



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE IMAGINARIUM

Autora

Ainhoa Insa Martínez

Director/es

Olga Urbina Pérez

Facultad de Ciencias Sociales y del trabajo

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Curso 2019-2020

Índice

1.	Introducción	3
2.	Recorrido histórico	4
2.1	Historia: nacimiento, primeras tiendas y expansión	4
3.	Bases teóricas	7
3.1	Concepto de estrategia	7
3.2	Misión, visión y valores.....	9
3.3	Modelo de negocio.....	12
4.	Análisis interno de la empresa	13
4.1	Cadena de valor	17
5.	Análisis externo	21
5.1	Núcleo competitivo de Porter	21
6.	DAFO.....	24
7.	Tipos de estrategias.....	26
7.1	Estrategia competitiva.....	26
7.2	Estrategia corporativa	28
7.3	Estrategia funcional.....	29
8.	Estrategias llevadas a cabo por Imaginarium	30
9.	Conclusiones.....	32
10.	Bibliografía.....	33
11.	Webgrafía	34

1. Introducción

En el presente Trabajo de Fin de Grado he llevado a cabo un análisis completo de la empresa Imaginarium. Esta sociedad es una gran juguetera española conocida a nivel mundial y que desde sus inicios ha sabido diferenciarse del resto de empresas del sector.

Se trata de una empresa fundada hace más de 25 años y que ha pasado por distintos periodos en su larga carrera de vida. El trayecto no ha sido fácil para ella y sigue luchando por seguir a flote ya que todavía no se ha recuperado de sus numerosas pérdidas. Cuenta con una gran historia a sus espaldas y siendo sus inicios en la capital aragonesa, me parecía más que interesante realizar mi trabajo sobre ella. El hecho de que se involucre de manera directa con el desarrollo y aprendizaje de los niños llamó mucho mi atención ya que a pesar de conocer la marca, nunca había indagado en ella.

Mi trabajo comenzará con un breve recorrido histórico de la empresa para conocerla mejor y familiarizarnos con ella. Se expondrán las bases teóricas que son de conocimiento indispensable para la comprensión del análisis. A su vez se relacionará la teoría con cada uno de los aspectos reales de Imaginarium.

Las competencias adquiridas en los años de estudio del Grado, me han permitido hacer con mayor facilidad y seguridad el desarrollo de este trabajo. Saber cómo realizar un análisis interno y externo de la empresa y conocer cuáles son las herramientas que se pueden emplear para llevarlos a cabo ha sido fundamental. De esta forma he podido emplear aquellos métodos que consideraba más apropiados para el estudio de esta empresa, inclinándome por los métodos de Porter y por el análisis DAFO.

Tras llevar a cabo el análisis completo se expondrán las estrategias que he deducido que emplea Imaginarium. Llegar a estos resultados ha sido más sencillo teniendo claros unos conocimientos previos sobre dirección estratégica. Gracias a este análisis se conocerá la forma en que la empresa se enfrenta al mercado.

2. Recorrido histórico

2.1 Historia: nacimiento, primeras tiendas y expansión

Imaginarium S.A se constituyó el 7 de octubre de 1992 por un grupo de profesionales del mundo del juguete y de la distribución. Su entonces presidente de la sociedad, Félix Tena Comadrán, lanzó su propuesta para renovar e innovar el juguete educativo.¹

Antes de conocer un poco más a la empresa haré un recorrido histórico mencionando las fechas más importantes en la compañía.

Fechas clave en la historia de Imaginarium	
1992	La apertura del primer establecimiento Imaginarium se realizó en Zaragoza el 2 de noviembre de este año.
1994 - 2002	Entre estas dos fechas se abre la primera franquicia en Alicante y a su vez se da lugar al Club Imaginarium. Este busca mantener una relación más cercana con todas aquellas familias que comparten los valores de la marca. Entra en la compañía 3i, el primer socio financiero. Se inicia su apertura internacional con sus dos primeras máster franquicias en Portugal y Colombia.
1999	La compañía se abre al mercado internacional con sus primeras tiendas en Francia y Venezuela. Llega a Italia y Argentina en el año 2000 y con tan solo un año de diferencia se extiende a Uruguay. Este mismo año se presenta la web de Imaginarium www.imaginarium.es .
2002	Este año el número de accionistas crece con la llegada de L-Capital, fondo del grupo francés Louis Vuitton. A su vez se abren las primeras tiendas en México, Suiza y Ecuador.
2003-2005	En este periodo de tiempo se inauguran las nuevas instalaciones centrales en la Plataforma Logística de Zaragoza (PLA-ZA) las cuales poseen un centro logístico muy moderno y que está preparado para dar servicio de distribución a toda la red de tiendas. Además en 2003 Imaginarium entra en Andorra y Honduras.
2004	La compañía crea una tarjeta de fidelización para los socios del Club Imaginarium a través de la cual podrán disfrutar de diversas ventajas. La web de Imaginarium comienza a funcionar como tienda online. Este mismo año constituye la filial de Hong Kong, la cual en un principio funciona como una oficina de I+D para ampliar su actividad en 2005 a través de la inauguración de la primera tienda.

¹ Imaginarium (2017). *Historia de Imaginarium*. Imaginarium: Imaginarium. Recuperado de <http://corporativo.imaginarium.es/historia-de-imaginarium/>

2005	Se extiende con su entrada en Irlanda y Grecia.
2006	Este año tanto 3i como L-Capital abandonan la compañía y entra el Grupo CAI (Caja de Ahorros de la Inmaculada). Se abre la primera tienda en Turquía.
2008	Se inicia la actividad logística en la filial de Hong Kong y se inauguran tiendas en Perú, Panamá y República Dominicana. Este mismo año se pone en funcionamiento un nuevo modelo de tienda, la cual con más de 150 metros cuadrados y una combinación de eficacia y estética, pretende mejorar la experiencia del cliente.
2009-2010	Imaginarium hace su entrada en el mercado alemán implantando su marca a través de un formato shop-in-shop en los almacenes Karstadt. Se abren las primeras tiendas en Israel y Rumanía consiguiendo ampliar la presencia de la marca en 24 países. A finales de 2009, Imaginarium comienza a cotizar en el Mercado Alternativo Bursátil (MAB).
2011	Este año se celebra un acuerdo con Vertbaudet, una marca francesa de moda infantil a través de la cual se empezarán a comercializar los productos en Francia. Imaginarium llega a Rusia con un plan de expansión a través del cual abrirá 30 tiendas a lo largo del 2012. Esto le llevará a alcanzar un total de 25 países.
2012-2016	Entre estos años se lleva a cabo la apertura de las primeras tiendas en Holanda y Bulgaria logrando tener así representación en 27 países. La compañía es galardonada con el premio Best Customer Experience Award Spain 2012, en la categoría de distribución y productos infantiles. La expansión a nivel internacional continúa y se abren nuevas tiendas en Bulgaria, Azerbaiyán, Letonia, Lituania, Polonia, República Checa, Emiratos Árabes y Qatar. En 2016 se abre la tienda-taller, un nuevo concepto de tienda donde los niños pueden jugar, experimentar y realizar manualidades con los juguetes de la marca en el punto de venta.
2017	Imaginarium inaugura la primera tienda en Baréin. Este mismo año, con la llegada de nuevos inversores, se forma un nuevo Consejo de Administración liderado por Federico Carrillo Zürcher.
2017-2019	Imaginarium se encuentra en una situación complicada teniendo que reducir la empresa aragonesa casi a la mitad de lo que era. Su propósito es dejar esta ardua situación atrás con un plan de apertura de 25 tiendas en 2020. ²

El ex presidente de la compañía Feliz Tena Comadrán, fundó Imaginarium con la idea de cambiar la imagen carente de valor añadido que tenían los juguetes en el mercado. Quería mostrar la gran fuente de aprendizaje y expresión emocional que se podían transmitir a los niños a través del juego.

² Imaginarium. (2017). *Historia de Imaginarium*. 2020, de Imaginarium Sitio web: <http://corporativo.imaginarium.es/historia-de-imaginarium/>

De esta manera Imaginarium se abrió camino con la clara misión de contribuir a la formación humana de los niños con una mezcla de diversión y creatividad.

Se abrió en Zaragoza la primera tienda Imaginarium, y resultó ser un fabuloso escenario para atraer clientes que admiraban una nueva forma de entender el mundo del juego.

La ingeniosa idea de instalar una puerta para adultos y otra para los más pequeños hizo que la marca ganase prestigio en todo el mundo siendo distinguida con este símbolo.

La colección de productos que ofrecían era original y distinta a lo visto hasta entonces.

Era la primera vez que los padres podían acceder a una oferta diferente, seleccionada a partir de criterios de valor educativo y social como lo son la evaluación pedagógica, la edad recomendada o el potencial didáctico y creativo. Todo esto sumado al hecho de que los productos se pueden probar y tocar para que los niños jueguen y aprendan, convertía a Imaginarium en un modelo llamativo y novedoso.

A través de una sólida base cultural, una colección con valores pedagógicos universales confeccionada con los mayores niveles de seguridad y calidad, un diseño original y diferenciador, un asesoramiento especializado, un excelente servicio al cliente y un estilo propio de comunicación dirigido a los padres, Imaginarium construía su potente imagen de marca. Imaginarium se convirtió en una referencia para el mundo infantil y familiar dedicándose a desarrollar productos y servicios que hacían a los niños adquirir valores fundamentales para la vida tales como la educación, la imaginación, la inquietud intelectual o la alegría entre otros.

