

Juan A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ
Eduardo ESTRADA ALONSO
Celina GONZÁLEZ MIERES
(Coordinadores)

BUSCANDO NUEVOS ENFOQUES DE MARKETING PARA AFRONTAR LOS CAMBIOS



CÁTEDRA FUNDACIÓN RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL
Universidad de Oviedo
www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es

JUAN A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ
EDUARDO ESTRADA ALONSO
CELINA GONZÁLEZ MIERES
Coordinadores

Buscando nuevos enfoques de marketing para afrontar los cambios

Cátedra Fundación Ramón Areces
de Distribución Comercial

Universidad de Oviedo
www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es

© DEL TEXTO: ALONSO MOGOLLÓN, Jorge Álvaro; VÁZQUEZ, Ana Suárez; TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, Juan Antonio; CASTRO LÓPEZ, Adrián; IGLESIAS ARGÜELLES, Víctor; CIMADEVILLA, Elsa; BIGNÉ, Enrique; MESÓN ARÓSTEGUI, Asier; VÁZQUEZ CASIELLES, Rodolfo; MINAYA BARRERA, Pedro Enrique; AVELLA CAMARERO, Lucía; RUÍZ EQUIHUA, Daniel; ROMERO, Jaime; V. CASALÓ, Luis; CACHERO MARTÍNEZ, Silvia; GARCÍA, Juan A.; RUÍZ, Belén; PALACIOS, Laura Lucía; PÉREZ LÓPEZ, Raúl; VILA RESA, Tania; ZARCO, Carmen; CARRANZA, Estefanía; CORDÓN, Óscar; GAONA, Cristina; GARCÍA RODRÍGUEZ, Nuria; ÁLVAREZ GONZÁLEZ, Luis Ignacio; SANZO PÉREZ, María José; GRILLO MÉNDEZ, Ana; HIDALGO ALCÁZAR, Carmen; GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ, Pablo; DÍAZ MIRELES, Alejandra Patricia; RODRÍGUEZ HERNANDO, Cintia; GARCÍA BRAVO, Marta Catalina; GIMÉNEZ VIÑARRO, Nidia Carolina; VÁZQUEZ BURGUETE, José Luis; NIETO LEONE, Rafael; RODRÍGUEZ MIRANDA, Ismael; VÁZQUEZ GARCÍA, José Luis; LANERO CARRIZO, Ana

© de esta edición, Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial
Facultad de Economía y Empresa
Avenida del Cristo, s/n, 33071 Oviedo (Asturias)
www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es
catedrafarecesdc@uniovi.es
Universidad de Oviedo

Diseño y maquetación, KRK Ediciones
Álvarez Lorenzana 27, 33006 Oviedo (Asturias)
www.krkediciones.com

ISBN: 978-84-8367-694-3

Impreso en Grafinsa, Oviedo
Dep. legal: AS-1156-2020

ÍNDICE

Prólogo	11
---------------	----

PARTE I

Nuevos canales

1. La comercialización online de servicios jurídicos. JORGE ÁLVARO ALONSO MOGOLLÓN, ANA SUÁREZ VÁZQUEZ y JUAN ANTONIO TRESPALACIOS GUTIÉRREZ.....	19
2. Invertir para la venta en marketplaces. ¿Una decisión arriesgada? ADRIÁN CASTRO LÓPEZ y VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES.....	37
3. Los rasgos de personalidad y las emociones en la adopción del eWOM. ELSA CIMADEVILLA y ENRIQUE BIGNÉ.....	49
4. Distribución online y turismo 3.0. ASIER MESÓN ARÓSTEGUI y RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES	67
5. El papel de los distribuidores de servicios en el desarrollo de la estrategia de servitización. PEDRO ENRIQUE MINAYA BARRERA y LUCÍA AVELLA CAMARERO	91
6. El papel de la familiaridad con la marca en el eWOM dentro del sector de la hostelería: un análisis exploratorio sobre hoteles y restaurantes. DANIEL RUÍZ EQUIHUA, JAIME ROMERO y LUIS V. CASALÓ.....	117

PARTE II

Nuevos mercados

7. Felicidad y decepción en retail: relación con la experiencia del consumidor y sus motivaciones de compra. SILVIA CACHERO MARTÍNEZ y RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.....	137
8. Impacto de la reputación de España en las actitudes hacia el aceite de oliva español: un análisis empírico en el mercado chino. JUAN A. GARCÍA y BELÉN RUÍZ.....	163
9. The online reselling experience. A conceptual model and research agenda. LAURA LUCIA PALACIOS y RAÚL PÉREZ LÓPEZ	185

