

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

TRABAJO FIN DE GRADO

IMAGINARIUM, S.A

CURSO ACADÉMICO 2020-2021

Alumna: MARGARITA LOPEZ PEREZ

Tutor: JOSE CREMADRES CORTÉS

RESUMEN

Este trabajo de Fin de Grado tiene por objeto de estudio la realización de un análisis tanto interno como externo y la evaluación de las estrategias que ha seguido la empresa Imaginarium para lograr alcanzar el éxito dentro del sector juguetero en España y en el resto de países donde estuvo presente.

En primer lugar realizaremos una introducción sobre su pasado, presente y futuro para mostrar el contexto en el que se sitúa la empresa. A continuación, llevaremos a cabo un análisis interno para posteriormente realizar un análisis externo del entorno de la empresa, así como un DAFO para ver los puntos fuertes y débiles de Imaginarium.

Pasaremos a analizar las direcciones y métodos de desarrollo utilizados para el crecimiento de la empresa, así como las estrategias llevadas a cabo para lograr alcanzar una ventaja competitiva sobre el resto de competidores. En este caso la estrategia utilizada es la diferenciación del producto, la expondremos y veremos como la ha desarrollado la empresa para sacar el máximo beneficio.

A continuación, analizaremos el proceso de internacionalización seguido por Imaginarium y la estrategia que ha utilizado para entrar en el mercado exterior y lograr así estar presente hasta en 28 países.

Por último, una vez recopilada toda la información, realizaremos una serie de conclusiones y valoraciones y veremos la situación actual por la que atraviesa la compañía, así como los planes de futuro que plantea su presidente Federico Carrillo para asegurar la continuación de la empresa Imaginarium.

INDICE GENERAL

Capítulo 1. Introducción.....	5
1.1 Motivación.	
1.2 Objetivos.	
1.3 Metodología.	
Capítulo 2. Análisis de la empresa.....	7
2.1 Historia de Imaginarium.	
2.2 Actualidad.	
2.3 Futuro.	
Capítulo 3. Análisis primario.....	11
3.1 Visión, misión y valores de Imaginarium.	
3.2 Responsabilidad social.	
3.3 Modelo de Abell.	
Capítulo 4. Direcciones y métodos de desarrollo.....	18
4.1 Direcciones de desarrollo.	
4.2 Métodos de desarrollo.	
Capítulo 5. Estrategia y ventaja competitiva.....	30
5.1 Conceptos.	
5.2 Ventaja competitiva de Imaginarium.	
5.3 Estrategia competitiva de Imaginarium.	
Capítulo 6. Análisis estratégico del mercado.....	34
6.1 Análisis del entorno.	

6.2 Análisis de los competidores.

6.3 Análisis DAFO.

Capítulo 7. Internacionalización..... 42

7.1 Razones para la internacionalización.

7.2 Estrategia para competir internacionalmente.

7.3 Estrategia de entrada en mercados exteriores.

Capítulo 8. Situación actual y proyección hacia el futuro..... 51

Capítulo 9. Bibliografía..... 53



CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

1.1 Motivación.

Vamos a realizar un análisis estratégico de la empresa Imaginarium, que ha sido una de las marcas líderes en el sector juguetero infantil a lo largo de la historia y que actualmente, debido a diversos problemas financieros, se encuentra en una situación crítica. Realizaremos un análisis tanto externo como interno, viendo los puntos fuertes y débiles de la empresa y del entorno.

La situación económica que estamos viviendo actualmente en España provocada por la crisis sanitaria de la Covid-19, ha agravado los problemas financieros que venía presentando la empresa estos últimos años. Analizaremos las causas que han llevado a la compañía a tomar la decisión actual de cerrar la mayoría de sus tiendas Imaginarium, y veremos la solución que han implantado para continuar con su negocio.

Mi motivación para realizar este trabajo es reflejar la evolución que ha tenido una empresa de gran influencia en el sector juguetero desde el punto de vista de la dirección estratégica de la empresa, basándome en los conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera en Administración y Dirección de Empresas, principalmente en aquellas asignaturas centradas en esta materia por la cual he sentido un gran interés.

1.2. Objetivos.

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es analizar la evolución que ha tenido Imaginarium, desde su creación hasta la actualidad; a partir del modelo de Abell podremos ver el modelo de negocio que ha seguido para tratar de conseguir sus objetivos y nos centraremos en analizar las diferentes estrategias competitivas que ha llevado a cabo.

También examinaremos mediante el análisis externo, como se comporta el entorno y los competidores para tratar de comprender mejor las acciones estratégicas que la empresa realiza para poder destacar en el mercado. Nos centraremos también en ver qué métodos y direcciones de desarrollo elige la empresa para crecer tanto interna como externamente.

Otro punto será analizar el proceso de internacionalización que ha realizado Imaginarium y que le llevó a tener presencia hasta en 28 países.

Por último, trataremos de examinar las razones por las cuales actualmente la empresa Imaginarium se encuentra en una situación crítica, expondremos la decisión que han tomado para intentar salvar el negocio y trataremos de dar unas posibles soluciones que se podrían llevar a cabo para solventar estos problemas.

1.3 Metodología.

Tras reflejar cuales son los objetivos de este trabajo y la motivación para hacerlo, señalaré cual va a ser la metodología que utilizaré para realizar el análisis.

Una vez realizado el índice que seguiré a lo largo de todo el trabajo, y descrito los objetivos y la motivación, iré redactando punto por punto, dónde profundizaré en cada uno de ellos y haré hincapié en aquellos asuntos que me parezcan más importantes. Para redactar los diferentes capítulos, utilizaré información tanto de elaboración propia como extraída de fuentes secundarias como pueden ser libros, revistas, artículos o web, siempre que sea fiable y verídica.

Todas las fuentes secundarias utilizadas para extraer información se mostrarán en el capítulo de bibliografía, así como la procedencia de las diferentes fotografías que se utilizarán, que se mostrará bajo de la misma, con el objetivo de demostrar que la información que se está reflejando en el trabajo es fiable y verídica.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA.

2.1 Historia de Imaginarium.

Para completar este apartado nos ayudaremos de el documento (Imaginarium, 2009) donde Imaginarium nace en 1992 en la ciudad de Zaragoza, de la mano de Félix Tena Comadrán, quien revolucionó el sector juguetero apostando por unir la educación y el juego para crear así juguetes con un valor añadido. Pretende romper con la definición clásica de juguete para entretener y crear un nuevo concepto de juguete que sirva también para educar, satisfaciendo así la demanda tanto de los padres y madres como la de los niños y niñas.

Junto con un grupo de colaboradores, Félix Tena consiguió formar esta compañía que poco a poco fue haciendo frente a la competencia y se posicionó como una de las empresas líder y mejor valoradas en el sector. La primera tienda que abrió se diferenciaba de las demás tiendas convencionales por su peculiar doble puerta, una pequeña para los niños y una grande para los adultos, y la posibilidad de no sólo ver el juguete, sino que además se podía probar y tocar.



Fuente: Imaginarium.es

En sus principios, el modelo de negocio se basaba en un modelo verticalmente integrado, donde se abarcaba todos los procesos de la cadena, todo pensado y hecho dentro de Imaginarium. Además, se apostó por que la distribución fuera mediante tiendas propias para tener un mayor control. Poco después de la apertura de la primera tienda en Zaragoza, en 1993, ya se expandió hacia Madrid y Barcelona.

Además, la compañía cuenta con su propia marca “*Itsimagical*” y forma parte del Foro de Marcas Renombradas de España, lo que le ayuda a tener una buena reputación y ser una marca notoria y de prestigio reconocida por toda la sociedad.

2.2 Actualidad de Imaginarium.

Imaginarium llegó a estar presente hasta en 28 países con una amplia red de tiendas con un total de 348, tanto propias como franquicias, el 45% de ellas se encuentran fuera de España. Las franquicias representan casi el 60% del total de tiendas. Además también

cuenta con 1.500 puntos de venta en otros formatos como son: tiendas en aeropuertos y estaciones, corners en farmacias y librerías, etc.

Una mala gestión del fundador Félix Tena, hizo que empezaran los problemas financieros siendo la deuda de la empresa cada vez mayor. En un principio la compañía se salvó gracias a la llegada de unos inversores internacionales liderados por el nuevo presidente, Federico Carrillo Zurcher, quién saneó las cuentas de Imaginarium y consiguió reducir la deuda, tanto con los bancos como con los proveedores.

Pero a pesar del pequeño empujón que consiguieron, la realidad es que la empresa ha seguido teniendo pérdidas en los últimos años, que se han visto agravadas con la crisis de la Covid-19. Esto ha llevado a que en la actualidad se está preparando un ERE para gran parte de su plantilla, además del cierre de todas sus tiendas, excepto dos.

2.3 Futuro de Imaginarium.

Como ya hemos comentado en el apartado anterior, Imaginarium viene presentando pérdidas en estos últimos años. Cuando el nuevo presidente Federico Carrillo se hizo cargo de la empresa, realizó varios ajustes para tratar de mejorar la situación, entre ellos, en 2017 realizó un recorte bastante importante en la plantilla y en la alta dirección, además de cerrar también un número importante de tiendas físicas, con la intención de poder coger impulso para volver a crecer.

A día de hoy, no se ha podido conseguir el objetivo planteado, ya que los resultados finales del ejercicio de 2019 mostraban que la empresa está al borde de la quiebra. Por ello, se ha decidido realizar un ERE a la mayoría de sus trabajadores, en concreto para 111 de sus 144 que tiene actualmente, y cerrará todas sus tiendas propias nacionales excepto dos, una en Málaga y la otra en Zaragoza.

Para el futuro, plantean un nuevo modelo de negocio que no dependa de las tiendas físicas; mantendrán diez franquicias y sólo dos tiendas propias mencionadas anteriormente, con la idea de volver a abrir más tiendas en formato de franquicia. Además también se centrarán en el negocio online e internacionalmente siguen

presentes en varios países. Como bien expone Federico Carrillo en una entrevista para el Periódico de Aragón (PASTOR, 2021): *“no estamos cerrando, nos estamos transformando. El mundo cambia.”*



CAPÍTULO 3. ANÁLISIS PRIMARIO.

3.1 Misión, visión y valores de Imaginarium.

Guerras y Navas en su libro *La Dirección Estratégica de la Empresa, Teoría y Aplicaciones*, define misión como: *“La identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general.”* (Guerras y Navas, 2015, pág. 111)

Tras esta definición, Imaginarium define su misión como *“entender y sorprender a los padres comprometidos con el desarrollo del talento de sus hijos.”* (Imaginarium, 2020). Lo que buscan es satisfacer los intereses tanto de los padres como de los niños, creando juguetes que les proporcionen valores humanos que les ayuden a crecer y desarrollarse, al mismo tiempo que se divierten. Pero Imaginarium va más allá con sus productos y *“proponen un tipo de juego basado en el movimiento, en la curiosidad, la imaginación, la relación con otros niños, la expresión creativa y corporal y la superación de retos.”* (Imaginarium, 2020); es un juego basado en los 9 sentidos con el objetivo de que los niños interactúen con sus padres y con otros niños para desarrollar conceptos como la empatía, la capacidad de percibir las emociones de los demás o estimular el pensamiento crítico.