“El compromiso de calidad de Imaginarium con padres y niños se refleja también en su actitud de respeto y defensa del medioambiente, y en la exigencia de una ética laboral a todos los niveles que garantiza la fabricación de cada producto en unas condiciones seguras y saludables.”³

Hace algo más de dos años Imaginarium estuvo a punto de entrar en un proceso de disolución debido a una polémica y arriesgada gestión de Félix Tena Comadrán. La situación se pudo solventar gracias a la llegada de un grupo de inversores dirigidos por Federico Carrillo Zürcher, el cual dirige actualmente la compañía.

Hoy en día Imaginarium, que ha recuperado la confianza de sus proveedores y ha reducido la deuda de 40 millones a 10, continúa creciendo con fuerza.

³ Imaginarium (2009). *Dossier de empresa* [recurso en línea] Imaginarium. Recuperado de https://www.imaginarium.es/pdfs/dossier_empresa.pdf

3. Bases teóricas

3.1 Concepto de estrategia

Denominamos estrategia a un patrón de toma de decisiones coherente que se encarga de determinar objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. Selecciona los negocios en los que se participa o se va a participar e intenta lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo respondiendo a las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades.⁴

Toda estrategia está formada por cuatro principios que son cruciales en su diseño:

- Objetivos sencillos, conscientes y a l/p.
- Conocimiento exhaustivo del entorno competitivo
- Valoración objetiva de los recursos
- Puesta en práctica eficaz

El entorno de la empresa comprende los factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos que influye en las decisiones y resultados de la empresa. Sin embargo, en la mayoría de las decisiones estratégicas de ésta, el núcleo del entorno es el sector, que se define por sus relaciones con clientes, competidores y proveedores.

La tarea de la estrategia empresarial, por tanto, consiste en decidir cómo la empresa desplegará sus recursos en el entorno para satisfacer sus objetivos a largo plazo, y cómo organizarse para llevar a cabo esa estrategia.

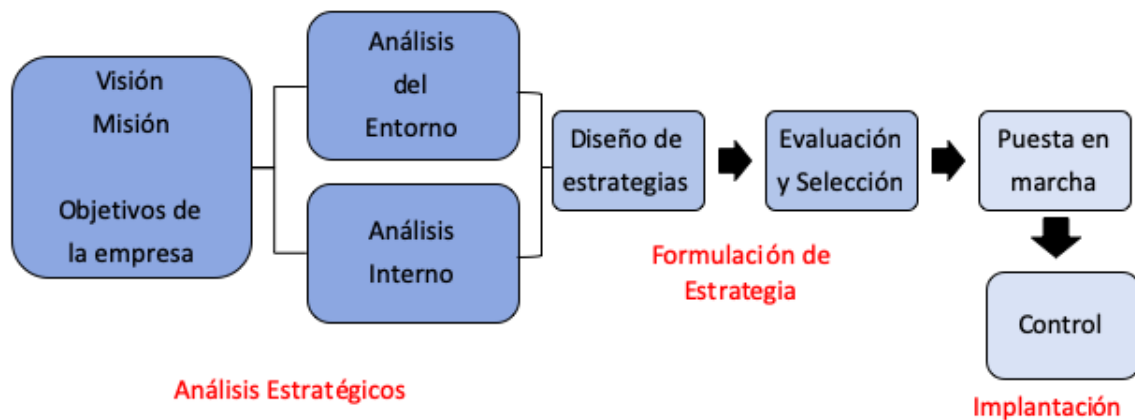
Las decisiones estratégicas tienen una serie de características específicas:

- Poseen una naturaleza esencialmente compleja.
- Son adoptadas en condiciones de alta incertidumbre.
- Afectan al conjunto de decisiones de la empresa a todos los niveles.
- Requiere de un planteamiento integrado de la organización.
- La red de relaciones exteriores que crea la empresa es un elemento básico para que la estrategia alcance el éxito.
- Por lo general requieren cambio en las organizaciones los cuales no siempre son fáciles de gestionar debido a la herencia de recursos y cultura que la empresa genera.⁵

Toda planificación estratégica está formada por tres grandes partes: análisis estratégico, formulación de estrategias e implantación de estrategias. Es un proceso que está en continua interacción entre los distintos elementos, lo cual hace que sea necesaria una realimentación de información constante a lo largo del proceso.

⁴ Grant, R.M. (2006). *Dirección estratégica*. Navarra, España: Thomson.

⁵ Navas, J.M., Guerras L. A. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Navarra, España: Thomson Reuters



6

El análisis estratégico es un proceso que lleva consigo el estudio, tanto interno como externo, de una empresa y que previamente ha definido la misión, visión y valores que ésta va a perseguir. Gracias a él se pueden averiguar las amenazas y oportunidades del entorno así como las fortalezas y debilidades que posee la empresa.

La formulación estratégica consiste en formular y diseñar alternativas que se tienen para conseguir los objetivos propuestos a partir del análisis interno y externo. Estas estrategias se deben evaluar para elegir una de ellas para su implantación.

La implantación de la estrategia supone poner en marcha la estrategia elegida, para lo cual es necesaria la elaboración de un plan estratégico. Además de controlar si la estrategia se ajusta a los objetivos establecidos.⁷

⁶ Figura 1, elaboración propia.

⁷ Maldonado, J.A. (2020). *Estrategia empresarial. Formulación, planeación e implantación*. Gestipolis: WebProfit Ltda. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/>

3.2 Misión, visión y valores

Para iniciar la primera fase del análisis estratégico se expondrán tres conceptos de suma importancia para conocer más a la empresa y así poder comenzar con el estudio sobre ella. La misión y visión de la empresa nos mostrarán los objetivos que Imaginarium tiene fijados para llevar a cabo. La adhesión a los valores de la empresa es consistente con la búsqueda de beneficios y de esta forma sabremos cómo se relaciona Imaginarium con sus grupos de interés.

Misión

Es el motivo por el cual la empresa existe, y nos muestra como ésta busca la creación de valor para sus clientes y se encarga a su vez de satisfacer a sus grupos de interés.⁸

Imaginarium busca que los niños desarrollen su potencial y para ello ofrece productos adaptados a cada etapa del aprendizaje para que de esta forma puedan desarrollar todo su talento jugando, que es la forma más divertida. Su misión es “entender y sorprender a los padres comprometidos con el desarrollo del talento de sus hijos”⁹. Y por ello proporciona soluciones de juego adaptadas a intereses y necesidades que puedan aportar valores humanos para crecer y desarrollarse como mejores personas.

Sus juguetes buscan también un desarrollo social tanto con adultos como con otros niños, para que de esta forma puedan percibir emociones y estimular el pensamiento crítico.

Experimentando sentidos tales como la orientación, la temperatura, el sentido del equilibrio y el kinestésico, Imaginarium propone un juego multisensorial. A través de esta dinámica de juego consigue que los niños disfruten más del juego empleando sus 9 sentidos.

Imaginarium es una empresa comprometida con la infancia y por ello se esfuerza a diario por conseguir que el juego sea un derecho que esté al alcance de cualquier niño independientemente de su situación social o económica. Por ello, se encarga de desarrollar acciones de responsabilidad social para que sin excepción alguna, todos los niños puedan jugar y crecer felices.

Visión

Representa de forma realista cómo podría o debería ser la posición de la empresa en el futuro, señalando aquellos criterios que la organización deberá de utilizar para fijar el camino que va a emprender. Tal como recoge Grant (2006) la visión es un propósito estratégico que también sirve como referencia a la empresa para definir la dirección que desea seguir.¹⁰

La visión de Imaginarium es apostar por la innovación y el diseño exclusivo de juguetes que ayuden a los niños a desarrollarse siendo conscientes de la felicidad estando en contacto con su entorno. Hace que sea posible a través de un entrenamiento consciente para que los más pequeños puedan ser felices dejando de lado las pantallas digitales.

⁸ Grant, R.M. (2006). *Dirección estratégica*. Navarra, España: Thomson.

⁹ Imaginarium. (2017). *Misión de Imaginarium*. Imaginarium: Imaginarium. Recuperado de <http://corporativo.imaginarium.es/mision-de-imaginarium/>

¹⁰ Grant, R.M. (2006). *Dirección estratégica*. Navarra, España: Thomson.

La compañía pretende que todos los niños lleguen a desarrollar habilidades y capacidades tales como la creatividad y la imaginación. Y para ello proponen alternativas que facilitan la relación con los demás, la gestión de las emociones, la alegría y la consciencia de todo aquello que pueden lograr. Todo esto hace que los niños tengan una infancia más feliz y que acaben desarrollándose como personas emocionalmente equilibradas en el presente y como consecuencia, en el futuro.

La filosofía que hoy arroja a esta compañía comenzó hace 25 años en Zaragoza, donde como ya hemos mencionado anteriormente se encuentra su sede central, manteniéndose en todos los puntos de venta que existen en España así como a nivel internacional.