- | | | |
|-----|---|-----|
| 10. | Plan de mejora comercial del centro y ensanche de Vitoria-Gasteiz. Análisis de situación y propuesta de mejora. TANIA VILA RESA | 207 |
| 11. | Visualización avanzada de datos de Twitter para estudiar las estrategias de comunicación de los medios de prensa tradicionales y digitales. CARMEN ZARCO, ESTEFANÍA CARRANZA Y ÓSCAR CORDÓN | 231 |

PARTE III

Casos prácticos

- | | | |
|-----|--|-----|
| 12. | Renta Social Gijón ¡El consumo que suma ODS! Ayudas sociales que revierten en la sostenibilidad de familias en riesgo de exclusión y en la ciudad comercial. CRISTINA GAONA..... | 263 |
| 13. | La sostenibilidad en el Club del Gourmet de El Corte Inglés. ¿Compromiso o estrategia comercial? NURIA GARCÍA RODRÍGUEZ, LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ Y MARÍA JOSÉ SANZO PÉREZ..... | 285 |
| 14. | El comprador de ropa de segunda mano de «Latido Verde». ANA GRILLO MÉNDEZ | 307 |
| 15. | Proyecto autoestima de Dove. CARMEN HIDALGO ALCÁZAR, PABLO GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ, ALEJANDRA PATRICIA DÍAZ MIRELES, CINTIA RODRÍGUEZ HERNANDO, MARTA CATALINA GARCÍA BRAVO Y NIDIA CAROLINA GIMÉNEZ VIÑARRO | 319 |
| 16. | Playmobil: una RSC comprometida. JOSÉ LUIS VÁZQUEZ BURGUETE, RAFAEL NIETO LEONE, ISMAEL RODRÍGUEZ MIRANDA, JOSÉ LUIS VÁZQUEZ GARCÍA y ANA LANERO CARRIZO | 331 |

Playmobil: una RSC comprometida

- JOSÉ LUIS VÁZQUEZ BURGUETE
- RAFAEL NIETO LEONE
- ISMAEL RODRÍGUEZ MIRANDA
- JOSÉ LUIS VÁZQUEZ GARCÍA
- ANA LANERO CARRIZO

Universidad de León

RESUMEN: Playmobil, la archiconocida multinacional del juguete, siempre se ha caracterizado por dar respuesta a las necesidades y deseos de millones de niños alrededor del mundo. En lo que ahora nos ocupa, nos centraremos en analizar la actitud de Playmobil ante propuestas reales de sus clientes, el halo sexista que rodea sus productos... En definitiva, la autenticidad de la Responsabilidad Social Corporativa de la que presume la compañía. Después, daremos respuesta a algunas de las cuestiones que hemos considerado merecedoras de mayor atención. Todo ello para, finalmente, extraer las conclusiones más relevantes al respecto. Así que no dilatemos más el tiempo y demos comienzo a esta pequeña gran aventura.

PALABRAS CLAVE: *Playmobil, RSC, sexismo, juguetes, discriminación.*

ABSTRACT: Playmobil, one of the best-known toy companies in the world, has always been recognized for answering the necessities of millions of children and wishes all around the world. In this case, we're going to analyze Playmobil's attitude towards real proposals from their clients, the sexist environment in their products... Definitely, the authenticity of their Corporate Social Responsibility, of which they boast. After that, we'll answer some questions that we have considered to be the best ones, and, finally, we're going to extract the most important conclusions about this article. Don't waste any more time and let us start this small big adventure...

KEYWORDS: *Playmobil, CSR, sexism, toys, discrimination.*

1. Introducción

Todo empezó con una pequeña empresa familiar de fabricación de cerraduras y cierres metálicos fundada en el interior de Alemania, allá por 1876. La gran iniciativa emprendedora del heredero, Georg Brandstätter, le llevó a ampliar la producción a teléfonos, cajas registradoras, huchas y otros artículos de metal para abastecer a

la pujante industria del juguete. Es en esta época —tercera década del siglo xx— cuando la empresa pasó a llamarse *Geobra Brandstätter Stiftung & Co.KG*, denominación que aún a día de hoy mantiene.

En 1954, la continua búsqueda de mercados y nuevas oportunidades de Horst Brandstätter, propietario de la compañía hasta su muerte hace apenas cuatro años, le llevo a fabricar los primeros prototipos de los juguetes *PLAYMOBIL*[®]. Todo ello acompañado de una fuerte apuesta en maquinaria y nuevos procesos tecnológicos.

La crisis del petróleo de 1973 trajo consigo el encarecimiento de todas las materias primas —esencialmente el plástico— que hasta el momento venía utilizando en sus procesos de fabricación. Además, la deslocalización ya era una realidad amenazante con sus costes mínimos. Era el momento de renovarse o morir.

