

MINILAND, LA ESPECIALIZACIÓN EN JUGUETE EDUCATIVO Y NUEVOS MERCADOS

GERMÁN SEMPERE

Presidente de Miniland Group y del Instituto Tecnológico del Juguete

JOSÉ VERDÚ

Director General de Miniland Group y vicepresidente de la Asociación Española de Productos para la Infancia

PEDRO RUBIO

Director de Sieteleguas Ediciones

Miniland S.A. es una empresa ubicada en el Parc Industrial La Marjal I de ONIL (Alicante-España) y cuenta con unas instalaciones de 15.000 m² en las que trabajan más de 50 empleados en los diferentes procesos de diseño, creación de moldes, inyección de plásticos, manipulados, fabricación, administración, comercial y marketing.

El grupo Miniland cuenta con cinco unidades de negocio, *educational* para material y juguetes educativos, *baby* de productos dirigidos a la puericultura, *new concepts* para el desarrollo de nuevos productos para otras empresas, *home* para la producción de artículos de menaje-hogar e industrial.

Todos los productos Miniland se desarrollan en su departamento de I+D de Onil, fabricando el 50% de sus productos en Asia y el resto en sus instalaciones de España, apoyándose en la fuerte y especializada estructura de industria auxiliar del Valle del Juguete en la que está ubicada.

En el presente artículo, procederemos a revisar los antecedentes históricos de la empresa, tras lo cual definiremos los criterios por los cuales se rige, pasando posteriormente a describir la estructura organizativa de Miniland y sus programas operativos. Posteriormente, se centrará en las oportunidades de futuro, finalizando con los datos económicos más representativos y las conclusiones.

ANTECEDENTES

En 1962, Germán Sempere Navarro y un amigo dan sus primeros pasos como industriales al intentar el desarrollo de ojos móviles para muñecas que, hasta entonces, los fabricantes muñequeros españoles importaban de otros países de Europa. También, y paralelamente a la terminación de las matrices necesarias, se fabricaban otros accesorios para muñecas como zapatos, chupetes, biberones, etc. Esta incipiente empresa se ubicó en Onil (Alicante).

Durante varios años fueron perfeccionando la calidad de los ojos para muñecas que fabricaban y ampliando la gama de accesorios, trabajando para la práctica totalidad de las empresas del sector de la zona. En 1971, los hermanos de Germán y una fábrica de muñecas entran a formar parte de la sociedad, aportando un sistema revolucionario y muy innovador para la fabricación de ojos para muñecas. Esta nueva iniciativa tuvo una corta existencia, debido sobre todo a las suspicacias del sec-

tor, que consideraba a esta nueva empresa más como un competidor que como un proveedor, debido al perfil comercial de la fábrica muñequera.

A partir de ese momento, la empresa decide desarrollar y fabricar juguetes propios, realizando inversiones en moldes y máquinas de inyección. Consecuente con este nuevo planteamiento estratégico, surge la necesidad de ampliar las instalaciones industriales trasladando las mismas del centro de Onil a las afueras de la población, concretamente a la carretera de Castalla, lugar actual del domicilio social de Miniland.

En 1980, con la venta de las acciones que poseía el fabricante de muñecas al resto de los socios, da comienzo una nueva etapa empresarial. En 1982 se invirtió fuertemente en nuevos productos, por un lado, una colección de juegos de sociedad electrónicos en colaboración con la Universidad de Barcelona y por otro, una línea de maquillaje para niñas. El resultado no fue el esperado, debido a la coincidencia del lanzamiento por parte de una potente empresa multinacional del sector de juegos electrónicos, de productos muy similares y a la irrupción en el mercado de bustos de muñecas para maquillarlos, opción ésta preferida por las madres. La empresa retomó entonces su trabajo como industria auxiliar.

En esos años, el sector del juguete en general y de manera muy especial las industrias jugueteras de la zona, entran en una crisis muy acusada que derivaría en una grave situación económica sectorial.

En 1983, y aún inmersa la empresa en la mencionada crisis, se inicia la fabricación de figuras de PVC decoradas a mano, representando personajes populares y de series de TV.