A pesar de que la visión de Imaginarium sigue siendo la misma, se ha ido adaptando a las nuevas necesidades que surgen a los progenitores, en especial hoy en día con la avanzada digitalización en la que las familias están sumergidas.¹¹

Valores

Todas las empresas poseen unos valores organizativos que forman parte de su sentido de quiénes son, qué representan, qué quieren conseguir y como tratan de hacerlo. Estos valores amplifican e incluso trascienden la exigencia fundamental de rentabilidad. Valores tales como dar oportunidades para el desarrollo y realización personal de los empleados, perseguir un producto de calidad inigualable, crear un entorno de trabajo seguro o trabajar para la mejora del medio ambiente pueden limitar la búsqueda de rentabilidad. No obstante, desempeñan un papel crucial en la construcción de un propósito estratégico y en la creación de consenso y compromiso en la organización.¹²

Imaginarium sustenta su filosofía en unos valores sólidos que permanecen vigentes 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.

A través de los Sellos Imaginarium, una guía que ayuda a elegir mejor para cada niño, los padres podrán conocer los valores que cada producto proporciona a los niños en su educación y crecimiento.¹³

Imaginarium se centra en dos valores:

❖ Valores educativos:

- Creatividad: a través de productos que desatan la capacidad innata de crear.
- Vitaminas para su mente: con productos que provocan especialmente inquietud intelectual.
- Psicomotricidad: empleando productos que invitan a descubrir y a adquirir habilidades y destrezas psicomotoras.
- Coordinación: con productos que favorecen tanto al conocimiento como al control del propio cuerpo.

❖ Valores humanos y sociales:

¹¹ Imaginarium. (2017). *Visión de Imaginarium*. Imaginarium: Imaginarium. Recuperado de <http://corporativo.imaginarium.es/vision-de-imaginarium/>

¹² Grant, R.M. (2006). *Dirección estratégica*. Navarra, España: Thomson.

¹³ Imaginarium (2009). *Dossier de empresa* [recurso en línea] Imaginarium. Recuperado de https://www.imaginarium.es/pdfs/dossier_empresa.pdf

- Afectividad: proponiendo productos que destacan los aspectos emocionales, que resultan fundamentales para la seguridad y la autoconfianza.
- Entender el mundo: con el uso de productos que ejercitan y cuidan la relación con los demás.
- Buenos hábitos: presentando productos que alientan los buenos hábitos para alcanzar una vida más sana a través del juego.
- Convivencia: presentando productos que destacan por fomentar la convivencia.

3.3 Modelo de negocio

Conociendo el modelo de negocio que emplea la empresa podremos encaminarnos a saber qué estrategia pretende conseguir.

Modelo de negocio

Se trata de una herramienta previa al plan de negocio que hace posible que se defina con claridad lo que se va a ofrecer al mercado, cómo se va a hacer, a quién se va a vender, cómo se va a vender y de qué forma se van a generar ingresos. Es un instrumento de análisis que permite a la empresa saber quién es, cómo lo hace, a qué coste, con qué medios y qué fuentes de ingresos va a tener. Conociendo el modelo de negocio se puede saber cómo está hecho, cómo se puede modificar o pulir, cómo cambiar o como moldear.¹⁴

Imaginarium se creó para transformar el sector del juguete y para ello ha trabajado muy duro ayudándose de sus franquiciados, empleados y proveedores aportando soluciones que educasen en valores y ayudasen al crecimiento personal de los niños.

El trabajo de todos ellos ha ido enfocado a la consecución de un modelo sólido y que se basa en satisfacer las expectativas de los clientes.

Existen tres modelos de negocio importantes en esta compañía:

- Modelo de negocio retail único. Aporta una experiencia única al cliente a través de una estructura multicanal de productos distintos del sector juguetero. En 2016 la compañía propone un nuevo modelo que refuerza la experiencia multisensorial en las tiendas con un asesoramiento individual y personalizado, todo ello a través de sus tiendas-taller.
- Modelo de negocio omnicanal. Su finalidad es que el cliente pueda interactuar con la marca y los productos situándole en el centro de todo. Para ello emplea canales de contacto físico o digitales de forma integrada. De esta forma los clientes perciben una experiencia única con la marca.
- Modelo de negocio de las tiendas es mixto. Esto se debe a que la mitad de las tiendas Imaginarium son de su propiedad y la otra mitad son franquicias. Los franquiciadores hallan un modelo que resulta ser único y rentable para el público infantil. Se trata de un modelo flexible y personalizado en cada territorio que ofrece distintas opciones de inversión dependiendo de su localización.¹⁵

¹⁴ Redacción Emprendedores. (2019, 24 de mayo). ¿Qué significa modelo de negocio?. *Emprendedores*. Recuperado de <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a69057/que-significa-modelo-de-negocio/>

¹⁵ Imaginarium. (2017). *Modelo de negocio Imaginarium*. Imaginarium: Imaginarium. Recuperado de <http://corporativo.imaginarium.es/modelo-de-negocio-imaginarium/>

4. Análisis interno de la empresa

El análisis interno trata de identificar aquellas fortalezas y debilidades que posee una empresa y en base a éstas desarrollará su actuación competitiva. Para realizar este análisis, existen un conjunto de técnicas de análisis que investigan estos aspectos.

Una primera aproximación para el estudio del ámbito interno de la empresa es establecer los límites de lo que denominamos la identidad. Este análisis es muy general y su objetivo es determinar el tipo y características fundamentales de la empresa. La finalidad no es identificar las fortalezas y debilidades de forma directa sino conocer rasgos que la definen para tener información complementaria en un estudio posterior.¹⁶

Saber sobre la identidad de empresa es necesario para entender mejor el soporte estratégico para su actuación competitiva. Las características básicas en esta descripción son:

- **Edad:** momento o etapa histórica en que se encuentra la empresa. Imaginarium es una empresa vieja ya que son más de 25 años los que lleva en funcionamiento.
- **Tamaño:** dimensión y volumen en relación las demás empresas del sector. Las variables mas empleadas para conocer el tamaño de una empresa son la cifra de negocios, el activo total y el número de empleados. Imaginarium cuenta con un activo total de 41.091.243€, su cifra de negocios a finales de 2019 era de 9,5 millones de euros experimentando un recorte del 32% y cuenta con más de 500 empleados. A pesar de tener más de 250 trabajadores a su cargo, no alcanza los 43 millones de activo total por lo que Imaginarium es considerada una mediana empresa.
- **Campo de actividad:** está compuesto por los productos y mercados a los que se dedica la empresa. En el caso de Imaginarium se trata del diseño, fabricación y comercialización de juguetes para niños.
- **Tipo de propiedad:** según sea la empresa de propiedad pública, privada o mixta. Si se trata de empresa privada podemos distinguir entre familiar o muy dispersa. Imaginarium es una empresa privada fundada por Félix Tena Comadrán.
- **Ámbito geográfico:** se refiere al marco geográfico que se atiende. De esta manera puede ser local, regional, nacional o multinacional. Imaginarium es una multinacional cuya cadena de tiendas de juguetes es reconocida como la más valorada del mundo.
- **Estructura jurídica:** la forma jurídica es la modalidad legal que una sociedad escoge para llevar a cabo su actividad económica. Se puede diferencia entre las sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, cooperativas, etc. Con respecto a Imaginarium, se trata de una sociedad anónima.

Es de especial importancia comenzar este apartado mencionando la teoría de recursos, la cual es una de las cuestiones más importantes dentro de la dirección estratégica. Esta teoría se centra especialmente en el estudio de los recursos, tangibles e intangibles, como factores explicativos de las diferencias en beneficios de las empresas siendo sólo los intangibles los capaces de generar ventajas competitivas.

¹⁶ Navas, J.M., Guerras L. A. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Navarra, España: Thomson Reuters

Hablamos de recursos intangibles cuando nos referimos a aquellos recursos que constan únicamente de conocimiento o información, carecen de identidad material y, por tanto, no son susceptibles de tocarse o percibirse de un modo preciso.¹⁷

Los recursos tangibles incluyen los factores con valor financiero o físico medido a través de los sistemas contables de la empresa, mientras que en el caso de los recursos intangibles existen discrepancias en su clasificación. Debido a la importancia que los recursos poseen para el éxito de la empresa surge una demanda por el conocimiento y valoración de dichos recursos intangibles en el mundo empresarial. Son especialmente importantes en aquellas empresas con carácter híbrido especialmente en las franquicias.¹⁸

Dado que Imaginarium poseen un amplio modelo de franquicias, nos centraremos en los factores intangibles que son los que afectan a nuestra empresa. Más adelante desarrollaré los modelos de franquicias por los que opta Imaginarium: franquicia directa, franquicia directa a través de Master Franquicia y Master Franquicia. El sector de la franquicia es de gran relevancia en el sistema de distribución comercial española puesto que representa un peso significativo en el volumen de facturación y de empleados contratados.

Para determinar qué recursos intangibles son relevantes para las empresas he decidido seguir la clasificación de Bordonaba, Palacios y Redondo (2006): recursos organizacionales, reputación, propiedad intelectual y capacidades.

