

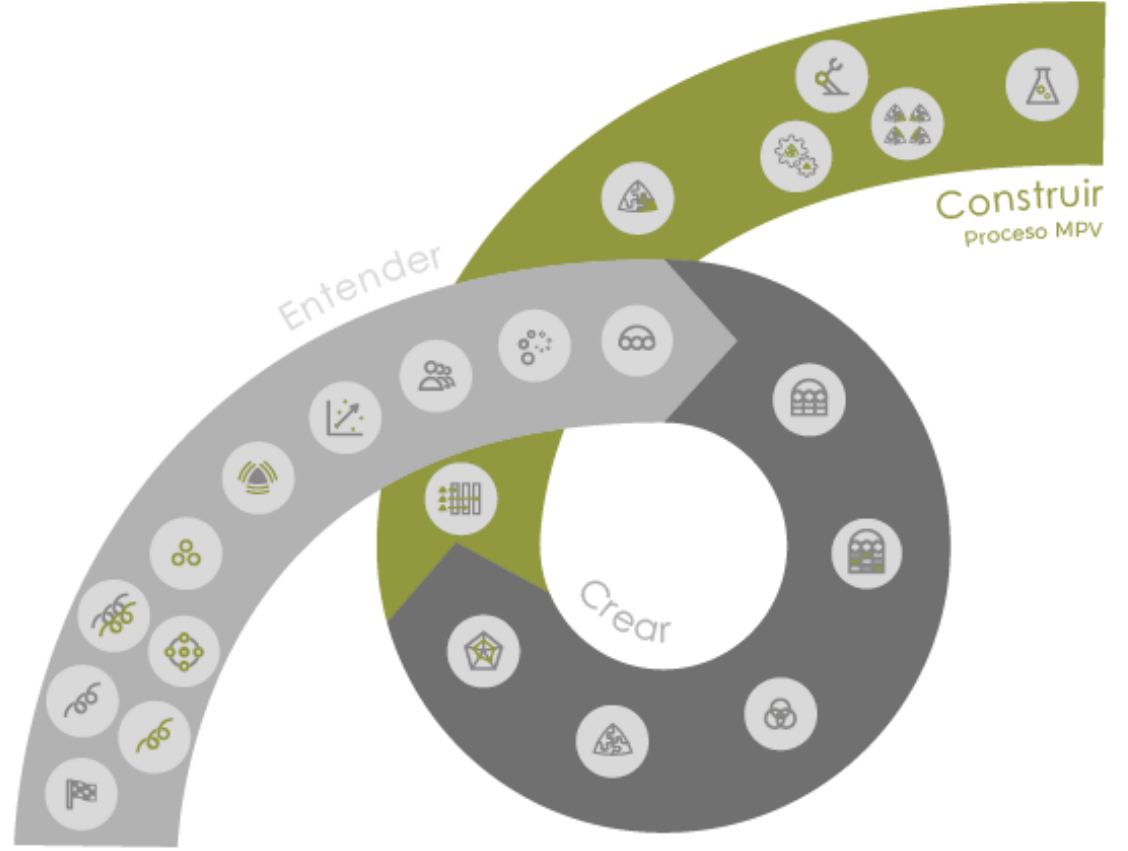


# 01 Caso transversal

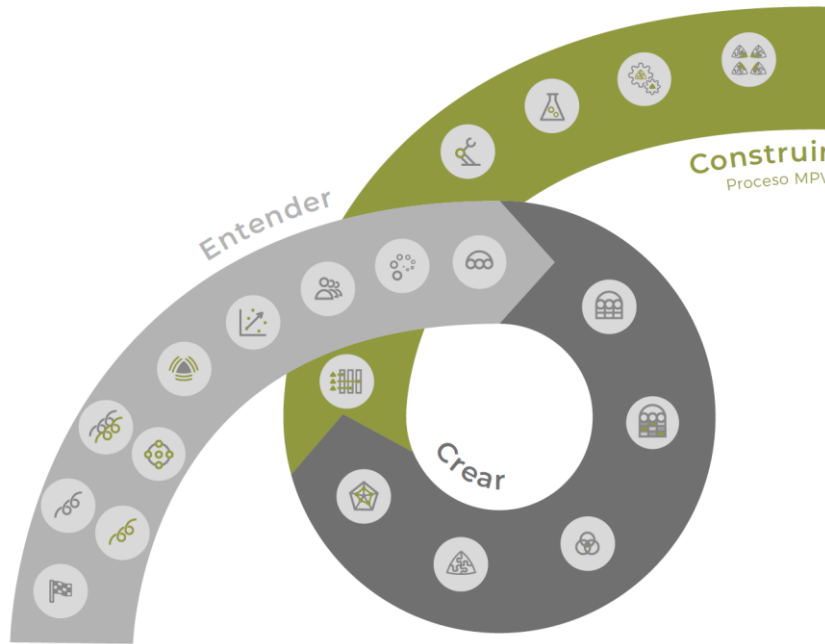
## Creación de nuevos espacios de competencia

CASO TRANSVERSAL 01





# METODOLOGÍA BIK SCALE



Es un **ecosistema con una filosofía, método** y unas **herramientas interdependientes** que permiten **entender, crear y construir oportunidades** de mercado traducibles en modelos de negocio para los **diferentes niveles de actuación** (*Empresa, Unidades de Negocio, Productos/Servicios y Atributos*).