En cuanto a la visión, la definición que proporciona el libro mencionado anteriormente hace referencia a: *“el reflejo de la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento”* (Guerras y Navas L. A., 2015, pág. 110)

Imaginarium define su visión como una *“apuesta por el diseño exclusivo de juegos y juguetes sensoriales que facilitan la evolución de los niños como personas y como sociedad.”* (Imaginarium, 2020)

Como hemos dicho explicando la misión, Imaginarium crea juguetes que se diferencian de los tradicionales por el valor añadido que les aportan para desarrollar nuevas capacidades y habilidades mientras juegan. Además, se adaptan a la etapa de crecimiento del niño para crear diferentes tipos de juguetes acordes al desarrollo evolutivo en ese momento.

Esto es posible gracias a el *Knowledge Center* de Imaginarium, un equipo de más de 450 especialistas, entre ellos, pedagogos, educadores y psicólogos infantiles, que, junto al departamento de I+D, experimentan y crean “*colecciones completas de juguetes que den respuesta a todas las necesidades de cada etapa del desarrollo infantil*” (Imaginarium, 2009, pág. 8). A través del feedback con los usuarios, detectan las necesidades que tienen los usuarios para implementar nuevas funciones a los juguetes, dando como resultado productos diferentes y con la máxima calidad.

Todos los trabajadores reciben una formación específica, que junto a la formación universitaria que poseen la mayoría de ellos, garantizan un asesoramiento experto que la compañía cree necesario tener a la hora de recibir a sus clientes y guiarlos en la elección del producto según las necesidades que tengan en ese momento.

Se lanzan dos colecciones al año, una en verano y otra en invierno, con 2.000 productos cada una y diferenciados en 11 temáticas. El 70% de productos son diseños propios y el 30% restantes son colaboraciones. En estas colecciones también se incluyen decoración infantil, muebles o productos de puericultura.

Por último, se definen los valores de la empresa como: “*el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar su actuación en la consecución de la visión y la misión.*” (Guerras y Navas L. A., 2015, pág. 113)

Félix Tena fundó Imaginarium con la idea de destacar en el sector juguetero y apostar por algo diferente e innovador, y así lo hizo; transmitiendo sus ideales y principios a toda su plantilla consiguieron alcanzar los objetivos propuestos hasta llegar a ser líderes en la creación de juguetes.

Imaginarium se centra en la atención al cliente, pues es un factor muy importante que da valor a una empresa y por ello utilizan un modelo omnicanal en el que el cliente se sitúa en el centro de todo interactuando siempre con el producto. También forman a profesionales para que lleven a cabo un asesoramiento experto a los clientes que lo necesiten. Además siguen un modelo propio en el que se integran verticalmente todas las fases del proceso de fabricación, excepto el transporte, con el fin de asegurar la calidad y la seguridad de sus productos; así consiguieron crear una potente marca que es

reconocida mundialmente gracias a la buena reputación y valores que transmite. Su propia marca *“itsimagical”* forma parte del Foro de Marcas Renombradas de España. Como se menciona en (Imaginarium, 2009, pág. 6) *“Los valores en los que se sustenta la filosofía Imaginarium son sólidos. Su actualidad permanece vigente desde su fundación, porque se centran en la calidad, la seguridad, el valor formativo y lúdico, el no sexismo, la ausencia de contenido bélico y, sobre todo, en la alegría y diversión.”*

3.2 Responsabilidad social.

Desde Imaginarium contribuyen para que todos los niños del mundo tengan derecho al juego y a la educación porque como dice su fundador *“El juego, más que un derecho, es una necesidad”* (Félix Tena); por ello, realizan diferentes proyectos solidarios como son: mantener un compromiso social permanente realizando acciones durante todo el año y en distintos ámbitos, realizan donaciones a instituciones dedicadas a mejorar la infancia de los niños más necesitados, realizan proyectos propios como *“Juega conmigo”* o Educación sin fronteras. También colaboran con distintas ONGs y ayudan a difundir información sobre asociaciones y colaboraciones.

Algunas de las acciones más importantes que realiza son: dona cada año más de 5.000 productos a 30 organizaciones diferentes para que puedan llegar a todos los niños que lo necesiten. En 2013 con el proyecto *“Playing for a better future”* se donó material educativo a residencias de menores. Se llevó a cabo una recaudación de un euro por cada *KikoNico* que se vendió en Imaginarium, con lo que fue posible inaugurar *“El Valle de la comunidad de Madrid”*. En 2014 se creó un peluche llamado *KikoNico Red* con el que pretendían transmitir a los niños de una forma natural las diferencias que hay entre las personas. De la venta de este peluche, se extrajo una donación de cinco euros por peluche que fue donado a diferentes asociaciones tanto en España como por el resto del mundo, que luchan contra todo tipo de enfermedades.

En 2015, con el proyecto solidario *#YoRegaloSonrisas* se donaron más de 25.000 juguetes entre organizaciones de España, Portugal o Italia.

Con todo esto lo que pretenden es promover y defender el derecho al juego y a la educación de todos los niños, mejorar la calidad de vida tanto en el plano material, educativo y emocional y fomentar la concienciación solidaria.



Fuente: Dossier de prensa Imaginarium.

La compañía también está muy concienciada con la sostenibilidad del medio ambiente, por ello cuida al mínimo detalle la calidad y seguridad de sus productos en todo el proceso de fabricación. Dentro de sus Sellos Imaginarium tienen uno específico dedicado a la actitud ecológica en el que se especifica que todos los productos han sido creados respetando siempre el medio ambiente y fomentan el cuidado por el entorno.



Productos que han sido fabricados con el mayor **RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE** y que fomentan la sensibilidad por el cuidado del entorno.

Fuente: Dossier empresa Imaginarium.

Como podemos leer en su página web, (Imaginarium.es), Imaginarium cumple tres normativas vigentes respecto al medio ambiente que son:

- Registro, evaluación y control de las sustancias químicas.
- Restricción a la utilización de sustancias peligrosas en productos eléctricos y electrónicos.
- Gestión de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos.

Fabrican productos que ayudan a disfrutar y cuidar la naturaleza y también que sensibilizan el aprovechamiento y el uso razonable de los recursos disponibles, como por ejemplo, la línea de productos ecológicos que sacaron al mercado llamada “*Biohabitat*”, cuyo objetivo es enseñar a los niños acciones como el reciclaje, el ahorro de energía o el uso racional de los recursos y pilas recargables para contribuir en el cuidado del planeta y frenar el cambio climático. Esta línea se compone de diferentes productos como por ejemplo, generadores de energías renovables domésticos de uso infantil o un cargador de pilas recargables, con los que pretenden actuar en dos sentidos: hacer una revolución energética y mantener una actitud sostenible. (Europapress, 2007)

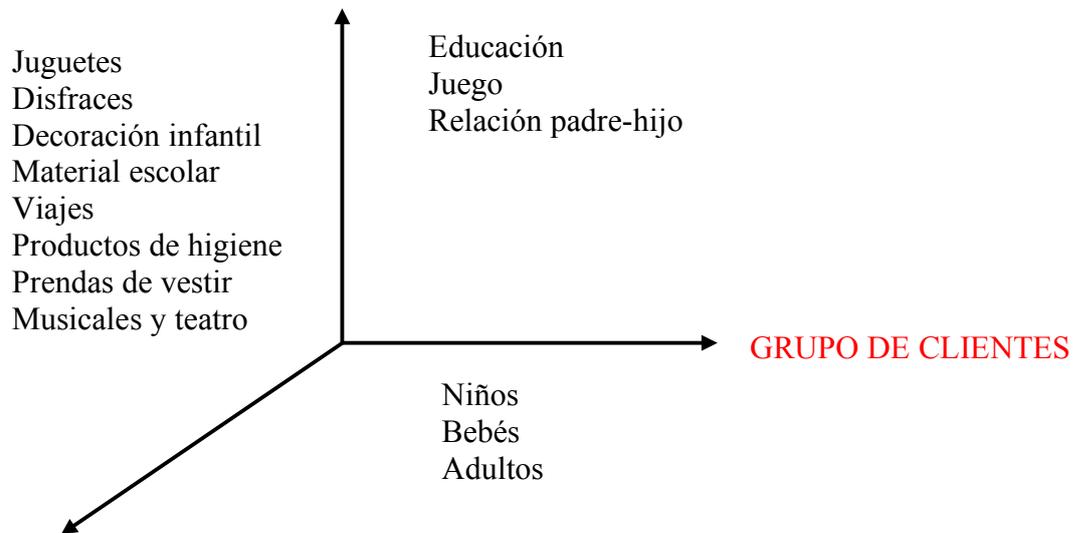
3.3 Matriz de Abell.

Una de las decisiones más importantes que tiene que tomar la empresa es el llamado campo de actividad, ya que es el punto de partida de la estrategia que van a seguir y lo que va a determinar su actuación en el futuro. La definición de campo de actividad viene dada en el ya mencionado libro de Guerras y Navas: *“la elección del conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa, es decir, la concepción básica de los negocios en los que se va a competir y cómo se van a relacionar esos negocios entre sí.”* (Guerras y Navas L. A., La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones., 2015, pág. 343)

La actividad principal de Imaginarium es la venta minorista de juguetes a través de sus tiendas propias y franquicias, con su propia marca Imaginarium, pero también abarcan otro tipo de productos como son: adornos, prendas de vestir, enseres domésticos, material escolar y para piscina y playa, decoración infantil, productos de salud e higiene, disfraces y objetos necesario para acampadas, así como prestar servicios destinados a la infancia, como son viajes o musicales y teatros.

Para entender mejor el campo de actividad de Imaginarium, lo vamos a analizar a partir del modelo de Abell dónde vamos a ver las funciones que cubren, los grupos de clientes a los que atienden y qué tecnología usan para hacerlo. La matriz que podría presentar Imaginarium sería así:

FUNCIONES



TECNOLOGÍAS

Fuente: elaboración propia a partir del libro de Guerras y Navas. (pág. 343)

Podemos concluir que Imaginarium satisface las necesidades de juego y educación fomentando el desarrollo intelectual, social, emocional y creativo de los niños, además de satisfacer también la demanda de los padres, que se convierten en el mercado objetivo de la empresa. Lo hacen utilizando una tecnología basada en el diseño y comercialización de sus productos bajo su propia marca.

CAPÍTULO 4. DIRECCIONES Y MÉTODOS DE DESARROLLO.

4.1 Direcciones de desarrollo.

Desde que se fundó Imaginarium hasta la actualidad, la empresa ha pasado por diferentes fases y sobretodo ha ido creciendo y variando su campo de actividad. La dirección de la empresa debe ir tomando decisiones respecto a las estrategias de desarrollo que va a seguir, y lo puede hacer de dos formas: mediante las direcciones de desarrollo y mediante el método de desarrollo, todo depende del problema que quieran resolver.

Como se explica en el libro de Guerras y Navas, *“La dirección estratégica de la empresa Teoría y Aplicaciones”* (Guerras y Navas L. A., 2015, pág. 349) cuando hablamos de las direcciones de desarrollo, nos referimos a que la empresa tendrá que decidir sobre cómo actuar respecto a su campo de actividad, es decir, si lo modificará o no. Lo podrá hacer mediante cinco estrategias que son las siguientes: consolidación, expansión, diversificación, integración vertical o reestructuración, siendo las más importantes la estrategia de expansión y la diversificación.

Primero vamos a hablar de la estrategia de expansión, cuya definición que viene dada en el libro mencionado anteriormente hace referencia a *“el desarrollo de productos y/o mercados tradicionales de la empresa”*; en ella nos encontramos diferentes formas de expansión como son la penetración en el mercado, el desarrollo de productos o el desarrollo de mercado.