Ya en 1986, la empresa está especializada y consolidada como referente en la fabricación de figuras que producía como artículos promocionales para terceras empresas, e incluso comercializándolas directamente tras obtener derechos de licencias tan importantes como Hanna Barbera y Simpsons. La empresa vive un tiempo de éxito y prosperidad y se consolida como una organización seria y competitiva en la fabricación de artículos promocionales. A partir de dicho año, la empresa cambió su denominación social, pasando a denominarse Miniland, S.A.

En 1990 adquiere el 50% de las acciones de su primer cliente, la empresa STAR TOYS, S.A., de Barcelona. Durante los seis años siguientes, Miniland pisará con fuerza en el mercado promocional fabricando millones de unidades de diferentes artículos, entre ellos, cápsulas sorpresa para huevos de chocolate. En 1992 abandona la empresa el socio fundador.

En 1996 alcanza su mayor facturación y es en ese momento cuando el equipo directivo toma una trascendental decisión estratégica: invertir en productos de marca propia para garantizar la estabilidad de la empresa, ya que en ese mismo año el 50% de la facturación se realizó a un único cliente. La decisión fue acertada, ya que sólo dos años después, ese mismo cliente trasladó a China la producción de sus artículos promocionales.

Entre los mercados objetivos que Miniland tiene ante sí, decide enfocar su estrategia al mercado de la «educación», con un compromiso firme en el que integrar y servir a profesionales de la educación mediante materiales didácticos (juguetes educativos, juegos científicos etc.) con total apoyo a sus tareas pedagógicas mediante productos dotados de manuales y guías, también a los padres que como proyección de dicha tarea educativa desean para sus hijos momentos lúdicos con una segunda lectura educativa (gráfico 1).

En 1997 expone por primera vez en la Feria Internacional del Juguete de Nuremberg, siendo esta Feria su cita más importante con sus clientes en la actualidad.

En 2002 obtiene la certificación de calidad según la norma ISO-9001, cumpliéndose así el objetivo de la dirección de la empresa, que suponía la profesionalización de la misma con la implantación de los correspondientes manuales de calidad y procedimientos.

En 2003 adquiere todo el muestrario y la marca de una pequeña empresa de Ibi, posicionada en el mercado de la puericultura, Talleres La Paz. Esta adquisición da inicio a su andadura en dicho mercado, consolidando así la diversificación y la innovación permanente como estrategia del grupo empresarial.

En el año 2004, compra la marca Gozan y su utillaje a la empresa Juguetes Gozan, S.A. que inició la familia Pascual de Ibi (Alicante) el año 1948. En la actualidad continúa produciendo la línea de productos tradicional de la marca, principalmente camiones de metal y plástico.

En 2006, Miniland, S.A. es premiada en la X edición de los Premios Nova de la Generalitat Valenciana a la mejor iniciativa de innovación en el Juguete. El objetivo de estos premios Nova es distinguir las mejores iniciativas en cuanto a mejora de la competitividad y desarrollo económico, convirtiéndose en modelos para el tejido empresarial valenciano.

En el Salón Internacional del Libro LIBER 2007, celebrado en Barcelona en octubre de dicho año, presenta su alianza estratégica con la Editorial Sieteleguas Ediciones, S.L. de Alpedrete (Madrid), editorial

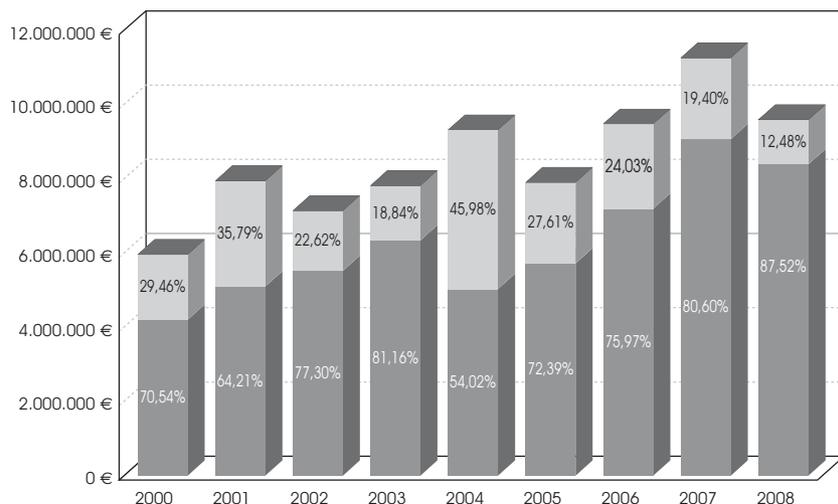


GRÁFICO 1
FACTURACIÓN DE MINILAND GROUP EN ESTA DÉCADA

■ Otros
■ Educational + baby

FUENTE:
Miniland.