Las **conclusiones parciales** en cada una de las **fases y herramientas** del proceso, generan un **marco estratégico estructurado** desde la **concepción hasta la implementación del proyecto**; permitiendo la **trazabilidad e interacción en equipos multidisciplinares** de proyecto durante cualquier punto de las fases de desarrollo.

## Entender

- Kick-Off Factores de éxito
- Definición del reto
- Evolución de empresa
- Posición en Benchmark
- Evolución del sector
- Actor/Customer Journey
- Alineación de la empresa y el sector
- Abstracción
- Red de Valor
- Paraguas

## Crear

- Matriz territorio de Oportunidad
- Escenarios de Oportunidad
- Valoración de la Matriz
- Valoración de escenarios
- Tendencias en la Oportunidad

## Construir

- Ponderación
- Productivizar
- Prototipado
- Matriz MPV
- Test de Usuario

# Imaginarium

*En plena crisis del sector juguetero en España en los 90's, nace **Imaginarium**, un nuevo concepto de **retail**, con una oferta diferenciada.*

*A principios del 2000, **Imaginarium** desarrolló una de las estrategias de diversificación más audaces en España y a nivel mundial, creando una categoría auténtica y única: **espacios comunes**.*

- Más de 310 tiendas en todo el mundo, en 26 países
- Da su marca a más del 95% de portafolio propio de productos y servicios
- Crecimiento medio del 40% anual
- 500.000 familias afiliadas al *Club Imaginarium*
- Marca referente de seguridad y valores para niños y padres





FASE ENTENDER

GEORGETOWN MEN'S SOCCER NCAA TOURNAMENT APPEARANCES

NCAA 2017 2015 2014 2013 2012 2010 1997 1994 NCAA

GEORGETOWN

2015 2011 2010  
2012 2010



# KICK-OFF

*(Punto de partida)*



- Al igual que los ciclos de producto y de la empresa, **el canal** experimenta ciclos que son reflejo del **momento** económico, tecnológico y social de los productos y los movimientos del sector.
- Este es el caso de las **cadena temática de juguetes**, un fenómeno que surge con los primeros supermercados para niños en los años 50 's en USA y marcaron un antes y un después en la industria mundial del juguete.
- En la misma época **la industria española del juguete** consolida su larga tradición e imagen y alcanzó sus mayores cotas a finales de los años ochentas, creando varios **clúster** industriales de relevancia en España, como fue **“El valle del juguete” en Alicante**.
- A inicios de los noventas, una serie de fenómenos confluyeron generando una importante **crisis en la industria juguetera española** de la que quedaron pocos actores que nunca lograron volver a recuperar sus niveles históricos de éxito, dejando un gran vacío en el sector y generaron una **gran oportunidad para el canal con alcances globales**.

Esta crisis fue una consecuencia de una **errónea interpretación del momento** social, económico y tecnológico de la época.

- **Económico:** El canal se expande bajo el modelo de franquicia y se **banaliza** con una extensa oferta de mínima diferenciación en múltiples marcas. (tiendas multi-marca).
- **Tecnológico:** Se consolida en el sector la **deslocalización** de la producción a Asia, el abaratamiento de **componentes electrónicos** satura las prestaciones de los juguetes. Los clúster manufactureros españoles y europeos pierden competitividad.
- **Social:** La saturación de temáticas cliché que no aporta **valores** familiares o sociales, en varios casos hace apología de **antivalores**. Se genera un vacío en la oferta, con relación a las necesidades sociales de los **nuevos tipos de familia** de los 90's. (Niñez con baja atención familiar y padres con plena ocupación laboral)





En este contexto se genera un vacío que potenció la necesidad de un **nuevo concepto de tienda**, con una oferta diferente, rica en valores, pero espontánea que, a través de la lúdica, el compartir, crear y **recuperar momentos en la relación padres/hijos** lleva al canal más allá del concepto clásico de tienda de juguetes.

Esta iniciativa emprendedora, posicionó a **Imaginarium** como líder mundial del *Retail* en su categoría: **los espacios comunes padres-hijos**.

Desarrolló una **estrategia de diversificación** de productos y servicios más audaz del sector en España y se expande hoy a más de 30 países y 400 tiendas, con categorías como: Menaje, Aseo, Cosmética, Calzado, Viajes, Telecomunicaciones, Sostenibilidad...

Esta consistió en la construcción de un marco conceptual de la categoría para articular y ordenar **la incursión a nuevos sectores**, identificando **contextos compartidos en la vida niño-adulto** formando una estrategia encadenada y coherente en cada salto de la empresa, sin perder su esencia.