En primer lugar hablaremos de la penetración en el mercado; Imaginarium realiza esta estrategia creando el Club Imaginarium en 1994, con el que consiguió tener socios hasta en 28 países, con el objetivo de fidelizar a sus clientes y establecer una relación más estable con ellos. En 2004 incorporan una tarjeta de fidelización *“FamilyCard”* con la que los miembros pueden disfrutar de ventajas y descuentos y también lanzaron en 2006 la *“GrandFamilyCard”* dirigida especialmente a los abuelos y abuelas que pueden disfrutar también de todas las ventajas de ser socios.

En 2016, Imaginarium decidió cambiar el aspecto de sus tiendas con el objetivo de maximizar la experiencia de los niños y adultos durante su estancia en las tiendas, convirtiéndolas en espacios amplios, con música y color y ambientadas en diferentes temáticas, donde los juguetes estaban al alcance de las manos para poder tocar y probarlos, y donde podían interactuar con otros niños. También incorporaron la doble puerta, una pequeña para los niños y otra grande para los adultos, que se convirtió en un símbolo de identidad que diferenciaba a las tiendas Imaginarium.

Toda esta penetración de mercado la hacen para conseguir aumentar el volumen de sus ventas, ya que los clientes aprovechan los descuentos y promociones, captar nuevos clientes a través del atractivo de las nuevas tiendas y descuentos a nuevos clientes.



Fuente: Dossier de prensa Imaginarium.

En cuanto al desarrollo de productos, es una de las claves de Imaginarium ya que está en constante innovación e incorporando nuevas funciones para mejorar la satisfacción de sus clientes. En dos épocas del año, verano e invierno, lanzan una colección por época con 2.000 productos diferentes; gracias al conjunto de especialistas que trabajan en el diseño del producto y su Knowledge Center, buscan la diferenciación, la calidad y el cubrir las necesidades de los niños y padres en todas sus etapas. Además, realizan ellos mismos todo el proceso de creación y producción para así asegurarse de cumplir

con los estándares de seguridad y calidad, así como el proceso de atención y asesoramiento a sus clientes.

También incorporan en 2008 un servicio de personalización donde los clientes pueden hacer calendarios, postales y todo tipo de productos con sus fotos.

Tiene los juguetes clasificados por secciones temáticas y a continuación voy a mencionar todas las líneas de productos que tienen:

- Una línea de productos dirigida especialmente a bebés de 0 a 12 meses.
- Una línea de productos de infantil, para niños de hasta 3 años con el objetivo de potenciar las primeras habilidades que desarrollan los niños.
- Una línea de productos enfocada a la música, teatro y disfraces para desarrollar la memoria y la expresividad de los niños.
- Una línea de productos destinada a las manualidades para desarrollar la imaginación.
- Una gama de peluches.
- Una línea de productos centrada en la cocina, que ayuda a los niños a entender las tareas de la vida cotidiana.
- Una línea de productos enfocada en la naturaleza y la ciencia.
- Coches, bicicletas y triciclos que desarrollan su sistema motriz.
- Juegos educativos para desarrollar las habilidades sociales.
- Una línea de productos que reproduce animales y figuras de la vida real para ayudar a los niños a ir conociendo el entorno.

La última de las estrategias de expansión es el desarrollo de mercados, Imaginarium se caracteriza por tener un modelo multicanal de negocio ya que tiene diferentes puntos de venta y les permitía así introducirse en nuevos mercados; crearon su propia página web en 2001, Imaginarium.es, donde se experimentó un mayor crecimiento de ventas, además de atender también telefónicamente, con el objetivo de facilitar el proceso de compra y flexibilizar la disponibilidad para poder atender a los clientes en el momento que lo necesiten. También disponían de otros puntos de venta, en concreto 1.500 en diferentes formatos como cóners en farmacias, shop in shop en tiendas de conveniencia, tiendas en aeropuertos, estaciones, etc. Además, crearon un servicio

llamado “*World Wide Delivery*”, con el que hacían envíos a domicilio para los clientes que así lo preferían.

Ahora vamos a hablar de la estrategia de diversificación, que como se define en el libro mencionado en este mismo apartado, “*consiste en que la empresa añada simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes.*” Esta estrategia supone romper en cierto modo con la situación actual y dependiendo si varía mucho de la actividad principal de la empresa, será diversificación relacionada o no relacionada.

En el caso de Imaginarium opta por una diversificación relacionada horizontal, en la que introduce nuevos productos y servicios en mercados en los que guarda una relación; cambia el formato pero no el enfoque, que siempre va dirigido a la diversión y el aprendizaje de los más pequeños.

- Una línea de productos llamada Biohabitat con la que los niños y niñas aprenden a respetar el medioambiente y aprovechar los recursos disponibles.
- Una línea de negocio llamada Paquito Land, que es una plataforma en la que pueden descargarse música, juegos, videos o series y en la que también fabrican tabletas especialmente para ellos.
- Una línea de productos de cosmética y productos de higiene en los que se incluyen geles, champús, colonias o toallitas húmedas.
- Creación de su propia editorial, en la que introducen varias colecciones que contienen cuentos, poesía, teatro, etc.; están disponibles hasta en 7 idiomas y se pueden encontrar tanto en formato papel como en formato digital en su propia plataforma.
- Fabricación de muebles, cuadros y otros elementos para la decoración infantil llamada “*Imaginarium Home-Déco*” e introdujeron además productos para el juego al aire libre como juegos para la playa, columpios, colchonetas o piscinas de plástico.
- En 2006 puso en marcha su propia agencia de viajes, Viajes Imaginarium, en la que planeaban viajes para el disfrute de toda la familia pero en especial, para el disfrute de los niños y niñas. El primer viaje que se organizó fue a Laponia para visitar el pueblo de Papá Noel.

- En 2007 se creó un servicio online llamado “*MyFamilyWeb*”, que consistía en una web privada en la que las familias podían compartir sus fotos con otras familias con total seguridad.
- En 2009 se lanzó otro servicio online llamado “*Guía Familiar*”, en la que las familias compartían consejos o información útil para ayudarse entre sí.

Ahora pasamos a hablar de la estrategia de integración vertical, que “*supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio.*” El propio modelo de Imaginarium se caracteriza por seguir una integración vertical, ya que lleva a cabo todo el proceso de la cadena de valor, desde el diseño hasta la venta a sus clientes finales, a excepción de la fabricación y el transporte.



Fuente: Dossier empresa Imaginarium.

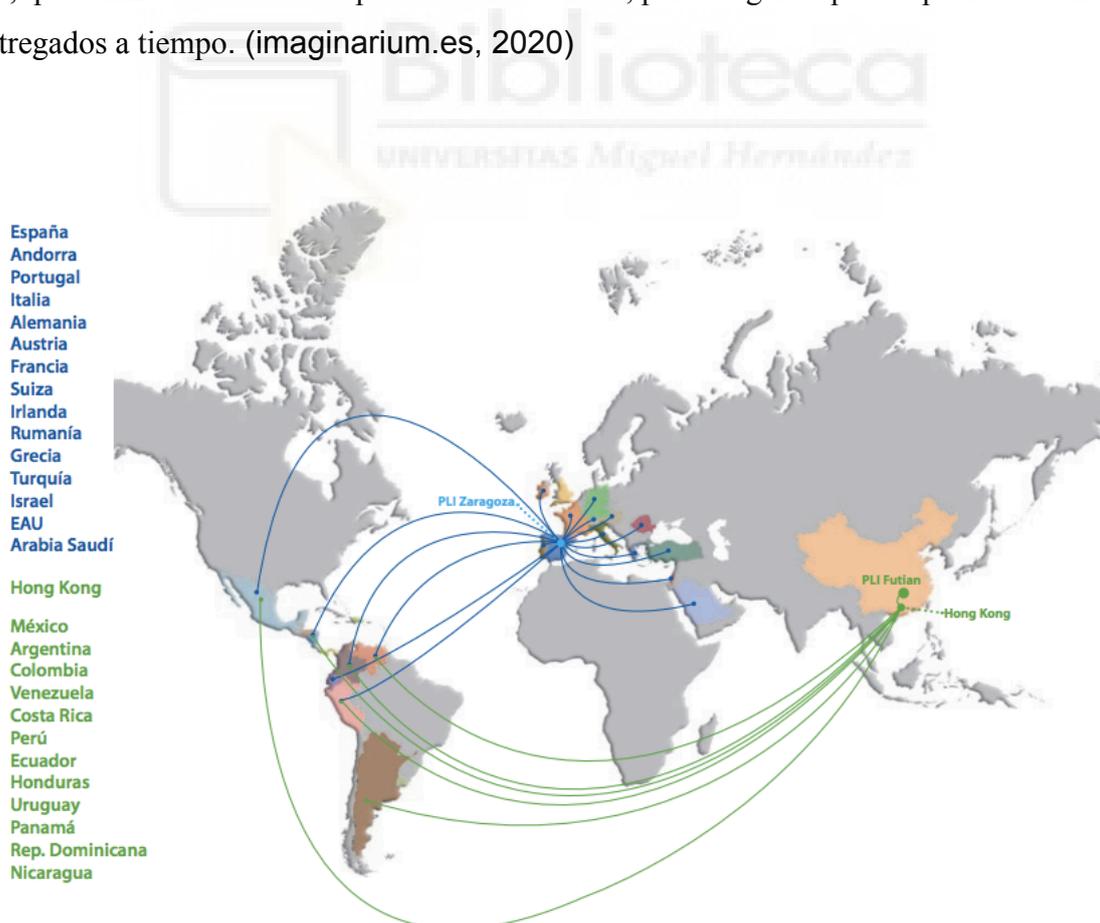
Realiza una integración tanto hacia delante como hacia atrás, ya que es su propio proveedor y también su propio distribuidor. Esta integración permite unificar todos los procesos, coordinar y centralizar el modo de operar en todas las áreas funcionales y tener una buena logística que les facilite el aprovisionamiento y el suministro de los productos a las tiendas. Imaginarium se define como una empresa de retail especializada en multicanal y para poder atender a toda la red de puntos de venta de la compañía, cuenta con una estructura logística poderosa.

Desde 2003 opera desde la Plataforma Logística de su central mundial en Zaragoza que cuenta con unos sistemas de tecnología logística muy avanzados que les permite alcanzar unos niveles de calidad muy elevados y un servicio de recepción, almacenaje, expedición y entrega de la mercancía en el menor tiempo posible. Además desde 2008 incorporan una plataforma en Asia para atender mejor a sus tiendas en Asia y América, con dos sedes principales, una en Futian en la que se encuentra el almacenaje y logística

y otra en Hong Kong donde están las oficinas y dónde se lleva a cabo el desarrollo del producto.

La logística es un elemento crítico en esta compañía ya que para su sistema de distribución no utiliza intermediarios, sino que, se reparte directamente de su almacén central a las tiendas. Éstas no disponen de almacén, tienen un sistema de reposición automática que está conectado al ordenador de la central y así les permite tener disponibilidad de cualquier producto en todas las tiendas. Además todas las noches este sistema recoge información de los pedidos que se realizan en cada tienda para que estén listos para recoger en la tienda al día siguiente.

Para cubrir el reparto de las ventas realizadas por la web también se aprovecha de esta logística, conectando la web a la central de la compañía para que los clientes tengan sus pedidos disponibles en 24 horas; y se hace el mismo procedimiento con los pedidos realizados por teléfono. Por último, Imaginarium dispone de un servicio express check-out, que utiliza sobretodo en épocas como Navidad, para asegurar que los pedidos sean entregados a tiempo. (imaginarium.es, 2020)



Fuente: Dossier empresa Imaginarium.

