

Imaginarium (A): la decisión de salida a bolsa.¹

Era el mes de mayo de 2009. Félix Tena preparaba una reunión con su equipo directivo en la sede central de Imaginarium en Zaragoza para debatir la posible salida de la empresa al Mercado Alternativo Bursátil (MAB), un nuevo mercado de capital pensado para financiar los procesos de crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) había aprobado en marzo de 2008 el reglamento del MAB para empresas en expansión y se esperaba que en próximas fechas se incorporara a este mercado el primer participante: la productora de animación Zinkia, creadora de los dibujos animados Pocoyó.

En un estudio preliminar de la operación, los asesores de Imaginarium estimaban que se podría colocar una ampliación del 16% del capital. También podría ofertarse otro 16% de las acciones ya existentes para facilitar la desinversión parcial por parte de la sociedad de capital riesgo de Caja de Ahorros Inmaculada (CAI).

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Fernando Faces García y Miguel Angel Soto Araneta y la asistente de investigación Emma Berenguer, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada de una situación determinada. La información de la empresa se ha simplificado cuanto se ha considerado conveniente por motivos pedagógicos. Para una información precisa sobre las operaciones de la empresa puede consultarse la página web de información corporativa de la propia compañía en <http://www.imaginarium.es/>

Copyright © Mayo 2012. Instituto Internacional San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo

Mientras preparaba la reunión Félix reflexionaba sobre el éxito del modelo de negocio de Imaginarium y la historia de las operaciones corporativas de su empresa desde su nacimiento en 1992.

EL MODELO DE NEGOCIO

Imaginarium era una compañía especializada en la venta de juguetes y productos para la infancia. Poseía una amplia red de tiendas en España, Portugal e Italia y estaba presente en otros 25 países.

Los productos que comercializaba eran diferentes a los que habitualmente se podían encontrar en el mercado de juguetes. Esta diferenciación se observaba en el mismo momento en que uno entraba en una de sus tiendas: situadas en el centro de las ciudades o en los centros comerciales más importantes, las tiendas te invitaban a entrar en un mundo de productos totalmente pensados para los niños mediante una doble puerta, una grande para los adultos y otra pequeña para los niños.

“El objetivo con el que nació Imaginarium es el mismo con el que trabajamos hoy en día. Se trata de huir del mercado de juguetes banalizado dónde los productos son los protagonistas y buscar un concepto distinto pensado en el niño: el niño es el centro. Queremos contribuir a una mejor formación de los niños como personas gracias a un juego mejor” (Natalia Chueca, Directora de Comunicación de Imaginarium)

La tienda media ocupaba alrededor de 70 m², la gran mayoría destinados a exposición. La gama de productos que ofrecía era muy amplia y la disposición de la tienda por áreas temáticas facilitaba que el cliente explorara los diferentes espacios y localizara el producto que más se ajustaba a sus preferencias (en el Anexo 1 puede verse el índice del catálogo de productos y en el Anexo 2 un plano de una tienda tipo). Los juguetes estaban abiertos y al alcance de los niños para que pudieran probarlos.

“A lo largo del tiempo el protagonismo se ha ido ampliando desde el niño hacia la familia; nos hemos abierto a dar soluciones a las familias. Esto nos ha hecho crear líneas específicas como Decó, puericultura y la línea de viajes” (Isabel Martín-Retortillo, Consejera y Directora del Área Jurídica de Imaginarium)

El personal de las tiendas estaba formado en su mayor parte por expertos en la infancia con formación en pedagogía o en magisterio que asesoraban a los padres en su elección.

“El personal en tienda tiene una misión muy importante a la hora de asesorar a los padres, no se trata únicamente de vender productos... Reciben formación sobre productos, sobre gestión y sobre las necesidades de los niños de forma permanente a través de su responsable de zona. Todos los responsables de

zona, tanto nacionales como internacionales, vienen a Zaragoza a formarse periódicamente” (Isabel Martín-Retortillo)

El mercado objetivo al que se dirigía Imaginarium eran padres jóvenes y responsables, interesados e involucrados en la educación de sus hijos. En general, vivían en un entorno urbano y disponían de un nivel de renta medio-alto.

Imaginarium ofrecía productos exclusivos, de diseño único², fabricados bajo sus propias especificaciones y comercializados bajo su marca con su propio packaging.

“Lo que siempre ha primado en Imaginarium ha sido hacer las cosas de una manera diferente a lo existente, siempre con un por qué, que es la filosofía de la compañía. Buscamos la diferenciación a través de la innovación (...), nuestro Knowledge Center es un centro de conocimiento multidisciplinar donde se integra información de distintas fuentes: estadísticas del sector y del entorno, artículos de revistas, información que llega desde nuestras tiendas vía expertos o clientes, tendencias observadas en las distintas ferias y viajes realizados, etc., (...) Es un centro virtual formado por unas cinco personas en distintas ubicaciones” (Natalia Chueca)

La empresa contaba con dos centros principales desde donde desarrollaba de forma paralela y sincronizada sus actividades de investigación, desarrollo de productos y logística. Los centros estaban situados en Zaragoza y en China, dónde tenía dos sedes principales (en Futian y en Hong Kong).

Imaginarium preparaba y comercializaba dos colecciones de productos al año (primavera/verano y otoño/invierno). Cada colección constaba de aproximadamente 2.000 referencias, de las cuales el 20% eran nuevas. El diseño de nuevos productos se realizaba fundamentalmente en la sede central de Zaragoza, sin embargo, desde 2006, la central de Imaginarium en Hong Kong gestionaba directamente el desarrollo de nuevos productos con los fabricantes asiáticos.

La fabricación y el transporte eran los únicos eslabones de la cadena de valor que estaban externalizados completamente³.

La planificación de la producción se basaba en estimaciones de la demanda en función de la información histórica de ventas, de algoritmos y de la tipificación de cada producto, según sus principales características. Los fabricantes entregaban la producción en las plataformas logísticas desde dónde se distribuían a las tiendas.

² El 70% de los productos eran diseños propios, el resto eran productos de terceros que comercializaba, en la mayoría de los casos, en exclusiva con su propia marca y en su propio empaquetado.

³ A fecha del presente documento Imaginarium trabajaba con 300 proveedores, de los que más del 82% se localizaban en Asia (principalmente en China).