hogar mejor para los clientes, que sería la parte comercial; una vida mejor para las personas, la parte social; un planeta mejor para todos, la parte climática; y una empresa mejor, la parte financiera a largo plazo. Cuando combinas las cuatro, tu misión es contribuir a una sociedad mejor. El mundo necesita más de eso.

El director general del IESE, Franz Heukamp, conversó con el CEO de IKEA, Juvencio Maeztu, en una sesión especial de Liderazgo Global celebrada en el campus de Barcelona el 15 de diciembre de 2025. La sesión está disponible para los miembros de la Asociación de Alumni del IESE aquí.

Esta entrevista aparece en el número 171 de la revista online *IESE Business School Insight* (enero-abril de 2026).

+INFO:

Empresa y desigualdad. Estrategias orientadas al propósito que puedes implementar hoy mismo en tu empresa para crear un mundo más justo

Juvencio Maeztu: "Todo lo que hacemos es porque creemos que es lo correcto" , entrevista del *report* Cuenta atrás para 2030. Nuevas responsabilidades de la empresa para cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible del número 154 de la revista *IESE Business School Insight*.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School