La última de las estrategias de desarrollo es la reestructuración, que consiste en *“la modificación o redefinición del campo de actividad de la empresa con el posible abandono (desinversión) de al menos uno de los negocios.”*

Imaginarium lleva a cabo dos reestructuraciones a lo largo de su vida empresarial; tras una mala gestión de su fundador, Félix Tena, la empresa estuvo a punto de entrar en un proceso de disolución después de acumular números rojos durante varios años. Pero la llegada en 2017 de un grupo de inversores liderado por Federico Carrillo, consiguió salvar la compañía, al menos durante un tiempo. Estos inician un profundo proceso de saneamiento que era muy necesario, sobre todo en el terreno económico, que era el más afectado; consiguieron reestructurar y reducir la deuda con los bancos y también con los proveedores, que habían dejado de suministrar materiales. También hicieron un ajuste interno para adaptar la compañía a su realidad económica, reduciendo el número de trabajadores de la plantilla, al igual que el número de vicepresidentes, que se redujo a tres, y el número de tiendas, que se quedaron en un total de 130. (Salazar-Simpson Bos, 2019) Probablemente, si Federico Carrillo y el grupo de inversores no hubiesen llegado a la compañía y no hubiesen realizado dicho saneamiento, Imaginarium habría dejado de existir ya que presentaba numerosos problemas económicos y estaba destinado al fracaso.

La segunda reestructuración se está llevando a cabo en la actualidad, y es que a final del ejercicio de 2019, la compañía seguía presentando número rojos y estaba al borde de la quiebra. La falta de liquidez y el constante aumento de la deuda, han llevado a la compañía a estar en una situación crítica, que además se ha visto agravada por la crisis del Covid-19, lo que ha llevado a la empresa a tomar la decisión de presentar un concurso de acreedores y un ERE para la mayoría de su plantilla. La idea que plantea Federico Carrillo es hacer una reestructuración del negocio y migrar hacia un modelo de negocio que no dependa de las tiendas físicas; se mantendrán abiertas diez franquicias y de dos a cinco tiendas propias en España, con la idea en mente de que las tiendas que han cerrado volver a abrirlas en un futuro en régimen de franquicia. También se centrarán en el comercio electrónico y en estar más cerca de la gente participando con sus productos en centros educativos. En cuanto al comercio exterior, siguen presentes internacionalmente en países como Angola, Holanda, República Checa, Grecia y

México. Como dice Federico en su entrevista para el Periódico de Aragón: “*No estamos cerrando, nos estamos transformando. El mundo cambia.*” (Carrillo Zurcher, 2021)

4.2 Métodos de desarrollo.

Una empresa tiene que tener muy bien definidos sus objetivos antes de tomar decisiones acerca del método que van a elegir para desarrollarse, ya que éste va a depender de la estrategia a seguir por la empresa. Pueden hacerlo mediante dos formas; desarrollo interno y desarrollo externo.

En primer lugar el desarrollo interno, como bien indica su nombre, se basa en cómo crece la empresa aumentando su tamaño interno e invirtiendo en ella; Imaginarium renueva el formato de sus tiendas, que pasan a ser espacios amplios y luminosos donde los juguetes están al alcance de las manos con el objetivo de maximizar la satisfacción del proceso de compra; con esto evolucionan internamente ya que esto les permite tener más presencia en el mercado y que sus tiendas y su marca destaque del resto de competidores. También invierten en la contratación de especialistas educadores, psicólogos y pedagogos que aportan su conocimiento para crear productos que den respuesta a todas las necesidades que desarrollan los niños en todas sus etapas de crecimiento. Además, forman a su plantilla para que ofrezcan el mejor servicio a sus clientes, haciendo mucho hincapié en el servicio de asesoramiento especializado, ya que la atención al cliente es un punto fuerte en esta empresa.

Si hablamos de recursos financieros, con las inyecciones de capital de sus inversores y la salida a bolsa en 2009, les permitió crecer con el objetivo de ser más sólidos internamente para poder crecer externamente abriéndose a nuevos mercados.

En cuanto al desarrollo externo, hace referencia al “crecimiento de la empresa mediante adquisiciones, participaciones, asociación o control, por parte de una empresa, de otras empresas o de activos de otras empresas que ya estaban en funcionamiento.” (Guerras y Navas L. Á., 2015, pág. 425)

En este caso, Imaginarium no ha realizado ninguna fusión pero sí que ha llevado a cabo diversas adquisiciones que vamos a ver a continuación:

- En 2007 adquirieron el 100% de la sociedad portuguesa “*Imagijogos Unipessoal, Lda*”.
- En 2007 adquirieron la compañía alemana “*Family Net GmbH*”, que está especializada en descargas en internet y titular del portal de descargas online de contenidos infantiles “www.hoerbie.de” con el objetivo de lanzar nuevas líneas de productos y servicios online.
- Entre 2007 y 2008 se produce la adquisición de la empresa mexicana “*ItsMagical México S.A de C.V*”.
- Entre 2006 y 2008 se adquiere el 100% de la compañía austriaca “*Imag Operations GmbH*”.

Otro método de desarrollo externo son las alianzas o cooperaciones entre dos empresas independientes, que compartiendo sus recursos y capacidades, sin llegar a fusionarse del todo, tratan de aprovechar las ventajas competitivas que esta unión proporciona a ambas empresas. A continuación vamos a ver las cooperaciones que ha realizado Imaginarium a lo largo de su vida empresarial, con el objetivo de obtener economías de escala, compartir tanto riesgos como ventajas y poder entrar en nuevos mercados.

- En 2005 establece un contrato marco con “Early Learning Centre” con el que abren unas nuevas tiendas llamadas “Estímulos”. Los productos que se venden en estas tiendas se diferencian totalmente de los de Imaginarium, ya que tienen un formato más simple y precios más reducidos; pero también se comercializan productos de Imaginarium. (Imaginarium, 2009)
- En 2006 colaboran con el laboratorio “Dermofarm S.A” para comercializar la línea de productos de cosmética llamada “Imagicare” especialmente adaptados a la piel de los niños. (Imaginarium, 2009)

- En 2006 también colaboran con MOVISTAR para lanzar al mercado unos teléfonos móviles adaptados y pensados especialmente para ayudar a los padres a enseñar a sus hijos el adecuado uso de estos aparatos. (Press, 2006)
- En 2010 colaboran con la empresa Farggi, que es una empresa heladera catalana, con la que lanzan al mercado un postre para cumpleaños llamado “Happy Cake” que se basa en un kit completo para la celebración en el que se incluye una tarta helada, un servicio de platos, servilletas y cubiertos para 8 personas, un juego y una medalla de aniversario. (Alimarket, 2010)
- En 2010 colaboran con la empresa guipuzcoana Alfa para fabricar electrodomésticos especialmente diseñados para hogares con niños para fomentar el cuidado de las tareas domésticas desde pequeños. (Economista, 2009)
- Imaginarium y la Agencia Espacial Europea firmaron un acuerdo de colaboración y crearon una línea de productos para impulsar el interés de los niños por el conocimiento científico y el espacio. (colombia.com, 2004)
- En 2008 firman un contrato marco con “Karstadt”, la principal cadena de grandes almacenes del mercado alemán, con la que pudieron abrir numerosas tiendas y emprender su expansión en Alemania. (El periodico de Aragón, 2009)
- Imaginarium y la empresa francesa “Vertbaudet”, especializada en moda y mobiliario infantil, firmaron un acuerdo de colaboración para lograr consolidarse en el mercado francés. Vertbaudet comercializa juguetes de la marca Imaginarium y viceversa. (Pons & Barra, 2011)
- En 2014 firman un acuerdo de colaboración con Amazon con el objetivo de impulsar la venta de sus productos en el comercio electrónico. (Bravo Cuiñas, 2014)
- En 2016 colaboran con Lanjarón, quien incorpora el diseño de Imaginarium KicoNico a sus botellas de agua para niños en su gama de botellas Lanjarón

Kids. El objetivo es ayudar a que los niños sigan una correcta hidratación al mismo tiempo que se divierten. (Imaginarium, 2016)

- En 2017 firma un acuerdo de colaboración con el Instituto Cervantes con el objetivo de fomentar la cultura, la lectura y apoyar el idioma español. Se organizan eventos educativos en los centros del Instituto y así Imaginarium refuerza su compromiso con la cultura de los niños. (Imaginarium, 2017)
- En 2017 acordaron una colaboración con la empresa Hawkers para desarrollar una línea de gafas de sol para niños que se vendían tanto en las tiendas de Imaginarium como en la web de Hawkers. Estas gafas cumplían con los estándares de calidad para la protección solar de los más pequeños al mismo tiempo de ofrecer un estilo diferente y moderno. (De Castro, 2017)
- Para llevar a cabo la nueva sección de Viajes Imaginarium acuerdan en 2018 una colaboración con Catai, empresa española líder en grandes viajes; organizan viajes para toda la familia, con distintas temáticas y que ofrezcan experiencias únicas, educativas y divertidas. (Cano, 2018)
- En 2018 también se alían con la editorial Edelvives, una de las más antiguas de España, para impulsar y facilitar el acceso de los niños a la formación de una manera más divertida, además de fomentar la lectura entre los más pequeños. (Segovia & Chueca, 2018)

Por otro lado, Imaginarium realiza dos acuerdos contractuales que voy a explicar a continuación; uno son las franquicias y otro la subcontratación.

Desde sus principios Imaginarium trabaja con dos modelos de tiendas, propias y franquicias, que ocupan un 56% del total. Utilizan este formato para expandirse internacionalmente y dependiendo del país de destino se utiliza una modalidad u otra de franquicia; la franquicia directa en aquellos países donde Imaginarium opera directamente y el franquiciado puede abrir una tienda, la franquicia directa a través de master franquicia que se desarrolla en los países en los que Imaginarium ya tiene un master franquiciado y por último, la master franquicia que se utiliza para llevar la marca Imaginarium a un país donde todavía no está presente. (Imaginarium, 2020)

En cuanto a la subcontratación, consiste en encargar a otra empresa ciertas actividades o prestación de servicios relacionados con la actividad empresarial de la compañía; Imaginarium realiza todos los procesos de la cadena de valor, excepto dos, la fabricación y el transporte. La fabricación la trasladaron al continente asiático donde desarrollaron una política de concentración de la fabricación, ya que allí se encontraban la mayoría de sus proveedores, ganando así en eficiencia y flexibilidad. En cambio con el transporte, exteriorizan esta actividad por razones estratégicas y para reducir costes, realizando un outsourcing, donde los costes de transporte son asumidos por los franquiciado.



CAPÍTULO 5. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA.

5.1 Conceptos.

Empezaré este apartado definiendo los conceptos de estrategia y ventaja competitiva y luego comentaré la relación que hay entre ellos. Definimos estrategia competitiva como “la forma mediante la cual una empresa se enfrenta sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos” y la ventaja competitiva hace referencia a “cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativamente superior para competir” (Guerras & Navas, 2015, pág. 256)

Una vez aclaradas las definiciones, podemos observar que las empresas, para lograr una ventaja competitiva sobre los demás competidores, realizan estrategias competitivas. Cuando una empresa obtiene una ventaja competitiva decimos que posee ciertas características que le ayudan a obtener mejores resultados en el mercado en comparación al resto de empresas.