Horst Brandstätter y Hans Beck, director del Departamento de Investigación y Desarrollo de Geobra, decidieron apostar por la innovación y crearon un nuevo muñeco completamente distinto a lo que podía encontrarse en el mercado: figuras individuales de pequeño tamaño, con brazos y piernas articulados, dotados para asir objetos y con una apariencia agradable (aspecto, éste último, merecedor de una especial preocupación y cuidado para su creador).

El nuevo invento fue presentado en la Feria Internacional del Juguete de 1974 y, aunque la acogida inicial no parecía ser el mejor de los augurios, una innovadora estrategia de marketing reportó una impresionante cifra de ingresos para *PLAYMOBIL*[®]: tres millones de los antiguos marcos.

La conjunción de talento creativo y dirección organizativa, en combinación con un público receptivo, llevó a la marca a convertirse en líder mundial de un sector que aun a día de hoy continúa sorprendiéndonos con sus productos, siempre fundamentados en la perfecta satisfacción de las necesidades y deseos de sus consumidores.

Desde su introducción al mercado, las figuras de *PLAYMOBIL*[®] (*clicks*) han evolucionado tanto en su figura básica como en sus complementos. El objetivo no es otro que tratar de mejorar en función de lo que demanda el público, con una línea de productos relativamente baja, pero dotada de una tremenda amplitud y profundidad.

En la página web de la empresa¹, ordenadas por idiomas o nacionalidades, pueden encontrarse todas las gamas de productos *PLAYMOBIL*[®], por lo general variantes de las categorías clásicas. Las novedades suelen ser lanzadas primeramente al mercado alemán para, en función de las cifras obtenidas, decidir su expansión a otros países. Además, algunos de sus productos pueden encontrarse exclusivamente en el portal web de la compañía y otros tienen un concreto ámbito o sector de distribución territorial.

¹ <http://www.playmobil.com>

Desde hace ya algún tiempo los muñecos tradicionales comparten catálogo con figuras animales, pero lo más llamativo, quizá, es que la gama de productos *PLAYMOBIL*[®] se complementa con toda una serie de servicios —de ocio y educativos— de enfoque familiar. Así, podemos hacer una visita a sus parques en París (Francia), Zindorf (Alemania), Atenas (Grecia), Malta, Orlando (EE. UU.) o West Palm Beach (EE. UU.), saciar el hambre —o las ganas de comer— en sus servicios de restauración o quedarnos algún tiempo en sus nuevos alojamientos. De hecho, una de las actividades a realizar en estos centros, y que tenía por objeto la educación en valores medioambientales, ha desembocado en la aparición de una nueva línea de productos de jardinería: *Lechuza*².

Asimismo, *PLAYMOBIL*[®] ha potenciado el desarrollo de otros productos como pueden ser juegos de ordenador, camisetas, bolsas, pegatinas, llaveros, banderines y adornos para fiestas... y, copando prácticamente la línea estratégica contemporánea, ha intentado dar traslado a algunas de las películas con más éxito entre el público infantil: *Spirit riding free*, *Ghostbusters*TM, *Dragons*... Incluso han ido un paso más allá dando forma a su propia creación cinematográfica: *Playmobil: The Movie* (2019)³. De igual modo, comercializan productos ligados al mercado literario: *Playmobil: tu revista* o series que rememoran momentos y acontecimientos históricos⁴.

La empresa también se ha dado cuenta de la existencia de un consumidor distinto al perfil típico de sus productos, un público que creció con sus muñecos y que, ya abandonada la edad infantil, ha expresado el deseo de coleccionarlas. Ello ha propiciado el desarrollo de segundos mercados y catálogos o series especiales, incluso retrospectivos con algunas figuras ya descatalogadas.

Sea como fuere, lo cierto es que el éxito de *PLAYMOBIL*[®] está fuera de toda duda: las cifras de ventas resultan envidiables y millones de niños alrededor del mundo escriben cartas, envían sugerencias, visitan los parques de la compañía y disfrutan de sus productos y servicios.

² Comercializada con el nombre en español dada su ausencia de significado en alemán.

³ Está por ver el éxito del lanzamiento, pero, a día de hoy, ha sido más objeto de críticas negativas que de halagos.

⁴ Y que, como veremos más adelante, no han estado exentos de duras críticas.

