Félix Tena

PRESIDENTE DE IMAGINARIUM

«Imaginarium es hoy más que una tienda de juguetes»

Félix Tena nació en Zaragoza en 1960 y estudió Economía y Empresa en EEUU (Columbus University) y en ESADE. En 1992, fundó Imaginarium, que lanzaría después a nivel mundial a través de una cadena de establecimientos y de su marca ItsImagical. Imaginarium es un concepto de negocio basado en un innovador modelo de *retail* de alta tecnología y una colección exclusiva de productos de alta calidad desarrollados sobre la base cultural de una compañía decidida a contribuir con valores educativos a una sociedad mejor.

Efectivamente, Imaginarium es mucho más que una tienda de juguetes. Es una gran marca con una excelente reputación y notoriedad internacional, que se relaciona espontáneamente con el juego educativo y con valores, con productos de calidad y diseño propio, con tiendas y espacios llenos de magia y sorpresa… Imaginarium está presente hoy en 25 países con 382 tiendas y más de 1.500 puntos de venta en otros formatos tipo *corners* o *shop in shop,* así como ocho *concept store online*. La marca ha trascendido de la original tienda de juguetes para estar mucho más cerca de los clientes.

Javier López Somoza

Ya en 1992, fecha de la primera apertura, el mercado del juguete en España presentaba síntomas de estancamiento si no retroceso en favor de las multinacionales americanas y japonesas. ¿Por qué pensó que había hueco para Imaginarium?

En esa fecha, ya conocía muy bien el mercado del juguete español, cómo se estaba transformando y cómo los hipermercados y grandes superficies estaban banalizando este sector dejando de lado al niño y sus intereses. Las negociaciones entre las grandes multinacionales y los grandes de la distribución hablaban de descuentos, publicidad, volumen…, pero, en ningún momento, valoraban o tomaban en consideración cuáles eran las necesidades de los usuarios y cómo podían ayudar en su formación. Observando estos hechos y deseando poder evitarlos estando en contacto directo con el consumidor, surgió la idea de crear una gran cadena de tiendas que diese el protagonismo al niño y a los beneficios que el juego le aporta, sin intermediarios y sin otros intereses. Así nació Imaginarium: un modelo de integración vertical, desde la selección y creación de las colecciones propias, el diseño de los productos hasta la venta y el asesoramiento a través de expertos en cada punto de venta, a su vez lleno de magia y de estímulos para los sentidos de padres e hijos.

Veinte años después es obvio que el modelo ha funcionado. Sin embargo, cuéntenos algo que imaginó y que no acabó de consolidarse

Siempre ha habido algún producto que no funcionó como imaginé, pero como en nuestro modelo no nos apoyamos en productos estrella ni modas, sino que tenemos colecciones amplias con unas 2.000 referencias, hay margen para estos productos más difíciles que no siempre encajan. Nuestra línea de cosmética Imagicare fue un proyecto que no pudo consolidarse. Se trataba de una línea de cosmética especial para niños, realizada con unos laboratorios farmacéuticos de gran prestigio. Eran muy buenos y de una gran calidad en su composición y presentación, pero tenían un precio demasiado elevado para ser vendido en nuestras tiendas. Era más propio del canal farmacias.

¿Cómo y cuánto les ha afectado la actual crisis?

Obviamente, la crisis está afectando a todas las empresas y sectores y los resultados serían mucho mejores con otro contexto, pero, realmente, estamos comprobando que tenemos un modelo de negocio muy sólido y que está haciendo frente a una de las peores crisis mundiales sin apenas desviarnos de nuestras previsiones y planes de crecimiento. Un aspecto muy positivo fue nuestra rápida reacción y anticipación a la crisis. Ya en 2009, viendo que el entorno había cambiado y el acceso a la financiación iba a ser muy complicado, preparamos a nuestra compañía para poder disponer de los recursos necesarios para seguir creciendo e invirtiendo en estos años de crisis aprovechando las oportunidades que el entorno puede ofrecer.

¿Qué han hecho para afrontarla?

Son varias las estrategias y acciones llevadas a cabo. Por un lado, estamos trasladando nuestra cadena de tiendas a un nuevo formato de tienda más grande y rentable, que proporciona a nuestros invitados, además, mejores experiencias de compra, y, por otro lado, estamos incrementando nuestra presencia en mercados internaciones donde ya estamos presentes para

> «Volumen de población, así como potencial de crecimiento y consumo en un mercado con una oferta poco especializada, son los atractivos de Rusia para Imaginarium»

consolidar así nuestra posición y ganar cuota de mercado con estructuras muy similares, es decir, para ganar rentabilidad.