Como se menciona en el libro de Guerras y Navas (Guerras & Navas, 2015, pág. 257) antes de establecer una ventaja competitiva la empresa tiene que tener claro a qué segmento de la industria se va a dirigir. Cuando se combinan la ventaja competitiva con el segmento en el que se prefiere operar, se pueden identificar tres posibles estrategias: diferenciación del producto, liderazgo en costes y segmentación del mercado.

5.2 Ventaja competitiva en diferenciación de productos.

Como indican Guerras y Navas (Guerras & Navas, 2015, pág. 271) una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación cuando ofrece productos diferentes e innovadores con una característica especial que hace que el cliente lo perciba como único. Consiste también en crear mayor valor que la competencia en productos y servicios ya existentes haciendo que el cliente perciba este cambio de forma positiva y esté dispuesto a pagar un precio superior.

El hecho de que una compañía opte por diferenciarse le permitirá crear barreras de entrada más fuertes, una reducción de la competencia y una mejor posición frente a los proveedores, clientes y productos sustitutivos. Por otro lado, en ocasiones productos o servicios similares son percibidos como diferentes debido a la confianza o aceptación que los consumidores tienen en ciertas marcas aunque su precio sea mayor.

Cuando una empresa diferencia su producto y lo ofrece como algo único y novedoso, consigue generar un valor añadido para la empresa y puede aumentar su precio sin que se vean afectadas sus ventas, ya que los consumidores están dispuestos a pagar ese mayor precio. Este aumento en el precio beneficia a la empresa puesto que obtiene una mayor rentabilidad y un margen en sus beneficios.

➤ **Fuentes de ventaja competitiva en diferenciación de productos.**

Para lograr una ventaja competitiva en diferenciación de productos, existen una serie de variables que según Guerras y Navas (Guerras & Navas, 2015, págs. 274-275) están relacionadas con las características del producto, de los mercados o de la propia empresa, así como otro tipo de variables. A continuación vamos a ver de qué tratan:

- **Características del producto.** Trata de diferenciar el producto en base a tres propiedades: las características observables de los productos o servicios como pueden ser el tamaño, la forma, el color, etc., aspectos relacionados con la utilidad del producto o servicio en cuanto a la funcionalidad, seguridad, durabilidad, etc., y por último elementos accesorios que se pueden añadir como por ejemplo, el servicio post-venta o la rapidez en la entrega.
- **Características del mercado.** En este caso son más importante las características intangibles, como ejemplo, variables de tipo social, emocional, psicológico o estético. La empresa debe adaptarse a las preferencias de los consumidores fabricando productos que satisfagan sus necesidades y que lo perciban como algo único y exclusivo.
- **Características de la empresa.** Esta vez también hace referencia a características intangibles pero que tienen que ver con la empresa y no con el

mercado. Hace referencia a la forma en que la empresa se relaciona con sus clientes, su ética y valores, así como su prestigio e imagen de marca.

- **Otro tipo de variables.** Hacen referencia a dos variables que son el tiempo de respuesta y la atención a cuestiones relacionadas con la responsabilidad social corporativa, y que pueden ser utilizadas con cada una de las fuentes anteriormente mencionadas.

La estrategia de respuesta rápida permite ofrecer un producto o servicio lo más rápido posible a sus consumidores, logrando así una satisfacción al minimizar el tiempo de espera y aumentar la fidelización del cliente. Además esta rapidez hace que los consumidores estén dispuestos a pagar un precio mayor al tener una valoración positiva de la empresa. Por otro lado, la responsabilidad social corporativa, cada vez son más las empresas concienciadas con el respeto al medio ambiente y los derechos humanos, por ello las empresas emprenden acciones para fomentar algún bien social más allá de sus propios intereses.

5.3 Estrategia competitiva de Imaginarium. Miguel Hernández

En este apartado vamos a analizar la estrategia competitiva que sigue Imaginarium basada en la diferenciación del producto. Cabe destacar que Imaginarium no sólo sigue esta estrategia para sus productos sino que también la utiliza para los servicios que ofrece, haciéndolos únicos y exclusivos.

A continuación vamos a exponer las acciones que Imaginarium lleva a cabo para justificar que sigue una estrategia de diferenciación:

En primer lugar y el más claro motivo de diferenciación es la imagen de las tiendas, que tras rediseñarlas, lograron crear unos espacios que se perciben como lugares únicos y llenos de magia donde los niños pueden intercambiar emociones y disponer de los juguetes al alcance de su mano. Además, presentan su característica doble puerta que los diferencia por completo del resto de tiendas de sus competidores.

Tiene un modelo de negocio orientado en la innovación, ya que tanto en la creación de sus productos y servicios como en los procesos de logística ha invertido en I+D; en sus productos innovando y adaptándose siempre a las preferencias del consumidor y creando productos tecnológicos debido al auge de la tecnología, y en la logística, introduciendo tecnología compleja para mejorar el sistema de almacenaje y distribución.

Utiliza características intangibles como son el prestigio de la marca, que llegó a ser reconocida mundialmente y obtuvo buena reputación, para diferenciarse, así como también utiliza las propias características físicas del producto como por ejemplo, creando líneas específicamente diseñadas para bebés u otras líneas de productos creadas en colaboración con otras empresas.

Creó espacios exclusivos para sus clientes como el Club Imaginarium, que también ayudaba a la empresa a conocer mejor las necesidades y preferencias, y ofrecía servicios como las tarjetas de fidelización que otorgaba privilegios a quien la poseía.

De esta forma Imaginarium logra tener unas características distintivas que son difíciles de imitar por la competencia, al menos a corto plazo. Debido a esta diferenciación, consigue la lealtad de sus clientes y por lo tanto, les permite tener un precio más alto que la competencia sin que esto afecte al volumen de sus ventas, ya que sus clientes son menos sensibles al precio. Consigue así obtener un margen en sus beneficios y una situación más favorable frente a sus competidores.

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO.

6.1 Análisis del entorno general.

Guerras y Navas (Guerras & Navas, 2015, pág. 140) mencionan en su libro que el principal objetivo de hacer un análisis del entorno es poder identificar los factores que afectan al funcionamiento de la empresa y evaluar el impacto que pueden tener sobre ella. Este análisis tiene una doble función; por un lado analiza la competitividad de la empresa y por otro lado, permite identificar las variables que sean más importantes y que puedan afectar a la empresa.

La industria del juguete ha ido evolucionando con el tiempo y ha atravesado diversos cambios en los últimos años; la competencia era muy intensa y sólo conseguían sobrevivir las empresas más fuertes, ya que la demanda estaba muy concentrada y la comercialización de juguetes la cubrían las multinacionales y empresas más relevantes. Otro de los cambios que han tenido que enfrentarse es a la disminución de las ventas ocasionadas, por un lado, por la estacionalidad del sector, exceptuando el periodo de Navidad donde las ventas se incrementan, y por otra lado, las crisis económicas, esta última ocasionada por el Covid-19.

Por último, la escasa innovación en este sector también afecta, ya que hace que el mercado se sature y se convierta en un sector maduro, reduciendo así las ventas. Por ello, Imaginarium ha conseguido ser líder en su sector, ya que se caracteriza por ser una empresa que ha apostado por la innovación y la calidad, diferenciando sus productos de los demás competidores y fidelizando a sus clientes.

A continuación vamos a analizar el perfil estratégico del entorno de Imaginarium desde el punto de vista de las cuatro dimensiones: sociocultural, económica, tecnológica y político-legal.

- **Sociocultural.** Se basa en las creencias, valores, estilo de vida, actitudes, hábitos, educación, religión, entre otras. Imaginarium hace mucho hincapié en lo referente al cuidado del medioambiente, por ello, cumple con todas las

exigencias de la responsabilidad medioambiental creando productos como la línea Biohábitat. En lo referente a la cultura, y con los valores que transmite su fundador Félix Tena, considera que todos los niños merecen la misma educación y juego, por eso crea los mismos productos para todos los países introduciendo pequeños cambios en aquellos países que lo requieran. Además, colabora con distintas asociaciones para que los niños más desfavorecidos puedan tener juguetes y educación, al igual que todos los demás.

Las condiciones sociodemográficas también afectan ya que Imaginarium se tiene que enfrentar a situaciones como el descenso de la natalidad o las etapas de maduración de los niños, que cada vez son más tempranas, obligando a la empresa a crear productos nuevos acordes a las preferencias de éstos en su nueva etapa.

- **Tecnológica.** Hace referencia al marco científico y tecnológico en los que se mueve la empresa. Incluye variables como la inversión en I+D, la infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones, la protección del conocimiento, el esfuerzo tecnológico del país, etc. El aspecto tecnológico se convierte en un factor muy importante, pues las empresas se ven obligadas a innovar en sus productos y en las técnicas para evitar la obsolescencia. En el estudio de Imaginarium nos vamos a fijar en tres aspectos; el primero de ellos en el uso de la tecnología en el proceso de compra, Imaginarium incorpora su página web en 2001 para facilitar las compras desde cualquier punto y también crea espacio privados online para las familias. En segundo lugar, los juguetes electrónicos cada vez están más en auge, lo que obligó a Imaginarium a reinventarse y crear nuevos productos acorde a las nuevas preferencias de los consumidores. Por último, mencionar los derechos de propiedad industrial e intelectual, ya que Imaginarium trabaja con sus propias marcas Imaginarium, ItsImagical y Estímulos.
- **Económica.** Se basa en el sistema económico en el que desarrolla la empresa y tiene en cuenta diversos indicadores como el PIB, tipo de interés, tasa de inflación, tasa de desempleo, etc. Imaginarium crece en un entorno económico complicado para el sector del juguete, ya que estaba estancado y las previsiones de futuro nunca han sido buenas, además de enfrentarse a diversas crisis económicas donde el descenso de las rentas afecta al consumo.

La entrada en bolsa en 2009 fue un impacto positivo para la empresa ya que les permitió reforzar su estructura financiera y abrirse camino en nuevos mercados de otros países. Más tarde la cotización de sus acciones bajó, haciendo poco atractiva la inversión en Imaginarium, ya que la liquidez era baja. Los tipos de interés del mercado también le afectan directamente a los costes de endeudamiento de la empresa.

Nos encontramos en un mercado maduro, lo que conlleva complicaciones para la empresa por el descenso de las ventas y la intensa competencia.

- **Político-legal.** Es lo referente a las acciones del gobierno, ya sean de sus acciones políticas como de las normas que regulan el país y afecten a la actividad económica. El sector del juguete es uno de los más regulados y está sometido a diversas normativas; Imaginarium tiene muy en cuenta cumplir con las normativas de seguridad y calidad necesarias para estos productos, por eso todos sus productos pasan por procesos minuciosos de calidad antes de ser comercializados.

Otro de los factores a mencionar son las barreras comerciales, al ser una empresa multinacional tiene que cumplir con la normativa vigente en lo referente a estas barreras, así como asumir los costes que puedan ocasionar los trámites aduaneros.

En lo referente a la política fiscal, Imaginarium opera como sociedad anónima, por lo tanto, se ajustará a la normativa que regula este tipo de empresas.