# EVOLUCIÓN DE SECTOR

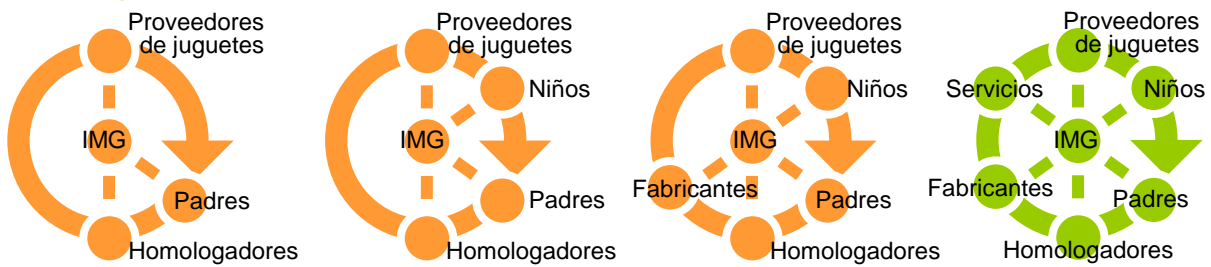
*(Conocimiento en perspectiva del entorno)*





	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pequeña tienda de juguetes simples</li> <li>● Distribución de juguetes marca blanca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Imagen y modelo de tienda en España e internacionalización</li> <li>● Target infantil IMG se reduce. Video Juegos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Core Business de juguetes educativos y sanos</li> <li>● Invasión del nicho educativo por el retail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Banalización del concepto educativo</li> <li>● Marcas adultas migran al segmento niños</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tecnología de la madera</li> <li>● Juguetes básicos de madera y materiales simples</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento de técnicas de preescolar</li> <li>● Juguetes y tecnologías más avanzadas Ej: plásticos, metal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Juguetes electromecánicos</li> <li>● Juegos electrónicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nuevas tecnologías para los juegos infantiles</li> <li>● Técnicas de estimulación temprana</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Juguete distractor. No molestar a los adultos ...</li> <li>● Entretenimiento básico, pero sano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Juególogas asesoras en lúdica infantil</li> <li>● Valores sanos frente a anti=valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Adicción a multimedia y video juegos. Búsqueda de alternativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Etapa infantil cada vez mas corta</li> <li>● Juguetes éticamente cuestionados</li> <li>● Niños cada vez más solos, pero sobreprotegidos</li> </ul>
Adaptation/Intelligence	Beginnings 1992	Past	Present	Future

Knowledge/Intellect



## ¿Cual es la próxima Mutación?

- De oferta de juguetes simples a una tienda con gran atractivo
- Debe ir a hacia una amplia oferta de productos/servicios con una fuerte carga de valores y emociones
- Expandirse mas allá del espacio físico de sus tiendas



