

El sector de productes infantils a Catalunya (*Kid's Cluster*): oportunitats de col·laboració des de l'òptica del consumidor final

Maria Pedrals
Marta Marsé Vidri
Lluís Ramis





**El sector de productes infantils
a Catalunya (*Kid's Cluster*):
oportunitats de col·laboració
des de l'òptica del consumidor final**

BIBLIOTECA DE CATALUNYA - DADES CIP

Marsé, Marta

El Sector de productes infantils a Catalunya (Kid's Cluster) : oportunitats de col·laboració des de l'òptica del consumidor final. – (Les diagnòs de l'Observatori de Prospectiva Industrial ; 7)

ISBN 9788439387411

I. Pedrals, Maria II. Ramis, Lluís III. Catalunya. Departament d'Empresa i Ocupació IV. Observatori de Prospectiva Industrial V. Títol VI.

Col·lecció: Diagnòs de l'Observatori de Prospectiva Industrial ; 7

1. Articles infantils – Catalunya

338-053.2(461.7)



Els continguts d'aquesta obra estan subjectes a una llicència de Reconeixement-No comercial-Sense obres derivades 3.0 de

Creative Commons. Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se'n citi l'autor i no se'n faci un ús comercial.

La llicència completa es pot consultar a:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

© Generalitat de Catalunya
Departament d'Empresa i Ocupació
Secretaria d'Indústria i Empresa
Observatori de Prospectiva Industrial

Col·lecció:
LES DIAGNOSIS DE L'OBSERVATORI DE PROSPECTIVA INDUSTRIAL

Consell de redacció:
Joan Miquel Hernández i Alberto Pezzi

Primera edició: Barcelona, maig del 2011
Tiratge: 1.000 exemplars

<http://www.gencat.cat/diue/ambits/empresa/opi>

Disseny, maquetació, correcció i impressió:
www.cege.es

D. Leg.: B-19232-2011
ISBN: 978-84-393-8741-1

El Departament d'Empresa i Ocupació no participa necessàriament de les opinions manifestades en els documents de la col·lecció Les Diagnòs de l'Observatori, la responsabilitat de les quals correspon exclusivament als autors.

El sector de productes infantils a Catalunya (*Kid's Cluster*): oportunitats de col·laboració des de l'òptica del consumidor final

Maria Pedrals
Marta Marsé Vidri
Lluís Ramis

Agraïments

Les autores i l'autor d'aquest document volen expressar el seu agraïment a totes les persones que, amb la seva col·laboració, han contribuït a realitzar-lo.

En primer lloc a Joan Miquel Hernández per l'impuls donat des d'un inici a la iniciativa i per la dedicació i seguiment realitzats al llarg de tot el procés.

En segon lloc als empresaris i directius d'un gran nombre d'empreses que a través de la realització d'entrevistes i de les seves aportacions en reunions públiques i grups de treball, van permetre tant avançar en l'anàlisi realitzada com en assolir fites interessants. Són els següents:

- ABACUS
- AIR VAL INTERNATIONAL
- APLI
- ARBORA & AUSONIA
- ESSENTIAL MINDS
- BAOBAB PLANET
- BARRUGUET
- BOIBE
- BUSQUETS GRUART
- CHILDREN WORLDWIDE FASHION ESPANA
- COMANSI
- CROMOSOMA
- DANONE
- DISET
- DOREL HISPANIA
- EDITORIAL CASALS
- EDITORIAL CRUÏLLA
- EDUCA BORRÀS
- ENRI
- ESPAIS TELEMÀTICS
- EUREKAKIDS
- FALGAS COMERCIAL
- FESTIVAL DE LA INFÀNCIA
- GRUPO EDEBÉ

- HARIBO ESPAÑA
- HERMES EDITORA GENERAL
- HOSPITAL SANT JOAN DE DÉU
- IMC TOYS
- IMIRA ENTERTAINMENT
- INDUSTRIAS MASATS
- INVENIO
- JANÉ
- KIDS&US
- LA FACTORIA D'IMATGES
- LABORATORIOS ORDESA
- MARINVA
- MECANIZACIÓN INDUSTRIAL SABADELL (MEIN)
- NINCO HOBBY
- PANRICO
- PARABEBÉS
- PLAY
- PUBLICACIONES DE L'ABADIA DE MONTSERRAT
- RBA COLECCIONABLES
- REVISTA CAVALL FORT
- SOMNINS
- STAEDTLER
- TECNITOYS
- TELEVISIÓ DE CATALUNYA
- TRAVELKIDS

En específic, voldríem agrair el suport i lideratge del conjunt d'empreses que han exercit d'impulsors de la constitució del Clúster de Productes Infantils de Catalunya, i en concret les persones que les han representat i que amb el seu interès i alta dedicació de temps han fet possible l'organització de la iniciativa. Són el Sr. Pere Arcas, el Sr. Jorge Folch, el Sr. Antonio Garrido, la Sra. Elisabeth Herrero, la Sra. Esther Hierro, el Sr. Ricard Huguet, el Sr. Xavier Jiménez, la Sra. Imma Marín, el Sr. Sergi Pastor, el Sr. Àlex Pérez, el Sr. Jaume Pérez Payarols i el Sr. Florenci Verbón. Volem expressar també l'agraïment al Sr. Antonio Naranjo, gestor del clúster des de novembre del 2010.

Un agraiement especial al Sr. Antoni Soy, la Sra. Mar Isla, la Sra. Àngels Vivancos i la Sra. Ada Xinxó. Els autors agraeixen també les aportacions d'aquells que no surten al llistat però que també han contribuït d'alguna manera en el projecte. Són per exemple els companys de l'Observatori de Prospectiva Industrial i de Cluster Development.

En tot cas, la responsabilitat dels continguts correspon exclusivament als autors.

Pròleg

Com segurament heu sentit alguna vegada una coneguda cançó que diu “a veces la vida se nos parece...”, és ben veritat que aquesta és la sensació que vaig tenir en veure néixer el Kids Cluster. Una sensació que era quelcom bo, útil i intel·lectualment molt potent.

Sempre he estat un admirador d'aquells que són capaços d'imaginar nous conceptes i traspasar-los a la realitat, perquè tot i que és ben cert que les idees mouen el món, no totes ho fan, només aquelles que són racionalment sòlides i alhora tenen un punt de pragmatisme que les torna imparables. Aquest és el cas del Kids Cluster i aquesta és la fita assolida i descrita en el llibre.

Les autores i l'autor racionalment han pogut establir l'oportunitat de la transversalitat en un sector que té l'infant com a objectiu. Han identificat el valor afegit econòmic latent, l'oportunitat de creació de sinèrgies i l'existència d'empreses que serien receptores a la proposta, la qual cosa no és gens fàcil.

Així, doncs, la lectura del llibre esdevé interessant, amena i motivadora d'accions per part del lector, la qual cosa segurament és el millor afalac que puc fer i que, creieu-me, és totalment cert i merescut sota el meu modest punt de vista.

He d'afegir que jo que, tot i la meva experiència docent a la universitat, he estat i sóc un pragmàtic o més bé un “*practicón*”, la lectura del llibre i el coneixement de tot el projecte han millorat la meva visualització de les oportunitats que puc assolir, alhora que he rebut un valuós corrent de coneixements o vies de coneixement que sempre esdevenen imprescindibles si vols ser tan complet com sigui possible.

Per això les autores i l'autor, persones a les quals admiro i que vosaltres sens dubte també admirareu, no puc menys que animar-les a repetir el que fan i que sigui per moltes vegades més i per a molta més gent.

Sergi Pastor
Conseller Delegat
Tecnitoys Scalextric

Índex

Introducció	11
Resum executiu	15
1. El Clúster de Productes Infantils a Catalunya	19
1.1 Àmbit d'actuació	20
1.2 Caracterització	21
2. Anàlisi estratègica	25
2.1 Anàlisi del mercat infantil	26
2.2 Segmentació estratègica del sector de productes infantils a Catalunya	40
2.3 Reptes estratègics de les empreses de productes infantils de Catalunya	43
2.4 Principals conclusions de l'anàlisi	45
3. Anàlisi d'una experiència internacional. El Pôle Enfant, França	47
4. Pla d'acció	53
4.1 Eixos i detall del pla d'acció	54
4.2 Primers resultats	57
5. Procés d'organització del clúster (model conceptual)	65
6. Experiència de col·laboració empresarial des de l'òptica del consumidor final.	
Principals aprenentatges	69
Referències	73

Introducció



Si analitzéssim diferents negocis, des de la moda i els seus complements, la higiene i la cosmètica, o la indústria alimentària, una de les maneres d'analitzar quins són els mercats amb un millor creixement per a cada un d'ells, seria segmentar-los segons els diferents grups de consumidors finals.

Quan parlem dels consumidors "adults", segurament caldria segmentar-los no per edats, sinó per estils de vida o preferències. En canvi, fent servir el criteri de l'edat ens apareixeria un segment de mercat que sembla que creix cada vegada amb més força, i que segurament també es diferencia força de l'evolució i principals tendències del segment "adult". Estem parlant dels consumidors "infantils", un segment de mercat al qual s'adrecen un nombre cada cop més important d'empreses provinents de sectors i negocis molt diferents.

Tot i així, sigui a través de productes de caire més industrial o de serveis, en orientar-se a un mateix segment de mercat tenen també uns mateixos reptes estratègics, i per tant té molt de sentit de treballar-hi de manera conjunta, amb independència del sector del qual siguin originaris. I és que els clústers són una eina de treball per dinamitzar un grup d'empreses que comparteixen reptes estratègics comuns. Aquesta ha estat la inspiració del projecte que es presenta i que ha resultat de ser el primer projecte de caire *cross-sectorial* en el qual les empreses s'agrupen segons el seu mercat final.

L'any 2009, després de més de quinze anys d'experiència en l'aplicació d'iniciatives de reforçament de la competitivitat que s'emmarquen dins allò que, molt genèricament, s'anomena política de clústers, la Generalitat de Catalunya va decidir renovar aquesta línia de treball amb vista a millorar els resultats que les empreses n'obtenien.

En aquest marc, el gran canvi gira al voltant de la definició dels projectes, ja que des del 2009 el criteri de selecció és l'opció estratègica o el mercat final i, a més, s'amplia l'abast geogràfic a tot el Principat.

Aquesta renovació va ser impulsada, fonamentalment, per les limitacions detectades en el model utilitzat fins aquell moment, pels suggeriments realitzats per la Comissió Europea i per les implicacions del canvi de model industrial al qual estan assistint en els darrers anys les economies avançades.

Tal com assenyala el llibre *Clústers i competitivitat: el cas de Catalunya (1993-2010)* d'Hernández, Pezzi i Soy, "els projectes *cross-sectorials* suposen una facturació agregada superior i també una ocupació comparativament més significativa que la que correspon a les iniciatives realitzades sobre la base de microclústers industrials".

És per això que el Clúster de Productes Infantils ha permès dotar d'un pla d'acció amb sentit estratègic a un sector ampli que reuneix un nombre molt alt d'empreses de Catalunya, fins i tot de segments que no haurien pogut ser objecte d'iniciatives específiques per la dimensió empresarial encara incipient. Per tant, aquest és un avantatge de l'aproximació transversal. A través d'un punt comú i estratègic, que en aquest cas està relacionat pel segment de mercat final, s'arriba a una massa crítica d'empreses molt important.

Tanmateix, convé explicitar que el model d'iniciatives de reforçament de la competitivitat que es redissenya l'any 2009 presenta una continuïtat evident amb el treball realitzat des del 1993 perquè continua combinant l'anàlisi i el procés, és a dir, la diagnosi de la posició competitiva dels negocis amb els quals es treballa i la posada en marxa d'accions orientades al canvi estratègic i a la generació de sinèrgies com a element clau per millorar la competitivitat a llarg termini.

Aquest és el cas del projecte del sector de productes infantils a Catalunya, pioner d'entre les iniciatives redissenyades a partir de 2009.

El relat de tot el procés d'anàlisi i execució és el que recull la present publicació. En les pàgines següents trobareu en primer lloc les conclusions del mapatge i l'anàlisi del sector de productes infantils a Catalunya. Una diagnosi impulsada per l'Observatori de Prospectiva Industrial amb la col·laboració de la consultora Cluster Development.

La detecció de reptes estratègics va resultar en la definició i posada en marxa d'un pla d'actuacions per les empreses del sector. Aquest va ser contrastat per grups de treball amb les empreses i és el que es recull aquí en segon lloc. Cal destacar que, en aquesta fase, la detecció del Pòle de l'Enfant (actualment anomenat Nova Child) situat a Chòlet, va servir de punt de mira i d'inspiració del que passaria després a Catalunya.

I és que paral·lelament al treball d'anàlisi i execució realitzat amb les empreses, va anar gestant-se un procés d'institucionalització de la iniciativa amb la implicació d'empresaris i empresàries, que desembocaria en la ja real Associació Clúster de Productes Infantils de Catalunya, Kid's Cluster.

Així, doncs, amb data 5 de juliol de 2010 es va constituir l'Associació Clúster de Productes Infantils de Catalunya i es va inscriure el 15 d'octubre a la secció 1^a del Registre d'Associacions de la Generalitat de Catalunya amb el número 43.404. El 28 de juliol de 2010 se signava un conveni econòmic de col·laboració amb l'Empresa de Promoció i Localització Industrial a Catalunya (AVANÇSA) per una durada de tres anys i registrat al Registre de Convenis de Col·laboració i Cooperació de la Generalitat. Cal destacar, doncs, que en el present projecte AVANÇSA s'ha incorporat com a *partner* estratègic amb col·laboració temporal en la institucionalització i el cofinançament del projecte de clúster.

La incorporació del Clúster Manager es va produir el 8 de novembre del 2010.

Resum executiu



El sector de productes infantils a Catalunya aglutina **les empreses i entitats que orienten les seves activitats als infants de zero a dotze anys amb independència de la categoria de productes o serveis que comercialitzin**. Des d'empreses d'alimentació, higiene i salut a empreses d'articles de puericultura, mobiliari o moda, passant per empreses d'audiovisual, editorials, o de joguines. S'han identificat fins a **207 empreses que tenen el segment infantil com a públic estratègic i amb seu a Catalunya**. Sumant la facturació total de les empreses dedicades íntegrament a aquest segment i l'estimació de facturació orientada a infantil d'aquelles més generalistes, s'arriba a un **volum de negoci total de 3.200 milions d'euros**, una xifra que ha crescut a una **taxa composta anual del 7,26% els últims anys**.