6.2 Análisis de los competidores.

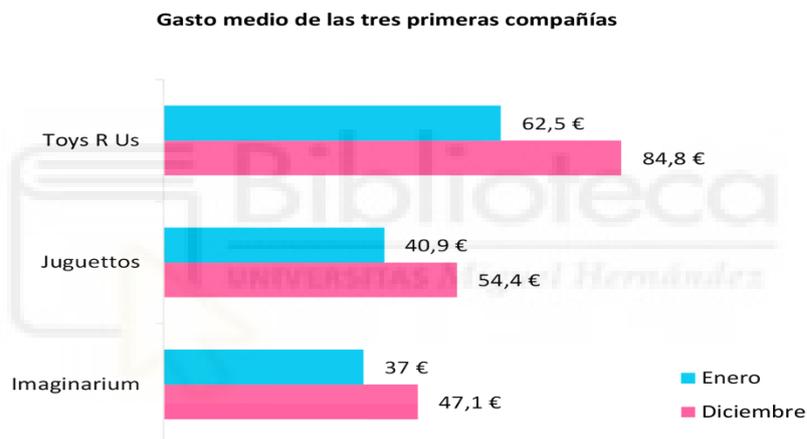
En una industria como la del juguete donde nos encontramos numerosas empresas que los comercializan, la originalidad, la innovación y la rápida adaptación a los cambios de la demanda es lo que se premia y hace que una empresa destaque sobre las demás. El éxito que consiguió Imaginarium fue gracias a cumplir todos los requisitos mencionados anteriormente gracias al modelo de negocio que desarrolló.

Según un estudio realizado por Fintonic en 2015 (Fintonic, 2015) las tres grandes superficies que abarcan la mayoría del mercado juguetero, en concreto ocupan el 63% del mercado, son Imaginarium, Juguettos y Toy'R'Us, liderando esta última. Otras

cadena importantes pero con menos peso en el mercado que éstas últimas son Drim, Juguetilandia, Disney Stores, Dideco o EurekaKids.

En este estudio también se recalca la estacionalidad del sector donde las ventas se multiplican por cuatro en Diciembre, ya que se concentra el 48,7% del negocio durante este mes en la campaña de Navidad.

En el siguiente gráfico vemos una comparación del gasto medio en Diciembre y Enero de las tres principales compañías, donde podemos ver como destaca Toy'R'Us siendo la juguetera preferida por los consumidores en la campaña de Navidad.



Fuente: fintonic.com

Mientras que Imaginarium siguió una estrategia de diferenciación del producto, sus competidores directos Toy'R'Us y Juguettos apostaron por una estrategia competitiva en costes.

Debido a que la mayoría de la comercialización de juguetes la realizan grandes multinacionales, la entrada de nuevos competidores a este sector se hace difícil, además de que tienen que superar diversas barreras de entradas como pueden ser la diferenciación de los productos o la dificultad de alcanzar economías de escala.

6.3 Análisis DAFO.

A continuación vamos a realizar un análisis DAFO donde recogeremos las fortalezas y debilidades de Imaginarium, así como las amenazas y oportunidades que existen en el mercado donde actúa dicha empresa. Veremos cómo han afectado cada una de ellas para llegar a los resultados que obtiene Imaginarium.

➤ **Fortalezas.**

En este apartado mencionaremos los puntos fuertes de Imaginarium para lograr alcanzar sus objetivos.

En primer lugar, Imaginarium trabaja con su propia marca, ItsMagical, que gracias a los valores que transmitía, la cultura y la calidad y la seguridad con la que estaban hechos sus productos, logró una importante imagen de marca reconocida mundialmente. Además, su doble puerta también se convirtió en un símbolo de la empresa que le destacaba de los demás competidores.

Otro punto fuerte es el éxito que ha logrado alcanzar con su estrategia de diferenciación del producto. Desde el principio apostaron por diseñar un juguete distinto a los tradicionales y que además incluyera un valor educativo a los niños; esto les proporcionó una ventaja competitiva en el mercado. Además, fabricaban productos adaptándose a las preferencias de los consumidores y a la etapa evolutiva de los niños.

También, llevaron a cabo un modelo de negocio que se centraba especialmente en el cliente, pues éste se situaba en el centro de todo. Recibían siempre una atención especializada y tenían la posibilidad de tener una cierta exclusividad perteneciendo al Club Imaginarium u obteniendo la tarjeta de fidelización FamilyCard.

El sistema de logística es otro punto fuerte de la empresa, ya que daban una respuesta inmediata a todos los pedidos de los clientes provenientes de los varios canales de venta que tenía Imaginarium; tienda física, página web o teléfono. Además, abrieron otra plataforma en Asia para dar un mejor servicio en las tiendas de Asia y América.

La renovación de las tiendas fue una gran inversión con la intención de reflejar el concepto de Imaginarium en sus tiendas. Las convirtieron en espacios amplios, con mucho color y música y con los juguetes al alcance de las manos donde los niños podían compartir sus emociones y facilitar así el proceso de compra.

Por último, la responsabilidad social corporativa de Imaginarium también es un punto fuerte, ya que uno de los objetivos de la empresa es que todos los niños tengan acceso al juego y a la educación independientemente de su situación económica, y eso lo demuestran colaborando con distintas asociaciones, haciendo donaciones y llevando a cabo distintos proyectos solidarios como por ejemplo el de *#YoRegaloSonrisas*.

➤ **Debilidades.**

En este punto, vamos a explicar los puntos débiles de Imaginarium y que por tanto debería mejorar para alcanzar mejores resultados y llegar a sus objetivos.

El punto débil más importante ha sido la mala gestión financiera que tuvo su fundador Félix Tena que le llevó a tener resultados negativos y acabó con la empresa en riesgo de disolución. Gracias a un grupo de inversores liderado por Federico Carrillo, lograron salvar la empresa realizando un ajuste interno y saneando las deudas que Imaginarium tenía con los bancos y con los proveedores.

A pesar de esto, Imaginarium siguió con falta de liquidez y cerró 2020 con un precurso de acreedores y el anuncio de que cerrará la mayoría de sus tiendas físicas.

Otro punto en el que flaquea Imaginarium es en la publicidad, no es una empresa que haya hecho una fuerte inversión en publicitar sus productos de una forma masiva, si no que se centra sólo en exponerlos en sus tiendas y en los córners y luego en ciertas ocasiones, recurren a los medios tradicionales de publicidad; esto dificulta el hecho de que la empresa sea conocida por más personas.

➤ **Amenazas.**

Las amenazas representan un factor externo de la empresa que puede llegar a afectar negativamente a los resultados de la empresa si ésta no los sabe controlar.

En primer lugar, el sector de los juguetes está en decadencia cada vez más debido al descenso de la natalidad, además de ser un mercado maduro en el que es difícil destacar de los demás competidores ya que hay poca innovación. En esto último, Imaginarium consiguió sobrepasar esta amenaza gracias a su propuesta de negocio de fabricar juguetes educativos con diseños diferentes.

También, es un mercado muy concentrado en el que la mayoría de la comercialización la realizan grandes multinacionales, sin dejar espacio para las pequeñas empresas y haciendo que sea muy difícil la entrada de nuevos competidores.

La estacionalidad de este sector también es un aspecto que complica la rentabilidad de una empresa de juguetes, ya que concentra la mayoría de sus ventas en épocas como Navidad, mientras que el resto del año las ventas bajan considerablemente. Además, en los últimos años, cada vez son más los juguetes que son sustituidos por las nuevas tecnologías, factor al que Imaginarium le puso solución fabricando juguetes tecnológicos adaptados a los más pequeños.

Por último, en épocas de crisis predomina la competencia en precios ya que al verse reducida la renta de los consumidores, éstos prefieren juguetes más baratos. Esto supone un problema para Imaginarium puesto que sus juguetes no son los más baratos del mercado.

➤ **Oportunidades.**

Las oportunidades se basan en circunstancias del entorno que si la empresa las sabe aprovechar pueden favorecer a la consecución de sus objetivos.

Con la aparición de nuevos canales de venta como páginas web o app, las empresas pueden aprovecharse de esto para aumentar sus ventas y darse a conocer. Imaginarium creó su propia página web y también diversos espacios virtuales exclusivos para sus clientes donde las familias podían interactuar.

La educación es un aspecto muy importante y que los padres tienen muy en cuenta a la hora de comprar los juguetes de los niños; Imaginarium fusiona la educación y la diversión en un mismo producto y esto es el resultado de su éxito.

Por último, los avances tecnológicos son cada vez mayores y las empresas tienen que ir adaptándose ya que este mercado necesita una constante innovación y una rápida adaptación a las preferencias de los consumidores. Por ejemplo, Imaginarium ha sabido utilizar estos avances tecnológicos para su plataforma de logística donde introdujo sistemas tecnológicos avanzados para controlar todos los pedidos.



CAPÍTULO 7. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Guerras y Navas en su libro (Guerras & Navas, 2015, pág. 491) definen una empresa multinacional como *“una empresa que opera en dos o más países con la finalidad de maximizar sus beneficios bajo una perspectiva global de grupo. Lleva a cabo actividades de su cadena de valor en más de un país.”*

A continuación, vamos a explicar las razones, tanto internas como externas, que en este caso llevaron a Imaginarium a tomar la decisión de internacionalizarse, así como también analizaremos la estrategia que siguió para competir internacionalmente y la estrategia de entrada que utilizó la empresa para entrar en los nuevos mercados.

7.1 Razones para la internacionalización.

Con la ayuda de la figura 13.1 del libro de Guerras y Navas (Guerras & Navas, 2015, pág. 492) vamos a exponer brevemente los motivos por los que las empresas inician el proceso de internacionalización. En primer lugar vamos a ver las razones internas, que se basan en la capacidad de la empresa para tomar decisiones acerca de mejorar su competitividad:

- **Reducción de costes:** con el objetivo de reducir los costes de adquisición de los recursos productivos, como por ejemplo, materias primas, mano de obra, cargas fiscales, etc. Suelen localizar ciertas actividades de su cadena de valor en aquellos países donde puedan conseguir economías de escala. Imaginarium trasladó su fabricación al continente asiático, ya que allí se encontraban la mayoría de sus proveedores.
- **Tamaño mínimo eficiente:** las empresas buscan en mercados exteriores aumentar el volumen de sus ventas para lograr alcanzar un tamaño óptimo. Imaginarium procede de un mercado con pocos competidores pero con un gran tamaño de éstos, por lo que la internacionalización es casi una obligación para poder seguir compitiendo.

- **Búsqueda de recursos:** la empresa busca en países exteriores determinados factores que puedan interesarle y sean beneficiosos, como por ejemplo, recursos naturales, trabajo especializado, infraestructuras, etc. También pueden acceder al país de destino mediante colaboraciones con otros socios que les cede sus canales de distribución o red de clientes. Como hemos visto anteriormente, Imaginarium colabora con distintas empresas para crear nuevos productos y entrar en nuevos mercados.
- **Explotación de recursos y capacidades:** consiste en explotar ciertos recursos, conocimientos o activos que posee la empresa y que no están siendo aprovechados al máximo en el país de origen, por lo tanto, buscan otros países para utilizarlos con éxito.
- **Disminución del riesgo global:** se trata de distribuir las actividades de la empresa en distintas áreas geográficas para evitar el riesgo global.

Por otro lado, tenemos las razones externas, que son independientes de la empresa pero que justifican la salida de ésta a los mercados exteriores:

- **Ciclo de vida de la industria:** cuando la industria entra en fase de madurez es difícil que se consiga un crecimiento sostenido en una empresa. En España, el mercado juguetero estaba en fase de madurez por lo que Imaginarium tomó la decisión de internacionalizarse para seguir con su crecimiento.
- **Demanda externa:** ocurre cuando los mercados exteriores presentan una demanda insatisfecha de cierto producto e incitan a las empresas a salir al exterior.
- **Seguir al cliente:** cuando un cliente se internacionaliza, las empresas que actúan como proveedoras se ven obligadas a ubicarse cerca de éste.
- **Presión competitiva:** se da cuando el resto de competidores de una industria decide internacionalizarse, es entonces cuando el resto de empresas se ven

obligadas también a salir al exterior si quieren seguir con su posición competitiva.