que realiza producciones en forma de libros infantiles, como son los casos de los cuentos Aware; Kamishibai y cuentos musicales que incluyen componentes multimedia y que han sido considerados como innovadores en el ámbito editorial.

En 2008 desarrolla, en colaboración con el Instituto Tecnológico del Juguete AIJU, la colección **Leo y Releo** «Aprendo valores leyendo», una propuesta en formato libro para fomentar el gusto por la lectura y trabajar las áreas transversales que marca la ley de educación actual.

Protocolo familiar y misión ↓

El 28 de junio de 2008, la familia Sempere Navarro, propietaria de Miniland, firma el protocolo familiar para regular sus actuaciones en relación con sus empresas. Dicho protocolo fue consensado después de un proceso de dos años de trabajo y con él queda patente el compromiso con el futuro y el objetivo de profesionalización de las empresas de la familia Sempere Navarro.

Definida la estrategia de la especialización, considerada prioritaria sobre otras opciones como la diversificación o la competencia vía precios, se definió el mercado objetivo para actuar: el educativo. De esta manera, Miniland estableció su misión con dicho mercado:

- ✓ Llegar a ser una empresa admirada y reconocida por sus clientes, por sus proveedores y por sus colaboradores.
- ✓ Una empresa permanentemente preparada para

dar respuesta a los retos de la sociedad, mediante un firme compromiso con el sector educativo.

- ✓ Trabajo y esfuerzo continuo para permitir a educadores y padres su acceso a los materiales y sistemas más innovadores en materia educativa y lúdica, mediante fórmulas basadas en un comercio responsable.
- ✓ Dar a conocer su misión, su estrategia y sus artículos a todos los mercados del mundo en los que se detecten unas necesidades o demandas que Miniland pueda satisfacer, según sus principios corporativos y productivos.

Innovación y marca ↓

Entendiendo el proceso innovador como un concepto «global» y no solamente dirigido al producto, Miniland es consciente de que si bien varios artículos más o menos novedosos e incluso innovadores podrían proporcionar una ventaja puntual a corto plazo pero difícilmente sostenible a medio-largo plazo.

Transmite, por tanto, al concepto de innovación permanente, con unos contenidos mucho más amplios e integradores, que son claves para ir obteniendo ventajas competitivas continuamente, con las consiguientes ventajas de posicionamiento estratégico y económico.

Miniland arranca el proceso real de innovación permanente cuando detecta las necesidades reales de los clientes, en su mercado objetivo e incluso anticipándose, cuando dichas necesidades aún son únicamente potenciales. Y se considera finalizado cuando el «pro-

ducto», resultado de la suma de variables como el artículo, la información, la prescripción etc., ha satisfecho determinadas necesidades educativas y/o lúdicas.

En cuanto a la marca Miniland, para llegar de manera nítida al mercado, se ha establecido un programa de identidad corporativa potente, representado por un logo comercial que es, al mismo tiempo, el nombre de la razón social de la empresa. Miniland es marca comunitaria y está registrada también en USA., Canadá, Hong Kong y en otros países.

El logo Miniland se acompaña de sufijos siguientes: *Group*, que expresa la globalidad y diversidad de la marca; *Educational*, dirigido al mercado de la educación que contiene la oferta de materiales y juguetes educativos incluidos entre las edades de 0 a 12 años; *Baby*, una amplia gama de productos para la seguridad y cuidados del bebé; *New concepts*, la unidad de negocios de Miniland que gestiona y desarrolla nuevos productos para otras empresas, aportándole ventajas competitivas; *Promotions*, integrado por productos a medida de las necesidades de los clientes y generalmente utilizados como regalo promocional y *Home*, lo último en artículos de menaje y hogar con una muy buena relación calidad-precio.