El segment de mercat infantil presenta unes particularitats clau que cal tenir en consideració a l'hora de desenvolupar i comercialitzar els productes i serveis que s'hi adrecen. Cal destacar l'existència de **diferents figures en el procés de compra dels productes**, ja que l'usuari final del producte (l'infant) sovint és diferent a qui exerceix la compra (pares, avis, escoles...) o l'**alta regulació** en termes de seguretat de producte o de publicitat i màrqueting per part de les administracions públiques.

El segment de mercat infantil ha **anat en creixement en nombre absolut** en els últims anys a Espanya, per l'increment de la immigració al país, amb un major índex de fecunditat per mare, i pels últims anys de bonança previs a la crisi actual. L'any 2008 es comptaven prop de mig milió de naixements i una població infantil total de gairebé 6 milions a Espanya, mercat potencial de les empreses de productes infantils catalanes.

Els últims anys s'han detectat dos canvis clau al segment infantil. D'una banda la tendència que **els infants es facin grans cada cop més joves** ("Kids Getting Older Younger"), en què els infants comencen abans a replicar hàbits adults i, al mateix temps, abandonen abans hàbits de consum típicament infantils, canviant per tant les seves preferències vers els productes i serveis a utilitzar. Aquest canvi està lligat al mateix temps al fet que cada cop més el segment infantil es defineix com una **generació tecnològica**, habituats a l'ús de tecnologies que són considerades "noves" per al segment adult.

El sector de productes infantils presenta **canvis** generals tant per la part de la **indústria**, amb la incorporació creixent de llicències infantils en productes i serveis, o l'ampliació de gamma de producte; com per la part dels **canals de distribució**, amb tendència a una major estructuració, o l'aparició de nous canals de venda com la venda en línia.

Si segmentem el sector de productes infantils de Catalunya des d'un punt de vista estratègic, es defineix que la necessitat a què donen resposta és la variable clau que permetrà identificar reptes més específics segons cada segment. Identifiquem el segment **Gran Consum**, que aglutina empreses d'alimentació, higiene i salut, i que donen resposta a les necessitats més bàsiques dels infants; el segment **Funcional**, que dona resposta a necessitats com la mobilitat o

vestimenta dels nens, amb empreses de moda, de puericultura o d'hàbitat i finalment, el segment **Entreteniment-Educatiu**, que inclou editorials, joguinares, empreses de material escolar així com de continguts audiovisuals.

El sector de productes infantils a Catalunya comparteix tres **reptes estratègics** principals, molt vinculats amb l'aproximament al consumidor final i el seu entorn. Primer el coneixement de **preferències i hàbits de consum dels nens** com a usuari final. Segon, el **coneixement i apropament al decisor de la compra**, especialment pares i mares, entorn familiar i escoles i mestres, així com prescriptors que puguin prendre part en el procés de compra. Finalment, el **desenvolupament de producte propi** enfront de la dependència creixent de productes sota llicències. En **segments específics** del món infantil, trobem també reptes comuns de tipus estratègic. És el cas del segment d'entreteniment-educatiu, que té com a repte la generació de nous continguts digitals en resposta a la introducció de noves tecnologies a les escoles.

El **Pôle Enfant** (actualment anomenat Nova Child), a França, és **l'única iniciativa identificada** internacionalment amb una aproximació transversal com la que s'ha desenvolupat a Catalunya. Actualment agrupa 70 membres, dels quals més de 40 empreses procedents de sectors com ara moda, puericultura, alimentació o jocs a l'aire lliure. Com a principals resultats, cal destacar la posada en marxa de 9 projectes d'R+D col·laboratius, amb un pressupost mínim d'uns 500.000 euros cada un.

El pla d'acció definit per al Clúster de Productes Infantils de Catalunya, i consensuat amb les empreses participants a la iniciativa, inclou tres línies d'acció. Primer, **foment del treball en xarxa**; establint un mínim de 4 jornades anuals per facilitar el coneixement entre les empreses del clúster, i que fins a l'inici del 2011 han permès el contacte amb experts de referència en el món infantil i l'establiment directe de més de 130 contactes individuals entre les empreses. Segon, actuacions per al reforç de la competitivitat de les empreses, que inclou accions diverses relacionades amb coneixement de mercat, nous productes o vinculació amb el canal, com **l'estudi de tendències de consum de futur** infantil, en què fins a 29 empreses van participar en el seu cofinançament, els projectes col·laboratius de **generació de nous continguts digitals** per a les escoles, o el projecte pilot per a **l'especialització de lineals infantils** en els punts de venda de la gran distribució. Tercer, l'eix de visibilitat i posicionament del clúster, en què l'acció clau ja executada és la **posada en marxa del web** del clúster: www.kids-cluster.com.

A mitjan 2010 un grup reduït d'empreses participants en la iniciativa van mostrar el seu interès a poder liderar el pla d'acció a llarg termini, per mitjà d'**institucionalitzar la iniciativa, i garantir d'aquesta manera la seva continuïtat**. Aquest conjunt d'empreses va actuar així com a **grup impulsor** i, amb el suport de la Secretaria d'Indústria i Empresa, van seguir el procés d'organització del Clúster de Productes Infantils que es va materialitzar amb la seva constitució com a associació el juliol del 2010, comptant actualment amb **34 empreses associades**.

De la iniciativa del Clúster de Productes Infantils de Catalunya, se'n desprenen uns **aprenentatges** relacionats tant amb el procés d'organització del clúster com de l'aproximació transversal de la iniciativa, definida des del consumidor final infantil:

1. La **transversalitat** de la iniciativa, agrupant empreses de diferents sectors però compartint un **mateix segment de mercat estratègic** infantil, permet la definició de reptes estratègics comuns entre les empreses i al mateix temps facilitar l'articulació d'accions i projectes col·laboratius entre les empreses.
2. L'aproximació transversal permet articular accions que donen resposta a les necessitats d'una **massa crítica** destacada d'empreses i, al mateix temps, oferir un **espai de trobada innovador** que incrementa interès i implicació de les empreses.

3. La **posada en marxa del pla d'acció**, prèvia a l'organització del clúster, és clau per generar confiança i visibilitat de resultats en les empreses i facilitar la creació d'un grup empresarial representatiu del sector i amb capacitat de lideratge com a grup impulsor.
4. La **institucionalització del clúster garanteix la sostenibilitat a llarg termini** de la iniciativa i de l'execució del pla d'acció i sobretot el **traspàs del lideratge** des de l'Administració a les mateixes empreses.
5. El **suport econòmic de l'Administració** tant per a l'estructura del clúster com per a l'execució de projectes prioritzats, és **clau inicialment** per facilitar la posada en marxa del clúster en els seus primers anys de funcionament, així com el seu **decreixement a mitjà termini** per potenciar l'autofinançament del clúster.

El Clúster de Productes Infantils a Catalunya



1.1 Àmbit d'actuació

El que anomenem sector de productes infantils a Catalunya aglutina les empreses i les entitats que orienten les seves activitats als infants de zero a dotze anys amb independència de la categoria de productes o serveis que comercialitzin.

Aquesta franja infantil comprèn també diferents segments d'edat que caldria tenir en compte i que, en la majoria de casos, determina també l'orientació que pren l'empresa o l'especialització del producte o servei a qui s'adreça. No hi ha una classificació clara en aquest sentit però sí que podem parlar de tres grans grups: preescolar (dels 0 als 3 anys), infantil (dels 4 als 6 anys), escolar (dels 7 als 12 anys).

Les empreses que comercialitzen productes infantils poden pertànyer a sectors molt diferents i cada categoria pot incloure diferents productes.

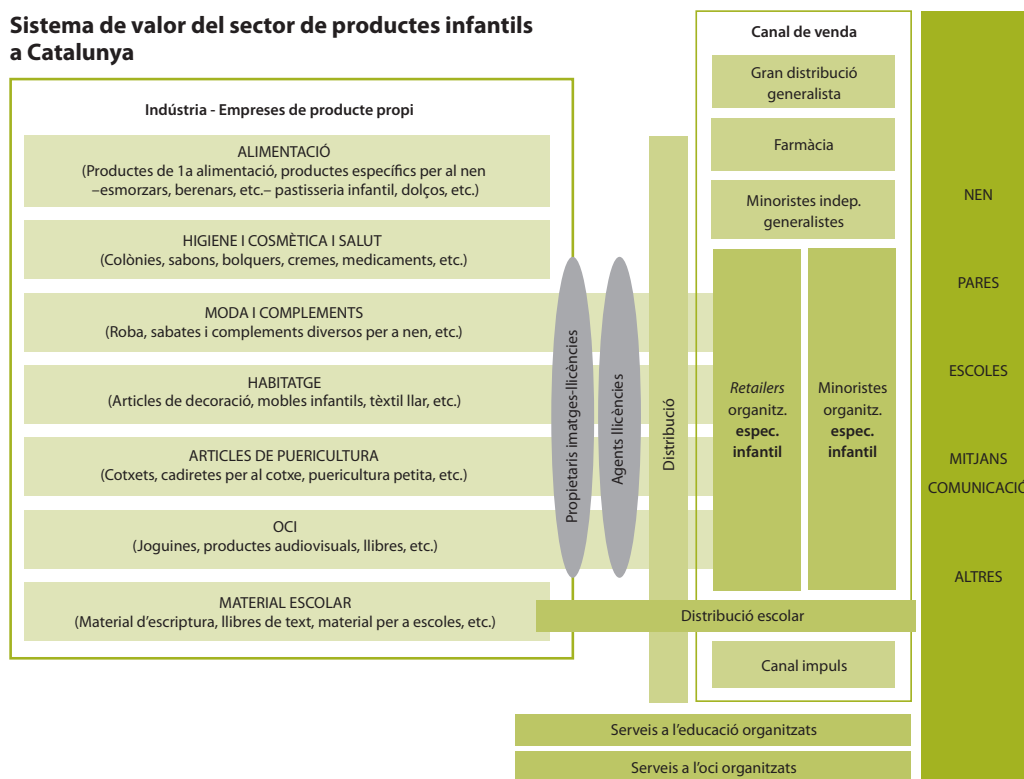
És a partir de creuar aquestes categories de producte i serveis amb els segments d'edat, que podem definir l'àmbit d'actuació del sector de productes infantils a Catalunya.

Àmbit d'actuació



Font: Cluster Development i OPI.

Sistema de valor del sector de productes infantils a Catalunya



Font: Cluster Development, OPI.

1.2 Caracterització

Per tal de conèixer la dimensió del clúster, s'ha realitzat un procés d'identificació i mapeig d'empreses de productes infantils per al total de la indústria, centrant-nos en totes aquelles categories de producte que poden ser utilitzades o consumides per aquest segment.

S'han detectat 207 empreses amb seu social a Catalunya que tenen les persones de 0 a 12 anys com a públic estratègic de la seva activitat. A través d'una estimació de la facturació de cada empresa en el segment de mercat infantil s'arriba a un volum de negoci total de 3.200 milions d'euros, una xifra que ha crescut a una taxa composta anual del 7,26% entre 1996 i 2007 (taxa calculada a partir de mostra de 55 empreses amb dades de tots els anys entre el període estudiant). La major part de les empreses estan orientades 100% al segment infantil, a excepció d'empreses de segments més generalistes (grups editorials, alimentació...). Del total d'empreses del sector a Catalunya, un 50% es dedica al subsector joguines, editorial i moda.

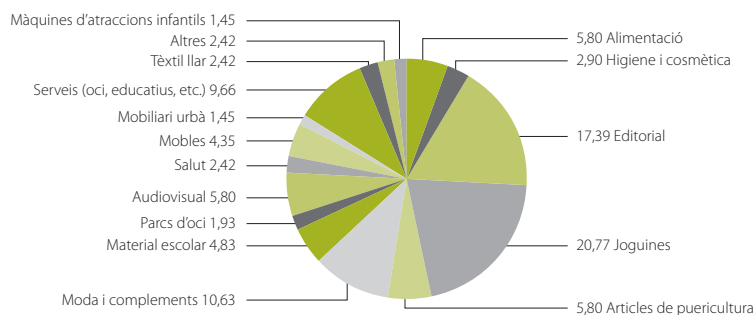
El sector de productes infantils a Catalunya. Dimensió en nombre d'empreses i volum de negoci (2007)

Categoria	Nombre d'empreses	% Emp.	Volum de negoci (Milions €) '07	% Fact.
Alimentació	12	5,80%	1.533,25 €	47,48%
Higiene i cosmètica	6	2,90%	501,69 €	15,53%
Editorial	36	17,39%	277,52 €	8,59%
Joguines	43	20,77%	259,77 €	8,04%
Articles de puericultura	12	5,80%	212,46 €	6,58%
Moda i complements	22	10,63%	113,37 €	3,51%
Material escolar	10	4,83%	85,12 €	2,64%
Parcs d'oci	4	1,93%	64,82 €	2,01%
Audiovisual	12	5,80%	52,78 €	1,63%
Salut	5	2,42%	31,61 €	0,98%
Mobles	9	4,35%	27,94 €	0,87%
Mobiliari urbà	3	1,45%	27,40 €	0,85%
Serveis (oci, educatiu...)	20	9,66%	15,82 €	0,49%
Tèxtil llar	5	2,42%	14,34 €	0,44%
Altres	5	2,42%	6,72 €	0,21%
Màquines d'atraccions infantils	3	1,45%	4,85 €	0,15%
Total	207		3.229,46 €	

Font: Cluster Development, OPI a partir de base de dades SABI Online. **Empreses de producte propi i serveis** (15 empreses sense facturació). Addicionalment, s'han identificat gairebé 20 empreses de venda al detall i de distribució, les quals tot i no tenir producte propi tenen una forta especialització en producte infantil a Catalunya.

Distribució de les empreses segons subsectors

Percentatges



Font: Cluster Development i OPI.

La indústria catalana de productes infantils aglutina empreses líders o referents en alguns segments a Espanya i també a Europa, a més d'empreses pertanyents a grups multinacionals amb seu a Catalunya. Alguns dels subsectors que inclou tenen gran potencial per tipologia d'empreses i amb creixements importants, com són la puericultura, el material educatiu i les joguines. Quant a mercat, són empreses força exportadores, d'entre un 40% i un 60% de la seva facturació.

La comercialització es desenvolupa a través de canals força variats i marcada segons la tipologia de producte: botigues especialitzades de puericultura, joguines, papereria..., cadenes especialitzades de productes per a nens, distribuïdors per a escoles, també farmàcies, i en general, i amb cada vegada més pes, les grans superfícies generalistes.

És interessant detectar actualment empreses de nova creació en segments diferents com són l'oci (parcs infantils, franquícies), i l'educació (cadenes de guarderies, cadenes d'escoles d'idiomes i de reforç i de noves activitats com ara serveis per a escoles). A més trobem al mercat un nombre molt important d'organitzacions, entitats i petites empreses de dimensió molt reduïda, les quals realitzen noves activitats d'oci per a nens (grups de teatre, d'espectacles, activitats turístiques específiques...). Aquest últim grup resulta difícil de quantificar, especialment quant a volum de negoci (en la majoria dels casos no hi ha dades publicades al registre) però estimem que pot generar un volum realment cada vegada més important.