Tabla 1: Tabla informativa del desarrollo de Brandstätter Stiftung & Co.KG

Empresas del grupo Geobra Brandstätter Stiftung & Co.KG:	Brandform Brandstätter Mold Construction Zindorf, Brand Int, Ltd. Malta, Inmold Ltd., 1.2.3. Ltd., HOB Electronics Ltd. Y HOB Components Ltd.
Plantas de producción operativas:	Geobra Brandstätter (Dietenhofen, Alemania), PLAYMOBIL® Ibérica (Onil, España), y PLAYMOBIL® CZ spol. s.r.o. (Asch, República Checa).
Países con empresas subsidiarias de distribución:	Alemania, Austria, Benelux (BE, NL, LU), Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Grecia, Italia, México, Países Nórdicos (SE, FI, DK, NO), Polonia, Portugal, Reino Unido, Suiza, UK (GB, IR).
Datos básicos sobre el grupo (producción/empleo):	Volumen total de negocio: 331M€ (2003), 370M€ (2004), 377M€ (2005), 748M€ (2018). Volumen de negocio Playmobil®: 324M€ (2003), 359M€ (2004), 361M€ (2005), 686Mv (2018). Tasa de exportación de productos Playmobil®: ≈ 59% (2005), ≈ 70% (2018). Cifra media de empleo: 2.428 (2003), 2.492 (2004), 2.591 (2005), 4.635 en todo el mundo (2018), 2.572 en Alemania (2018).

Fuente: *Estrategias de marketing. De la teoría a la práctica*. Datos actualizados (2018).

Además, Geobra Brandstätter Stiftung & Co. KG, cuenta con certificaciones que respaldan la política medioambiental y energética de la compañía. El certificado **DIN EN ISO 140001:2009** para la gestión ambiental de las marcas PLAYMOBIL y LECHUZA, con el fin de gestionar de una forma más eficiente la responsabilidad de la empresa para con la conservación de los recursos y el uso de la energía. Complementando el sistema anteriormente mencionado, también cuentan con un sistema de gestión energético respaldado por la norma **DIN EN ISO 50001**.

Nuestra intención, a continuación, es ahondar un poco en el porqué de semejante triunfo y popularidad, especialmente desde la perspectiva del marketing y la dirección comercial.

2. Desarrollo del caso

2.1. ¿Qué entendemos nosotros por RSC?

La Responsabilidad Social Corporativa es la herramienta más directa que tienen las empresas para demostrar que su objetivo va más allá del meramente económico, que su compromiso es para y con la sociedad. Ahora bien, la frontera entre una RSC sincera y una estrategia de mercado es muy difusa.

La cuestión que siempre suele plantearse es si la iniciativa debe elaborarse en el seno de la empresa o ésta puede también tener una motivación externa. Si la actitud de la empresa debe ser proactiva o es válida la vía reactiva.

Otra cuestión objeto de debate es la referente a si las empresas deben de dar visibilidad continua a sus acciones socialmente comprometidas, publicitándolas como si de un producto se tratara, o proceder con la discreción propia de quien no busca solamente mejorar su imagen pública.

Estas y otras cuestiones se unen al debate de qué RSC tiene más valor: una preocupada por los grupos de interés externos a la empresa u otra dirigida y orientada al ámbito interno que, aun no visible, constituye, probablemente, la piedra angular del compromiso social adquirido. No es más responsable socialmente la empresa que organiza carreras contra el cáncer de mama, que aquélla que proporciona a sus trabajadores unas condiciones de seguridad, higiene y salarios acordes al ámbito legal, o que trata a sus trabajadores de forma respetuosa y digna, sin menospreciar o discriminar por razón de género o religión.

2.2. Caso #ToyLikeMe

Influenciados por una campaña impulsada en *Change.org* por #ToyLikeMe, la empresa de juguetes *Playmobil* inició un proceso de adaptación en la fabricación de nuevos productos que demandaban los integrantes de este colectivo.

Fue en Reino Unido donde un grupo de madres y padres se dieron cuenta de que ciertos colectivos no tenían representación en la industria del juguete, es decir, que a una parte de los consumidores se les estaba privando de una total satisfacción de sus necesidades.

La iniciativa llegó a la plataforma *Change.org*, voz habitual de las demandas y sugerencias de los consumidores, encontrando la respuesta de *Playmobil*. Más de 50.000 personas firmaron esa petición conocida con el nombre de #ToyLikeMe, iniciado por personas con discapacidades o con hijos discapacitados, con el objetivo de que la industria dedicada al entretenimiento de los niños represente también a aquellos con discapacidad.

La idea era incluir los distintos tipos de discapacidades que sufren millones de niños alrededor del mundo en la gama de productos de la empresa, ofrecer una nueva oportunidad de juego y concienciar al conjunto de consumidores de que no es un motivo de exclusión. *Playmobil* no ha sido pionera, pero sí la responsable del mayor impulso, sobre todo a nivel social.

Así surge la respuesta de *Playmobil*, fabricando algunas figuras con discapacidad y donando parte de los beneficios a fines solidarios.

Frente a la respuesta de *Playmobil* en las redes sociales⁵, los promotores de la campaña reaccionaron positivamente en nombre de los 150 millones de niños con discapacidad de todo el mundo, y en el de sus más allegados.

Figura 1: Foto insignia de #ToyLikeMe en su protesta hacia *Playmobil* en *Change.org*



Fuente: <https://www.change.org/p/playmobil-please-make-disability-toys-and-help-generations-of-kids-grow-up-with-a-positive-attitude-to-human-difference>, hecha en el año 2015.