- **Globalización de la industria:** la creciente tendencia a globalizarse obliga a las empresas a tomar la decisión de internacionalizarse o no, es decir, debe responder de la mejor forma a ese proceso de globalización. Depende de cómo reaccione la empresa, puede aprovechar las oportunidades que le ofrece este proceso o por el contrario, supondrá una amenaza para la empresa.

No siempre se dan todas estas razones, sino, que cada empresa en su proceso de internacionalización, tomará las decisiones más adecuadas dependiendo de la situación de cada una de ellas, partiendo de estos argumentos. Imaginarium se apoya en algunas de estas razones para llevar a cabo su internacionalización; si hablamos de razones internas, principalmente, sale al exterior para buscar una reducción de costes creando economías de escala, conseguir de un tamaño eficiente de la empresa para poder competir contra las grandes multinacionales y buscar nuevos recursos en el exterior que sean beneficiosos para la empresa.

Por otro lado, las razones externas que afectan a Imaginarium y que le han empujado a internacionalizarse han sido, principalmente, el ciclo de vida de la industria, que como ya hemos visto, el sector juguetero era maduro en España, la demanda externa, ya que Imaginarium ofrecía un producto totalmente diferente y podía así satisfacer la demanda de estos juguetes en el exterior y la globalización de la industria, pues la industria del juguete está globalizada y obliga a Imaginarium a internacionalizarse.

7.2 Estrategia para competir internacionalmente.

Como explican Guerras y Navas en su libro (Guerras & Navas, 2015, págs. 500-504) una empresa tiene distintas alternativas estratégicas para competir en el exterior. Las dos dimensiones que determinan cómo va a competir una empresa internacional son: las presiones para reducir costes, que trata de localizar las instalaciones productivas en las zonas donde la utilización de los factores productivos resulte más barata, y las presiones para la adaptación local, deben tratar de adaptarse a la demanda del mercado de destino

en cuanto a gustos de los consumidores, canales de distribución diferentes o incluso adaptarse a las regulaciones y normativas de cada país.

De estas dos dimensiones nacen cuatro estrategias competitivas internacionales posibles que cada empresa tendrá que elegir la más adecuada dependiendo del grado de importancia que tengan en cuanto a las dos dimensiones mencionadas anteriormente.

- **Estrategia global.** Es aquella que le otorga la máxima importancia a la reducción de costes. Desde la oficina central se controla y se coordina todas las actividades de la cadena de valor en los distintos países. Los productos ofrecidos en todos los países son los mismos y la fabricación está centralizada.
- **Estrategia multipaís.** Trata de diferenciar la oferta de los productos y servicios adaptándolos a cada país, teniendo en cuenta las diferencias en idiomas, culturas, preferencias de los consumidores, canales de distribución, etc. Las decisiones se tienen que tomar de una manera descentralizada.
- **Estrategia transnacional.** Busca la eficiencia como medio para alcanzar un nivel de competitividad global. Los recursos y capacidades se dispersan teniendo en cuenta la localización más beneficiosa para cada actividad, tratando de adaptarse a cada país y maximizar la flexibilidad. Se trata de que cada negocio nacional actúe individualmente pero teniendo en cuenta los objetivos del conjunto de la empresa.
- **Estrategia internacional.** La llevan a cabo empresas que tienen un alto grado de diferenciación del producto, por lo tanto, los consumidores no buscan precios bajos y las características únicas del producto hacen que no se necesite adaptación local. Se trata de explotar las capacidades más valiosas de la empresa por todo el mundo, estando dichas capacidades centralizadas pero descentralizando ciertas actividades de producción.

Imaginarium inicia su andadura internacional alrededor de 1995 con la apertura de una tienda master-franquicia en Portugal. Ha llegado a estar presente hasta en 28 países y lo consiguió siguiendo una estrategia internacional, ya que su estrategia competitiva se basa en la diferenciación del producto. Gracias a esta diferenciación, los clientes de Imaginarium lo que buscan en sus productos son esas características que lo hacen diferente, como por ejemplo, los valores sociales y educativos que estos juguetes contienen; no esperan que tengan un precio reducido y por lo tanto, la empresa no tiene ninguna presión para reducir sus costes. Tampoco tienen presión para adaptarse al país de destino en cuanto a características del producto se refiere y lo que puede ofrecer a los consumidores, puesto que Imaginarium vende sus productos como únicos y tratan de satisfacer la demanda insatisfecha en el mercado exterior de niños y padres que buscan exactamente lo que ofrece Imaginarium. Solamente tendrán que adaptarse a las normativas y regulaciones comerciales que cada país imponga. Además, la empresa está dirigida desde la central de Zaragoza, teniendo centralizadas y controladas la mayoría de actividades productivas desde allí, excepto la producción, que la descentraliza hacia el continente asiático.

7.3 Estrategia de entrada en mercados exteriores.

El siguiente paso que tiene que dar una empresa después de decidir internacionalizarse, es concretar dónde y cómo va a comercializar los productos y servicios que ofrece. Para ello debe seguir dos pasos; seleccionar el país de destino y elegir la estrategia de entrada más adecuada para la empresa.

Vamos a ayudarnos una vez más del libro de Guerras y Navas (Guerras & Navas, 2015, págs. 506-511) para ver los factores que tiene que tener en cuenta una empresa para seleccionar el país de destino y veremos también las distintas estrategias de entrada de existen y cuál eligió Imaginarium en su momento para salir al comercio exterior.

- **Selección del país de destino.**

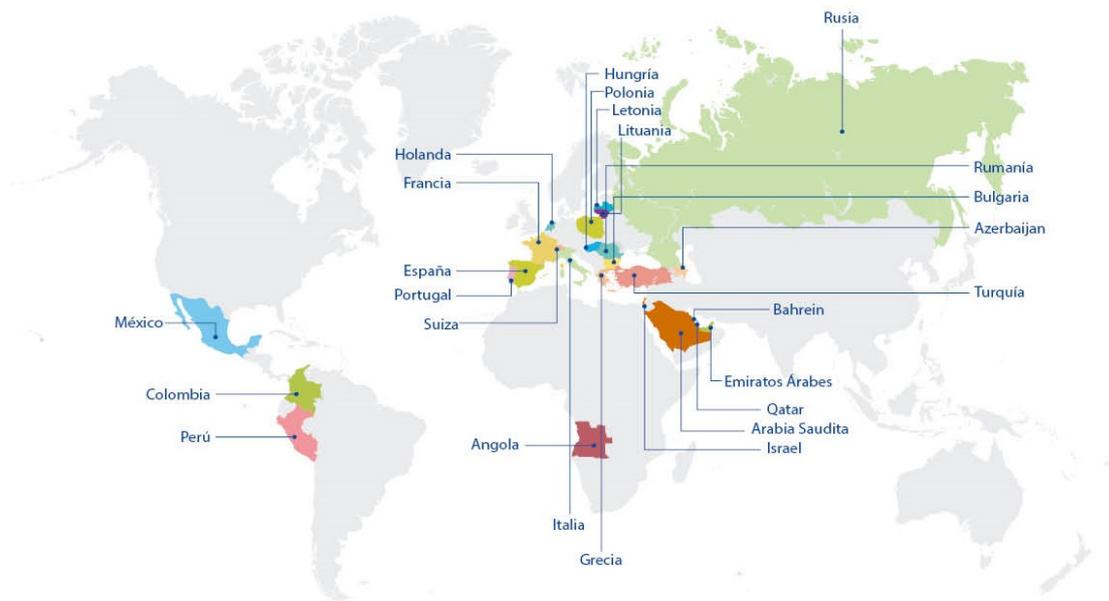
Para una adecuada elección del país de destino es necesario tener en cuenta dos factores; las características del país y la dificultad para operar en el mercado local. De esto dependerá la probabilidad de tener éxito o fracaso en el mercado exterior.

En primer lugar, vamos a ver las características del país de destino; nos fijamos concretamente en tres, en las condiciones macroeconómicas que nos indican el nivel de desarrollo y estabilidad económica, política y social del país, en las expectativas de crecimiento para saber qué futuro le puede esperar a la empresa en esa industria y por último, en el factor riesgo-país, que es el riesgo que tiene que asumir una empresa por los posibles efectos negativos que las condiciones de un país puedan causar en la actividad de la empresa. Existen dos tipos de riesgo, el riesgo político, que tiene en cuenta la estabilidad política, el grado de intervencionismo del gobierno, el conflicto social, etc., y el riesgo económico, que está relacionado con las variables económicas como la política financiera, el nivel de solvencia, el mercado laboral, etc.

En segundo lugar, vamos a ver los factores a tener en cuenta y que tenemos que analizar para saber la dificultad de operar en un mercado, y son tres principalmente: la necesidad de adaptación del producto y a las características del nuevo mercado, las diferencias culturales que pueden surgir que condicionan los hábitos de consumo, la utilización del producto o la forma de entender y desarrollar los negocios, y por último, las condiciones locales, que determinan el grado de facilidad o dificultad para captar cuota de mercado en el país de destino.

Como ya hemos mencionado anteriormente, Imaginarium ha llegado a estar presente hasta en 28 países y los beneficios que el comercio exterior proporcionaban a la empresa eran elevados, ya que las ventas en el exterior representaban más de la mitad del volumen de ventas total. Además, mientras el comercio en España caía, en el resto de países no dejaba de crecer.

A continuación, se muestra un mapa de los países en los que ha estado presente Imaginarium:



Fuente: Web corporativa de Imaginarium. <http://corporativo.imaginarium.es/>



- **Estrategias de entrada.**

Existen tres tipos de estrategias para entrar en los mercados exteriores y la elección de una de ellas dependerá de la intensidad de penetración con la que una empresa quiera entrar en el país de destino. Estas tres estrategias son la exportación, los sistemas contractuales y la inversión directa, y vamos a comentar brevemente de que tratan a continuación:

En primer lugar, la exportación, se basa en mantener la producción en el país de origen e ir abasteciendo de productos a los mercados donde opera la empresa. De esta forma se evita los costes de operar en otro país distinto al de origen. Existen dos tipos de exportación: la exportación indirecta, cuando se recurre a intermediarios independientes para que gestione las ventas en el país de destino, y la exportación directa donde se

utilizan medios propios como pueden ser agentes o representantes del departamento de exportación, que controlan todo el proceso de comercialización en el exterior.

En segundo lugar encontramos los sistemas contractuales, que se basan en transferir derechos como pueden ser marcas, patentes o conocimientos específicos a empresas en el país de destino, bajo unas condiciones y a cambio de una contraprestación económica. Existen multitud de modalidades pero las dos más importantes son las siguientes:

- Las licencias, son un convenio en el que un licenciataro extranjero compra los derechos para fabricar los productos de una compañía en su país. Puede llevarse a cabo mediante contratos de fabricación, en los que se autoriza el empleo de la marca a un socio local para que fabrique y distribuya el producto, o mediante la cesión de patentes, en la que se ofrece una mayor libertad para el licenciataro permitiéndole utilizar el derecho patentado sin necesidad de intervenir el licenciador.
- Las franquicias, en las que el franquiciador cede su marca, tecnología, forma de hacer el negocio, etc. al franquiciado en el país de destino, siendo éste el responsable de la actuación en el mercado local.