Anàlisi estratègica



2.1 Anàlisi del mercat infantil

A l'hora de construir la fotografia del mercat infantil, aquest es pot analitzar des de dues perspectives. Primer, des de la perspectiva de l'evolució del nombre d'“usuaris”, del públic objectiu. Quin és el nombre de naixements a Espanya? Creixen? Tenim més població infantil ara que fa 10 anys? Aquest és el primer indicador a tenir en compte, el qual ens donarà informació directa sobre com de gran és el mercat de potencials consumidors de productes i serveis, i sobre si aquest creix en volum o no. En segon lloc, caldrà avaluar quin és el volum de negoci que es genera en aquest mercat o, en altres paraules, quina és la despesa total que es fa en productes i serveis adreçats al públic infantil.

És en aquest sentit que l'anàlisi es complica, tot tenint en compte que no és usual parlar d'un volum de negoci del mercat infantil, definit exclusivament per aquesta part de població que va dels 0 als 12 anys. És per això que és difícil trobar informació agregada d'aquest segment, més enllà de sumar i creuar anàlisis sectorials tradicionals dirigides al món infantil (per exemple, el negoci de la puericultura, o el negoci de les joguines).

En aquest apartat es tractaran aquests aspectes, però abans caldrà entrar a conèixer més a fons quines en són les principals particularitats.

Particularitats del mercat

Si analitzem el mercat infantil identificarem ràpidament una sèrie d'aspectes que el diferencien de la resta de segments de mercat. Són precisament aquestes particularitats un punt més per valorar la idoneïtat d'aglutinar en un mateix espai de trobada les empreses de productes infantils. Veiem, doncs, quines són.

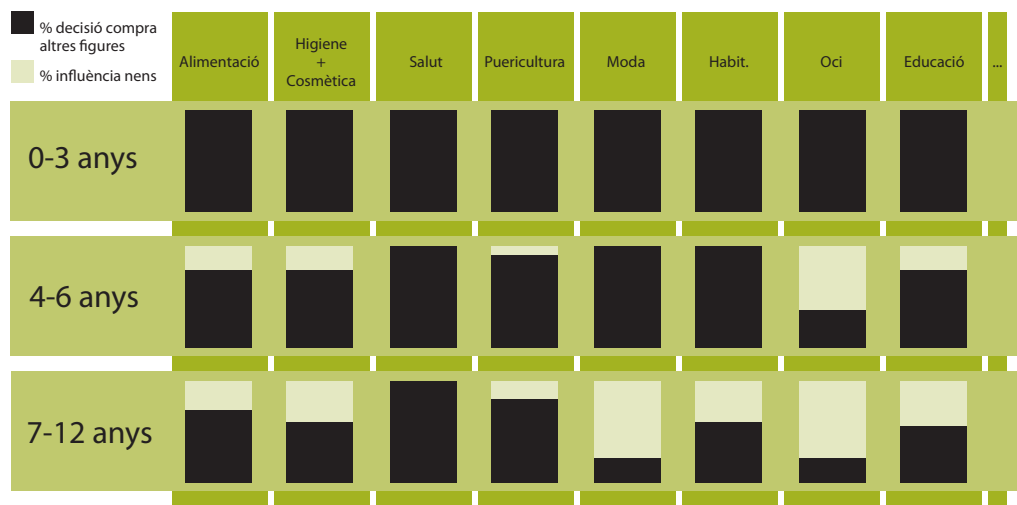
Primer, l'existència de **diferents figures en el procés de compra dels productes**. És evident que si parlem de productes infantils estem parlant de productes que en la seva totalitat són consumits precisament per aquest públic objectiu. Tot i així, justament per l'edat a la qual s'adrecen aquests productes, molts d'ells tindran diferents processos de compra ja que, en la majoria de les situacions, no són els infants qui trien, sinó els pares, la resta de l'entorn familiar, o també d'altres grups clarament relacionats com ara els mestres o altres responsables escolars.

Les empreses comercialitzen productes adreçats a un públic que en bona part dels casos, sobretot en determinades categories, no tenen el poder de decisió a l'hora de comprar-lo. Per tant, quan es tracta de comunicar als consumidors finals, quan es tracta d'identificar quins són els criteris de compra, o quan es tracta de conèixer canvis en aquests mateixos criteris, el procés per arribar-hi és sempre més complicat que en productes dirigits a altres segments poblacionals.

Aquest aspecte és comú per a totes les empreses del món infantil, i l'única diferència s'identifica segons la categoria de producte que es comercialitza (no és el mateix estar en la categoria alimentària que en la de joguines, on els infants tenen un poder d'influència important (l'anomenat *pester power*) o bé si, en el marc del segment infantil, els productes o serveis s'enfoquen més, per exemple, als infants de 0 a 3 anys on, per definició, no exerceixen mai de decisors de la compra.

L'esquema següent exemplifica la influència del segment infantil en el procés de compra segons categories de producte i edats. Veiem, doncs, que els casos en què els nens poden exercir una influència més gran és en la moda, en la part d'oci (joguines, videojocs, etc., sobretot modulada en gran part per la publicitat, les llicències televisives, etc.), així com també en la part d'higiene i cosmètica. Fixem-nos al mateix temps que els infants poden començar a exercir poder en aquestes categories ja a partir dels 4 anys, i entre 7 i 12 anys en alguns casos s'aproxima al poder absolut.

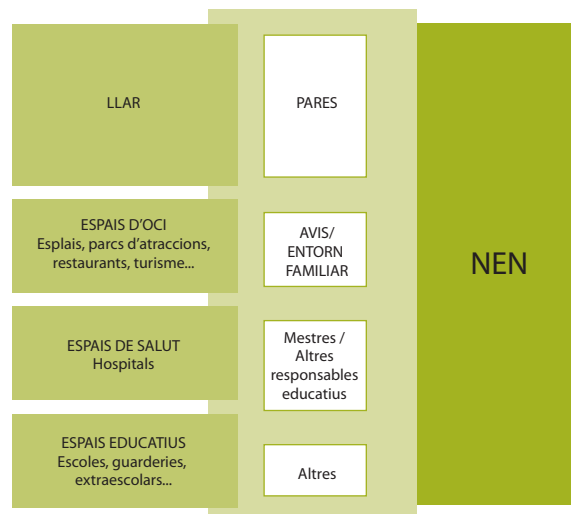
Influència del consumidor infantil en el procés de compra de productes del segment segons categories de producte i segments d'edat



Font: Cluster Development, OPI en base a entrevistes, i fonts diverses (Business Insights, *La Vanguardia*).

En conclusió, doncs, ens trobem amb un mercat on cal tenir en compte moltes figures i agents diferents a l'hora d'adreçar-nos al públic objectiu, i aquest aspecte és clau en la definició de polítiques de màrqueting, en la comercialització, i també per suposat en la definició de productes. És clau, per tant, conèixer clarament qui exerceix la decisió de compra en cada cas, i en aquest sentit serà important tenir ben identificats els espais en què té lloc el consum d'aquests productes. Per exemple, si parlem de l'espai llar, en la majoria dels casos la compra estarà decidida per part dels pares i de l'entorn familiar, mentre que en els espais purament educatius, com les escoles, o a les activitats extraescolars, el decisor de la compra són els mestres o responsables educatius.

Figures de decisió de la compra segons espais de consum



Font: Cluster Development, OPI en base a entrevistes.

Evolució en el pes del criteri del segment infantil en l'exemple del sector alimentari



Font: Business Insights, 2006.

Exemple sector de la puericultura: decisor de compra enfront d'usuari final

Les empreses que es dediquen a comercialitzar cotxets o cadiretes per al cotxe s'adrecen en la seva totalitat al decisor de la compra que són els pares, i només alguns cops, l'entorn familiar. És clar que el segment de nens de 0-3 anys no tenen ni poder de decisió ni capacitat de compra. És per això que es fa necessari construir la relació amb els pares des de fins i tot abans de la naixença dels nens, ja que tenir una imatge de confiança, especialment per als pares que tenen el primer fill, és clau a l'hora de decidir la compra i, molt sovint, incidirà en compres posteriors (noves cadiretes o cotxets). En aquest cas és també important la figura del prescriptor. De fet, tot allò que envolta el món del nadó, es comporta també de manera diferent pel que fa a la resta de categories adreçades a d'altres parts del segment, ja que s'introdueixen elements com ara el desconeixement inicial (per als primerencs) en el qual els pares necessiten clarament obtenir informació per diferents canals i prenent per tant una decisió sempre racional i molt objectiva, segons les principals conclusions de la seva anàlisi.

Pensem així en aquells pares que tenen per primer cop un fill. A l'hora de comprar el cotxet parlaran amb amics i coneguts pròxims que ja hagin passat recentment l'experiència, per contrastar alternatives i tenir informació de quin seria el millor producte, complementant-ho tot plegat amb la recerca d'informació per Internet, la participació en fòrums de debat per conèixer opinions de pares, experts i tècnics sobre cadascuna d'aquestes alternatives, la compra de revistes especialitzades, etc. D'aquesta manera, a l'hora d'arribar a la botiga (si és que compren presencialment) ja tenen una decisió presa, i el marge per part del dependent és reduït per poder presentar (i vendre) altres opcions. Una situació similar passaria amb els productes d'higiene o cura del nen. En aquest cas el prescriptor no és tant l'entorn familiar (que també), sinó els pediatres i també mitjans especialitzats que efectuen recomanacions clares sobre quins productes adquirir, i que, en tractar-se de necessitats rellevants (higiene i salut) són seguides amb rigor per part dels pares. *"El pediatra mana"; "el que ens recomana el pediatra és el que comprem"*, asseguren els pares quan se'ls demana què tenen en compte a l'hora de comprar productes per als seus nadons, molt prioritàries enfront de les recomanacions de l'entorn més pròxim.

L'estacionalitat de les vendes del producte és també una particularitat important d'aquest mercat. Més enllà dels productes que responen a necessitats bàsiques i/o funcionals dels infants, hi ha una sèrie de categories que concentren les seves vendes en èpoques marcades de l'any. Exemples clars són les joguines a l'època de Nadal o el material escolar al mes de setembre ("la vuelta al cole"), per als quals la facturació anual agregada se situa en un 70%-80% en les èpoques de més demanda. En aquest sentit, el factor comú que extraïem entre les empreses de productes infantils no és tant per l'època en què concentren les seves vendes (que molts cops no coincidirà) sinó de com l'estacionalitat afecta l'organització empresarial. De fet, d'aquesta particularitat, se'n deriven uns dels principals reptes de les empreses, com és gestionar òptimament aquesta estacionalitat o, a l'extrem, aconseguir la desestacionalització de les vendes. Aquest és, doncs, un factor comú més a tenir en compte. D'una banda, el repte és disposar d'una bona planificació de la part productiva, en consonància amb la de desenvolupament de producte i la de logística. Això incideix també en la política de recursos humans. Moltes de les empreses que queden afectades per una forta estacionalitat de les seves vendes han de comptar amb estructures altament flexibles que s'adaptin a la demanda i puntes de demanda que es donen al llarg de l'any. D'altra banda, les empreses poden optar per obrir nous canals de venda que tenen moments de demanda diferents, podent fer així més estable l'evolució de les vendes durant els mesos.

Finalment, una altra particularitat que defineix el mercat infantil és **l'alt grau de regulació del sector**. Aquesta regulació prové de la necessitat d'establir formalment un sistema de protecció del segment infantil, tant des de la perspectiva física del producte, com dels vincles i relacions que les empreses intenten crear amb els infants, normalment amb objectius comercials. D'aquesta manera, les regulacions afecten d'una banda la seguretat del producte i, de l'altra, la publicitat i les accions de màrqueting dirigides al segment infantil. Per la part de seguretat de producte, hi ha un

nombre important de normatives que defineixen tècnicament els requisits bàsics que cal complir per poder ser comercialitzat, segons les diferents categories. Els casos més clars són els dels articles de puericultura, o els de joguines. Es tracta tant d'evitar els components petits que els nens puguin agafar i introduir-se a la boca, com l'obligatorietat d'utilitzar determinats tipus de materials o, al contrari, la prohibició d'altres materials que puguin ser nocius per als infants. Es tenen en compte també materials resistents, que no es trenquin, o que si es fan malbé no puguin ocasionar danys als infants. Amb la particularitat afegida que, a Espanya, cada comunitat autònoma pot arribar a tenir normatives diferents, més acotades que l'espanyola, i amb diferències també de l'europea, és per tant un aspecte que incidirà en gran mesura en la internacionalització de les empreses. Pel que fa a la regulació en publicitat, aquesta també varia segons el mercat, però sobretot es concentra en definir els segments d'edat al qual les empreses poden adreçar comunicacions, o bé la manera en què les marques poden posicionar-se en espais públics o mitjans de comunicació enfront del segment infantil.

Comparativa de regulacions existents en relació amb la publicitat televisiva infantil

País	Pautes establertes per llei	Pautes d'autoregulació	Restriccions específiques	Prohibicions específiques
Bèlgica	X	X	X	
França	X	X	X	
Alemanya	X	X	X	
Itàlia	X	X	X	
Holanda		X	X	
Espanya	X	X	X	
Suècia	X	X	X	X
Regne Unit	X	X	X	
Japó		X		
Estats Units		X	X	

Font: Business Insights, 2006.

En alguns casos són les marques mateixes les que s'autoregulen per tal de mostrar "conscienciació" cap a la vulnerabilitat del segment infantil. Un exemple és l'acord establert entre diferents marques de refresc com Coca-Cola i Pepsi, quant al cessament de publicitat dirigida a nens menors de 12 anys (segons fonts dels webs de les mateixes empreses.) Al mateix temps, és la mateixa societat qui, més enllà de lleis i normes estatals, estableix també "mecanismes de defensa" en relació amb aquestes polítiques de comunicació infantil més directes. Un bon exemple són les campanyes engegades als Estats Units per part d'organitzacions sense ànim de lucre com Commercial Alert, contra iniciatives com Channel One, un canal televisiu emès a escoles i dirigit específicament al segment infantil, que inclou l'emissió de continguts no únicament educatius, i l'esponsorització de marques reconegudes (vegeu el web: www.commercialalert.org). Es tracta, per tant, d'un mercat considerat vulnerable i que, com a tal, implica força consideracions a tenir en compte no només en el disseny i comercialització dels productes, sinó també en les polítiques de comunicació i màrqueting.