2.3. Caso «Sexismo»

Hoy en día, hablar de sexismo es abrir de par en par las puertas de la polémica. El contexto es de extrema sensibilidad y resulta evidente que las empresas no han podido permanecer mucho tiempo al margen de la misma.

La representación femenina en el mundo *Playmobil* ha estado presente desde los primeros pasos de la compañía, pero lo cierto es que su papel ha sido mucho más secundario y solo recientemente ha cobrado mayor protagonismo. La polémica es la misma que nos ocupaba con la inclusión de la discapacidad en la gama de productos.

Que *Playmobil* se haya decidido a dar este paso... ¿a qué razón última atiende? De las empresas se ha dicho siempre que guardan grandes paralelismos con la vida de las personas —quizá porque nosotros mismos somos los artífices de su creación, más que nada—. Esta inclusión puede responder a un cambio en la ideología de la empresa. Siempre se ha dicho que los tiempos evolucionan y nosotros con ellos, luego ¿qué hay de malo si esto fuera así? *Playmobil* se ha dado cuenta de que ha cometido un error estratégico y decide corregirlo. Rectificar es de sabios, dicen. Ahora

⁵ *Playmobil* dio publicidad a su iniciativa en la plataforma Facebook.

bien, siempre habrá quienes piensen que, lejos de ser una actualización de sus valores, se trata de una actualización de sus estrategias de marketing.

La hoja de ruta ha sido introducir nuevas líneas de producto, de suerte que actualmente no es difícil la asociación de *Playmobil Princesas*, *Playmobil City Life*, *Playmobil Fashion Girl*... Todas ellas, por lo general, incluyen el matiz especificativo directo con el público femenino. Ya hemos advertido del contexto en el que nos encontramos, por lo que a nadie sorprenda que, desde ciertos colectivos de consumidores y asociaciones de defensa de los mismos, haya quien vea en ello un motivo de crítica.

Una de las críticas que ha suscitado cierta atención en España es la del Gobierno valenciano, concretamente de la Conselleria de Igualdad y Políticas Inclusivas, por medio de la dirección general del Instituto Valenciano de las Mujeres. La campaña acusa a Playmobil de fomentar estereotipos sexistas, pidiendo la inclusión de personajes históricos femeninos en la colección publicada por la compañía. En esta caja no aparece representada ninguna mujer, y por tano supone «un freno a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres»⁶.

Figura 2: Lote de productos a la venta en MercadoLibre.com



Fuente: [https://http2.mlstatic.com/playmobil-la-aventura-de-la-historia-n26-D_NQ_NP_791910-MLA28971219688_122018-F.webp] año 2019.

⁶ Extraído textualmente de la noticia: «El Gobierno valenciano acusa a Playmobil de fomentar ‘estereotipos sexistas’».

2.4. *Nuestro análisis*

Sea como fuere, resulta indiscutible que la idea que subyace tiene unas intenciones más que acertadas. Ahora bien, su traslado por parte de Playmobil puede ser cuestionado desde varios puntos de vista:

- Aquél que tilda la iniciativa de oportunista estrategia de mercado: Desde esta perspectiva, observamos cómo *Playmobil* ha encontrado un segmento dentro de su mercado potencial gracias a la aparición del movimiento *#ToyLikeMe*. *Playmobil* no sabía hasta entonces que su público buscaba una representación directa de los niños con discapacidades, bien sea por una excesiva confianza en su mercado real, bien porque no llevaron a cabo la investigación de mercado pertinente. Desde esta perspectiva está clara la intención de *Playmobil* ante la repercusión a nivel mundial de esta campaña: ampliar la cartera de clientes con propósitos meramente contables, desvirtuando así la esencia de una adecuada RSC. Analizando un poco esto, podríamos encajar la respuesta de *Playmobil* ante las peticiones de *Change.org* como «defensiva», admitiendo su responsabilidad para con el sector de las personas con discapacidades, pero luchando contra ella haciendo lo mínimo requerido —esto es, agregar una nueva gama de juguetes a sus catálogos donde se cumplan las expectativas éticas que tiene la población con *Playmobil*—.

Por tanto, podemos definir este tipo de RSC como una estrategia «tradicional», siendo elementos impulsores de esto el mejorar la marca, la imagen o la aceptación pública, persiguiendo un objetivo meramente particular y pasando a ser la RSC como un «extra» de la organización.

En definitiva, la conclusión a la que queremos llegar es la misma a la que llegaría Friedman: «Si lo que motiva a la empresa son los intereses propios, no es RSC, sino maximización de beneficios disfrazado de RSC.»