Finalmente, hemos realizado una gran mejora en la gestión de toda la compañía y mercados ganando eficiencia, aprovechando mejor los recursos disponibles y buscando potenciar nuestras propias sinergias, todo ello junto con un control razonable de los gastos. En definitiva: hemos maximizado la eficiencia en la gestión de todas las áreas.

¿En qué situación se encuentra su expansión nacional? ¿Creen que, con sus establecimientos actuales, ya tienen cubierto el mercado nacional?

La marca tiene un elevado grado de penetración. Actualmente, contamos con 200 tiendas en España, pero aún existen zonas con potencial para abrir nuevas tiendas y también seguiremos nuestra expansión nacional sustituyendo tiendas antiguas por otras de nuevo formato o reubicando tiendas existentes en mejores ubicaciones. El objetivo es continuar nuestro proceso de traslación de la red de tiendas para finalizar con una red de tiendas nuevas y renovadas, en las que la marca y las colecciones pueden expresarse mucho mejor, los clientes disfruten de una mejor experiencia de compra y los gastos se diluyan para obtener como resultado una mayor rentabilidad global por tienda.

¿Cuál es la dimensión actual de la internacionalización de Imaginarium?

Al cierre del primer semestre de 2011, las ventas internacionales representaron el 41% del total de las ventas y, en 2012, alcanzarán el 50%. Nuestra estrategia en los últimos años está siendo la de consolidar la presencia de la marca y ganar cuota en todos los mercados

en los que ya estamos presentes donde tenemos un potencial enorme que debemos y podemos captar.

Y ahora Rusia. ¿Por qué Rusia?
Rusia es, sin lugar a dudas, uno de los mercados clave para el desarrollo de cualquier proyecto relevante de *retail* a nivel europeo, tanto por el volumen de población que se concentra en torno a las principales zonas metropolitanas como por el potencial de crecimiento y consumo en un mercado con una oferta poco especializada o segmentada, en el que las marcas y los productos diferenciados adquieren un protagonismo creciente. Concretamente, en el mercado infantil, la estructura demográfica e índice de natalidad dotan al mercado ruso de un potencial adicional. Los proyectos aprobados por el Gobierno ruso para incentivar la natalidad se traducen en un crecimiento demográfico constante desde 2009, que continuará, al menos, hasta 2015. De ahí que el mercado de productos para niños se espera que crezca en torno a un 15% anual. Asimismo, hoy en día, el niño en Rusia es el «rey de la casa» y los padres no escatiman en rodearle de productos y juguetes interesantes para su crecimiento, Como ejemplo, el gasto en juguetes para niños se viene incrementando en más de un 50% desde el año 2007 en las zonas urbanas, por lo que la oportunidad que se presenta es inmejorable.

¿Cuál ha sido la fórmula elegida para abordar este mercado?
Imaginarium ha firmado un acuerdo de máster franquicia para el desarrollo e implantación de la marca Imaginarium en la Federación Rusa con un *partner* local que cuenta con amplia y cualificada experiencia en la implantación de proyectos de *retail* con marca exclusiva en Rusia, así como con acceso y credibilidad frente a los principales operadores inmobiliarios que gestionan los centros comerciales de Rusia. El equipo que lo forma cuenta con la experiencia de haber acometido con gran éxito la implantación y expansión de cadenas «mono-marca» Apple, Nokia, Sony y Lego, entre otras, durante los últimos cinco años con el grupo re-Store Retail Group.

¿Tienen previstos otros mercados emergentes?
De momento estamos concentrados en los mercados en los que ya estamos y en Rusia, que presenta un gran reto si queremos crear la marca y abrir 50 tiendas en tres años, pero, obviamente, seguiremos creciendo y ampliaremos a nuevos mercados emergidos, pero no de momento.

Imaginarium cotiza en el MaB desde diciembre de 2009. ¿Cuál es el balance?
Como te decía, para nosotros acceder al MAB fue positivo, ya que nos permitió preparar nuestra estructura financiera para crecer y ampliar nuestra red de tiendas nacional e internacional trasladándola al nuevo formato y aprovechando las oportunidades que el entorno nos ofrece en años en los que la financiación es inaccesible. Otra cosa es que el entorno y la crisis macroeconómica estén castigando a las Bolsas y a compañías cotizadas y que la cotización no refleje el valor real de la compañía. Sin embargo, estamos firmemente convencidos de que, tan pronto como se estabilicen los mercados financieros, se verán los frutos y resultados del crecimiento y la buena gestión que ahora no se perciben en el valor de cotización ::