Dimensionament

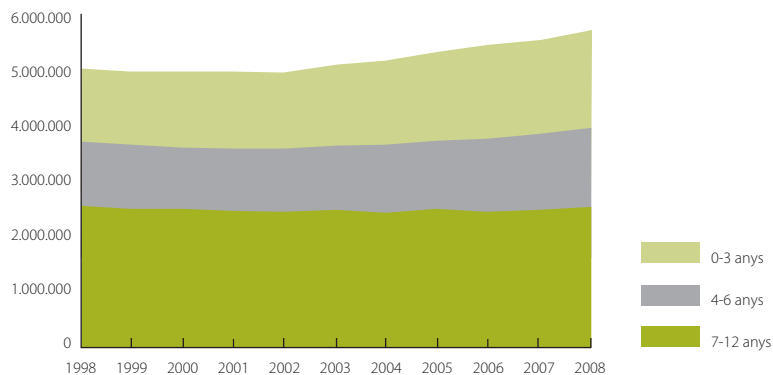
Un cop vistes les principals particularitats en el mercat infantil, analitzem quina és la dimensió del mercat a Espanya. Com s'ha comentat a l'inici de l'apartat, la dimensió es pot analitzar des de dues òptiques diferents. Primer, segons l'evolució de naixements i, en definitiva, del nombre de nens menors de 12 anys a Espanya (nombre de consumidors finals). Segon, tenint en compte la despesa efectuada en relació amb productes i serveis infantils, amb independència de qui l'estigui duent a terme (valor). Combinant totes dues variables, es pot realitzar una estimació de l'evolució del mercat i les seves principals tendències.

Evolució de la dimensió del mercat final a Espanya (nombre de consumidors finals – nens de 0 a 12 anys)

Fins a l'any 2008, l'evolució de naixements a Espanya ha estat clarament positiva. Els factors clau per a aquest increment de la natalitat han estat, sobretot, el creixement de la immigració al país i, en segon lloc, com un factor també decisor per a la població espanyola, els anys de bonança.

D'aquesta manera, si analitzem l'evolució de la natalitat espanyola, en un període ampli de més de 40 anys, veiem com després de l'època de l'anomenat "boom" de naixements a Espanya dels anys seixanta, va venir una clara disminució de la natalitat a la dècada dels vuitanta, prenent altre cop la tendència alcista a partir de mitjan dels anys noranta, passada l'última crisi, i que part d'aquest creixement és causat per l'increment de mares estrangeres. L'any 2008 hi va haver mig milió de naixements i una població infantil total de gairebé 6 milions a Espanya.

Evolució de la població infantil de 0 a 12 anys a Espanya (1998-2008)



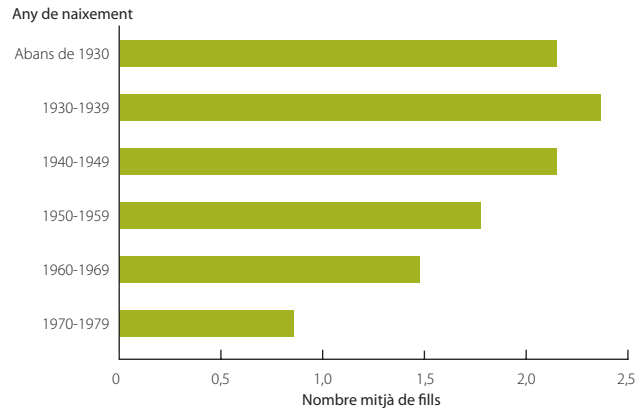
Font: Instituto Nacional de Estadística (INE), 2009.

A l'hora d'avaluar la dimensió del mercat infantil tenim en compte l'evolució de la població final, en volum absolut (nombre de nens), no en pes relatiu (% de nens respecte població total).

De fet, està clar que si valoréssim quin és el pes de la població infantil enfront de la població total espanyola, aquest és clarament decreixent ja que, com a la resta de països industrialitzats, la tendència a tenir menys fills per família que en generacions anteriors a més del clar creixement de l'esperança de vida, fa que en general la població envelleixi, i el segment amb més importància relativa sigui el de la tercera edat, o persones de més de 60 anys. Però no és aquesta

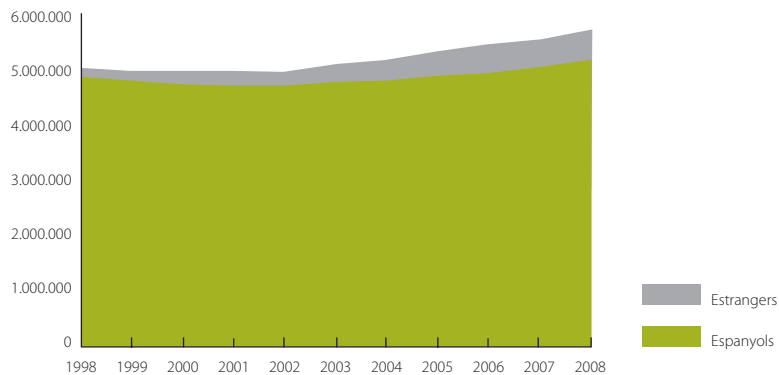
l'aproximació que ens interessa, sinó que el que ens cal estudiar és com evoluciona en termes absoluts la dimensió absoluta de la població infantil a Espanya, ja que és la que ens marcarà la tendència del nombre de consumidors finals a Espanya.

Nombre mitjà de fills tinguts segons l'any de naixement de la dona per dècades a Catalunya (2007)



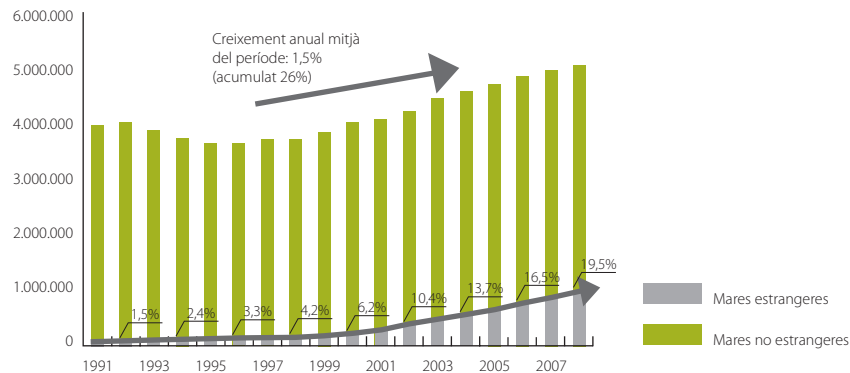
Font: Idescat.

Evolució de la població infantil a Espanya segons el seu origen (1998-2008)



Font: Instituto Nacional de Estadística (INE), 2009.

Evolució de la natalitat espanyola (1965-2008)



Els naixements de mares estrangeres contribueixen en més del 90% en el creixement experimentat.
L'increment en natalitats de mares estrangeres: 569%. El 2010, 25% naixements serà de mare estrangera.

Font: Cluster Development a partir de dades de l'Institut Nacional de Estadística (INE).

Per tant, podem concloure que la tendència general és el creixement del nombre de nens a Espanya, induït per l'increment de la natalitat en els últims anys, i reforçat pel major pes de la població immigrant, que segons estudis tendeixen a tenir un nombre més elevat de nens per família que la població local. Per tant, aquesta és una bona dada per a les empreses de productes infantils, ja que indica que el consumidor final al qual es dirigeixen creix en nombre a l'Estat espanyol. Així mateix, la informació ens mostra la necessitat de tenir en compte que, més enllà d'aquest creixement poblacional, es produeix un canvi en el perfil tipus del consumidor final, ja que poden aparèixer nous públics objectius que poden representar també noves oportunitats de negoci.

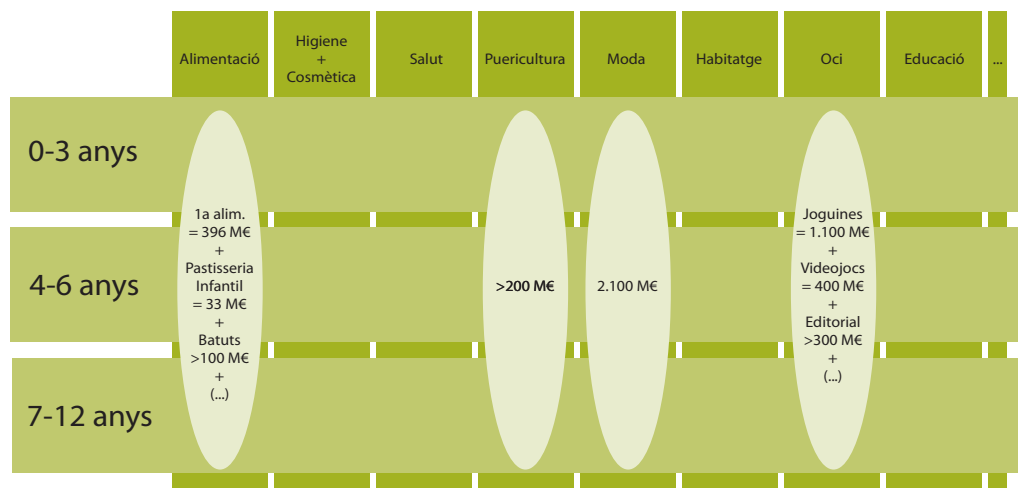
Despesa en productes i serveis adreçats al segment infantil

És difícil trobar dades a Espanya o a escala internacional de quin és la despesa efectiva, en termes de valor, en productes i serveis infantils. Sembla que no es tracta de manera agregada quin és el pressupost que dediquen les famílies a les partides adreçades al segment infantil, entenent que precisament una de les dificultats és poder separar quines despeses són estrictament infantils, quines es poden repercutir, i quines altres despeses familiars són completament independents del fet de tenir nens a la llar o no.

A nivell teòric, s'identifiquen dues tipologies de mercat principal en referència al món infantil: primer, el mercat anomenat "directe", que prové del pressupost propi que tenen els nens a partir de pagues setmanals (sobretot a partir dels 5 o 6 anys) i que dediquen a comprar productes per a ells mateixos i segon, el mercat d'"influència", que inclou totes les compres que els pares i la resta de l'entorn familiar realitzen sota "influència" dels nens, sigui perquè ho necessiten, o perquè influeixen directament a què els pares optin per determinades opcions adreçades a ells. Tot i així, s'entén que la forma més òptima de conèixer concretament quin és el mercat real que hi ha darrera del món infantil, és identificant quant es gasta en la compra de determinats productes adreçats a aquest segment. És per això que fent una recerca intensiva dels diferents mercats finals de productes infantils a Espanya s'han pogut extreure algunes dades específiques, que aproximen l'estimació del mercat, però sense disposar de totes les dades de manera exhaustiva, no és possible arribar a fer una estimació acurada. Així, trobem que per exemple el mercat de les joguines mou més de 1.100 milions d'euros a Espanya, la moda infantil uns 2.100 milions d'euros, i la puericultura uns 200 milions, com

s'exemplifica al gràfic següent. Quan es tracta de productes clarament dirigits al segment infantil, ens trobem que disposem ja de dades clares del seu mercat. En canvi, quan es tracta d'analitzar el mercat de l'alimentació, veiem que mentre productes específics com la primera alimentació, o la pastisseria industrial infantil, podrien sumar més de 400 milions d'euros, és gairebé impossible fer una estimació d'aquella part de l'alimentació general que està destinada al públic infantil. Una altra manera d'aproximar-nos és per segment d'edat.

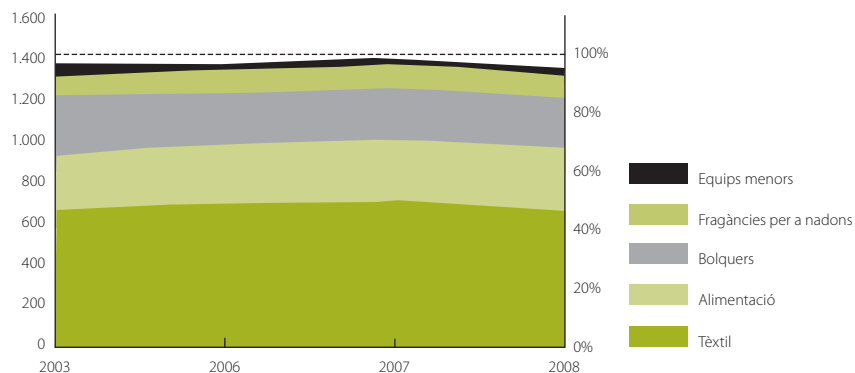
Dades del mercat de productes infantils segons categories de producte



Fonts: Estimació realitzada per part de Cluster Development i OPI a partir de dades d'ASEPRI, *La Vanguardia*, *El País*, *El Periódico*, TNS Worldpanel i Alimarket.

En especial, quan es tracta del segment que va dels 0 als 3 anys, trobem informació relacionada a la despesa procedent sobretot del canal gran consum: tèxtil, higiene, puericultura i primera alimentació. En tots els casos, són categories específiques, i això permet que hi hagi estudis ja realitzats que parlin de la despesa anual per infant de 0 a 3 anys a Espanya, xifrada en poc més de 1.300 euros (vegeu el gràfic següent), essent molt estable en els últims anys.

Evolució de la despesa anual per nen de 0 a 3 anys, en gran consum i tèxtil a Espanya (2003-08)



Font: TNS Worldpanel Baby.

A escala internacional ens trobem amb una problemàtica similar, ja que no hi ha informació estructurada sobre el volum de mercat infantil en termes de valor, i les úniques dades a l'abast tracten més d'agregar informacions de mercats diversos (vegeu l'exemple de França) que no de realitzar un estudi a fons i específic de la dimensió del mercat i la seva evolució.

Estudi del mercat infantil a França (2006) (no s'inclouen els serveis)



Font: Pôle de l'Enfant, 2009.

Pel que fa a l'evolució de la despesa familiar, tampoc hi ha dades estructurades que donin suport a conclusions clares al respecte, però les informacions extretes d'entrevistes a empreses i experts del sector, permeten apuntar alguns canvis. Primer, la tendència a dedicar una part més important del pressupost familiar a les necessitats dels infants. Es considera la manera més directa de donar resposta a la necessitat de més atenció que aquests demanen, agreujada amb les agendes cada cop més ocupades dels pares. Per exemple, activitats d'oci en què poden participar tota la família, i que són models de negoci que no existien prèviament i que han crescut els últims anys arran de l'increment de la demanda. Segon, l'auge de productes més prèmium o seleccionats en determinades categories. Per exemple, l'èxit de cotxets de passeig amb preus molt elevats que constitueixen productes estrella i recurrents en la seva categoria, com un producte indispensable, especialment previ al naixement del primer fill. Un altre exemple són els canvis que es demostren en la cistella de compra d'una família, fent la comparativa sense fills o amb fills, i que es resumeixen en la majoria dels casos en la compra de més productes de marques líders, enlloc de marques blanques (una llar amb nadons destina el 46% del seu pressupost a marques de fabricant enfront del 42% a les llars on no hi ha nens petits, segons TNS Worldpanel Baby).