- Aquél que reconoce la respuesta de *Playmobil* como socialmente responsable: Esta perspectiva es más interesante de abordar, puesto que estaríamos dando por hecho que la campaña provocó la concientización de *Playmobil* en un aspecto social que, hasta entonces, permanecía invisible a los ojos de la industria del juguete. Así, *Playmobil* desagrupó uno de los segmentos de su mercado potencial en varios mercados-meta (niños con y sin discapacidad) atendiendo así las necesidades de ambos grupos, pero con la única intención de que estos niños encuentren su representación en sus juguetes de toda la vida. Desde esta forma de ver, entendemos que esta respuesta, acompañada de las donaciones

con fines solidarios, nació de la intención real de querer dar una solución a un problema social latente e indiscutible en el mundo entero, sin ninguna otra intención que la de generar un valor social. Analizando la capacidad de respuesta y sensibilidad ante estos temas sociales, podemos encajar la postura como «acomodaticia», mediante la cual *Playmobil* acepta la responsabilidad que le toca y hace todo lo requerido por la sociedad, los medios y sus valores y principios para poder solventarlo.

Es por ello que la RSC llevada a cabo por *Playmobil*, en este sentido, se trataría de una estrategia «contemporánea», en donde la organización entiende sus actividades de RSC como fuentes de «creación de valor». Algo «intrínseco» a la empresa.

Como conclusión, este punto de vista es más filantrópico y ético que el anterior, dejando a *Playmobil* como una empresa que se preocupa por aquel sector de la población que no sólo compra sus productos, sino que además padecen de discapacidades.

El debate está servido, la opinión unánime es una búsqueda utópica.

Nosotros coincidimos con algunas de estas voces críticas, más aún desde la perspectiva que nos ofrece el estudio de las razones de la compañía en que nos encontramos ante el desarrollo de una estrategia de mercado. Pero esto ha de ser matizado en no pocos aspectos. Estas críticas asocian una innegable connotación negativa a esta opción, y es ahí donde no estamos plenamente de acuerdo. Que una empresa se preocupe de su objeto esencial no puede ser motivo de crítica en el caso que nos ocupa, habida cuenta de que sus repercusiones en la sociedad son eminentemente positivas.

Profundicemos en este aspecto con alguna comparativa analógica. Consideremos la empresa como un agente individualizado, como una persona como tú, querido lector. Si esta persona decide mostrarse siempre amable y educada con otra, ¿forma parte de su personalidad, de una forma completamente altruista, o en el fondo siempre estará el futurible de que se necesite de ella? ¿O quizá ambas dos son compatibles?

Lo cierto es que todo es cuestión de perspectivas y que todas ellas han enriquecido este caso. Limitarnos estrictamente a una u otra resultaría, cuando menos, imprudente.

De ahí lo abierto, que esperemos no sea considerado evasivo, de nuestra respuesta final.

Por otra parte, ¿a quién no se le viene a la cabeza la tan discutida cuestión de la segregación en nuestra sociedad? Incluir los productos asociados a este cambio de

ideología, principios y valores en líneas autónomas e independientes puede dar a entender que son distintos al resto. Nada más lejos de la realidad, desde aquí queremos decir que son más bien divagaciones sensacionalistas, alimento de críticas que llenan titulares. Además, siempre nos encontraremos la otra cara del problema, más de una vez ignorada sin motivo aparente de justificación.

Circunscribir ciertos ámbitos de realidad a determinados colectivos priva al resto de considerarlos como propios. Una niña puede alejarse de los estereotipos que rodean su género de la misma forma que un niño puede manifestar gustos alejados de lo convencional, una consideración que no deja de ser fruto de la experiencia. Porque tampoco vamos a negar que si los estereotipos existen es por algo.

Lo sentimos por todos aquellos a los que puede haberseles hecho largo avanzar hasta aquí, pero todo era necesario para llegar a la conclusión que ahora presentamos. La más importante, quizá, de nuestro estudio práctico.

Playmobil ha querido ser siempre un reflejo. Fue así como surgieron las líneas representativas de nuestra historia, el mundo medieval, las historias de indios y vaqueros, la actualidad de las grandes ciudades... O así también como surgieron los productos más fantasiosos de la compañía, todos ellos traducción de imágenes que habitan en la imaginación colectiva de todos nosotros o que han ido llevados a la gran pantalla, más recientemente.

Desde este punto de vista nada que objetar, más aún, podríamos hasta llegar a justificar ciertos valores que tenían sentido en otro tiempo. Siempre se ha tratado de representar la realidad. Pues bien, desde el concepto que a día de hoy debemos guardar y defender de la RSC, proponemos a *Playmobil* (o les pedimos, si al final decidimos hacerlo efectivo en alguna plataforma, como *Change.org*, por ejemplo) que dé un paso más, que avance, que eduque. Éste es el aspecto que creemos podría disipar cualquier duda acerca de las intenciones de la compañía.