- **Recursos organizativos:** aquellos referidos a la estructura organizativa de la empresa. Son considerados como recursos intangibles dado que a los competidores les resulta complicada su imitación. Las empresas pueden obtener ventajas competitivas a través del tipo de contrato y las condiciones del acuerdo.
- **Reputación:** son aquellos capaces de generar una ventaja competitiva siendo duraderos, difíciles de identificar, de transferir, de duplicar. Se trata de recursos que son propiedad de la empresa. Este recurso se encarga de informar a los clientes o cualquier otro agente del entorno sobre la credibilidad, confianza o calidad ofrecida por la empresa. Tanto el tiempo como una buena imagen para un mayor reconocimiento de la marca y de la empresa en el mercado, son importantes para la obtención de este recurso.
- **Propiedad intelectual:** la misión de estos recursos es proteger a otros activos intangibles tales como el nombre comercial o la reputación. También deben proteger a los recursos tangibles como pueden ser un diseño o un nuevo producto. Esta protección crea barreras a la competencia obteniendo así una exclusividad de uso y disfrute. La empresa podrá alcanzar un éxito mayor gracias a este uso exclusivo.
- **Capacidades:** además de ser un medio fabuloso para alcanzar el éxito, son recursos capaces de generar ventajas competitivas. En ellas se ven incluidas numerosas relaciones como pueden ser las formadas por clientes o consumidores así como las existentes entre la dirección y sus empleados. Estas capacidades están directamente relacionadas con el tiempo ya que es preciso un proceso de aprendizaje.

¹⁷ Esteban Fernández Sánchez, José Manuel Montes Peón y Camilo José Vázquez Ordas. (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. Departamento de administración de empresas y contabilidad, Universidad de Oviedo, 16.

¹⁸ Laura Lucia Palacios y Yolanda Polo Redondo. (marzo-abril 2006). Valoración de los recursos intangibles: un análisis empírico para el sector de la franquicia. Tribuna de Economía, 188, 14.

Los recursos intangibles de gran importancia en Imaginarium son tanto la reputación que la empresa ha logrado ganarse en el mercado como su propiedad intelectual. Imaginarium ha conseguido ser una marca de gran distinción en el mundo del juguete y su imagen posee una alta consideración que debe mantener.

Los recursos intangibles vinculados a la empresa forman un *stock* de conocimiento capaz de generar importantes ventajas competitivas a través de múltiples fuentes de inversión como en I+D, en marketing, en innovación organizativa o en capital humano. Tal como recogen Fernández, Montes y Vázquez (1998) existen diversas razones por las que los recursos intangibles son de importancia estratégica:

- Son un importante factor de heterogeneidad entre las empresas
- No se deprecian por el uso
- Son poco transparentes y sus costes de imitación
- No se encuentran en el mercado
- Su proceso de acumulación genera ventajas de mover primero
- Generan importantes externalidades y sinergias

Cabe mencionar que la gestión de los recursos humanos ha jugado un papel muy importante en la productividad y competitividad empresarial fundamentadas principalmente en la integración de la estrategia corporativa, de recursos humanos, tecnológica, etc.

La incorporación de nuevas tecnologías deja en un segundo plano o incluso obsoletas a las ya existentes cambiando así el estilo de vida de las personas, las prácticas de consumo y las relaciones interpersonales. Por consiguiente también se generan modificaciones en las condiciones de competitividad y supervivencia de las empresas.

En la dirección estratégica no solo se tienen en cuenta las oportunidades sino también los recursos, así pues la dirección de recursos humanos es de gran importancia dado que es la encargada de manejar uno de los recursos más importantes en la organización, “el recurso humano”. También debe ocuparse de que este recurso además de activar el resto de recursos en la compañía, los movilice e integre de la forma idónea bajo los objetivos de la organización.

El diseño de políticas en la dirección de recursos humanos ayuda a comprometer o vincular al personal de la empresa con los objetivos organizativos para de esta manera contribuir a obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

De igual manera la dirección de recursos humanos debe procurar lealtad por parte de los empleados generando sentido de pertenencia hacia la empresa para conseguir relaciones a largo plazo.

Es necesario que la aplicación de políticas de recursos humanos tenga coherencia con los objetivos estratégicos para adquirir un personal apropiado. Algunos de estos objetivos son el reclutamiento y la selección de personal, la formación o la retribución. A su vez será necesario que la estrategia empresarial tenga una conexión directa con elementos clave de la dirección estratégica tales como la estructura, la cultura, los recursos humanos o la tecnología.

Siguiendo a Ibarra y Suarez (2002), se alcanzará la ventaja competitiva si se cumple como requisito indispensable la existencia de heterogeneidad entre las empresas competidoras. Esta situación podrá darse cuando las empresas posean recursos que se consideran únicos y superiores dado su valor. Para que el

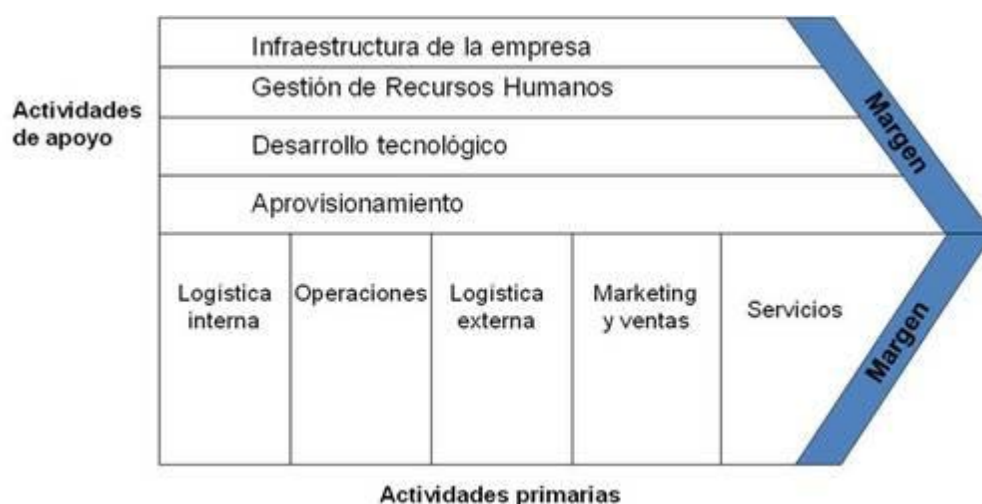
recurso o capacidad logre generar una ventaja competitiva en la empresa, deberá ser escaso y relevante. Una vez alcanzada con éxito la ventaja competitiva es muy importante su mantenimiento y sostenibilidad. La durabilidad de dichos recursos servirá de base de rentas sostenibles a largo plazo. Las empresas deben ser conscientes del valor que tienen sus capacidades o recursos, ya que existe la posibilidad de que aparezcan productos sustitutos

4.1 Cadena de valor

Se trata de una de las herramientas más empleadas, propuesta y difundida por Porter (1987) para realizar el análisis y diagnóstico interno de la empresa. La cadena de valor hace referencia a la segregación de la empresa en sus actividades básicas y es necesaria su utilización para conseguir vender un producto o servicio (Navas y Guerras, 2012).

Cada actividad añade un valor asociado al producto final lo cual representa parte del coste total del producto. Si los clientes están dispuestos a pagar un precio superior al coste del producto o servicio, habrá un valor generado por la empresa en forma de beneficio por su actividad.

Debe contemplarse la cadena de valor como parte de un sistema de valor formado también por las cadenas de valor de los proveedores y clientes. El objetivo es conocer aquellas fuentes que suponen una ventaja competitiva para la empresa.



19

En relación con la desagregación de actividades anteriormente mencionada, podemos distinguir entre actividades primarias y actividades de apoyo que a su vez se agrupan de la siguiente forma:

- **Actividades primarias:** son el conjunto de actividades y procesos de la entidad que se están asociados directamente con la producción y comercialización del producto o prestación de servicio. Son las siguientes:
 - Logística interna o de entrada de factores: recepción, almacenaje, control de existencias y distribución de los materiales necesarios para la fabricación del producto. En Imaginarium la fabricación es, junto con el transporte, uno de los eslabones de la cadena de valor que está externalizado.
 - Operaciones o producción propiamente dicha: actividades relacionadas con la transformación de los bienes en el producto final o en el servicio.

¹⁹ Figura 2. Riquelme, M. (2020) *Cadena de valor de Michael Portes ¿Qué es y cuál es su importancia?* Recuperado de <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

- Logística externa o distribución: actividades que están relacionadas con el almacenamiento del producto una vez terminado, y la distribución de éste al cliente. Para poder dar respuesta a toda la red de puntos de venta, a las numerosas ventas online que cada vez son más y a todos los canales donde está presente, Imaginarium cuenta con un centro logístico de alto nivel. A partir del año 2003 empezó a operar con la Plataforma Logística de su Central Mundial en Zaragoza ubicada en PLAZA. Ésta gestiona un volumen de 50.000 metros cúbicos al año y ofrece servicio de recepción, almacenaje, expedición y entrega con niveles de servicio superiores al 99%. El centro logístico es un punto fundamental en la entrega puntual de los productos que se compran a través del e-commerce y garantiza el suministro a tiendas con una mayor optimización de recursos.²⁰
 - Marketing y ventas: actividades que van dirigidas a dar a conocer, promocionar y vender el producto. Imaginarium ha realizado un estudio de neuromarketing y ha rediseñado sus tiendas permitiendo a los clientes tocar los productos y jugar para maximizar el impacto y la relación. Tratando así de seducir a un consumidor exigente que está sometido diariamente a miles de estímulos diferentes. El neuromarketing es una disciplina del marketing que analiza los procesos cerebrales, apoyándose en la neurociencia, para conocer las motivaciones de las personas a la hora de tomar decisiones y así aprovechar esa información para promover la compra de un determinado producto.²¹
 - Servicio post-venta: actividades relacionadas con la instalación, reparación y mantenimiento del producto. Imaginarium ofrece a sus clientes una garantía legal frente a las faltas de conformidad que se puedan generar en el plazo de dos años tras su entrega, con el alcance y límites legales. Se tendrá un plazo de dos meses desde que se tenga constancia del defecto para comunicar la incidencia a Imaginarium. Tras ello, la compañía procederá como considere conveniente reparando, sustituyendo o rebajando el precio del producto. Por su puesto, todas estas gestiones serán de carácter gratuito para el consumidor.²²
- **Actividades de apoyo**: son aquellas actividades que añaden valor al producto pero que no están relacionadas de forma directa con la comercialización y producción sino que sirven de soporte a las actividades primarias. Éstas son:
 - Aprovisionamiento: actividades correspondientes a la adquisición de los factores que necesita la empresa para comenzar con el proceso productivo. Se encuentran también en esta área la gestión de los proveedores y la distribución del factor productivo que se realiza desde el proveedor hasta el centro de producción de la empresa. Engloba materias primas, maquinaria, materias auxiliares, edificios, servicios de todo tipo, etc.
 - Desarrollo de tecnología: actividades que tienen relación con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria así como su obtención, mejora y gestión tanto de producto como de proceso o de gestión.
Imaginarium ha procurado estar siempre a la última en la tecnología del juguete. En 2013 presentó una generación de juguetes 3.0 llamada I-WOW que reinventaba la forma de jugar y