Por último, otra estrategia de entrada es la inversión directa en el exterior, que consiste en la aportación de capital en el exterior por parte de la empresa, suponiendo un mayor compromiso de recursos propios en el extranjero. Esta estrategia es la que concede más rentabilidad y creación de valor a largo plazo. Propone dos tipos de inversión: si la inversión se hace compartida o en solitario, aquí puede surgir la creación de una nueva empresa conjunta (joint-ventures) en el caso de que se comparta la inversión o si por el contrario se hace en solitario se crean filiales o subsidiarias propias. El otro tipo de inversión se hace adquiriendo una empresa que ya opera en el país de destino o creando una nueva filial.

Imaginarium decidió seguir la estrategia de sistemas contractuales para entrar en los mercados exteriores, concretamente, utilizando las franquicias. También utilizaba las

franquicias en su expansión a nivel nacional. A nivel internacional desarrollaba su actividad en algunos países con un modelo mixto entre establecimientos propios y franquicias y en otros países utilizaba contratos máster-franquicia. De esta forma, Imaginarium adquiere un sistema dual en su actividad comercial obteniendo así economías de escala, ya que maneja grandes cantidades de productos en su amplia red de establecimientos.

De las 348 tiendas que tenía en total, 161 eran tiendas propias y 187 eran franquicias, y casi el 60% de las tiendas totales se encontraban en el exterior repartidas en 28 países en los que operaba Imaginarium.

Imaginarium utilizó tres modelos de franquicias; la franquicia directa, siendo el franquiciador Imaginarium y la utilizó en países como España, Portugal, Grecia, Suiza y México. La franquicia directa a través de contratos máster-franquicia, utilizada en aquellos países donde un máster-franquiciado ha llevado la marca a otros países como ocurrió en Rusia, Rumania, Holanda, Polonia, Turquía, Colombia y Perú. Y por último, el máster-franquicia que la empresa utilizó en aquellos países donde todavía no estaba presente la marca. (Imaginarium SA, 2009)

CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES Y PROYECCIÓN HACIA EL FUTURO.

Tras el análisis realizado de Imaginarium vamos a extraer algunas conclusiones y haremos unas valoraciones de la situación que vive en la actualidad y las proyecciones que tienen para el futuro.

En general, podemos extraer una valoración positiva de la trayectoria empresarial de Imaginarium, ya que gracias a su innovador modelo de negocio, logró hacerse un hueco entre las más conocidas multinacionales de juguetes. Desde sus inicios tenían muy bien definidos sus objetivos y las estrategias, así como el segmento de la población al que se iban a dirigir y las acciones que llevarían a cabo para conseguir lograr esos objetivos.

Como ya hemos comentado, el sector juguetero está en decadencia cada vez más y es una de las industrias que más se ve afectada cuando hay una crisis. Imaginarium emprendió su aventura de la internacionalización para intentar paliar los efectos negativos que estaba causando la maduración del sector juguetero en España.

Imaginarium presentaba problemas económicos desde hace años que llevaron a sustituir al presidente Félix Tena por un grupo de inversores, quienes hicieron unos ajustes tanto externos como internos y sanearon las cuentas con los bancos y proveedores. Pero esto no fue suficiente y los efectos de la crisis económica de 2008 y la crisis sanitaria de la Covid-19 terminaron quebrando el sueño de Imaginarium.

A finales del 2020 la empresa presentó un precurso de acreedores y anunció el ERE de la mayoría de su plantilla, además del cierre de la mayoría de sus tiendas.

En una entrevista que concedió Federico Carrillo (Heras Pastor, 2021) habla sobre el futuro de Imaginarium y aclara que se van a centrar en el comercio electrónico, tanto en España como en el exterior, y en un modelo de franquicias, ya que es muy difícil mantener tiendas propias. Para su presidente, este es un nuevo punto de partida para la empresa en el que se van a adaptar a las nuevas generaciones.

Como dice Federico Carillo al final de su entrevista, “no estamos cerrando, nos estamos transformando. El mundo cambia.” Lo que sí que está claro es que, de momento, ya no podemos entrar por ninguna de las dos puertas emblemáticas de las tiendas Imaginarium.



Fuente: lavanguardia.com

CAPÍTULO 9. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- (s.f.). Obtenido de <https://www.imaginarium.es/>
- Alimarket. (18 de 11 de 2010). *alimarket*. Obtenido de [alimarket.es](https://www.alimarket.es/nonfood/noticia/48445/imaginarium-y-farggi-firman-un-acuerdo-para-el-desarrollo-conjunto-de-un-producto):
<https://www.alimarket.es/nonfood/noticia/48445/imaginarium-y-farggi-firman-un-acuerdo-para-el-desarrollo-conjunto-de-un-producto>
- Bravo Cuiñas, A. (15 de 9 de 2014). Imaginarium se alía con Amazon para impulsar sus ventas en Europa. *El Mundo*.
- Cano, S. (2018). *Viajes Imaginarium for Catai: nueva línea de viajes familiares*.
- Carrillo Zurcher, F. (17 de 02 de 2021). "No cerramos Imaginarium, migramos hacia el modelo comercial del futuro"2. (J. H. Pastor, Entrevistador)
- colombia.com. (14 de 5 de 2004). *colombia.com*. Obtenido de [colombia.com](https://www.colombia.com/tecnologia/actualidad/sdi/88754/imaginarium-y-la-esa-acercan-el-universo-de-la-ciencia-a-los-ninos):
<https://www.colombia.com/tecnologia/actualidad/sdi/88754/imaginarium-y-la-esa-acercan-el-universo-de-la-ciencia-a-los-ninos>
- De Castro, M. (2017). *Imaginarium y Hawkers se unen y desarrollan una línea de gafas de sol para los más pequeños*.
- Economista, E. (14 de 10 de 2009). Alfa desarrollará con Imaginarium una línea de electrodomésticos dirigida a hogares con niños. *El Economista*.
- El periódico de Aragón. (9 de 3 de 2009). La empresa aragonesa Imaginarium inaugura doce locales en Alemania. *El periódico de Aragón*.
- Europapress. (21 de 3 de 2007). Imaginarium lanza su nueva línea de productos 'Biohabitat' para proteger el planeta desde el ámbito familia. *Europapress*.
- Félix Tena, C. (s.f.). *imaginarium.es*. Obtenido de <http://corporativo.imaginarium.es/>
- Fintonic. (2015). *fintonic.com*. Obtenido de <https://www.fintonic.com/blog/estudio-fintonic-compra-de-juguetes/>
- Guerras y Navas. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa, Teoría y Aplicaciones*. THOMSON REUTEURS.
- Guerras y Navas, L. Á. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thomson Reuters.
- Guerras y Navas, L. A. (2015). *La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones* (5ª edición ed.). Thomson Reuters.
- Guerras y Navas, L. A. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa, teoría y aplicaciones*.
- Guerras y Navas, L. A. (2015). *La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones*. (5ª edición ed.). Thomson Reuters.
- Guerras y Navas, L. A. (2015). *La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thomson Reuters.

- Guerras, L., & Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thomson Reuters.
- Guerras, L., & Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thomson Reuters.
- Guerras, L., & Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thomson Reuters.
- Guerras, L., & Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thomson Reuters.
- Guerras, L., & Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thomson Reuters.
- Guerras, L., & Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thomson Reuters.
- Guerras, L., & Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thomson Reuters.
- Guerras, L., & Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thomson Reuters.
- Guerras, L., & Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thomson Reuters.
- Heras Pastor, J. (17 de 02 de 2021). «No cerramos Imaginarium, migramos hacia el modelo comercial del futuro». *El periodico de Aragón* .
- Imaginarium. (2009). Obtenido de https://www.imaginarium.es/pdfs/dossier_empresa.pdf
- Imaginarium. (2009). Obtenido de [imaginarium.es: https://www.imaginarium.es/pdfs/dossier_empresa.pdf](https://www.imaginarium.es/pdfs/dossier_empresa.pdf)
- Imaginarium. (2009). *DOCUMENTO INFORMATIVO DE INCORPORACIÓN AL MERCADO ALTERNATIVO BURSÁTIL, SEGMENTO PARA EMPRESAS EN EXPANSIÓN DE IMAGINARIUM.*
- Imaginarium. (2009). *DOCUMENTO INFORMATIVO DE INCORPORACIÓN AL MERCADO ALTERNATIVO BURSÁTIL, SEGMENTO PARA EMPRESAS EN EXPANSIÓN DE IMAGINARIUM.*
- Imaginarium. (2009). *Imaginarium.es* . Obtenido de https://www.imaginarium.es/pdfs/dossier_empresa.pdf
- Imaginarium. (2016). *Lanjarón incorpora a KicoNico, el icono de Imaginarium, a su gama de botellas Lanjarón Kids.*
- Imaginarium. (2017). *Imaginarium firma un acuerdo con el Instituto Cervantes por la cultura española y la educación infantil.*
- Imaginarium. (2020). *imaginarium.es*. Obtenido de <http://corporativo.imaginarium.es/mision-de-imaginarium/#:~:text=La%20misi%C3%B3n%20de%20Imaginarium%20es,valores%20humanos%20para%20crecer%20y>

- Imaginarium. (2020). *imaginarium.es*. Obtenido de [imaginarium.es](http://corporativo.imaginarium.es):
<http://corporativo.imaginarium.es/mision-de-imaginarium/#:~:text=La%20misi%C3%B3n%20de%20Imaginarium%20es,valores%20humanos%20para%20crecer%20y>
- Imaginarium. (2020). *imaginarium.es*. Obtenido de <http://corporativo.imaginarium.es/centro-logistico/>
- Imaginarium. (2020). *imaginarium.es*. Obtenido de <http://corporativo.imaginarium.es/modalidades-de-franquicia/>
- Imaginarium. (2020). *Imaginarium.es* . Obtenido de <http://corporativo.imaginarium.es/vision-de-imaginarium/>
- Imaginarium. (s.f.). *imaginarium.es*. Obtenido de https://www.imaginarium.es/pdfs/dossier_empresa.pdf
- Imaginarium SA. (2009). *imaginarium.es*. Obtenido de https://www.imaginarium.es/pdfs/dossier_empresa.pdf
- Imaginarium, D. p. (s.f.). Obtenido de http://corporativo.imaginarium.es/wp-content/uploads/documentos/Dossier_Prensa_Imaginarium_2505.pdf
- Imaginarium.es. (2020). Obtenido de <http://corporativo.imaginarium.es/en/respeto-al-medioambiente/>
- PASTOR, J. H. (17 de 02 de 2021). "No cerramos Imaginarium, migramos hacia el modelo comercial del futuro". *El Periodico de Aragón* .
- Pons, M., & Barra, A. (2011). *Imaginarium y la marca francesa Vertbaudet firman un acuerdo de colaboración en Francia*. Imaginarium, Área de prensa y relaciones públicas.
- Press, E. (4 de 10 de 2006). Imaginarium y Movistar lanzarán el primer móvil para educar a los niños en su correcto uso. *europapress*.
- Salazar-Simpson Bos, F. (11 de 02 de 2019). El renacer de Imaginarium. *El periódico de Aragón*.
- Segovia, B., & Chueca, N. (2018). *Imaginarium y Edelvives. Una alianza que dará mucho juego*.