El camino emprendido es muy aprovechable, pero ahora *Playmobil* debe adelantarse. Debe dejar de ir por detrás y dar respuesta a una realidad social. Su alcance es suficiente, y el mercado real el ideal, para ser capaces de generar ellos una realidad social. *Playmobil* puede tener en sus manos el futuro de una parte muy importante de nuestra sociedad, la llave de una realidad efectiva que deje de ser puramente teórica.

Y ahí poca gente se atrevería a poner en entredicho la veracidad de sus valores.

3. Preguntas y cuestiones para la discusión:

1. *¿De verdad Playmobil puede presumir de una adecuada política medioambiental y energética?*

Efectivamente, como consecuencia de la fabricación de juguetes, la compañía *Geobra Brandstätter Dtiftung & Co. KG* está totalmente concienciada con la optimización de los recursos, ya que su público objetivo son los niños, y éstos son el futuro de nuestra sociedad. La entidad, además de introducir un sistema de Gestión Ambiental en la producción, se ha encargado de complementarlo con un Sistema de Gestión energético. Ambos sistemas se basan en los siguientes principios:

- Cumplimiento y superación de las obligaciones legales y marcos jurídicos.
- Mejora del impacto medioambiental reduciendo a largo plazo el consumo de energía y mejorando la eficiencia energética.
- Considerar la eficiencia energética en la compra de nuevas instalaciones, productos y servicios.
- Concienciación laboral sobre el gasto energético y la repercusión de sus actividades.
- Involucrar tanto a proveedores y subcontratistas en el Sistema de Gestión Ambiental.

2. *¿La modificación/personalización obligada de sus productos es algo que preocupe a Playmobil?*

Geobra Brandstätter Dtiftung & Co. KG procederá contra cualquier modificación o personalización siempre que sea pública y contenga los siguientes puntos:

- Contenido discriminatorio.
- Fines políticos.
- Contenido no adecuado o extremista para niños/as.
- Temática relacionada con la guerra o violenta.
- Contenidos y formas que resulten dañinos para los niños/as.

En cuanto a la customización, la empresa extrapola dos tipos, la de uso **público** y **privado**: por una parte, la customización de uso privado recibe una gran tolerancia por parte de la entidad, ya que normalmente se trata de *fans* de Playmobil que poseen una amplia colección. No obstante, siempre y cuando no se vean comprometidos los intereses económicos de la empresa. Por ejemplo: que estos *fans* vendan sus productos customizados. Por otra parte, el uso público se diferencia entre adultos y niños.

La empresa consiente el uso de juguetes *Playmobil* modificados para ciertos contenidos dirigidos a adultos, tales como programas de *late night*, espectáculos satíricos, etc. Ésta asume que no va dirigida a niños o niñas.

Cuando la modificación de juguetes *Playmobil* está dirigida hacia niños, la empresa se reserva el derecho de cesar esas modificaciones, ya que ésta quiere garantizar la seguridad de los niños y cumplir la responsabilidad para con sus productos.

Con el objetivo de preservar la seguridad de los niños, *Playmobil* alerta de las modificaciones que conllevan un gran riesgo para los más pequeños:

- Deformación de las figuras y/o accesorios mediante el calentamiento con dispositivos eléctricos o fuego sin protección.
- Decorar las figuras con objetos puntiagudos.
- Manipulación de las figuras con martillos y clavos.
- Decorarlas con pintura y barniz no adecuado para los juguetes.

Las siguientes disposiciones legales en cuanto a la impresión en 3D o a las plantillas 3D no autorizadas son: es ilegal la descarga, impresión y uso de plantillas 3D protegidas con derechos de autor, así como subirlos a sitios web personales o de terceros, y tampoco se podrán utilizar con fines comerciales. Así mismo, *Geobra* tomará las medidas oportunas contra los hechos mencionados.

3. ¿*Playmobil* fomenta «estereotipos sexistas» con sus productos?

A día de hoy, *Playmobil* ha recibido críticas en este sentido por parte del Gobierno Valenciano. De hecho, el Instituto Valenciano de las Mujeres, ha centrado el foco de atención sobre la serie de personajes históricos que ha lanzado la compañía. En dicha serie, los personajes femeninos no tienen cabida, circunstancia sobre la que han llamado la atención varios consumidores.

La crítica se centra en el hecho de que se traslada al consumidor más joven, en pleno desarrollo de su personalidad, la idea de que todo el progreso alcanzado hasta ahora es obra de manos masculinas. Que las mujeres no han participado en grado alguno en ese progreso. En definitiva, que la historia es «patrimonio de los hombres» y que la relevancia social de las mujeres es apenas perceptible.