²⁰ Imaginarium. (2017). *Centro logístico de Imaginarium*. Imaginarium: Imaginarium. Recuperado de <http://corporativo.imaginarium.es/centro-logistico/>

²¹ Gutierrez, A. (2020). *Neuromarketing*. Economipedia: Creative Commons. <https://economipedia.com/definiciones/neuromarketing.html#:~:text=El%20neuromarketing%20es%20una%20disciplina,compra%20de%20un%20determinado%20producto>

²² Esta información ha sido consultada en Imaginarium.(2020). Condiciones generales de contratación. 2020, de Imaginarium.

aprender. Actualmente ha depositado su confianza en la tecnología de ONTRACE. Se trata de una plataforma de análisis inteligente de vídeo a través de la cual las tiendas, centros comerciales, supermercados, estadios y otros muchos recintos, pueden conocer en tiempo real a sus clientes y ver cómo estos se divierten e interaccionan con los productos o servicios. Con ello, Imaginarium pretende reinventar las tiendas físicas para que el consumidor tenga una experiencia satisfactoria y se alcance un aumento de ventas.²³

- **Administración de recursos humanos:** actividades vinculadas a la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal. Suponen un apoyo fundamental tanto para las actividades primarias como para el resto de las de apoyo. Imaginarium cuenta con un personal de tienda integrado en su mayor parte por expertos en la infancia y el juego, personas conocedoras de las necesidades pedagógicas y educativas de los niños. Siendo parte del personal profesionales formados en pedagogía y/o magisterio. El proceso de asesoramiento por parte de los expertos es clave para generar confianza, la cual garantiza una diferenciación y fidelización que las tiendas y productos Imaginarium transmiten a sus clientes. Imaginarium ha ido formando a profesionales día a día y gracias a esta formación continua posee un asesoramiento experto que garantiza la elección del producto adecuado. El resultado es una gran experiencia multisensorial para el cliente que repercute de manera directa en las ventas.²⁴ La gestión de nóminas y recursos humanos es otro eslabón que Imaginarium externaliza, en este caso a través de Seresco. Además permite a la compañía obtener información centralizada del entorno de sector retail y automatizar los procesos de sus tiendas en Portugal y Grecia.²⁵
- **Infraestructura de la empresa:** actividades que suponen un soporte para el conjunto de la empresa, tales como la planificación, las finanzas, la información, la organización, la contabilidad, etc.

Si se realiza un diseño o ejecución excelente de alguna de estas actividades, la ventaja competitiva podría estar presente. Lo cual puede suceder no solo a través de una actividad concreta sino interrelacionando las actividades de la cadena de valor de la empresa con el sistema de valor creado con los proveedores y clientes. A estas interrelaciones se las conoce como eslabones y la ventaja competitiva a través de ellos se puede alcanzar con dos criterios²⁶:

- **Optimización:** la mejora en la realización de una actividad puede permitir reducir costes a la hora de ejecutar otras actividades. Desde 2006, la central de Imaginarium en Hong Kong gestiona directamente el desarrollo de los productos con los fabricantes asiáticos, lo que supone una mayor eficiencia, calidad y control del proceso de fabricación y una optimización de costes logísticos.

²³Economiadehoy (2011, 25 de febrero). Imaginarium apuesta por la tecnología de ONTRACE para mejorar la experiencia del cliente en sus tiendas. *Economiadehoy*. Recuperado de <https://www.economiadehoy.es/imaginarium-apuesta-por-la-tecnologia-de-ontrace-para-mejorar-la-experiencia-del-cliente-en-sus-tiendas>

²⁴ Imaginarium. (2017). *Nuestros expertos Imaginarium*. Imaginarium: Imaginarium. Recuperado de <http://corporativo.imaginarium.es/expertos-imaginarium/>

²⁵ ElEconomista Aragón. (2019, 1 de agosto). Seresco gestionará las nóminas de los empleados de Imaginarium. *ElEconomista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/10023855/08/19/Seresco-gestionara-las-nominas-de-los-empleados-de-Imaginarium.html>

²⁶ Navas, J.M., Guerras L. A. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Navarra, España: Thomson Reuters

- **Coordinación:** la coordinación entre actividades hace que se desarrollen de forma más eficiente. Dado el escaso espacio de almacenamiento del que disponen la mayoría de tiendas Imaginarium, el proceso de reposición se realiza en flujo tenso, siendo imprescindible la perfecta coordinación y funcionamiento de los distintos agentes implicados en la función logística. En las tiendas más nuevas el riesgo de posibles roturas de *stock* se disminuye y permite a éstas contar con aquellos productos más voluminosos y de mayor rotación ya envueltos para regalo, disminuyendo de esta forma los periodos de espera en tienda.

Podemos diferenciar entre dos tipos de eslabones:

- **Horizontales:** relación que se produce entre las diferentes actividades que constituyen la empresa. Muestran lo importante y necesario que es el hecho de que las actividades se coordinen para generar un funcionamiento mejor de las actividades que forman la cadena de valor y así mejorar la eficiencia empresarial. Su objetivo es alcanzar una reducción de costes mediante esta coordinación de actividades.
Lo más habitual son las relaciones de actividades primarias entre sí o de éstas con las de apoyo o secundarias. Algunos ejemplos de eslabones horizontales serían:
 - La coordinación entre dos departamentos o áreas funcionales para la toma de decisiones en las que ambos se ven afectados, favorece a una reducción en costes.
 - Una correcta aplicación de sistemas de planificación y control de la producción pueden generar aumento en la productividad.
 - La rotación en el trabajo supone un método de motivación para los empleados. Esta técnica relaciona la administración de los recursos humanos con la infraestructura de la empresa, llegando a ser de gran utilidad para obtener unos niveles de eficiencia en la organización mejores.²⁷
- **Verticales:** son resultado de las relaciones entre clientes y proveedores que se generan en la cadena de valor de la empresa. En éstas, ambas partes pueden verse beneficiadas si sacan partido de las interrelaciones. Los eslabones verticales señalan la importancia de coordinar las actividades para obtener un mejor funcionamiento del sistema. Algunos ejemplos de eslabones verticales serían:
 - Integración vertical: se trata de internalizar una actividad de un cliente o proveedor para ampliando de esta forma la cadena de valor.
 - Implantación de sistemas de control de calidad de los productos suministrados por los proveedores: a través de la calidad permite alcanzar una ventaja competitiva en diferenciación.
 - Alianzas estratégicas en forma de acuerdos de subcontratación: son resultado de establecer relaciones entre determinadas actividades de la cadena de valor de la empresa y las actividades de sus clientes o de sus proveedores.²⁸

El sistema de información juega un papel muy importante tanto de la empresa como de los proveedores y/o clientes. Unido a las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, resulta ser una variable esencial para alcanzar tanto la optimización como la coordinación de actividades.

²⁷ Wolters Kluwer (2020). *Eslabón horizontal*. Wolters Kluwer: Wolters Kluwer. Recuperado de https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4slAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASnjM0NztbLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAdhLBtzUAAAA=WKE

²⁸ Wolters Kluwer (2020). *Eslabón vertical*. Wolters Kluwer: Wolters Kluwer. Recuperado de https://www.guiasjuridicas.es/Content/Documento.aspx?params=H4slAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASnjM0MLtbLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAtBX4FjUAAAA=WKE

5. Análisis externo

5.1 Núcleo competitivo de Porter

Para llevar a cabo el análisis externo de una empresa el modelo más empleado es el de las cinco fuerzas de Porter (1982).

Se trata de un modelo de análisis competitivo creado por Michael Porter en 1979 en la Harvard Business School. Este modelo se basa en cinco fuerzas a través de las cuales se puede averiguar la posición que ocupa en el mercado que compete. A su vez, estas fuerzas incluyen tres fuentes de competencia horizontal que son los productos sustitutivos, las empresas que desean entrar en el sector y las empresas establecidas; y dos de competencia vertical son el poder de negociación de los proveedores y el de los clientes.