Dos canvis clau en el segment infantil

Finalment, i com a últim punt en relació amb el mercat infantil, identifiquem els dos principals canvis que afecten actualment aquest segment, i per tant no com una anàlisi exhaustiva, sinó com aquells canvis clau que cal tenir en compte per entendre millor l'evolució d'aquest sector.

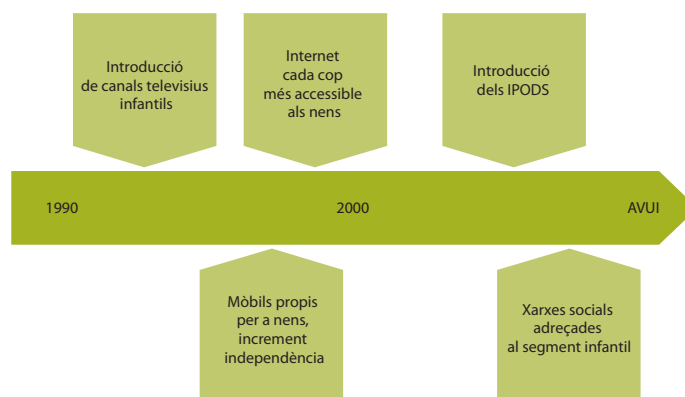
“Kids Getting Older Younger”

“Els nens es fan més grans cada cop més joves”, podria ser una manera de traduir aquest canvi important que es produeix en el segment infantil els últims anys i que deriva en múltiples tendències en el marc del sector. A grans trets consisteix en què els nens comencen abans a replicar hàbits adults i, alhora, deixen de tenir altres hàbits de consum que històricament es produïen en el seu segment d'edat. Per exemple, nenes de 10 anys que demanen cada cop més portar roba de noies més grans, i que intervenen més en el procés de compra, i que per contra deixen de mostrar interès a jugar amb nines, que era el fet habitual en generacions anteriors. Els experts podran entrar en conèixer quins són els efectes socials d'aquest canvi, però la primera conclusió és que cal tenir-lo en compte a l'hora de treballar en aquest sector i adequar productes i serveis segons aquests nous interessos.

“Generació tecnològica”

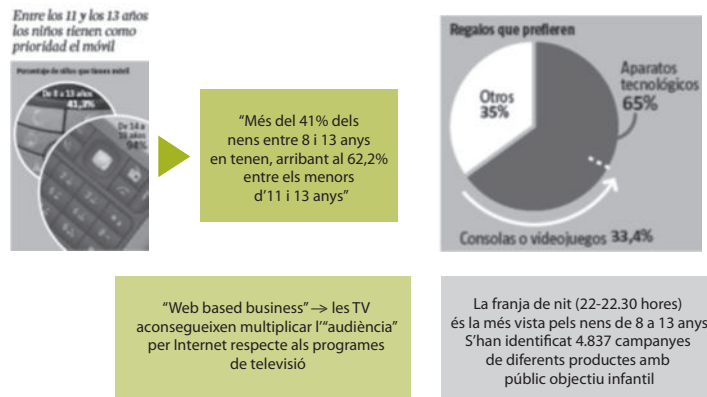
Es parla també que el canvi anterior no va sol, sinó que està molt lligat al fet que les noves generacions, des que són molt petits, estan envoltats per aparells tecnològics de tot tipus, i amb edats molt baixes, són capaços de fer-los servir, sovint millor que els adults. Aquest fet fa que ens arribem a trobar amb situacions diferents a l'esmentada abans, en les quals els infants no repliquen comportaments adults sinó que precisament tenen hàbits de consum i d'utilització de productes, sobretot tecnològics, que els adults ni tan sols coneixen i, per tant, senten les bases per a noves tendències de consum futur.

Exemple de canvis a l'entorn tecnològic adreçat específicament al segment infantil



Font: Business Insights.

Hàbits de consum infantils cada cop més tecnològics



Font: *La Vanguardia*, 2008 i entrevistes.

Canvis al negoci

El sector de productes infantils agrupa per definició diferents tipologies de necessitats, un conjunt de canals de distribució diversos, diferents composicions de les cadenes de valor, etc. Tanmateix, en general es poden identificar una sèrie de canvis del negoci infantil, tant pel que fa a la indústria i empreses prestadores de serveis, com pel que fa al canal de comercialització, que ens serveixen de base per entendre quina és l’evolució recent d’aquest sector.

Canvis a la indústria:

- Concentració de la indústria

En bona part dels subsectors pertanyents al món infantil, s’ha detectat una tendència a la concentració, fet que s’emplifica sobretot en segments més relacionats amb el gran consum, com l’alimentació, les joguines o la puericultura, ja que es produeixen adquisicions i fusions entre les empreses que porten a grans conglomerats empresarials. Exemples clars són Mattel o Hasbro en el món de les joguines, o Dorel en el món de la puericultura, que han crescut els últims anys a còpia de comprar empreses líders locals o bé marques i determinades categories de producte que amplien la seva gamma i reforcen el seu posicionament en el mercat.

- Incorporació de les llicències

Cada cop més la presència de llicències a productes diversos de món infantil és més àmplia. No només en les joguines o editorials, sinó que qualsevol producte és vàlid per incorporar una llicència d’èxit i actuar per tant de reclam enfront del públic infantil.



Font: www.sanrio.com.

- Integració cap al canal

Tal com succeeix també en d'altres sectors empresarials, al món infantil en general hi ha una tendència clara d'integrar-se cap endavant al canal per tal de conèixer millor les preferències del consumidor, posicionar bé el producte i captar el marge de la distribució. Trobem per tant exemples en qualsevol dels subsectors i les entrevistes realitzades ens donen informació també que moltes empreses catalanes s'estan plantejant de dur a terme aquesta integració cap endavant com a repte clau per fomentar el creixement de les seves empreses

- Ampliació de gamma

Lligada també amb la concentració de la indústria, bona part de les empreses de productes infantils tendeixen a ampliar gamma de producte per tal d'oferir un servei o un paquet de productes integral als clients i consumidors finals. Així, empreses de material escolar abans dedicades exclusivament a la comercialització de llapis i colors, entren també a comercialitzar productes complementaris, com poden ser llibretes, carpetes o motxilles. El mateix passa amb empreses d'articles de puericultura, normalment especialitzades en categories determinades, i que tendeixen a incorporar productes complementaris de la categoria.

- Nous entrants

Finalment, s'identifica en el món infantil l'aparició de nous entrants al sector. D'una banda, empreses generalistes de diferents àmbits que veuen el segment infantil com un segment de major creixement i més rendibilitat i per aquesta raó desenvolupen línies de productes específiques per a aquest públic. Un exemple clar és en el món de la moda, on empreses diverses entren al mercat infantil, sovint externalitzant-ne el disseny i la fabricació a empreses especialitzades.

Exemple: Empreses generalistes de diferents sectors amb línies específiques per al segment infantil



Font: Webs de les empreses.

D'altra banda, s'incorporen noves figures al sector, com són les empreses de serveis adreçades al món infantil, i que és un dels segments de més creixement d'aquest sector. Cadenes de centres d'ensenyament per a nens, empreses dedicades a prestar serveis educatius, empreses que donen suport en l'establiment de lligams i contactes amb el món infantil, etc. Aquest és un dels subsectors amb més increment dels últims anys a Catalunya, conformat per empreses més aviat petites, però amb un alt valor afegit i un fort potencial de creixement.

Canvis al canal

- Millor organització del canal de distribució

En general, es produeix els últims anys una caiguda de la quota de mercat dels minoristes independents especialitzats en la majoria dels subsectors del món infantil, enfront del creixement de les grans superfícies especialitzades i les grans cadenes especialitzades en productes infantils. Trobem casos de cadenes catalanes del món infantil que dupliquen la seva dimensió els últims anys.

- Nous canals de venda

Aquest és un dels principals canvis en el sector de productes infantils, ja que apareix un nou canal de venda que és Internet, i que segons les entrevistes realitzades amb empreses del sector creix amb força sobretot en determinats productes com els articles de puericultura. De fet, no es tracta només d'un nou canal de comercialització, sinó que Internet es configura també com un canal clau per a la consulta i presa de decisions de determinats articles, fins al punt que, segons entrevistes realitzades, els pares que fan la compra poden arribar a estar més informats que els venedors de les botigues, amb poc marge per tant per poder vendre alternatives diferents a les ja decidides amb les consultes prèvies en fòrums, revistes especialitzades, etc.

- Creixement de la marca de distribuïdor

Tot i que hi ha dades que parlen de com les llars es tornen més “marquistes” amb l’arribada dels fills, a la majoria de les categories de productes infantils es produeix un creixement de la quota de la marca de distribuïdor, cosa que incrementa el poder de negociació del canal enfront del fabricant, però dóna també l’oportunitat del creixement a partir d’aquest segment de mercat a empreses amb d’altres estratègies.

2.2 Segmentació estratègica del sector de productes infantils a Catalunya

Hem analitzat el mercat infantil des d’un punt de vista de dimensionament, particularitat i principals tendències. Així mateix, hem vist aquells canvis al negoci que són compartits per la majoria de les empreses de productes infantils, amb independència del sector d’origen. Aquests punts comuns a nivell de mercat implicaran com veurem més tard uns mateixos reptes estratègics, però, abans de la definició del pla d’acció, caldrà veure si té sentit mantenir l’aproximació transversal del clúster o, al contrari, convé treballar amb grups determinats per tal de concretar millor els reptes i al mateix temps les accions que se’n deriven.

Per això es defineixen una sèrie de variables clau per segmentar des d’un punt de vista estratègic el sector, i que consisteixen en analitzar:

- qui actua de decisor de la compra;
- canal de venda dels productes;
- tipus de solució a què donen resposta, i
- pes de les llicències al producte.

Omplint aquestes variables per a cada una de les categories de producte, i els resultats dels quals es poden veure a la taula següent, podem definir ja els grans grups o segments.

Així, trobem que la variable “necessitat / solució” és la que determina en gran manera els grups establerts, ja que aquestes condicionen al mateix temps qui és que pren la decisió de compra, que és un dels factors més rellevants a tenir en compte.

Taula resum de variables per a la segmentació estratègica

Categoria	Decisor de la compra	Canal de venda	Necessitat / solució	Pes marca / llicències
Alimentació infantil i accessoris alimentaris	Pares	Gran superfície Farmàcia Parafarmàcia	Bàsica	Mitjà
Higiene i cosmètica	Pares	Gran superfície Farmàcia Parafarmàcia	Bàsica / funcional	Alt
Salut	Pares	Farmàcia	Bàsica	Baix
Moda i complements	Pares Nens "Regal"	Minoristes Independents <i>Retailers</i> Gran superfície	Bàsica / funcional	Mitjà
Mobiliari	Pares	Minoristes Independents <i>Retailers</i> Gran superfície	Funcional	Baix
Puericultura	Pares "Regal"	Minoristes Independents <i>Retailers</i> Gran superfície	Funcional	Baix-mitjà
Joguines	Pares (0-5 a.) Nens (>6 a.) "Regal"	Minoristes Independents <i>Retailers</i> Gran superfície	Oci / educatiu	Mitjà-alt
Audiovisual	Pares Nens "Regal"	TV <i>Retail</i> especialitzat Escoles	Oci / educatiu	–
Editorial	Pares Mestres / escoles	Distribució escolar Minoristes Independents Gran superfície	Oci / educatiu	Baix
Material escolar	Mestres / escoles Pares	Distribució escolar Minoristes Independents Gran superfície	Oci / educatiu	Baix-mitjà

Font: Cluster Development i OPI.

D'aquesta manera trobem el primer grup, que anomenarem el de **gran consum i salut**, format per les empreses que comercialitzen productes que donen resposta a necessitats més aviat bàsiques, com són l'alimentació, la higiene o la salut. En aquests casos, la influència dels infants és menor a l'hora de comprar el producte, i per tant les empreses d'aquest grup tenen en comú la necessitat d'establir vincles amb els pares, com a decisors principals, així com el canal de distribució, que és bàsicament la gran distribució i especialment els primers anys de vida del nen, el canal farmacèutic.


El segon grup, que anomenarem de **disseny o funcional**, és el de les empreses que comercialitzen productes que responen a necessitats de tipus més funcional, com són les empreses de moda i complements, les empreses de mobiliari i d'equipament de la llar, i les empreses de puericultura. Bona part d'aquests productes són comprats pels pares i, en alguns casos, són motiu de regal per l'entorn proper, com és el cas dels articles de puericultura en el naixement dels nadons. Així mateix, els productes de moda i complements és una categoria en què els nens tenen més influència a mesura que avança la seva edat, però tot i així, el decisor clau sempre són els pares. Quant al canal de venda parlem sobretot de minoristes independents, de cadenes organitzades i de grans superfícies, encara que es tracta d'unes

categories de producte que cada cop es troben més juntes en el canal de distribució. Un exemple és Prenatal, una cadena de botigues pertanyent al grup Chicco on podem trobar des de mobiliari infantil per a la llar, articles de puericultura com cotxets o cadiretes pel cotxe, i fins i tot productes de moda i complements per a nens.

Finalment, trobem el tercer grup, un dels que té més pes des d'una aproximació estratègica, com és el grup de l'oci i educatiu. Aquest està compost precisament per les empreses que aporten solucions d'entreteniment i educatives al consumidor final, incloent les empreses de joguines, empreses de continguts audiovisuals, empreses editorials i empreses de material escolar. El decisor de la compra en aquest cas són els pares, els mateixos nens i, sobretot per la part més educativa, els mestres o responsables educatius de les escoles. Les sinèrgies existents entre les empreses d'aquest gran segment són clau per treballar-hi de manera conjunta, i per això cal entendre que algunes de les estratègies de creixement són compartides.