Además la empresa es propietaria de las siguientes marcas: *Kamishibai* para cuentos infantiles con teatro, según un método tradicional de contar cuentos en Japón; *Tina y Leo*, una selección de juegos y actividades para dar a conocer la importancia del estudio del medio natural en la educación infantil; *Gozan* de juguetes tradicionales, especialmente vehículos.

Estructura organizativa y experiencia internacional ↓

El grupo Miniland está formado por 5 unidades de negocio:

Educational, Baby, New Concept, Home, Industrial.

Cada una de estas unidades tiene al frente un director responsable que reporta a la Dirección General del Grupo. Junto a ellos, completan el organigrama los responsables de los siguientes departamentos: I+D, suministros y mantenimiento, calidad, ventas y marketing, logística, importación y administración.

Todos estos responsables conformarían el cuadro de mandos integral, órgano encargado de ejecutar el Plan Estratégico de Miniland.

Miniland incorporó en 1996 su primer ERP de gestión y en el año 2000 integró un SGA por Radio Frecuencia en todas las naves de fabricación y almacenaje, optimizando todos los procesos y reduciendo al máximo los errores humanos y se puede considerar una em-

presa moderna en su gestión a la que continúa incorporando las últimas novedades.

En sus catálogos tiene algunos productos de otros fabricantes, que en todos los casos son adaptados y transformados por su departamento de I+D. Este departamento también cuenta con la ayuda de otros organismos y profesionales externos.

Como importante complemento de su compromiso innovador da especial importancia al departamento de Calidad que, además de asegurarla y auditar el cumplimiento del manual de procedimientos, se ocupa del servicio post-venta y atención al cliente, objetivos prioritarios para Miniland.

En lo que atañe a la experiencia internacional Miniland es una empresa con vocación exportadora y por ello en el año 2004 se incorpora al programa PIPE, recibiendo apoyo por parte del ICEX y la Cámara de Comercio de Alicante. En la actualidad exporta sus productos a más de 40 países, principalmente a Europa, pero también a América e incluso a Asia.

Al propio tiempo, mantiene colaboraciones permanentes y estables con fabricantes asiáticos desde principios de los años 90.

Está presente en las más importantes ferias a nivel internacional como Nurenberg-Juguete, Kind & Jugent Colonia-Puericultura, Hong Kong-Juguete, NSSY-USA-Material Didáctico, Toy Fair New-York-Juguete y 0-4 Valencia-puericultura. Liber, Salón Internacional del Libro (España)

El producto Miniland ↓

Ser considerada como una marca de referencia en el mercado de la educación es uno de los objetivos comerciales de Miniland. Un objetivo al que aspira de manera global, entendiendo la globalidad como la internacionalización de la marca, así como el establecimiento de una gama de artículos que estén dirigidos a la satisfacción de las demandas específicas y puntuales del sector de la educación de la mayor parte del mercado mundial.

La propuesta de artículos y su correspondiente marketing es una consecuencia de los intereses de dichos mercados y de sus necesidades. Para lograr esto, Miniland trabaja en estrecha relación con sus clientes distribuidores en todos los mercados, adecuando sus programas de artículos a sus políticas comerciales.

Miniland es ya en muchos países una marca referente del sector educativo y sus productos son con-

siderados, en una jerarquía de valores reconocidos como: de muy buena calidad y terminación, durables, significativos valores pedagógicos y lúdicos (valores añadidos), información y prescripción de los materiales, adecuados a cada edad, una buena relación precio-calidad e interactivos.

PROGRAMA EDUCACIONAL Y BABY

Se establece como un programa de productos dirigidos al grupo de edades comprendidas entre 0 y 12 años, pero siempre fundamentados en los valores corporativos de la marca Miniland: la calidad de los materiales, la versatilidad de su uso y especialmente el constante desarrollo de los productos para adecuarlos de forma paralela al crecimiento y correspondientes necesidades educativas de niños y niñas.