29

Así pues podemos distinguir:

- **Poder de los competidores:** éste a su vez se divide en la sensibilidad al precio y el poder de negociación.
- **Rivalidad:** en la mayoría de sectores la rivalidad entre empresas es determinante para la situación global de la competencia y de los niveles de rentabilidad. En otros la competencia se desplaza hacia la publicidad, la innovación y otras variables similares. Los factores que determinan la naturaleza e

²⁹ Diccionario de Marketing. (2016). *5 fuerzas de Porter*. Dircomfidencial: Dircomfidencial. Recuperado de <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>

intensidad de la competencia son: concentración, diferenciación del producto, diversidad de competidores, exceso de capacidad, barreras de salida y condiciones de los costes.

- **Amenaza de nuevos entrantes:** en los sectores donde el coste de capital resulta menor que la rentabilidad que generan los capitales invertidos, las empresas externas se sienten más atraídas. La tasa de beneficios caerá hasta de nivel competitivo a no ser que haya barreras de entrada para las nuevas empresas.

La amenaza de entrada más que la entrada real puede ser suficiente para que las empresas establecidas rebajen sus precios hasta el nivel competitivo.

- **Poder de negociación de los proveedores:** hace referencia a la amenaza que suponen los proveedores en la industria debido a su poder frente a los bienes específicos que ofrecen, por el coste de éstos últimos o por su grado de concentración.
- **Amenaza de productos sustitutos:** el precio que los clientes están dispuestos a pagar depende en gran parte de la disponibilidad de productos sustitutivos. La existencia de éstos hace que los clientes puedan optar a ellos si se produce un incremento del precio. Dependiendo de la disposición que tengan los consumidores en optar por otras alternativas, los productos sustitutos limitaran los precios en mayor o menor grado.³⁰

El sector juguetero se enfrenta en la actualidad a una serie de problemas que, en su conjunto, le generan una gran inestabilidad. La natalidad en los últimos años ha sido uno de los elementos de más peso junto con el avanzado factor electrónico.

En el estudio de Menenses (2019) se destaca que la industria juguetera coincide en que en la actualidad la situación es inestable e incierta debido a que los niños hoy en día están sobre estimulados. Por ello creen que la sociedad no debe tolerar que la situación se agrave y es deber de todos permitir que los niños desarrollen sus capacidades a través del juego tradicional.

La llegada al mercado, de los servicios y productos low-cost, hace que el sector juguetero se vea afectado dado que la competencia de precios se vuelve más agresiva. Para Imaginarium este factor no supone un problema puesto que se considera una compañía diferenciada del resto. Como indica Salazar (2020), su compromiso con el desarrollo del talento y felicidad de los niños a través del juego hace que sus productos sean diferentes al resto y por ello no considera a otras compañías una competencia real.

Al tratarse de una compañía con productos de carácter especial hace que la posibilidad de nuevos entrantes en el mercado no le suponga a Imaginarium una gran amenaza debido a la dificultad de alcanzar tal diferenciación.

En lo referente a productos sustitutivos el sector juguetero cuenta con una gran gama de productos y cada vez se amplía más debido a los juguetes tecnológicos.

Imaginarium tiene en cuenta que el proceso de maduración del niño se da cada vez a edades más tempranas por lo que los juguetes concebidos para una determinada etapa se utilizan por niños más pequeños. Por el otro, los niños de mayor edad (niños de entre 8 y 10 años) se decantan antes por otro tipo de productos, relacionados con la tecnología como pueden ser los videojuegos, lo que provoca una bajada en ventas de juguetes más tradicionales.

³⁰ Grant, R.M. (2006). *Dirección estratégica*. Navarra, España: Thomson.

A pesar de ello, la tendencia familiar a aumentar el gasto medio de juguetes y juegos hace que todo esto se vea compensado. Imaginarium realiza una gran inversión en el desarrollo de producto y estrategia de marketing, centrándose en incluir nuevas referencias relacionadas con la tecnología para niños de entre 0 y 8 años.

6. DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que realiza un resumen completo del análisis estratégico teniendo en cuenta las características internas y la situación externa, presentando conclusiones derivadas del mismo. La expresión DAFO se deriva de las cuatro categorías influyentes en la estrategia empresarial: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Realizando un correcto diseño de la matriz se podrán sacar conclusiones sobre la forma en la que la estrategia puede aprovechar los puntos fuertes y las oportunidades del entorno y la urgencia que representa para la empresa corregir sus debilidades y protegerse contra las amenazas externas.

		Análisis externo	
		Amenazas	Oportunidades
Análisis interno	Debilidades	Estrategia DA	Estrategia DO o de reorientación
	Fortalezas	Estrategia FA o defensivas	Estrategia FO u ofensivas

A través del análisis interno podremos saber cuáles son las fortalezas y las debilidades de la empresa. En el caso de Imaginarium:

- **Debilidades:** nos referimos a aquellos puntos que perjudican el posicionamiento de la empresa frente a sus competidores. Uno de los puntos débiles de Imaginarium es el reducido espacio de almacenaje que tiene en sus tiendas. A pesar de que en las nuevas ha ido solventando este fallo, todavía existen una gran cantidad de tiendas que tienen problemas de stock a causa de ello. Todo esto provoca por su puesto una pérdida de ventas que se podrían generar si el almacenamiento fuese más amplio y así poder ofrecer a sus clientes todos sus productos.
Imaginarium falla a la hora de darse a conocer al mundo, ya que emplea pocos medios de publicidad para ello. Es una marca distinguida y conocida pero no precisamente porque la propia empresa invierta en publicidad para ello. Además el coste algo más elevado que el de otros productos del sector, a pesar de su mejor calidad, hace que muchos clientes no estén dispuestos a pagarlo.
- **Fortalezas:** son aquellas ventajas competitivas que la empresa posee frente a sus competidores. Imaginarium posee una cultura organizacional exquisita que junto con su misión transmite a todos sus clientes. El compromiso de la empresa con el aprendizaje y crecimiento de los niños hace que las familias depositen en esta marca toda su confianza. Sus tiendas son totalmente diferentes a cualquier otro establecimiento juguetero. En la entrada ya podemos apreciarlo con su doble puerta, una especialmente dedicada a los más pequeños lo cual invita a éstos a entrar. Una vez dentro el concepto de tiendas taller que la marca ofrece, es totalmente novedoso y llama muchísimo la atención a todo su público. Los niños pueden jugar y realizar distintas actividades conociendo así los productos que Imaginarium ofrece fomentando el juego sensorial.

- **Amenazas:** son aquellos factores del entorno que afectan a la organización de manera negativa. La mayor amenaza que ataca a Imaginarium son los nuevos hábitos de consumo ligados a las nuevas tecnologías. Como ya he mencionado en el análisis Porter, actualmente los niños se encuentran sobre estimulados debido a las nuevas tecnologías. Esto hace que los juguetes más tradicionales o sin estimulación tecnológica pasen a un segundo plano o incluso desaparezcan, provocando una caída de sus ventas. La digitalización ha hecho que muchos niños queden sucumbidos a ella y se aburran con juguetes clásicos.
El descenso de la tasa de natalidad junto con la crisis económica ha hecho que la venta de juguetes pase por una mala época.
Imaginarium también se enfrenta a la lucha con su competencia por los precios. Ya que la empresa ofrece productos con un precio más elevado que la mayoría de sus competidores y hay clientes que no están dispuestos a pagar por ello.
- **Oportunidades:** son aquellos elementos que pueden suponer una ventaja para la empresa en el mercado. Imaginarium se encuentra en una continua expansión de su negocio, dando a conocer su marca por todo el mundo. Sus valores educativos, humanos y sociales en los que se basa suponen una ventaja frente a sus competidores, los cuales no están tan comprometidos.

Para concluir este apartado realizaré un análisis completo sobre la situación de Imaginarium.

Con respecto al análisis interno, formado por debilidades y fortalezas podemos decir que en ambos campos existen varios aspectos a tratar. Con respecto a las debilidades encontramos problemas de almacenaje los cuales pueden suponer pérdidas de ventas y a su vez darse la situación de que algún cliente no se vaya satisfecho. La publicidad tampoco es un fuerte de la marca y esto repercute también en las ventas ya que el no darse a conocer tanto como podrían, hace que posibles clientes no cuenten con ellos en futuras compras. Bien es cierto que en este análisis interno las fortalezas son mayores que las debilidades. A pesar de no llegar a tanto público como podría, los clientes que tiene Imaginarium acuden a la marca porque confían en ella. La empresa está muy comprometida con el aprendizaje y el crecimiento de los niños, lo cual se ve reflejado en sus productos. Su entrega y dedicación hacen que muchos padres vean en Imaginarium a un compañero de enseñanza para el desarrollo de sus pequeños. Se podría decir que la mayor fortaleza de la juguetera son sus clientes, ya que llaman la atención tanto a padres como a niños.

En relación con el análisis externo, las amenazas son mayores que las oportunidades. A pesar de la creciente expansión de la marca, los competidores son fuertes y no logra hacerse líder en el sector. La lucha de precios, sumada a la llegada de la digitalización ha hecho que Imaginarium pierda numerosos clientes. Sus competidores juegan con precios bajos contra los que la marca no puede competir y este factor pesa mucho en el mercado.

7. Tipos de estrategias

7.1 Estrategia competitiva

Antes de explicar lo que es una estrategia competitiva necesitamos conocer el concepto de ventaja competitiva, ambas propuestas por Porter (1985).