Segments estratègics al Clúster de Productes Infantils i estratègies de creixement

Categoria	Decisor de la compra	Canal de venda	Necessitat / solució	Pes marca / llicències
Alimentació infantil i accessoris alimentaris	Pares	Gran superfície Farmàcia Parafarmàcia	Bàsica	Mitjà
Higiene i cosmètica	Pares	Gran superfície Farmàcia Parafarmàcia	Bàsica / funcional	Alt
Salut	Pares	Farmàcia	Bàsica	Baix
Moda i complements	Pares Nens "Regal"	Minoristes Independents Retailers Gran superfície	Bàsica / funcional	Mitjà
Mobiliari	Pares	Minoristes Independents Retailers Gran superfície	Funcional	Baix
Puericultura	Pares "Regal"	Minoristes Independents Retailers Gran superfície	Funcional	Baix-mitjà
Joguines	Pares (0-5 a.) Nens (>6 a.) "Regal"	Minoristes Independents Retailers Gran superfície	Oci / educatiu	Mitjà-alt
Audiovisual	Pares Nens "Regal"	TV Retail especialitzat Escoles	Oci / educatiu	—
Editorial	Pares Mestres / escoles	Distribució escolar Minoristes Independents Gran superfície	Oci / educatiu	Baix
Material escolar	Mestres / escoles Pares	Distribució escolar Minoristes Independents Gran superfície	Oci / educatiu	Baix-mitjà

 Bàsiques gran consum + salut

 Disseny / Funcionalitat

 Entreteniment / Educatiu

Font: Cluster Development i OPI.

2.3 Reptes estratègics de les empreses de productes infantils de Catalunya

Un cop realitzada l'anàlisi del mercat infantil així com la identificació dels principals segments estratègics, cal establir quins són els reptes de les empreses del sector de productes infantils de Catalunya. Es diferencien dues tipologies de reptes: els que estan relacionats amb el conjunt del sector, i els vinculats amb els segments estratègics.

Reptes estratègics del conjunt del sector

Coneixement del consumidor

L'existència de figures intermediàries entre l'empresa i el consumidor final (siguin els pares, els mestres, els prescrip-tors d'aquests, etc.) dificulta clarament el coneixement del que en definitiva és el públic objectiu: els infants. Per tant, un dels principals reptes de les empreses és arribar a conèixer millor quines són les preferències d'aquest segment, com evolucionen les seves necessitats, com utilitzen els seus productes, què n'esperen, etc. Per tant, es tracta, d'una banda, d'establir eines per recollir millor aquests interessos i, de l'altra, determinar maneres de vincular-se amb aquest segment, com per exemple la realització d'estudis de mercat, les dinàmiques lúdiques utilitzant productes de l'empres-a com ara reunions de grup amb nens, etc.

Coneixement i apropament al "decisor de la compra"

De la mateixa manera que és necessari conèixer millor el públic objectiu infantil, les empreses tenen també com a repte l'apropament als decisors de compra, siguin pares, mestres o d'altres figures. Com hem vist a l'apartat anterior, l'existència de diferents agents al procés de compra dels productes infantils és precisament una particularitat del mercat i, com a tal, cal definir els sistemes per reforçar-ne l'aproximació. Per fer-ho és important establir mecanismes de relació amb aquests, a través de fòrums d'Internet, creació de targetes de fidelització familiars, etc. Aquests meca-nismes han de permetre recopilar la informació dels interessos i preferències d'aquelles figures que, de manera efec-tiva, decideixen la compra infantil de productes.

Desenvolupament de producte propi

El creixement imparable de les llicències en els productes infantils evidencia la necessitat de les empreses de ser ca-paços de desenvolupar producte propi, i reduir així la dependència de personatges que es cremen ràpidament al mercat espanyol, i que obliguen a minorar els marges a partir del pagament de *royalties* als propietaris de les llicènci-es. El desenvolupament d'imatges o caràcters propis per part de les empreses ofereix també l'oportunitat de llicenciar *a posteriori* aquests mateixos personatges a d'altres empreses.

Aquests són els tres principals reptes estratègics de les empreses de productes infantils, però en podem identificar alguns d'addicionals com són:

- Obertura de nous mercats i Internacionalització, tenint en compte per això l'existència de normatives diferents i addicionals dels productes infantils.
- Control del canal, per mitjà de crear o adquirir empreses distribuïdores o bé executar plans estratègics d'integració al *retail* amb botigues pròpies.
- Gestió de la producció, incloent l'externalització de la producció, cada cop més en països de baix cost, així com la millora dels sistemes de gestió per tal de minorar l'efecte de l'estacionalitat del producte.

- Increment de la dimensió, com a repte clau per incrementar el poder de negociació enfront d'un canal cada cop més organitzat i per mitjà d'ampliar gamma de producte, o entrar a nous mercats geogràfics.
- ...

Els reptes estratègics abans mencionats ens donen informació de quines són les àrees de millora de les empreses de productes infantils a Catalunya, i per tant es tracta de la base a partir de la qual cal definir les accions més estratègiques per al clúster i les empreses que en formen part.

Reptes segons segment estratègic

Per al **segment de gran consum**, els principals reptes estratègics tenen a veure amb la necessitat de fer importants esforços en innovació de producte i d'incrementar la notorietat de la marca per tal de posicionar-lo de manera diferencial en el segment en el qual són presents, sobretot la gran distribució. Tot i tractar-se de productes que en bona part responen a aquestes necessitats bàsiques abans definides, com l'alimentació o la higiene del segment infantil, competeixen en uns canals en què la marca del distribuïdor guanya pes de manera creixent i per tant el seu repte és ser els líders en incorporar innovacions en la seva categoria de productes així com mantenir el reconeixement de la marca que moltes d'elles ja tenen. La creixent regulació del mercat infantil en termes de publicitat i de màrqueting dificulta aquesta estratègia de comunicació a aquestes empreses històricament fortes en aquest camp. És per això que uns dels reptes conjunts del sector com és el coneixement del l'usuari final així com establir ponts de comunicació amb aquests i amb el seu entorn familiar immediat, esdevenen punts realment clau. Per tant, és crític trobar noves vies de comunicació, i sobretot d'identificació del producte més enllà de la marca, com per exemple, el disseny de personatges o caràcters infantils, que atraguin als infants a qui s'adrecen i inspirin confiança al seu entorn, introduint-los en espais diferents als pròpiament publicitaris. Finalment, un últim repte estratègic concret de les empreses d'aquest segment és la necessitat de reforçar els vincles amb els canals on són presents, sobretot la gran distribució i per això és fa necessària l'orientació estratègica d'aquests també cap al segment infantil.

El **segment de disseny i funcionalitat** presenta uns reptes estratègics que tenen molt a veure primer en el fet d'obtenir una marca reconeguda vers el consumidor final, que utilitzaran aquest criteri sovint per decidir la compra dels seus productes (i sempre que també vagin acompanyats d'un disseny diferencial). Tant per moda, puericultura com per hàbitat, la tendència és aconseguir aquesta notorietat del producte a través d'un major control dels canals de distribució, sigui amb botigues pròpies o amb una presència molt forta en els canals *on-line*. La tendència dels sectors d'aquest segment a ampliar gamma de producte (de moda a articles de puericultura lleugera, o d'articles de puericultura a petites sèries de moda infantil) està relacionada també amb l'obertura o presència directa en els canals de venda i ofereix possibilitats de col·laboració entre empreses complementàries del Clúster de Productes Infantils.

El **segment d'entreteniment-educatiu** és un dels grups que passa per uns canvis de negoci i mercat més importants els últims anys, relacionada sobretot amb la predominança de les noves tecnologies, tant a les llars com a les escoles. D'una banda, tenim la part dirigida més a entreteniment dels infants, on es visualitzen reptes quant a integració d'aquestes tecnologies en el desenvolupament de nous productes, així com la recerca de nous canals de comercialització, o la integració de solucions que siguin alhora d'entreteniment i educatives. D'altra banda, tenim el vessant educatiu, en el qual s'identifiquen reptes estratègics molt destacats i que són compartits per totes aquelles empreses que s'hi relacionen. La relació entre el món escolar i les empreses que s'hi relacionen sovint es visualitza com una confrontació relacionada amb els diferents objectius d'un cantó i l'altre (visió comercial i empresarial de la indústria

enfront de missió educativa de les escoles). El repte de les empreses, per tant, és treballar per al reforç d'aquests vincles, no només des d'un punt de vista comercial, sinó també per a la millora i desenvolupament de nous productes. Per tant potenciar els vincles amb la comunitat educativa és un dels reptes comuns d'aquest segment, que per tal d'assolir-lo tendeixen cada cop més a oferir més gamma de productes i serveis i, sobretot, a prestar solucions i serveis de suport a les escoles. La introducció recent de les noves tecnologies a les aules, en algunes zones d'Espanya impulsades per la mateixa Administració ha originat també reptes importants quant a definir nous productes i serveis que acompanyin els nous models educatius que se n'han de derivar. Això inclou des del desenvolupament de nous continguts digitals per a l'ensenyament, que ofereixin noves possibilitats educatives als mestres, a la definició de nous serveis de suport en el procés de canvi de les escoles.

2.4 Principals conclusions de l'anàlisi

L'anàlisi realitzada del sector de productes infantils a Catalunya va permetre identificar una massa crítica d'empreses, de negocis diversos, però tots ells amb un punt comú estratègic com era el segment final a què es dirigeixen. Es va constatar que pel fet d'adreçar-se a un mateix consumidor final, i tot i comercialitzar productes i serveis diversos, les empreses comparteixen des de les particularitats del mercat a què han de fer front (com la regulació del mercat) així com les tendències per part del segment infantil (com el concepte "Kids Getting Older Younger"). De la mateixa manera, amb independència del sector d'origen, s'identificaven també aspectes comuns en alguns dels canvis al negoci, com l'organització creixent dels canals de distribució, o la creixent dependència de les llicències per part de la indústria.

És a partir d'aquest conjunt d'aspectes comuns que se segmenten des d'un punt de vista estratègic les empreses del sector i s'avalua l'existència de grups estratègics en les quals el grau de correlació en aspectes de negoci sigui encara més important. A partir del factor necessitat a què donen resposta vers el consumidor final, es van identificar els tres principals segments estratègics de Gran Consum, Funcional i Entreteniment-Educatiu. Cada un d'aquests grups comporta de forma específica uns reptes estratègics determinats, però l'anàlisi permetia identificar així mateix uns reptes estratègics del conjunt del sector. Tant des d'una perspectiva com l'altra, el punt de més interès resideix en el fet que aquests reptes poden ser assolits de manera col·laborativa entre les empreses del sector.

Tanmateix, un cop identificats els grans segments estratègics empresarials en el marc del sector, calia constatar l'opinió de les empreses al respecte, per tal de valorar si més enllà dels reptes estratègics comuns a tots ells o els específics per a cada negoci, les empreses tenien interès a treballar en un conjunt o bé per segments.

A partir de les diferents reunions i grups de treball realitzats amb les empreses del Clúster de Productes Infantils de Catalunya, es va poder definir una taula en què es mapaven els interessos de col·laboració de les empreses amb altres categories de producte. Això va permetre constatar que els segments s'havien establert correctament, ja que aquelles àrees en què els participants visualitzaven un major nombre de sinèrgies, es corresponien precisament amb els tres grans segments: gran consum, funcional i entreteniment / educatiu.

Valoració de les empreses respecte possibles accions col·laboratives en el marc del sector

Subsectors que responen enquesta	Total subsectors infantils									
	Alimentació	Higiene i cosmètica	Salut	Moda	Hàbitat	Puericultura	Joguines	Audiovisual	Editorial	Material escolar
Alimentació	■	■	■	■	■	■				
Moda i complements				■	■	■				
Puericultura	■	■	■	■	■	■	■			
Audiovisual	■	■		■			■	■	■	■
Editorial	■						■	■	■	■
Joguines				■		■	■	■	■	■
Material escolar						■	■	■	■	■
Oci	■						■	■	■	■
Serveis educatius							■	■	■	■

■ > 50% de les empreses del subsector responen l'enquesta valoren col·laboracions amb altres empreses del subsector marcat.

■ 20 < x < 50% de les empreses del subsector responen l'enquesta valoren col·laboracions amb altres empreses del subsector marcat.

Font: Elaboració pròpia a partir del processament de les més de 40 enquestes respostes a la primera presentació del projecte.

Però, més enllà de les enquestes, més d'un 90% de les empreses participants a la iniciativa, valoraven positivament l'aproximació transversal del projecte, entenent que aquest era el seu principal valor afegit. Empreses de gran consum afirmaven que "és evident que tenim sinèrgies amb altres empreses del nostre segment estratègic, però a aquestes ja les coneixem", "el que ens aportarà valor és conèixer empreses d'altres segments, amb independència de la seva dimensió, ja que són les que ens poden generar internament oportunitats d'innovació". De la mateixa manera, empreses de segments com l'entreteniment tenien interès a poder coincidir en un mateix fòrum de trobada amb empreses de qualsevol tipus que normalment no tenen l'oportunitat de conèixer les associacions tradicionals. Per exemple, empreses de material escolar opinaven que "encara que *a priori* sembli complicat, existeixen moltes sinèrgies amb empreses de gran consum que ens poden permetre mútuament facilitar el creixement en canals no tradicionals: nosaltres a la gran distribució i elles al segment escolar."

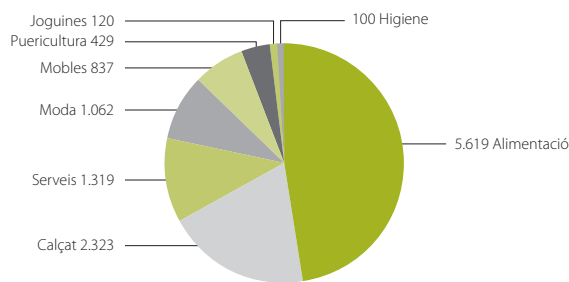
Per tant, la iniciativa clúster promoguda per l'Observatori de Prospectiva Industrial va permetre constatar que aglutinant empreses procedents de negocis diferents, s'identificaven reptes estratègics comuns, tant en tot el seu conjunt, com per als tres grans segments, per als quals calia definir un pla d'acció que hi pogués donar resposta. Alhora, es disposava d'una massa crítica d'empreses amb interès en el fet que potenciessin les oportunitats de col·laboració empresarials que les empreses mateixes preveïen entre els múltiples segments del sector infantil a Catalunya. És a partir d'aquestes conclusions que es va començar a treballar amb el pla d'acció que es presenta en l'apartat 4.