FASE ENTENDER

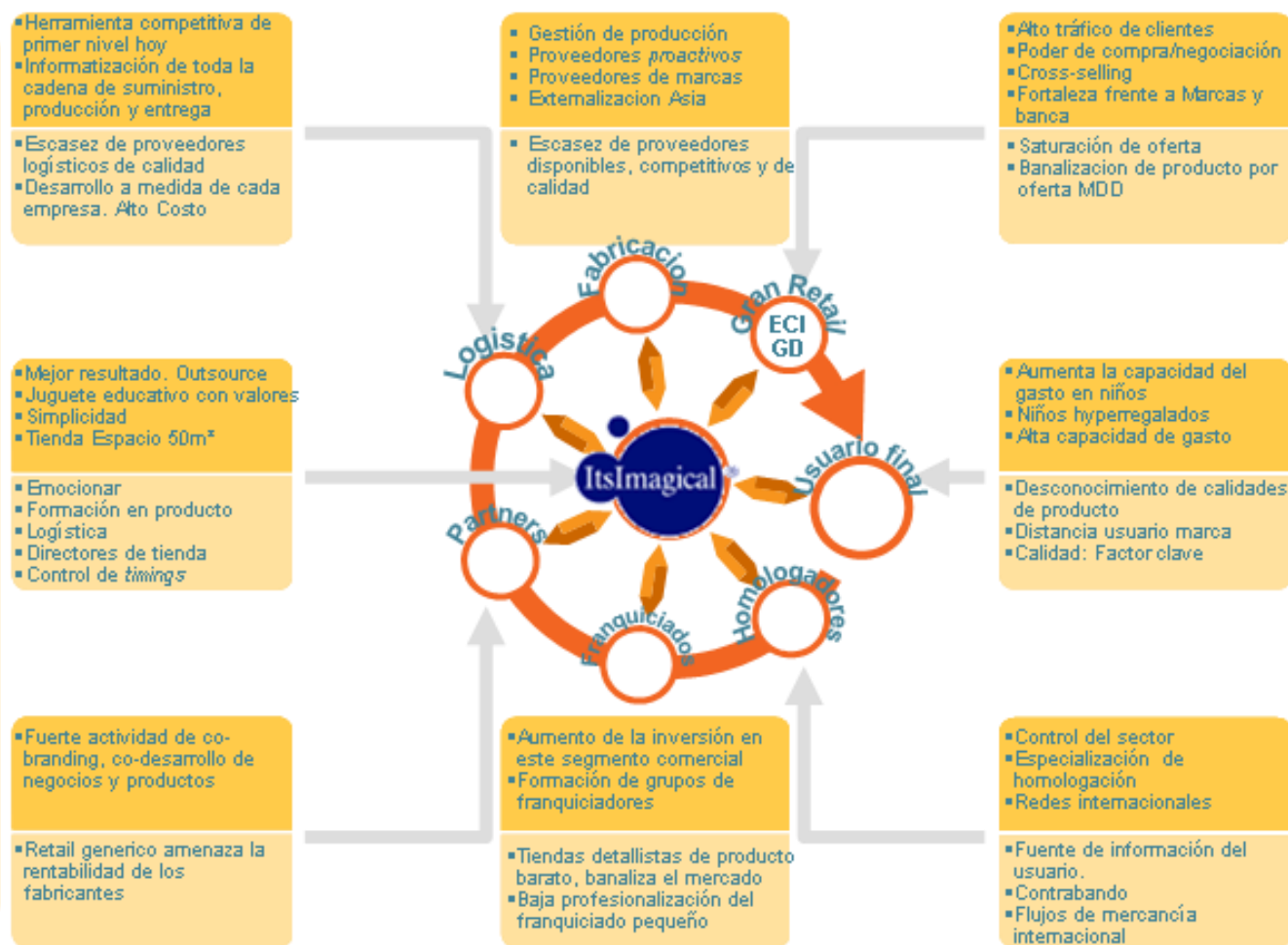


# RED DE VALOR

*(Ecosistema de negocio)*



1. Usuarios finales.
  - Niños
  - Amigos
  - Padres
  - Abuelos
  - Familiares
  - Profesores
  - Canguro
2. Competidores
3. Fabricantes Desarrolladores
4. Logística
5. Proveedores.
6. Inmobiliarias especializadas en suelo comercial
7. Homologadores
8. Franquiciados y Grupos Franquiciadores
9. Grupos capital riesgo
10. Boca a oreja



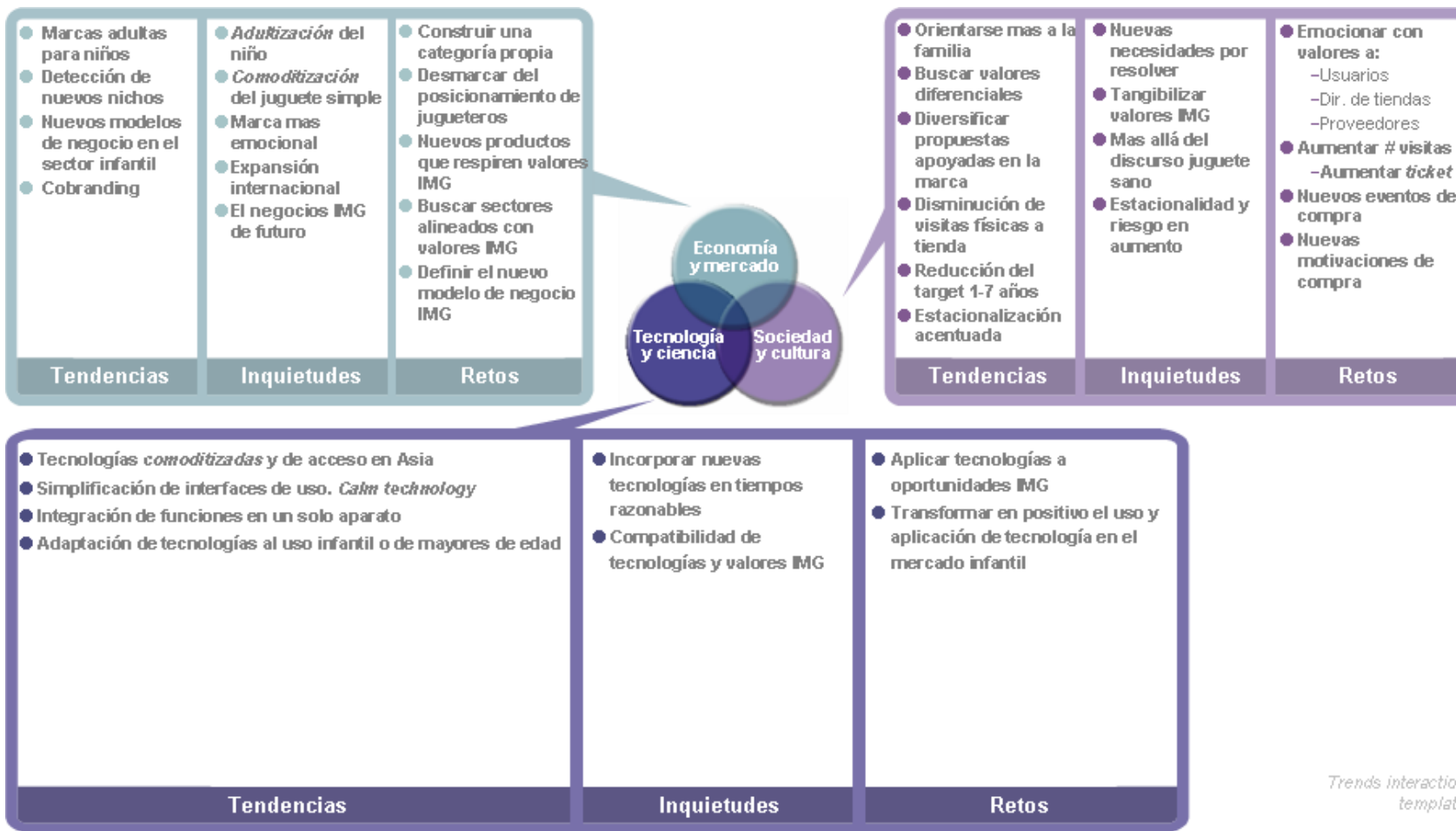
- Los fabricantes asiáticos permiten un mejor *time2market* y acceso a tecnologías baratas
- Los grandes actores del *retail* genérico y temático incursionan con fuerza en producto infantil: *Ikea*, *Decathlon*, *Carrefour (MDD)*
- Las marcas se apoyan en el *co-branding* como medida de fortalecimiento: Imagen y margen.