Cualquier característica de la empresa que le permita diferenciarse del resto por poseer una posición superior para competir, es considerada una ventaja competitiva. Así pues una empresa podrá alcanzar esta ventaja si cuenta con cualidades que además de hacerle diferenciarse, le permite alcanzar un rendimiento mayor en su actuación competitiva.³¹

Existen tres requisitos para que una característica empresarial pueda considerarse ventaja competitiva:

- Relacionarse con un factor clave de éxito en el mercado.
- Tendrá que ser un elemento clave para que pueda generar una diferencia real.
- A pesar de que a largo plazo las acciones de la competencia pueden suponer una amenaza real, deberá ser suficientemente fuerte para resistir a ellas y a los posibles cambios del entorno.

Estas características constituirán una ventaja competitiva si se genera una mayor rentabilidad para la empresa. Para alcanzar esta ventaja competitiva es primordial poner en práctica una estrategia competitiva, siendo ésta la vía a través de la cual la empresa se enfrenta a sus competidores para alcanzar un rendimiento mayor.

La ventaja competitiva puede originarse debido a múltiples variables internas o externas a la empresa. Cualquiera de estas variables puede llevar a una ventaja competitiva bien sea de liderazgo en costes o de diferenciación de producto.

A través del margen que logra con su actividad básica, la empresa genera rentabilidad económica. Este margen procede de la diferencia entre el precio al que la empresa vende su producto y el coste de producirlo, y puede aumentar con la ayuda de una ventaja competitiva.

Estamos frente a una ventaja de liderazgo en costes si la empresa centra su atención en la reducción de costes y ante una ventaja de diferenciación si la empresa busca aumentar el precio del producto o servicio.

Alcanzar con éxito ambas ventajas simultáneamente es posible, sin embargo, resulta bastante complejo debido a que requieren recursos y capacidades diferentes.

A continuación distinguiremos entre las dos ventajas competitivas mencionadas:

- **Liderazgo en costes:** consiste en fabricar con costes inferiores a los de los competidores un producto o servicio semejante. La ventaja en costes le permitirá a la empresa reducir sus precios hasta incluso llegar a anular el margen de su competidor directo. Los principales aspectos a conocer en esta estrategia son: Efecto experiencia, economías de escala, economías de aprendizaje,

³¹ Navas, J.M., Guerras L. A. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Navarra, España: Thomson Reuters.

tecnologías de proceso y diseño del proceso, diseño del producto, utilización de la capacidad, coste de los factores de producción y eficiencia residual.

- **Diferenciación de producto:** consiste en ofrecer algo único que es valorado por los compradores como algo más que una simple oferta a bajo precio. La ventaja en diferenciación aparece cuando una empresa es capaz de obtener un precio más alto en el mercado que excede al coste de proporcionar la diferenciación.³²

³² Grant, R.M. (2006). *Dirección estratégica*. Navarra, España: Thomson.

7.2 Estrategia corporativa

La estrategia corporativa delimita el ámbito de la empresa en términos de los sectores y mercados en que compite. Las decisiones sobre estrategia corporativa incluyen la inversión en diversificación, integración vertical, adquisiciones y creación de empresas conjuntas; así como la asignación de recursos entre los diferentes negocios de la empresa y las desinversiones.

Siguiendo a Grant (2006), la estrategia corporativa se ocupa principalmente de las decisiones sobre el ámbito de las actividades de la empresa e incluye:

- Ámbito de producto: grado de especialización que la empresa debería tener en cuanto a la gama de productos que suministra.
- Ámbito geográfico: distribución geográfica óptima de las actividades de la empresa.
- Ámbito vertical: serie de actividades verticalmente relacionadas que abarca la empresa.

Para comprender mejor la diferencia entre los dos tipos de estrategia que hemos visto hasta ahora emplearemos la siguiente idea: la estrategia corporativa se ocupa de dónde compite una empresa, mientras que la estrategia competitiva o de negocios se centra en cómo compite.

Voy a centrarme en explicar un poco más a fondo lo que es la integración vertical dado que proporciona muchos de los aspectos determinantes de la dimensión óptima de la empresa. Además ha sido una cuestión central en la estrategia corporativa durante los últimos años en la medida en que la subcontratación, las alianzas y el comercio electrónico han obligado a las empresas a replantearse que elementos de su cadena de valor desean incluir dentro de sus fronteras.

La integración vertical se refiere a la posesión por la misma empresa de distintas actividades relacionadas verticalmente. Cuanto mayor sea la propiedad y el control de la empresa sobre etapas sucesivas de la cadena de valor de su producto, mayor es su grado de integración vertical. Puede darse en dos direcciones:

- Integración hacia atrás: cuando la empresa adquiere la propiedad y el control de la producción de sus inputs, que son los factores que necesita para cumplir con la producción.
- Integración hacia delante: cuando la empresa toma la propiedad y el control de sus propios clientes.

Además la integración vertical puede ser total o parcial:

- Integración total se genera cuando toda la producción de la primera fase se transfiere a la segunda y no hay ventas ni compras de terceras partes.
- Integración parcial: existe cuando las etapas de producción no son autosuficientes internamente.

Así pues no todas las actividades tienen que correr a cargo de la empresa, existe la opción de externalizar alguna de sus operaciones. De esta forma, las empresas dejan en manos de un experto con conocimientos en la actividad externalizada y a su vez ahorran costes tanto en personal como en los servicios requeridos para su desarrollo.

Hay distintos tipos de relaciones verticales los cuales ofrecen combinaciones de ventajas y desventajas distintas. Podemos considerar:

- **Contratos a largo plazo:** implican una serie de transacciones durante un periodo de tiempo y especifican los términos de la compraventa y las responsabilidades de cada parte.
- **Asociación con proveedores:** cuanto más difícil sea la especificación de contratos completos a largo plazo en los acuerdos entre proveedor y cliente, más probable será que las relaciones verticales se basen en la confianza y el entendimiento mutuo. Estas relaciones pueden proporcionar seguridad necesaria para realizar inversiones específicas de la transacción, flexibilidad para funcionar en circunstancias cambiantes e incentivos para evitar el oportunismo.
- **Franquicias:** es una forma organizativa que pretende combinar las ventajas que tienen tanto los contratos de mercado externo como la jerarquía interna de dirección. Se caracterizan por la diferencia estratégica entre la gestión de marcas, el desarrollo de productos y las tecnologías de la información y la gestión de las operaciones en puntos de venta locales.³³

7.3 Estrategia funcional

Por último cabe mencionar la estrategia funcional, la cual explicaré brevemente ya que no guarda relación con Imaginarium.

Esta estrategia se centra en la manera de aplicar y emplear los recursos y las habilidades en el interior de cada área de negocio con el propósito de maximizar la productividad de los recursos. Su finalidad es reforzar tanto las competencias como las habilidades de la empresa para lograr que ésta alcance una posición mejor en el mercado. Algunas de las áreas funcionales más señaladas son: financiación, organización, producción, recursos humanos, entre otras.³⁴

³³ Grant, R.M. (2006). *Dirección estratégica*. Navarra, España: Thomson.

³⁴ Manene, L.M. (2013). Estrategias empresariales: tipología, características y uso. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>

8. Estrategias llevadas a cabo por Imaginarium

La importancia de llevar a cabo una buena estrategia empresarial es la clave del éxito. Tanto la improvisación como la falta de objetivos a largo plazo, son enemigos peligrosos para el negocio. Fijar una o varias estrategias adecuadas nos permitirá salir al mercado con fuerza frente a nuestros competidores.³⁵ En el caso de Imaginarium, tras realizar los análisis necesarios he podido deducir que se decanta por una ventaja competitiva a través de la diferenciación de producto y por una ventaja corporativa de integración vertical que a su vez se centra en el modelo de franquicia.

Con respecto a la **ventaja competitiva** Imaginarium busca que sus productos se diferencien del resto. Esta empresa logra que sus juguetes sean percibidos como únicos por el cliente, buscando entender y sorprender a los padres que están comprometidos con el desarrollo del talento de sus hijos. Así pues crea un juguete que persigue el aprendizaje a través de la experimentación, la sensorialidad y el juego creativo. Estos juguetes también buscan un desarrollo social proponiendo 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. A pesar de que Imaginarium no tiene fábrica, se encarga de manera directa del diseño de todos sus productos.

Imaginarium cuenta con más de 250 especialistas que gracias a sus conocimientos crean colecciones completas de juguetes. El objetivo es, como señalan en su página web “dar respuesta a todas las necesidades de cada etapa del desarrollo infantil”. Cada año lanzan al mercado dos colecciones de productos propios a través de las cuales se busca tanto la diferenciación como la calidad y la resolución de necesidades que generan los niños en la actualidad. Además en los últimos años Imaginarium se reinventa dando nuevas soluciones de ocio y cultura para las familias.³⁶

En relación con la ventaja competitiva cabe mencionar que Imaginarium no solo se diferencia de sus competidores por la amplia y distinguida gama de productos que ofrece, sino que su punto de venta también es peculiar y diferente del resto. Su concepto revolucionario de tienda ha hecho que esté en boca de todos y que los más pequeños se mueran de ganas por entrar cuando ven la pequeña puerta diseñada especialmente para ellos. Como ya he comentado en el apartado referido al modelo de negocio, las tiendas taller son toda una novedad en el sector y han tenido muy buen recibimiento por parte tanto de los niños como de los padres. Con estos últimos consigue crear una relación que ninguna otra empresa del sector logra con sus clientes, ya que el compromiso con el aprendizaje y desarrollo de los niños que muestra Imaginarium hace que los padres depositen toda su confianza en ella.