**Anàlisi d'una experiència internacional.
El Pôle Enfant, França**



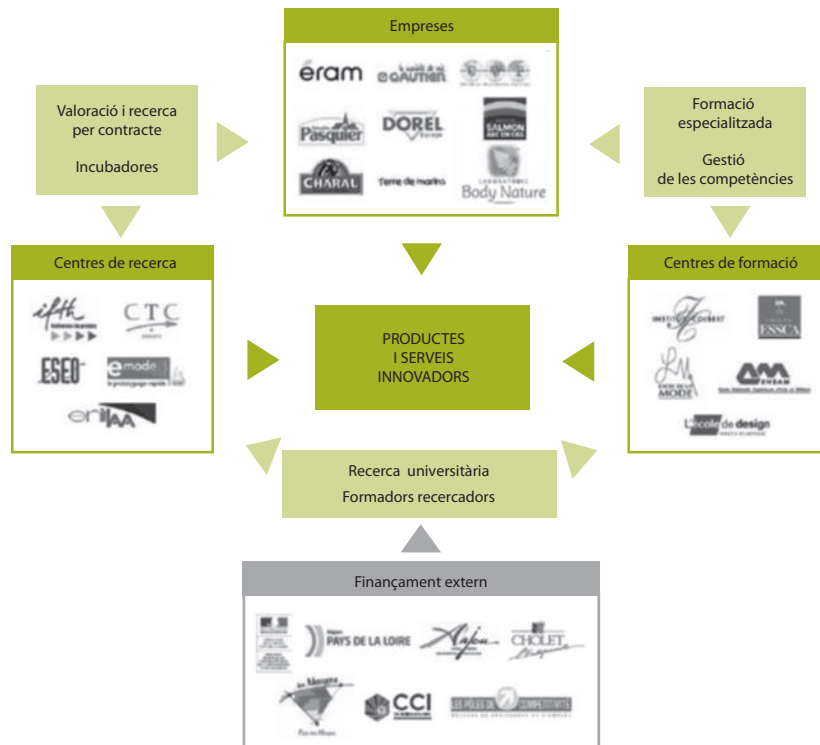
Hi ha referents d'altres iniciatives clúster a escala internacional? Durant l'anàlisi es van identificar diferents clústers amb enfocaments parcialment similars, però que no s'adreçaven a la totalitat del mercat infantil, aspecte definitori de la iniciativa catalana. L'únic clúster que es va trobar amb la mateixa aproximació va ser el Pôle de l'Enfant de França, actualment anomenat Nova Child. Una iniciativa aollida inicialment en el programa dels Pôles de Competitivité de l'Estat francès, i que s'adreçava també a totes les empreses dirigides al món infantil a la regió del País del Loira, en concret a Cholet. El clúster històric local de la moda infantil, on van néixer i es van desenvolupar empreses reconegudes com Catimini o IKKS va ser la base per a la iniciativa, que va enfocada molt més enllà de la moda, incloent, puericultura i mobles, alimentació, jocs a l'aire lliure, salut, distribuïdores, etc. Després de treballar uns anys amb el conjunt d'empreses, es va organitzar formalment la iniciativa l'any 2006, que disposa a l'actualitat d'un total de 70 membres, dels quals més de 40 empreses, i que continua exercint de paraigües per a qualsevol tipologia d'empresa que s'adreci al mercat infantil. L'univers total infantil de la regió País del Loira suma més de 5.000 milions de volum de negoci i 12.000 treballadors.

Univers Pôle Enfant segons volum de negoci i categories de producte



Font: Pôle Enfant.

La iniciativa no només treballa amb les empreses adreçades al món infantil, sinó que busca també la col·laboració amb agents importants, verticalitzats segons mercats, o transversals, ja siguin centres de recerca i centres tecnològics, així com centres de formació professional, centres universitaris, etc.



Font: Pôle Enfant.

Així mateix, es preveuen també com a socis clau les diverses institucions i ens públics que donen suport econòmic a la iniciativa: des de les entitats de promoció econòmica municipals, a les agències regionals passant per l'Estat francès a través del programa de suport a Clústers "Pôles de Competitivité".

Precisament pel fet de figurar fins a l'any 2010 com un dels clústers del programa "Pôles de Competitivité", la majoria de les accions desenvolupades fins ara han estat orientades al desenvolupament de projectes de recerca i desenvolupament col·laboratius, als quals el fons francès dedica la part més important del seu suport per a projectes. D'aquesta manera, la presència d'altres tipologies de projectes o accions relacionades amb altres àrees de millora és reduïda en relació amb la de projectes d'R+D.

En termes de focalització de la recerca, s'han definit tres grans àrees:

- Benestar, salut i higiene.
- Seguretat, confort i equipament general.
- Primer desenvolupament i serveis al segment infantil.

D'entre aquestes àrees, es detalla seguidament el contingut i participants de dos exemples de projectes d'R+D realitzats des del Pôle de l'Enfant.



Objectiu:

Recollir científicament les preferències alimentàries del segment infantil

Fases:

1a: Recerca experimental per definir i validar una conducta pedagògica en el segment infantil de 4 a 6 anys

2a: Adaptació de la metodologia específica a cada empresa participant així com el disseny i implementació de *packs* pedagògics al servei dels mestres i escoles



Empreses participants:



Agents d'entorn participants:



Font: Pôle Enfant.



Objectiu:

Realitzar un nou mesurament dels nens de 0-5 anys (mesurats per últim cop 30 anys enrera)

Resultats indirectes:

Creació d'un nou programari per a la recreació virtual

Empreses participants:



Agents d'entorn participants:



Font: Pôle Enfant.

Fins a l'any 2011, el Pôle de l'Enfant ha facilitat la posada en marxa de fins a 9 projectes d'R+D col·laboratius, amb un pressupost mínim cada un d'ells d'uns 500.000 euros. D'altres projectes realitzats i que han motivat l'interès creixent de més agents i empreses a participar de la iniciativa són:

- Generation 2010: Projecte d'investigació per entendre millor quina és la manera com aprenen a caminar els infants, i definir així la base per concebre la sabata del futur (des d'una perspectiva integral, en termes de disseny, confort, seguretat...).
- Crèche: Projecte col·laboratiu per definir i crear un nou concepte modular i innovador de guarderia infantil, en què intervenen tant empreses de mobiliari infantil, com empreses de serveis i agents d'entorn.
- Manoe: Recerca per al desenvolupament de productes alimentaris infantils que no continguin ingredients al·lergènics, amb la participació d'empreses alimentàries i els principals centres d'investigació de referència del sector a França.

Paral·lelament, i com a activitats base de la iniciativa, es duen a terme de manera periòdica activitats per fomentar l'espai de relació del Pôle, destacant en aquest sentit tres tipologies clau d'actuacions:

- *Journées d'expertise* – Observatori del món de l'infant: s'organitzen mensualment jornades que serveixen de punt de trobada del sector i que al mateix temps proporcionen informació i tendències de l'univers infantil, a partir de la participació d'experts de referència. En concret s'han presentat resultats d'un estudi de tendències de consum de futur del segment infantil, estudis de benchmarking internacionals i de nous llançaments de producte de qualsevol categoria infantil.
- *Focus tour* – Visites 3 cops a l'any a instal·lacions de les empreses del clúster que expliquen de primera mà la seva activitat, i donen la seva visió sobre experiències recentment viscudes en positiu, i que poden ser de referència per a la resta de les empreses que hi assisteixen.
- Reunions amb compradors internacionals – 3 cops a l'any, per conèixer directament les preferències i criteris de compra dels principals compradors de referència del món infantil a escala internacional.

Finalment, el Pôle de l'Enfant es destaca per haver impulsat de manera pionera la primera incubadora de projectes empresarial adreçada exclusivament al mercat infantil: "La Cour de Création". Mitjançant premis a la innovació, la creació d'una xarxa d'experts en innovació, l'habilitació d'espais per reunir emprenedors amb empreses, etc. tenen com a objectius animar a la definició de nous projectes de productes i serveis i al mateix temps fomentar que estudiants de diferents àmbits accedeixin al món infantil amb el desenvolupament dels seus propis projectes.

La identificació del Pôle de l'Enfant va ser clau per tenir una iniciativa en la qual poder-se emmirallar, i, sobretot, per explicar a les empreses amb exemples pràctics i, amb resultats ja concrets, el que podia ser el futur del Clúster de Productes Infantils de Catalunya. Al mateix temps, conèixer de primera mà els responsables de la iniciativa va obrir la porta a futures col·laboracions que es van fer ja efectives en la primera implementació del pla d'acció.

Pla d'acció



La iniciativa del Clúster de Productes Infantils de Catalunya havia començat al final de l'any 2008 amb el mapeig del sector a Catalunya, l'anàlisi de les principals tendències d'aquest univers i la determinació dels principals segments estratègics en què es podien classificar les empreses.

En aquest sentit el procés amb les empreses i la recollida de les seves valoracions va ser clau per definir el pla d'acció. El 95% de les empreses participants en el projecte havien manifestat el seu interès a tirar endavant la iniciativa de manera transversal, i per tant definir un pla d'acció per al conjunt del sector. D'aquesta manera es van determinar tres eixos d'acció principals, que en alguns casos contenen actuacions orientades integralment al conjunt del clúster, i en d'altres casos s'enfoquen principalment a algun dels segments estratègics del clúster, encara que pogués estar obert a la participació d'empreses de qualsevol altre segment que els pogués interessar. En aquest apartat es detallen els principals eixos del pla d'acció, així com el conjunt de les actuacions que les integren, avançant en concret els resultats d'aquelles ja posades en marxa durant l'any 2010.

4.1 Eixos i detall del pla d'acció

El pla d'acció prioritzat per al curt termini per part de les mateixes empreses del clúster presenta tres eixos principals.

1. Foment del treball en xarxa

Amb l'objectiu d'establir un espai de trobada entre les empreses del Clúster de Productes Infantils de Catalunya i facilitar el coneixement entre elles, s'estableix aquest eix d'acció. Aquí es preveu l'organització d'un mínim de tres jornades del clúster a l'any així com una jornada de treball en xarxa anual els primers anys de posada en marxa del pla d'acció. Aquestes activitats són comunes a les realitzades en qualsevol iniciativa clúster per facilitar la identificació de projectes entre les empreses. Tanmateix, en el cas del Clúster de Productes Infantils, aquesta no era una activitat "comuna", sinó que eren les activitats clau, i per això prenen forma en el primer eix d'actuacions del clúster. Les activitats de dinamització del clúster són en aquest cas imprescindibles no només per fomentar el coneixement entre les empreses sinó també per assentar empresarialment aquest espai de trobada com l'espai de trobada de tot l'univers infantil i, per tant, fomentar el sentiment de pertinença al conjunt del sector. Aquest era el principal aspecte diferencial de la iniciativa, la transversalitat del seu enfocament, i per tant les actuacions a engegar havien de servir per emfatitzar aquest nou àmbit de trobada i situar Catalunya com a referent en l'univers empresarial infantil.

Les jornades periòdiques, a més de ser l'excusa per a la trobada del sector, pretenen al mateix temps facilitar coneixement i informació del sector a les empreses que en formen part, mitjançant la participació de ponents de referència en àmbits i temàtiques molt diverses. En concret es preveia l'organització de jornades en relació amb:

- Iniciativa internacional de referència del món infantil.
- Principals hàbits de consum actuals del segment infantil.
- Especialització de les televisions en el públic infantil.
- Casos empresarials d'èxit del món infantil.
- Noves propostes d'oci per al segment infantil.
- ...

Les jornades de treball en xarxa, adreçades a l'establiment d'entrevistes "una a una" entre les empreses, tenen més importància al principi de la posada en marxa del pla d'acció, quan la majoria de les empreses encara no es coneixen directament entre elles i per tal cal facilitar-los un espai per explorar possibles sinèrgies. En aquest sentit és vital la interrelació amb les empreses per tal de recollir els seus interessos, i conèixer també els seus principals reptes estratègics. Aquesta és la informació clau per poder establir les entrevistes que s'ajustin al màxim als interessos de les empreses, sigui perquè han seleccionat en concret d'altres empreses amb qui reunir-se o sigui perquè té sentit que col·laborin amb altres empreses per assolir determinats reptes estratègics.

2. Actuacions per al reforç de la competitivitat de les empreses

En aquest eix es preveuen totes aquelles actuacions que donen resposta de manera específica als reptes estratègics de les empreses, normalment en funció del segment a què pertanyen. És per això que es divideixen aquestes actuacions segons el repte al qual estan enfocats: coneixement de mercat, desenvolupament de nous productes, reforç del posicionament als mercats i vinculació amb el canal i formació.

- En l'àmbit de coneixement de mercat es van identificar dues actuacions, relacionades amb conèixer millor els hàbits de consum del públic infantil:
 - Estudi de tendències de consum de futur del segment infantil, amb l'objectiu de conèixer millor com són actualment i tenir una fotografia detallada de com serien els nens i nenes en el futur, arribant a identificar oportunitats d'innovació segons les principals tendències determinades.
 - Estudi d'hàbits de consum de continguts audiovisuals, atès el creixement en tots els àmbits d'aquest tipus de continguts, per tal de conèixer millor quines són les preferències reals dels infants a l'hora de veure'ls.
- En el desenvolupament de nous productes, es visualitzava la necessitat de poder facilitar a les empreses la identificació de nous projectes col·laboratius, sovint entre dues o tres empreses del sector, que podien portar a la generació de nous productes i/o serveis.

A nivell de conjunt del sector, la màxima prioritat se centrava en el segment entreteniment-educatiu, per tal de donar suport a les empreses d'aquest negoci davant el canvi de model immediat als seus mercats amb els programes de digitalització de les escoles impulsats des dels departaments d'educació espanyol i català. Es tractava d'aprofitar les sinèrgies existents entre les empreses amb diferents capacitats i habilitats presents al clúster. Vincular els proveïdors tradicionals de continguts educatius amb les empreses de continguts audiovisuals, així com les empreses enfocades a l'aplicació de tecnologies TIC a les aules. Això havia de permetre un canvi més radical en el desenvolupament de nous continguts educatius. Passar de la digitalització estricta de continguts d'ensenyament tradicionals, al desenvolupament de noves formes d'aprenentatge amb el suport de noves tipologies, formats i combinacions de continguts. La realització de grups de treball amb empreses amb diferents coneixements ha de ser la manera d'afavorir la realització de projectes col·laboratius per al desenvolupament de nous continguts digitals per al món escolar, i ser, per tant, una peça més cap al canvi en el model educatiu.

- Pel que fa a l'àrea més comercial, les dues actuacions prioritzades tenen a veure amb l'apropament al canal més immediat, com a forma per posicionar-se clarament davant del decisor de la compra i/o els prescriptors dels productes i serveis infantils. En aquest sentit s'identificaven dues actuacions:
 - Projecte de creació del fòrum educatiu, amb l'objectiu d'impulsar un espai de trobada entre les empreses del món infantil i els agents de referència de l'univers educatiu. Aquest espai és inexistent en el sector actualment des d'un punt de vista integral, ja que hi ha iniciatives similars, però molt enfocades a la relació TIC-escoles, sense incorporar parts empresarials clarament vinculades amb el món educatiu com poden ser les empreses de material escolar, les empreses audiovisuals o les empreses de serveis a les escoles. Aquest és el fòrum que té sentit en la mesura que acostar empreses i món educatiu ha de servir per teixir una relació més enllà de la purament comercial, i recollir valoracions, interessos i inquietuds i generar debat sobre aquestes, per tal que els nous productes i nous serveis s'ajustin al màxim a allò que demanda aquest canal.
 - Definició i posada en marxa de lineals infantils en punts de venda de la gran distribució, donant resposta a la necessitat de les empreses més vinculades amb el gran consum d'adquirir un posicionament diferencial de les seves marques enfront del creixement de les marques blanques en bona part de categories de producte.
- Finalment, en l'àrea de formació, s'acorda la definició de programes específics de nivell superior especialitzat en el sector de productes infantils. En concret, es proposa també la realització de jornades anuals amb la col·laboració d'escoles de negoci per dotar de coneixements claus del sector als professionals amb interès a entrar-hi o que s'hi han incorporat recentment. En aquest sentit és important impartir formació sobre les particularitats del sector infantil, que poden incloure des de la manera de vincular-nos i aproximar-nos al públic final als processos necessaris per controlar la seguretat del producte, passant per la regulació existent en termes de màrqueting i publicitat en aquest mercat.