FASE ENTENDER

# DEFINICIÓN DEL RETO

*(El reto como sistema)*



Trends interaction template

- Crear una categoría propia mas allá de concepto tradicional del juguete. Que sea difícil de copiar
- Necesidad de mayor tiempo de calidad con los niños
- Tecnología traducida para momentos y valores familiares. **User friendly**

# Crear nuevos espacios de competencia

## Reto

Identificar nuevos espacios de competencia y oportunidad para una tienda de juguetes educativos

### Tareas

- Observaciones de diferentes tipos en familias y especialmente en niños para detectar:
  - La naturaleza y el tipo de interacciones entre los miembros de una familia
  - Formas de comportarse y necesidades específicas de los niños
  - Contextos de uso específicos








# ABSTRACCIÓN

*(La empresa en esencia)*

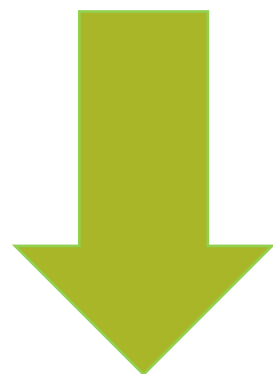


BreakStorm Mindmap template

# Imaginarium es Espacios comunes

Imaginarium 

# Imaginarium®



# Imaginarium® ItsMagical®



# PARAGUAS

*(La empresa visión y alcances)*

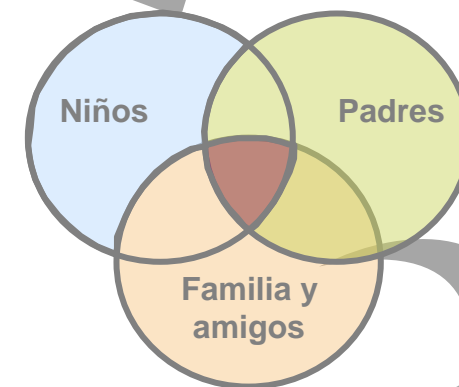
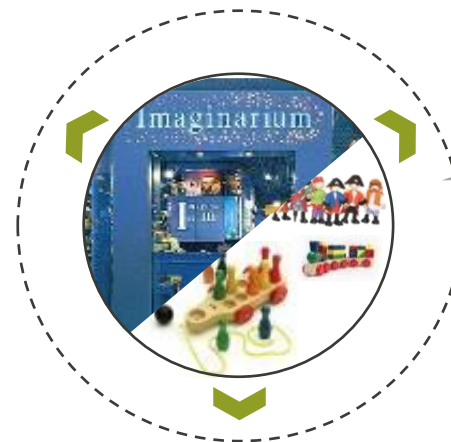
# Creación de nuevos espacios de competencia

## El reto

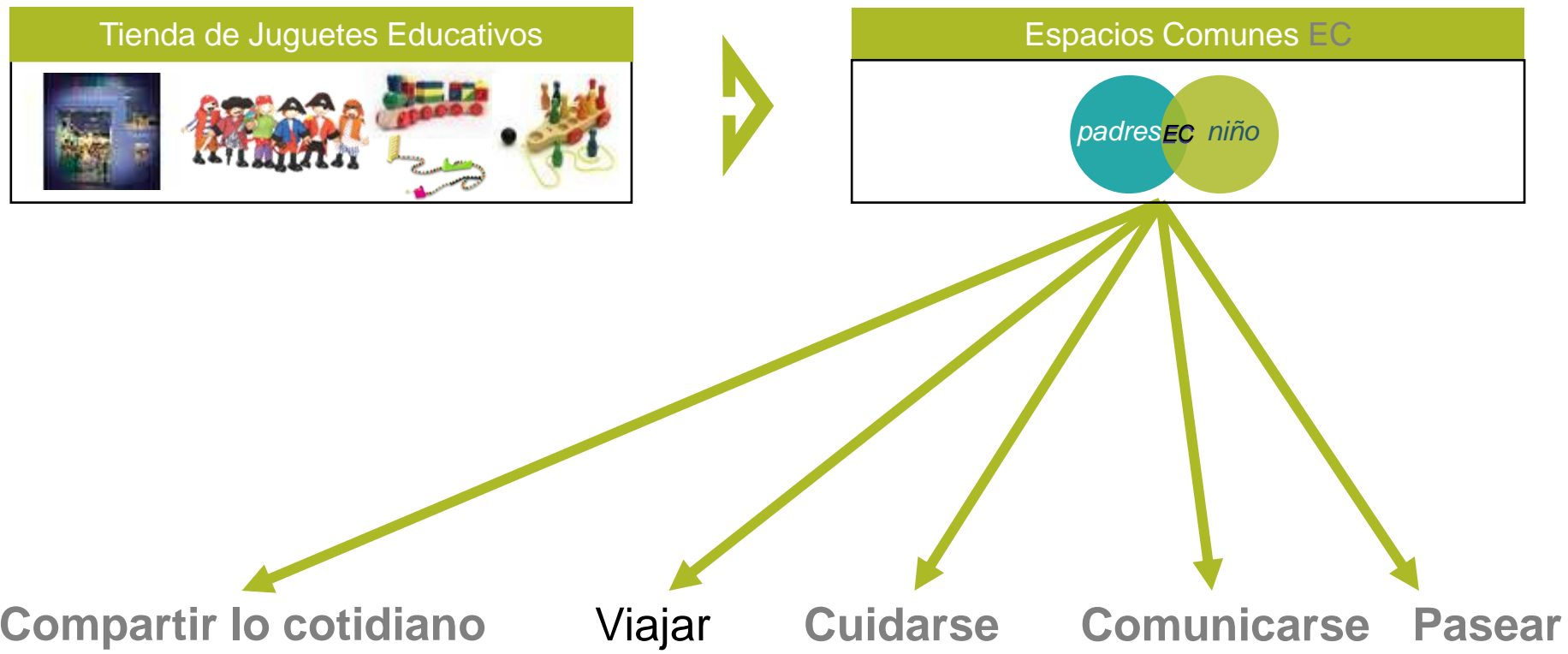
Identificar nuevos espacios de competencia y oportunidad para una tienda de clientes educativos.