Con todo esto la empresa se gana un puesto importante en el mercado y logra permanecer con prestigio y diferenciación frente a la competencia.

En lo referido a la **ventaja corporativa** que la sociedad desarrolla podemos decir que ésta se centra en una integración vertical parcial.

³⁵ Rebato, C, (2020). *Qué es una estrategia empresarial y cuál es su importancia en una organización*. Think Big /Empresas: Telefónica S.A. Recuperado de <https://empresas.blogthinkbig.com/estrategias-empresariales/>

³⁶ Imaginarium. (2017). *Desarrollo de producto y colecciones propias*. Imaginarium. Recuperado de <http://corporativo.imaginarium.es/desarrollo-de-producto-y-colecciones/>

Como ya he indicado en el apartado referido a la estrategia corporativa, la integración vertical se da cuando la empresa entra en los procesos de fabricación o distribución. En el caso de Imaginarium, la empresa se encarga de la selección de sus colecciones, del diseño de cada uno de sus productos y del asesoramiento en el punto de venta. Los productos se distribuyen directamente, sin terceros de por medio, desde el almacén central que se encuentra en la capital aragonesa hasta las tiendas.

La juguetera española cuenta con un modelo de retail y distribución multicanal. Además de la venta en tienda es posible adquirir sus productos por teléfono o a través de su página web donde además aparecen ofertas especiales y outlet. Sus puntos de venta físicos no se limitan a sus propias tiendas o franquicias, sino que se expanden a través de corners en farmacias, librerías, tiendas de conveniencia, aeropuertos o estaciones.

Gracias a la integración vertical la empresa logra reducir costes, reduce la dependencia de terceros mejorando la organización así como la eficiencia y la productividad, lograr capacidad de negociación y la obtención de información es más sencilla y fluida.

9. Conclusiones

Gracias a un estudio exhaustivo del entorno tanto interno como externo de Imaginarium, he podido identificar cuáles son sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Con el análisis de la cadena de valor he podido descubrir cuáles son las actividades que la empresa lleva a su cargo o bien externaliza. Descubriendo de esta forma, que Imaginarium se encarga de casi todos los procesos a excepción de la fabricación y el transporte.

A través de toda la información adquirida he podido ver reflejadas las estrategias que la empresa lleva a cabo para enfrentarse a sus competidores en el mercado. La diferenciación unida a la integración vertical hace que la juguetera se abra paso en un sector que hoy en día no pasa por su mejor momento. El mundo del juguete ha tenido que reinventarse con la llegada de las nuevas tecnologías y no todas las empresas logran salir del paso. Los niños se han vuelto más inconformista y los videojuegos, tablets, ordenadores y demás juegos electrónicos han dejado en un segundo plano a juguetes más convencional.

Imaginarium es una empresa que busca hacer que los niños se diviertan y sean felices creciendo y aprendiendo con el juego. Su gran compromiso hace que los padres depositen su confianza en la marca ya que buscan lo mejor para sus hijos.

Imaginarium es una gran empresa con valores ejemplares, pero a pesar de todo su esfuerzo no ha pasado por buenos momentos. Sin ir más lejos, en la actualidad se va a ver obligada a despedir a 150 trabajadores en España debido a la inesperada llegada de la pandemia que ha provocado una bajada en picado de las ventas. He de reconocer que la empresa ha sabido salir a flote tras muchos baches que ha ido encontrando en el camino, por lo que pienso que también podrá salir de esta situación tan catastrófica.

Así pues tras analizar y estudiar esta empresa he podido conocerla mejor y alcanzar satisfactoriamente los objetivos que fijaba en mi introducción.

10. Bibliografía

Bordonaba, M. V., Palacios, L.L., Polo, Y. (2006). Valoración de los recursos intangibles: un análisis empírico para el sector de la franquicia. *Revista de Economía*, (829), pp. 177-188.

Fernández, E., Montes, J.M., Vázquez, C.J. (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. *Revista de dirección, organización y administración de empresas*, 1(20), 83-98.

Grant, R.M. (2006). *Dirección estratégica*. Navarra, España: Thomson.

Ibarra, S., Suarez, J (2002). La teoría de los recursos y capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, (15), pp. 63-89.

Navas, J.M., Guerras L. A. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Navarra, España: Thomson Reuters

Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.

11. Webgrafía

Diccionario de Marketing. (2016). *5 fuerzas de Porter*. Dircomfidencial: Dircomfidencial. Recuperado de <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/> [Consultada 16/07/20]

Economiadehoy (2011, 25 de febrero). Imaginarium apuesta por la tecnología de ONTRACE para mejorar la experiencia del cliente en sus tiendas. *Economiadehoy*. Recuperado de <https://www.economiadehoy.es/imaginarium-apuesta-por-la-tecnologia-de-ontrace-para-mejorar-la-experiencia-del-cliente-en-sus-tiendas> [Consultada 27/06/20]

ElEconomista Aragón. (2019, 1 de agosto). Seresco gestionará las nóminas de los empleados de Imaginarium. *ElEconomista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/10023855/08/19/Seresco-gestionara-las-nominas-de-los-empleados-de-Imaginarium.html> [Consultada 15/07/20]

Gutierrez, A. (2020). *Neuromarketing*. Economipedia: Creative Commons. <https://economipedia.com/definiciones/neuromarketing.html#:~:text=El%20neuromarketing%20es%20una%20disciplina,compra%20de%20un%20determinado%20producto> [Consultada 25/06/2020]

Imaginarium. (2017). *Centro logístico de Imaginarium*. Imaginarium: Imaginarium. Recuperado de <http://corporativo.imaginarium.es/centro-logistico/> [Consultada 05/05/20]

Imaginarium. (2020). *Condiciones generales de contratación*. Imaginarium: Imaginarium. Recuperado de <https://www.imaginarium.es/condiciones-compra-juguetes-517.htm> [Consultada 27/06/20]

Imaginarium. (2017). *Desarrollo de producto y colecciones propias*. Imaginarium. Recuperado de <http://corporativo.imaginarium.es/desarrollo-de-producto-y-colecciones/> [Consultada 16/08/20]

Imaginarium (2009). *Dossier de empresa* [recurso en línea] Imaginarium. Recuperado de https://www.imaginarium.es/pdfs/dossier_empresa.pdf [Consultada 01/04/20]

Imaginarium. (2017). *Historia de Imaginarium*. Imaginarium: Imaginarium. Recuperado de <http://corporativo.imaginarium.es/historia-de-imaginarium/> [Consultada 01/04/20]

Imaginarium. (2017). *Misión de Imaginarium*. Imaginarium: Imaginarium. Recuperado de <http://corporativo.imaginarium.es/mision-de-imaginarium/> [Consultada 12/04/20]

Imaginarium. (2017). *Modelo de negocio Imaginarium*. Imaginarium: Imaginarium. Recuperado de <http://corporativo.imaginarium.es/modelo-de-negocio-imaginarium/> [Consultada 12/04/20]

Imaginarium. (2017). *Nuestros expertos Imaginarium*. Imaginarium: Imaginarium. Recuperado de <http://corporativo.imaginarium.es/expertos-imaginarium/> [Consultada 28/06/20]

Imaginarium. (2017). *Visión de Imaginarium*. Imaginarium: Imaginarium. Recuperado de <http://corporativo.imaginarium.es/vision-de-imaginarium/> [Consultada 12/04/20]

Maldonado, J.A. (2020). *Estrategia empresarial. Formulación, planeación e implantación*. Gestipolis: WebProfit Ltda. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/> [Consultada 05/04/20]

Manene, L.M. (2013). Estrategias empresariales: tipología, características y uso. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/> [Consultada 25/07/20]

Meneses, C. (2019). *¿Cuál es la situación del sector juguetero?*. Juguetes b2b: Ediciones Just. Recuperado de <https://www.juguetesb2b.com/analisis/20191210/cual-es-situacion-sector-juguetero.aspx> [Consultada 19/07/20]

Rebato, C. (2020). *Qué es una estrategia empresarial y cuál es su importancia en una organización*. Think Big /Empresas: Telefónica S.A. Recuperado de <https://empresas.blogthinkbig.com/estrategias-empresariales/> [Consultada 13/08/20]

Redacción Emprendedores. (2019, 24 de mayo). *¿Qué significa modelo de negocio?*. *Emprendedores*. Recuperado de <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a69057/que-significa-modelo-de-negocio/> [Consultada 25/04/20]

Riquelme, M. (2020) *Cadena de valor de Michael Portes ¿Qué es y cuál es su importancia?* Recuperado de <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/> [Consultada 03/05/20]

Salazar, F. (2019). *El renacer de Imaginarium*. Aemab: Aemab. Recuperado de <https://aemab.es/2019/02/el-renacer-de-imaginarium/> [Consultada 25/07/20]

Wolters Kluwer (2020). *Eslabón horizontal*. Wolters Kluwer: Wolters Kluwer. Recuperado de https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjMONztbLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoADhLBtzUAAAA=WKE [Consultada 16/07/20]

Wolters Kluwer (2020). *Eslabón vertical*. Wolters Kluwer: Wolters Kluwer. Recuperado de https://www.guiasjuridicas.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjM0MLtbLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoAtBX4FjUAAAA=WKE [Consultada 16/07/20]