El Programa Miniland Educational se estructura según el modelo del Sistema ESAR, buscando una total identificación con los procesos de juego correspondiente a cada edad y, sobre todo, por estar en permanente alerta para ir incorporando o innovando de manera continuada para hacer del Educational un programa equilibrado y coherente, que dé respuesta a las posibles demandas educativas surgidas precisamente de cada grupo de edad.

De la amplia gama de productos, habría que resaltar los muñecos sexuados y de diferentes razas. Últimamente, y consecuentes con el compromiso innovador, además de las tres razas más comunes, se ha incluido una nueva gama de muñecos con rasgos diferenciados pertenecientes a la población latinoamericana. El aspecto de la integración intercultural es un factor de valor añadido muy cuidado en el Programa Educational

Familias de diferentes razas, representando tres generaciones y otra colección de figuras de personajes con determinadas discapacidades son el fiel reflejo de la atención permanente hacia aspectos sociales específicos.

En el año 2004 se implantó, dentro de la marca Miniland Educational, una nueva gama de productos denominada línea científica. Vuelve a ser una nueva acción contenida en el proceso de innovación permanente al que de manera natural Miniland se encuentra siempre convocada.

Esta línea científica tiene como objetivo aproximar a chicos y chicas al proceso de exploración de fenómenos, ideas o aparatos como método inigualable de conocer de manera amena, los misterios que esconde la ciencia y la tecnología.

En el año 2006 apareció la colección Tina & Leo, una colección de productos cuyo propósito es acercar a los niños/as de 3 a 7 años a un mejor conocimiento del medio natural mediante el juego, como mejor sistema para crear en ellos una conciencia de respeto hacia el medio ambiente.

La incorporación de un programa de libros, en alianza con la Editorial Sieteleguas Ediciones S.L., es un componente netamente innovador en el sector del juguete y que, basado en el *eduentertainment*, busca conjugar el entretenimiento con la educación y la cultura, para facilitar el aprendizaje del niño. Dentro del programa de libros, es de destacar el Kamishibai.

Kamishibai significa «Teatro de papel» y es una forma muy popular, desde hace varios siglos, de contar cuentos en Japón. Los cuentos representados en el *Kamishibai* tocan temas y evocan sentimientos generales que están en consonancia con la edad de los niños a los que van dirigidos, como suele ocurrir con los cuentos tradicionales

En el año 2008 se editó la colección Leo y Releo, con los siguientes objetivos:

- ✓ Fomentar el gusto por la lectura y trabajar las áreas transversales que marca la Ley de Educación actual.
- ✓ Conseguir una nueva propuesta lúdica de animación a la lectura mediante la incorporación de nuevas tecnologías (internet).
- ✓ Estimular las capacidades y habilidades que se ponen en funcionamiento juegos que sirvan de entrenamiento para dicho fin.
- ✓ Propiciar una reflexión conjunta entre niñ@s y padres sobre los temas transversales que recoge la colección.

Esta colección está editada en los idiomas castellano, catalán, euskera, gallego y valenciano.

A la amplia gama y al valor de juego proporcionado por los Juguetes para 0 a 36 meses de Miniland Educational se añade un plus de compromiso con los padres muy importante como es la higiene y seguridad de su bebé. Una innovadora tecnología ayuda a los padres a proteger y a cuidar a su bebé, asegurando su crecimiento de la forma más saludable. Ésta se compone de: esterilizadores, calienta biberones, termómetros y básculas

Sabedores de que la seguridad del bebé es lo más importante para los padres, para estar siempre atentos y poder responder a sus necesidades, aporta inno-

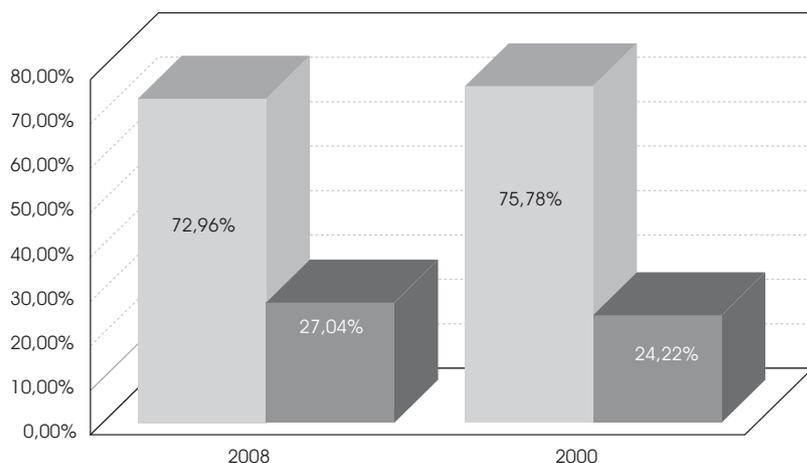


GRÁFICO 2

FACTURACIÓN NACIONAL
+ BABY NACIONAL /
EXPORTACIÓN (%)