## La visión

Más que un *retail* de juguetes, *Imaginarium* es un espacio con una clara filosofía, entender el mundo de los *Espacios Comunes, Niños-Padres*.



Esta visión/filosofía de las tiendas de Imaginarium de ser un espacio compartido fue también aplicada a los nuevos conceptos de juegos, que se desarrollan en diferentes contextos y que ¿da lugar a explotar diferentes potenciales líneas de productos. Se desarrollaron varias líneas diferentes de conceptos:





FASE CREAR

# MATRIZ TERRITORIO DE OPORTUNIDAD

*(Cruce de líneas de actuación para la solución)*



## La matriz

Identifica las áreas de mayor potencial de desarrollo orgánico de la compañía, unidad de negocio, producto servicio, atributo, ...

Cruzando la nueva categoría con los mercados con mayor potencial de demanda



### El reto

- Desarrollar el mapa de oportunidades de Imaginarium.

### Solución

- Definición de un territorio de oportunidades (productos y servicios).
- Diseño de un marco de actuación para el desarrollo de cada una de las oportunidades.





# TENDENCIAS EN LA OPORTUNIDAD

*(Interpretar las confluencias en el mercado)*

# Las tres esferas del conocimiento aplicado

Éstas tres ópticas del conocimiento humano son **factores fundamentales** en la **identificación, análisis y desarrollo** de nuevas **oportunidades de negocio**



**Economía / mercado**, engloba a los fenómenos o tendencias en los modelos de negocio o intercambio de valor, e incluye los fenómenos, modelos en ámbitos como el económico, de negocios y financiero

**Tecnología / ciencia**, que engloba a las tendencias en los ámbitos científico, tecnológico de los estados de la técnica (*state of the art*)

**Sociedad / cultura**, que engloba a las tendencias del comportamiento, hábitos, usos, percepciones y emocionalidad de las personas

# Las tres esferas del conocimiento aplicado



**Alineación completa:**

## La oportunidad

Las oportunidades de negocio se generan **cuando se identifica el momento de convergencia** entre fenómenos en los tres **ámbitos pertinentes** a la **evolución** de la empresa

## Lo oportuno

En el entorno de la empresa se **dan circunstancias adecuadas** desde las tres perspectivas (*social, económica y tecnológica*).

Estructurar, enriquecer y dar contexto para la construcción del escenario de oportunidad, a partir de la base de las áreas de desarrollo, realimentadas por las tendencias de las tres esferas (mercado, tecnología y cliente).

## RECURSOS DE INTERNET PARA LA BÚSQUEDA DE TENDENCIAS

### TENDENCIAS

<http://www.tendencias21.net/>

[www.google.com/trends](http://www.google.com/trends)

<http://www.google.com/trends/hottrends>

<http://www.smartmoney.com/map-of-the-market/>

<http://www.marketwatch.com/>

[http://seekingalpha.com/dashboard/the\\_macro\\_view?source=headtabs](http://seekingalpha.com/dashboard/the_macro_view?source=headtabs)

<http://www.inteco.es>

### INNOVACIÓN

<http://www.nesta.org.uk/>

<http://www.ted.com/>

<http://www.creafutur.com>

<http://www.madrimasd.org>

<http://www.wipo.int/pressroom/es/>



tendencias de juegos compartidos padres e hijos



Todo

Imágenes

Noticias

Vídeos

Maps

Más

Configuración

Herramientas

Aproximadamente 10.600.000 resultados (0,58 segundos)

www.elobservador.com.uy › nota › juegos-compartidos-tecnologia-pa... ▼

## Juegos compartidos: tecnología para padres e hijos

4 jun. 2018 - El 78% de los **padres** consideró que eran buenos modelos para sus **hijos** en lo que respecta a los medios y la tecnología. Qué hacer. Prohibir o ...

Falta: ~~tendencias~~ | Debe incluir lo siguiente: [tendencias](#)

www.abc.es › familia › padres-hijos › abci-diez-beneficios-aporta-pad... ▼

## Diez beneficios que aporta a los padres el juego con sus hijos

9 dic. 2018 - Diez beneficios que aporta a los **padres** el **juego con sus hijos** ... para concienciar y dar aún más valor si cabe a estos momentos **compartidos**.

Falta: ~~tendencias~~ | Debe incluir lo siguiente: [tendencias](#)

www.abc.es › familia › abci-ocio-taller-accion-201211100000\_noticia ▼

## Propuestas de juegos y ocio en familia para fortalecer la ...

10 nov. 2012 - Jugar **con** nuestros los niños desde que son bebés previene muchos ...