De todas formas, también habría que tener en cuenta que la intención de esta serie es reflejar el avance de la humanidad, un avance en el que la mujer siempre ha ocupado una posición de subordinación. De ahí la evidente ausencia de personajes femeninos. Por lo que no se trataría tanto de un fallo de la empresa, como de una deficiencia histórica.

4. Conclusiones

Tras el estudio efectuado acerca de *Playmobil*, que no por somero deja de ser relevante para el ámbito de Dirección Comercial que ahora nos ocupa, podemos extraer toda una serie de conclusiones importantes...

La compañía puede presumir, objetivamente hablando, además, de que presta atención a las demandas actuales del mercado. Así lo atestigua el desarrollo de nuevos productos orientados especialmente a discapacitados, la lucha contra la sempiterna discriminación del género femenino o su grado de contacto con los clientes. De todas formas, también hemos visto que nunca podrá dejar de ser blanco de críticas por parte de los consumidores.

Asimismo, *Playmobil* sabe cómo conjugar el compromiso social con el beneficio económico, básicamente a través de una pretendida y eficaz Responsabilidad Social Corporativa. Todo ello a pesar de la polémica que este aspecto puede suscitar y de la difusa frontera que limita entre el mero beneficio y el objetivo económico.

Fruto de este compromiso social, canalizado también en forma de decisión estratégica, la compañía ha apostado por valores concretos, siendo la igualdad de género una de las más fuertes. Obviamente, estos «riesgos» tomados por *Playmobil* no podrían estar exentos de crítica. Lo cierto es que tendrá que escuchar todo tipo de críticas, con mayor o menor fundamento de las mismas.

De igual modo, *Playmobil* puede presumir de una adecuada política medioambiental y energética. En este sentido, debemos recordar y tener siempre presente que su público tiene un fuerte componente futuro. Se dirige principalmente a los niños, a la sociedad que viene, por lo que resulta de capital importancia que se desarrollen en el contexto y entorno más adecuados posibles. No todo ello dependerá de ella, por supuesto, pero su contribución ha alcanzado el nivel de «exigencia social».

Finalmente, *Playmobil* presta especial atención a la modificación y personalización de sus productos. Cada vez abre más la vía de participación de sus clientes, cada vez está más dispuesto a escucharlos, cada vez mantiene más vías de comunicación con los mismo y, poco a poco, incluso irremediamente, su grado de adaptación para con los mismos será capaz de potenciar e incrementar su éxito tanto en el mercado como en la sociedad que la ha visto nacer.

Bibliografía

- #TOYLIKEME. (2019). Retrieved from The Rest Everything Else We Ever Found, Ever: <https://www.toylikeme.org/toys/the-rest/>
- ALEMÁN, J. L. (2006). Estrategias de marketing. De la teoría a la práctica. ESIC.
- AMBIT, M. (2015, Noviembre 9). Esencialblog. Retrieved from Business environment Noticias: <https://www.esencialblog.es/es/responsabilidad-social-corporativa-o-simple-maquillaje/>
- ATKINSON, R. (2015). Change.org. Retrieved from Playmobil: Please make disability toys and help generations of kids, grow up with a positive attitude to human difference!: <https://www.change.org/p/playmobil-please-make-disability-toys-and-help-generations-of-kids-grow-up-with-a-positive-attitude-to-human-difference>
- C., A. (2016, 09 01). El Gobierno valenciano acusa a Playmobil de fomentar los «estereotipos sexistas». Retrieved from www.abc.es: https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/abci-gobierno-valenciano-acusa-playmobil-fomentar-estereotipos-sexistas-201608311330_noticia.html
- ESPINA, S. M. (2016, Enero 15). Los Replicantes. Retrieved from 8 juguetes sexistas para que tus hijas sean princesas y, tus hijos, héroes: <https://www.losreplicantes.com/articulos/juguetes-sexistas-hijas-princesas-hijos-heroes/>
- HÖPFNER, S. (2018, Enero 30). Playmobil. Retrieved from Política medioambiental y energética: <https://company.playmobil.com/company/web/es-ES/quality-safety-and-environment>
- PLAYMOBIL. (2019). Retrieved from Playmobil: <http://www.playmobil.es/>
- PLAYMOBIL. (2019). Retrieved from Playmobil: <https://playmobil.de/>
- PLAYMOBIL. (2019). Retrieved from Pautas geobra sobre la modificación de figuras y/o accesorios PLAYMOBIL: <https://company.playmobil.com/Company/es-ES/interesting/geobra-guidelines-modification-playmobil-figures-and-playmobil-accessories>
- SANTOS, E. (2015, Junio 5). Huffington Post. Retrieved from Toy Like Me: la campaña que ha conseguido que Playmobil fabrique figuras con discapacidad: https://www.huffingtonpost.es/2015/06/03/playmobil-discapacitados_n_7499526.html