■ Nacional
■ Exportación

FUENTE:
Elaboración propia sobre datos de SCI

vadores sistemas de vigilancia. Para crecer sanos, fuertes y con la tranquilidad de respirar el aire más puro, Miniland Baby también ofrece una gama de humidificadores con una avanzada tecnología, para que cada ambiente sea idóneo para el bebé (Gráfico 2).

EL FUTURO: NUEVAS PERSPECTIVAS

La nueva situación económica global, resultado de la coincidencia de una serie de factores de comportamiento adverso, perfectamente identificables por separado cada uno de ellos pero inimaginables en su desencadenamiento conjunto, ha precipitado, en un tránsito vertiginoso, lo que algunos vaticinamos en un modesto ejercicio de reflexión como un cambio de época, en lugar de la aseveración más confortable de una época de cambios.

Hasta el momento, casi nadie había actuado sobre la totalidad de un posible cambio. En consecuencia, las estrategias actuaban puntualmente sobre una serie de acontecimientos que se presentaban oportunamente al azar y sin ninguna relación aparente entre sí. Además, la mayor parte de las empresas siempre han tenido serias dificultades cuando tratan de adoptar el cambio, manteniéndose restringidas por los enfoques tradicionales, por el legado de las inversiones y por su cultura empresarial.

La mayor parte de los informes y estudios sobre los que las empresas determinan sus planes estratégicos, dirigidos a afrontar un nuevo paradigma empresarial y comercial reflejan hechos, comportamientos y resultados ya pasados que, si bien son de necesaria referencia estadística, no deberían utilizarse, como frecuentemente se hace, como la base principal de estudio para la toma de decisiones con las que afrontar nuevas situaciones.

El futuro de Miniland se considera como una proyección del presente, con la implementación de todas aquellas nuevas tecnologías, innovación reforzada y mucha más atención a los cambios sociales, producto de un cambio de época. No obstante, los valores y compromisos personales de sus fundadores y de todas las personas que han formado parte de la empresa desde hace más de 40 años, seguirán siendo los cimientos más sólidos sobre los que seguir asentando el desarrollo de la empresa.

En el Informe de Coyuntura del Sector 08, realizado por el Observatorio de Mercado del Juguete de AIJU, se constatan unas interesantes conclusiones que abordan una prospección a corto plazo del mercado, y que se pueden utilizar como un plan de futuro. Desde Miniland se pone énfasis en las siguientes:

- ✓ «Estrategias como el diseño, la Innovación o el poder de marca son factores claves de éxito en el sector del juguete, observándose diferencias de comportamiento mucho más importantes que las observadas en base al tamaño de las empresas».
- ✓ «Las empresas deben ser conscientes de que la importancia del proceso productivo como fuente de generación de valor añadido ha ido perdiendo fuerza».
- ✓ «Conseguir un producto que entre dentro del presupuesto familiar resulta fundamental pero no suficiente.»

En conclusiones extraídas de dicho Informe, se ha demostrado con datos que las empresas que basan su estrategia competitiva en la generación de Valor Añadido, poseen unos resultados mucho mejores que las que basan su estrategia en el proceso productivo.

Las consideraciones anteriormente descritas, y contenidas en el Informe de AIJU mencionado, constituyen para Miniland las «balizas» que delimitan el espacio comercial en el que desea afirmar su posicionamiento iniciado en 1996 y con la meta de «instalar» en la mente de los clientes y usuarios de sus productos la marca Miniland, para lo que establece un programa de acciones:

Responsabilidad corporativa, económica, social y ambiental ↓

La necesidad de reaccionar con rapidez a las condiciones cada vez más cambiantes del mercado, amenazas competitivas y exigencias del cliente va a constituir un desafío cada vez más creciente para la marca Miniland. El tiempo de innovación para entregar al mercado el producto se va a reducir cada vez más y más.