Propuestas de **juegos y** ocio en familia para fortalecer la comunicación **con los hijos** ... «Los **padres** deben ser imaginativos y creativos», dice De la Guardia. ... en familia da la oportunidad de expresar valores propios y **compartidos**; ...

Falta: ~~tendencias~~ | Debe incluir lo siguiente: [tendencias](#)



FASE CREAR

# ESCENARIOS DE OPORTUNIDAD

*(Detallando los factores de la oportunidad)*





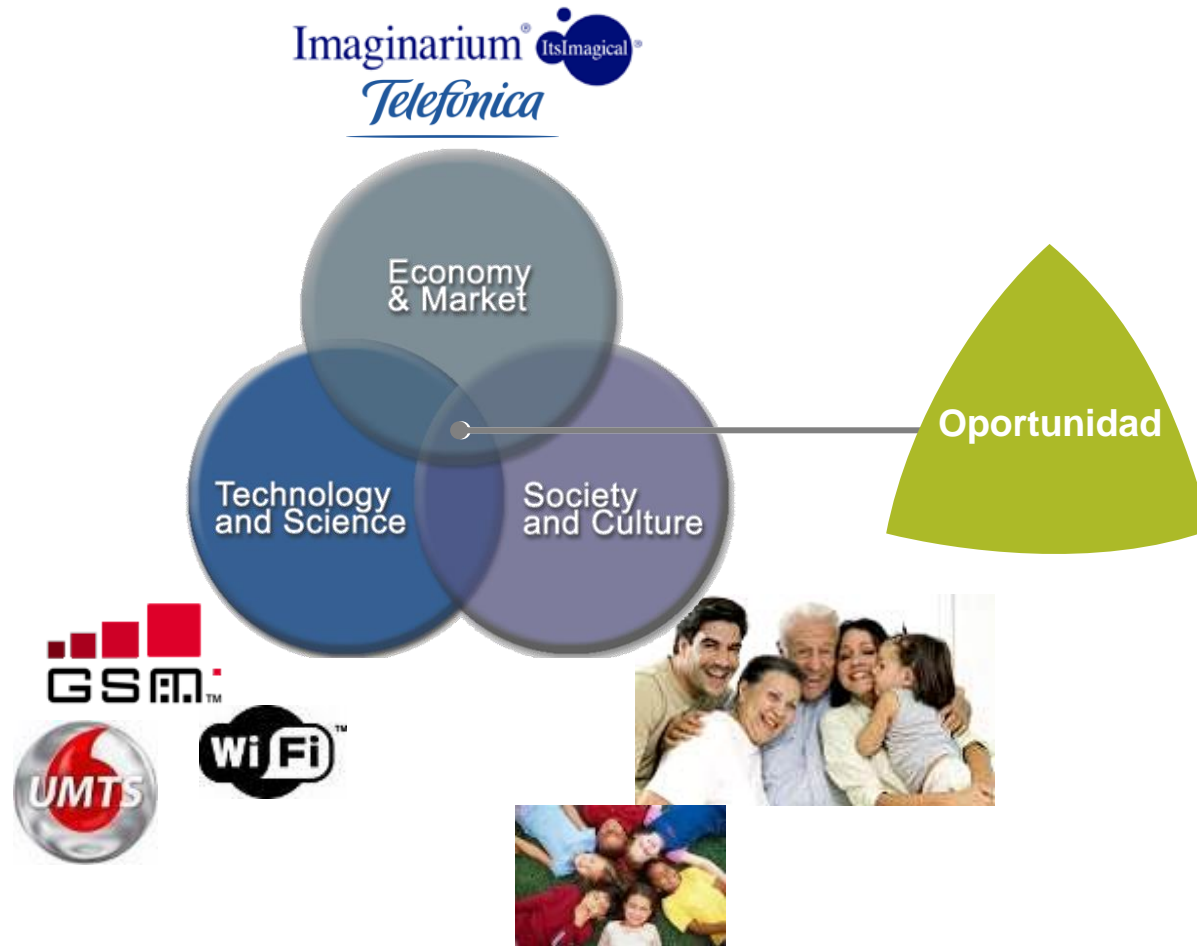
# Acotar la Categoría Espacios Comunes en Oportunidades





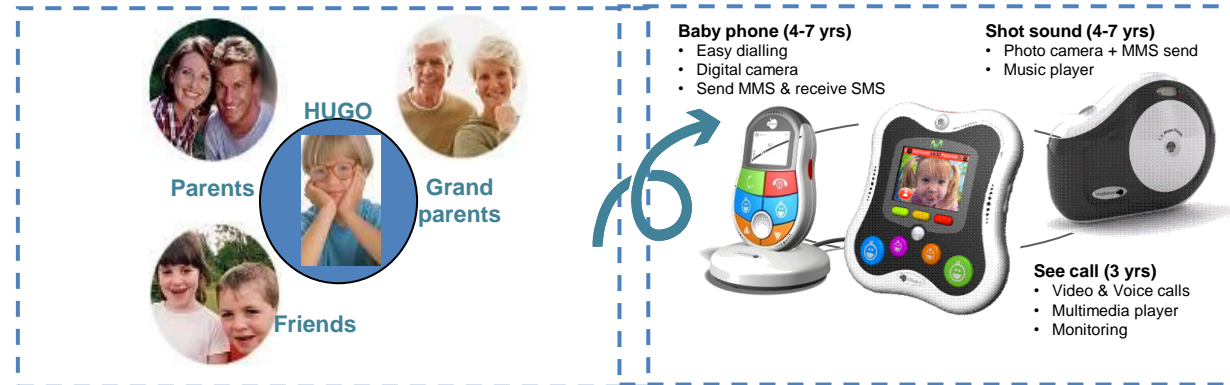
Modelizar la oportunidad en términos de los cuatro factores que las componen (actores, necesidades, contexto de uso y solución).