Así, se implementarán soluciones integradas para, en principio, detectar las tendencias de compra en el punto de venta y retroalimentar esta información hacia las operaciones de compra, manufactura y distribución. Todo esto se está llevando a cabo a más velocidad y con mayor eficiencia que hasta este momento. En el mercado global, en el que la marca Miniland actúa, existirá una imperiosa necesidad de eliminar o al menos reducir al máximo, las dependencias con respecto al tiempo y al espacio. El viejo proverbio «*Más vale tarde que nunca*», habrá que modificarlo por «*Es mejor nunca que tarde*». Será preferible no comenzar a desarrollar un producto que, debido a la complejidad de sus procesos de fabricación y distribución o a los excesivos tiempos de diseño, producción y logística, llegase tarde al mercado, bien después de un competidor, bien después que el mercado se haya transformado, o lo que sería mucho peor, después de haber anunciado una fecha prevista de entrega con antelación.

Debido a las expectativas cambiantes y crecientes por parte de los clientes e incluso de sus empleados, la marca Miniland deberá acentuar su responsabilidad en cuanto a su relación con los demás. En la nueva época, los clientes desearán adquirir bienes de aquellas compañías que sean éticas, ecológicas y buenas «ciudadanas» corporativas. En el nuevo paradigma del mercado, la marca Miniland debe presentarse de manera convincente como generadora de productos saludables, éticos, comprometidos (con la educación, en caso Miniland Educational; con la seguridad caso Miniland Baby) y ecológicos, y quizás liderar alguna causa con beneficios sociales.

Por tanto, deberían diseñarse planes de responsabilidad social y ambiental, cuyas propuestas pudieran

ser cumplidas, dirigidas a dotar a la marca Miniland de un valor añadido en consonancia con los valores de la nueva sociedad emergente del cambio de época. Que duda cabe que el aspecto de responsabilidad corporativa también afectaría a los empleados, generando un nuevo proceso de relación socio-laboral, para que los compromisos internos y externos estén sintonizados en tiempo y forma.

Tecnología de la información ↓

En esta nueva época, los cambios fundamentales estarán acoplados con el ascenso del también nuevo paradigma de la tecnología de la información.

En un sistema informático integrado actual, Miniland además de tener el objetivo de suministrar mejor información y servicios a sus clientes distribuidores, disminuyendo el promedio de tiempo que se consume atendiendo llamadas telefónicas para información o incluso transacciones comerciales, debe aspirar a «comunicarse» con los usuarios finales, para crear con ellos un vínculo de comunicación directo e interactivo.

Las nuevas tecnologías de la información y la consolidación de «redes sociales» deben tenerse muy en cuenta. La web de Miniland quiere llegar a ser mucho más que un «escaparate» virtual de sus productos y servicios. A través de su web, la marca Miniland debe ofrecerse como el insustituible vehículo que posibilite establecer una comunicación directa y no distorsionada con lo que los usuarios de sus productos piensan, sienten, viven y experimentan. Además de permitir a Miniland establecer parámetros de aceptación o rechazo de sus diferentes productos, de una manera rápida y fiable.

Productos y nuevos mercados ↓

El programa de productos contenido en el último catálogo Miniland Educational 2009 ha contemplado una oferta bastante completa y ponderada, consecuente con el desarrollo progresivo de implementación de productos que desde hace 5 años se había planificado. No obstante, y es natural en estos procesos de implementación que transcurren en períodos medios de tiempo, algunos de los productos con más tiempo en el catálogo, envejecen mal y otros de forma más rápida.

En la evaluación que las empresas hacen de una situación de crisis, bien en sus ventas o bien en sus resultados, la primera intención y tentación se dirige hacia la calificación de los resultados que está ofreciendo su oferta de productos; una tendencia que casi siempre tiende a desviar la atención y revisión

de otros factores subyacentes, quizás menos visibles pero no por ello menos importantes. Con una visión estratégica de alcance medido, Miniland actuará preferentemente sobre los aspectos de marca y de valor añadido y no sólo sobre los productos, pues consideramos que esta estrategia mantiene «líneas de resistencia» más fuertes a la crisis.