- Cuál es la oportunidad para *Imaginarium* en el mercado de comunicaciones?
- Cómo puede materializar esa oportunidad?
- Cuáles son las barreras de viabilidad a esa oportunidad?
- Dado el contexto de las tecnologías, el mercado y sus usuarios y hábitos?
- Qué atributos valorarían sus usuarios?

## “New kids on the move”



### Tareas

- Ciertos cambios en el **ámbito social y cultural** incrementan la **necesidad** de herramientas de comunicación y ocio para niños:
  - Normalmente los dos padres trabajan
  - Estructuras familiares más pequeñas, i.e. cada vez se vive más lejos de los abuelos
  - Los niños están más **tiempo fuera de casa**, en la guardería, escuela o con los amigos

### Beneficios & resultados

- Basándose en las diferentes necesidades de comunicación y ocio de los niños, y también otras que podrían tener, i.e.
  - Hablar, ver, grabar, comprar, etc.
- ... Conjuntamente con el cliente, se desarrolló una gama de diferentes dispositivos de comunicación que cubrían estas necesidades específicas



# Diversificación de la oferta y nuevos modelos de negocio

## El reto

- Explotar el negocio de la comunicación entre los niños y su entorno (familia, amigos, ...)

## Solución

- Dispositivos y servicios específicos que cubren las necesidades de comunicación familiar.
- Terminales multimedia que tienen en cuenta las habilidades de los niños y que poseen funcionalidades filtradas por los padres.





# Comunicación

Siempre juntos

Comunicar  
y Localizar



Teléfono móvil

Ver  
y Memorar



Cámara  
fotográfica



Comunicación  
Global



Video  
conferencia





# MO1

With My Mobile

Una nueva forma  
de comunicarte con tu hijo

MO1 el móvil pensado por  
Imaginarium, para que tu hijo  
pueda utilizarlo cuando tú  
quieras.



69,00 €



**Personalizar Agenda**  
Gestiona la agenda de  
tu hijo con los  
contactos que estimes  
necesarios.



**Servicio Localízame**  
Si quieres saber  
dónde se  
encuentra este  
móvil te  
ofrecemos este  
servicio para que  
estés tranquilo en  
todo momento.



**Guía rápida**  
Para conocer de forma  
rápida y sencilla el  
funcionamiento de MO1.  
[Entra en la guía]

**¿Conoces los ACCESORIOS para  
tu MO1?**

Carreteras... fuentes...



## Actores



- *Imaginarium* referente de valores y seguridad infantil
- Operador de telefonía global referente en I+D propio
- OEM internacional o local de tecnología GSM y GPRS
- Desarrollador de interfase
- Los Niños
- Padres o adultos cercanos

Imaginarium<sup>®</sup> ItsMagical<sup>®</sup>  
Telefonica



## Necesidades



- Tener en todo momento la posibilidad de ayuda o comunicación con los hijos
- De fácil, simple y rápido uso
- Facilitar el acceso a un entorno concreto de personas
- Garantizar la salud infantil a la exposición a radiofrecuencias



## Contexto de uso



- Medio de asistencia en casos de necesidad
- Niños y padres que por circunstancias, están a distancia
- Abuelos y familiares al cuidado de ellos



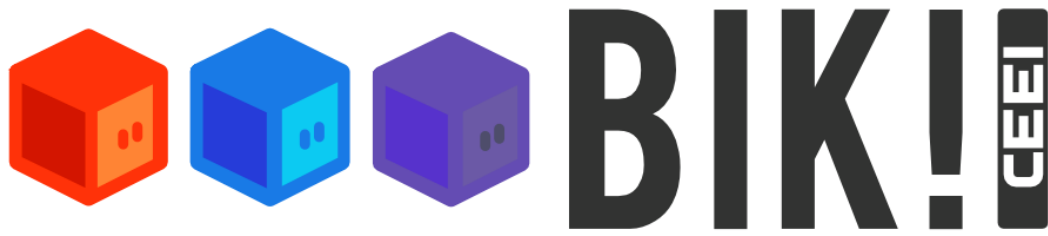
## Solución



- Sistema de telecomunicación seguro
- Interfase desarrollada especialmente para niños:
  - Seguro en los ámbitos:
    - Contenidos
    - Accesos restringidos
  - Elimina las connotaciones de ocio electrónico/ IT







IDEA STARTUP SCALE Actualidad Agenda

ACCEDE A LA HERRAMIENTA >

*\*Para acceder a la herramienta primero debes haber iniciado sesión con tu usuario*



- Manuales
- Herramientas
- Casos Prácticos
- Vídeos



Crecimiento

<https://bikceei.emprenemjunts.es/?op=130&id=513>  
scale@bikceei.com.