El planteamiento de nuevas líneas, para su implementación ordenada en los próximos programas Miniland Educational, es muy oportuno teniendo en cuenta como se prevé el nuevo escenario comercial, en el que el consumo de las familias se mantendrá en niveles significativamente inferiores a la media de los últimos cinco años. Consecuentemente con ello, la oferta Miniland Educational girará algo más hacia el sector educativo escolar, en principio menos sensible al cambio cíclico económico, salvo restricciones presupuestarias. También hay que tener en cuenta que los productos pensados para dichas líneas, posibilitan también dirigirse al mercado de familias y, en todo caso, con un nivel de precios muy ponderado en su relación precio-valor, debería suponer un importante refuerzo.

Con todo ello Miniland Educational, ha decidido implantarse en 2009 en U.S.A., para atender tanto a los detallistas como distribuidores escolares de Norteamérica y Canadá.

Miniland Baby estará presente en 2009 en los siguientes mercados:

- ✓ Italia, desde su oficina en Milán, compartida con otras 6 empresas españolas del sector de puericultura y moda infantil desde su sociedad Picolo Pianeta Spagna.
- ✓ Alemania, desde su oficina en Mainz con la que desde hace 10 años, Miniland viene atendiendo el mercado educativo.
- ✓ Polonia y República Checa a través de sus distribuidores.

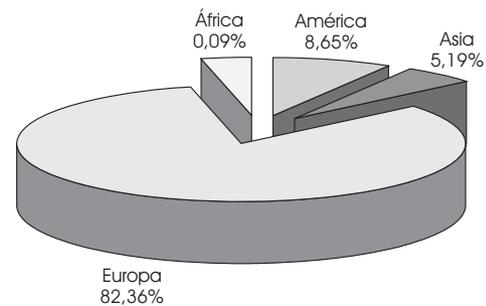
La facturación de Miniland en el pasado ejercicio de 2008 fue de 9.584.924€ de los que el 87,50%, es decir, 8.388.621€ fueron ventas de sus propios productos. Fue en el ejercicio 2007 cuando alcanzó su cifra récord e 11.252.345€, llegando casi a doblar la facturación del año 2000 (Gráfico 3).

CONCLUSIONES ↴

Los niños y niñas de la sociedad actual y en todo el mundo son finalmente los mayores beneficiarios del compromiso permanente de Miniland con la innovación y con los principios que defiende. Entiende

GRÁFICO 3

DISTRIBUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE MINILAND EN 2008



FUENTE:
Elaboración propia.

esta empresa que la educación es un compromiso de todos. Por ello, hace un esfuerzo permanente por proporcionar materiales y juguetes educativos que contribuyan a una mejor formación de los niños y niñas mediante el juego, como única manera de garantizar un futuro, justo, equitativo y estable de nuestra sociedad.

La diversificación productiva derivada del proceso de adquisiciones y creación de las empresas que conforman el grupo ha supuesto un esfuerzo considerable de optimización de los recursos disponibles, al mismo tiempo que han sido aprovechados de manera eficiente toda la capacidad productiva y comercial, con especial preocupación por abrirse paso hacia nuevos mercados, tanto por categoría de productos como por apertura hacia el exterior.

Fiel reflejo de ese esfuerzo y de esa preocupación lo constituyen los diferentes programas de desarrollo industrial y comercial propuestos por la empresa. Programas compuestos por materiales educativos y juguetes que divierten y entretienen mientras se aprende, con exclusión de contenidos sexistas, bélicos o xenófobos. Materiales y juguetes que respetan al máximo las normativas vigentes en materia de seguridad, anticipándose en muchos casos a la aplicación de la norma.

Y siempre, permanentemente atentos a dotar de valores añadidos a todas las acciones, mediante la creación de guías y manuales pedagógicos; envases que garanticen la conservación y la perdurabilidad del material; cursos de formación para sus clientes y para sus colaboradores y la observación de pautas de respeto con todas las personas con las que Miniland se relaciona.