3. Visibilitat i posicionament del clúster

El tercer eix d'acció engloba les activitats i actuacions necessàries per donar a conèixer a l'entorn empresarial i social l'existència de la iniciativa clúster, la seva raó de ser i els seus principals resultats. Assolir un posicionament diferencial en aquest sentit és clau per consolidar la iniciativa amb les mateixes empreses que hi participen, així com per fer-la visible respecte d'altres empreses que hi poden prendre part. Així mateix, establir una política efectiva de comunicació del clúster ha de servir per posicionar les empreses participants així com el conjunt del sector com un sector innovador i amb fort potencial de creixement. En aquest sentit es va preveure la posada en marxa d'un web del clúster, que al mateix temps que aparador de la iniciativa (amb els seus objectius, empreses participants, notícies i documents presentats), servia com a eina intranet per facilitar el coneixement i contacte entre les empreses del sector especialitzat.



Font: Cluster Development i OPI.

4.2 Primers resultats

El pla d'acció es va posar en marxa al final del 2009, i durant el 2010 s'han implementat actuacions relatives als tres eixos prioritzats, els resultats de les quals es detallen en aquest apartat.

Organització de jornades temàtiques i activitats de treball en xarxa

En el marge de l'any que porta en funcionament pràctic el Clúster de Productes Infantils s'han dut a terme dues jornades temàtiques i una jornada de treball en xarxa, els continguts de les quals es mostren seguidament. Aquestes jornades han tingut els principals resultats següents:

- Participació en total de més de 80 empreses diferents.
- Contacte i establiment de primeres aliances amb experts de referència en el món infantil, entre els quals el Pòle de l'Enfant, el centre tecnològic de la joguina AIJU, i els responsables de programació de les cadenes de televisió de referència a Espanya adreçades al públic infantil.
- Establiment de més de 130 contactes individuals entre les empreses del clúster, a partir de l'encaix d'interessos prèviament marcats per les empreses mateixes. Aquests contactes van obtenir una valoració mitjana de 4,25 sobre 5 respecte a l'interès d'aquests contactes, així com de les possibilitats de desenvolupament de projectes col·laboratius amb les empreses contactades a futur.

Jornada temàtica 17/12/09:

Experts del sector infantil

- Experiència clúster al sector infantil: Pòle de l'Enfant
- Tendències de consum al món infantil: AIJU

PONENTS



Arnaud Bonnet

Llicenciat en Relacions Públiques i Màrqueting a l'escola de Ciències comercials.

Responsable de promoció de Pòle de l'Enfant.



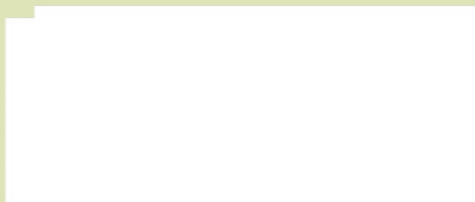
Maria Costa

Doctora en Pedagogia per la Universitat de València i diplomada en Investigació de mercats.

Directora Dept. de Pedagogia/producte/mercat AIJU

Jornada treball en xarxa 18/02/10:

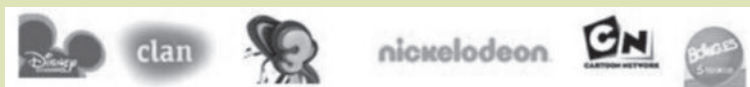
- 3 grups de treball temàtics per definir posada en marxa projectes del pla d'acció
- Reunions individuals entre les empreses



Taula rodona 30/11/10:

Canvis i tendències a la televisió dirigida al públic infantil.

Amb la participació dels responsables de programació de les principals televisions Infantils d'Espanya.



Estudi de tendències de consum de futur del segment infantil

L'objectiu d'aquest estudi era donar resposta a un dels reptes estratègics comuns del conjunt d'empreses com és el coneixement del mercat i especialment del consumidor final. Per tal de conèixer i aprofundir en les tendències de futur de consum en el segment de productes i serveis per al mercat infantil, es va dur a terme una recerca de possibles proveïdors entre els quals es va seleccionar un proveïdor amb experiència en futurització del consumidor, Creafutur. L'estudi preveia tres preguntes bàsiques: com són els nens a l'actualitat? Com seran en un futur? I finalment, què necessitaran, quines oportunitats d'innovació es poden generar a partir de les tendències identificades? Durant prop de 4 mesos de treball, es van analitzar qualitativament fins a 21 famílies d'Espanya, es van realitzar més de 600 enquestes en línia a famílies i nens i es van entrevistar fins a 6 experts del món infantil a escala internacional.

Les conclusions de l'estudi es van presentar el 9 de novembre de 2010, reunió en la qual es va realitzar un treball conjunt amb les empreses participants a l'estudi per explorar oportunitats d'innovació amb les empreses, a través de tres grups de treball paral·lels i una metodologia determinada d'ideació definida des de les tendències exposades.

La principal conclusió de l'estudi és que hi ha una tensió entre, d'una banda, uns pares que intenten controlar aquelles variables que consideren prioritàries en l'educació als fills, i de l'altra, uns fills que no reflecteixen l'efecte esperat en aquest esforç, i per als quals és més important un major contacte amb els seus progenitors, complementat amb un poder d'influència important de l'entorn. Es considera els pares com uns "superherois" perquè ho fan tot per arribar a tot arreu, però alhora, en la tasca de ser pares, compartint les frustracions diverses dels superherois coneguts. Al mateix temps es bateja els nens i nenes com els Bab(IT), expressant al mateix temps el vincle directe amb les tecnologies de la informació, així com el fet de ser el centre d'atenció i estar sempre a la moda. L'estudi permet detectar uns nens extremadament consumistes però que al cap i a la fi valoren per sobre de tot el contacte amb els seus pares. Des d'aquestes conclusions, els grups de treball amb les empreses van permetre explorar oportunitats d'innovació en forma de productes o serveis que donin resposta a les necessitats de pares i nens, com per exemple: reforçar i transmetre valors perduts, estimular la curiositat envers coneixement o fomentar l'alimentació saludable, l'exercici físic o la sociabilitat.

De la dinàmica realitzada amb les empreses, es van generar fins a 27 idees que es van prioritzar per part dels mateixos participants. Posteriorment es van agrupar i refinar aquestes idees en la definició d'11 oportunitats d'innovació a les quals només els participants de l'estudi hi van tenir accés.



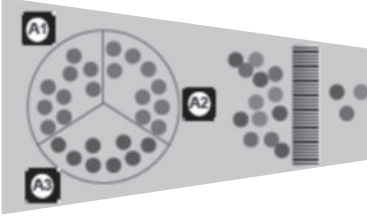
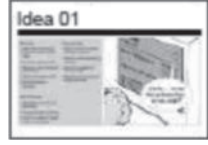
L'estudi va ser el primer projecte conjunt del clúster i va disposar d'un finançament mixt públic-privat, essent la part privada fins al 20% del pressupost de l'estudi, en la qual van participar fins a 29 empreses del clúster.

Fases de realització de l'estudi de tendències de consum de futur del segment infantil

1	2	3
Com són?	Com seran?	Què necessitaran?
Comprendre en profunditat el mercat infantil	Identificació de tendències i «futuraització»	Identificació d'oportunitats d'innovació
Fonts secundàries Etnografia: 21 famílies 624 entrevistes en línia	Observatori: Tendències Etnografia: 6 experts internacionals	Taller 29 empreses Anàlisi i refinament

Font: Creafutur.

Esquema del procés de realització de l'estudi i exploració d'oportunitats d'innovació

Jul	Set	Oct	Nov	09 Nov	Nov
					
Recerca qualitativa i quantitativa, entrevistes experts i anàlisi tendències	Preparació dels materials inspiradors per al taller en base a recerca	Taller per explorar noves idees de productes i serveis centrat en les 5 «Persones»	Resum de les idees obtingudes		

Font: Creafutur.

Presentació de les conclusions de l'estudi de tendències



Font: Creafutur.

Posada en marxa del web del clúster

Com una de les actuacions clau per a la consolidació de l'espai de trobada, es va llançar al final de 2009 el web del clúster, que facilitava la gestió de diferents tasques en la dinamització de les empreses del sector, a través de dos espais diferenciats:

- Extern, web informatiu: carta de presentació de la iniciativa, desenvolupant una primera imatge i logo del clúster, facilitant la recerca i recollida d'informació de les empreses amb interès a participar.
- Intern, exclusiu per a empreses del clúster registrades: a través d'un sistema intranet les empreses registrades tenint accés a:
 - Directori d'empreses: amb el llistat de totes les empreses identificades en el marc del clúster, possibilitant la selecció d'aquelles empreses amb les quals tinguin interès de col·laborar.
 - Informació de projectes en procés de desenvolupament en el marc de la iniciativa.
 - Informació respecte esdeveniments i jornades organitzades des del clúster.
 - Documents presentats en el marc de la iniciativa

Al cap d'un any de la seva posada en marxa, s'han registrat al web més de 80 empreses, amb un total de més de 200 visites, que l'han utilitzat per a recollir informació del clúster, conèixer la resta d'empreses identificades al clúster, marcar aquelles amb qui tenen un interès, confirmar la seva assistència als esdeveniments organitzats o apuntar-se a la realització de projectes del clúster.

[Usuari](#) | [Desconnecta](#) | [Canvia contrasenya](#) | [Modifica el perfil](#)

cat

KIDS CLUSTER

- Inici
- Àmbit d'actuació
- Empreses identificades
- Com adherir-se al clúster
- Directori d'empreses
- Gestor de relacions
- Projectes
- FÒRUM EDUCATIU
- TENDÈNCIES DE CONSUM DE FUTUR
- PLATAFORMA DIGITAL
- DESENVOLUPAMENT DE PRODUCTE
- PÀNEL CONJUNT AUDIOVISUAL
- PÀNEL CONJUNT DE GRAN CONSUM
- GRAN DISTRIBUCIÓ
- Organització del clúster

La Secretaria d'Indústria i Empresa a través de l'Observatori de Prospectiva Industrial va impulsar durant l'any 2009 **la iniciativa de reforç del clúster de productes infantils a Catalunya**, en què es van identificar les més de 200 empreses que pertanyen a aquest sector a Catalunya.

Adreçada a totes **les empreses que tenen com a mercat principal al segment de mercat infantil**, la iniciativa continua en desenvolupament durant aquest 2010 amb activitats de dinamització i actuacions per al sector que permetin el desenvolupament de les sinèrgies i àrees de col·laboració identificades de forma conjunta amb el sector.

Últims documents

- Documents diagnosi 2009
- Estudi de tendències
- Jornada de dinamització
- Jornada de networking
- Article de La Vanguardia 08072010

[Més documents]

Notícies



El Clúster als mitjans!



Més de 40 empreses a l'acte de constitució

Cliqueu aquí per veure el vídeo de la jornada de networking!

[Veure totes les notícies]

Agenda

JORNADA SOBRE LLICÈNCIES (03.03.2011 - Barcelona)

[Veure tots els events]

Registre

Usuari
EMPRESA

[El meu perfil]

Font: <http://www.kids-cluster.com>.

KIDS CLUSTER

Inici

Àmbit d'actuació

**Empreses
Identificades**

**Com adhiereix al
clúster**

Directoris d'empreses

Gestor de relacions

Projectes

PÒRUM EDUCATIU

**TENDÈNCIES DE CONSUM DE
FUTUR**

PLATAFORMA DIGITAL

**DESENVOLUPAMENT DE
PRODUCTE**

**PÀNOL CONJUNT
AUCOINGUAL**

**PÀNOL CONJUNT DE GRAN
CONSUM**

GRAN DISTRIBUCIÓ

Organització del clúster

Gestor de xarxes de relacions

Per a què serveix?

Per facilitar l'organització d'esdeveniments i activitats dirigides a què les empreses del sector es coneguin entre elles i explorin possibles col·laboracions.

Utilitat de categories i empreses del clúster.

Selecciona-les totes

- Alimentació (12)
- Altres (4)
- Audiovisual (22)
- Distribuidor (5)
- Editorial (25)
- Higiene i cosmètica (7)
- Juguetes (44)
- Mús. recreatives (2)
- Material escolar (12)
- Mobiliari escolar (2)
- Mobiliari urbà (4)
- Mòbils (5)
- Moda i complementes (22)
- Puericultura (16)
- Retail (4)
- Salut (5)
- Serveis (24)
- Textils i paper (4)

Veure

Font: <http://www.kids-cluster.com>.

Procés d'organització del clúster (model conceptual)



El projecte impulsat inicialment per la Secretaria d'Indústria i Empresa de la Generalitat de Catalunya va tenir un punt d'inflexió clau a mitjan 2010, quan l'interès de les empreses en la iniciativa es va materialitzar en l'autoorganització d'aquestes per tal de garantir l'execució del pla d'acció a llarg termini. En aquest apartat s'explica de forma conceptual la manera en què va tenir lloc aquest procés, destacant-ne els punts més rellevants.

La proactivitat de les empreses que havien participat en la iniciativa va ser crític per engegar el procés d'organització del clúster. Quan el pla d'acció portava uns mesos d'implementació, un grup reduït d'empreses van mostrar el seu interès a què la iniciativa impulsada en el seu origen per l'Administració pogués ser liderada pel mateix sector. Per tal de gestionar eficientment el procés de transició entre el lideratge públic inicial cap al lideratge empresarial, la Secretaria d'Indústria i Empresa va definir un pla específic per donar suport en aquest procés d'autoorganització del clúster.

La primera passa era la definició d'un grup impulsor que liderés aquesta etapa organitzativa del clúster. No n'hi havia prou amb les empreses que havien mostrat el seu interès sinó que feia falta definir quines altres empreses podien aportar valor en el procés. Al mateix temps també era important conciliar aquest procés amb un grup d'empreses, ja que era la manera d'avançar amb el ritme necessari en la seva organització. Per això es van començar a reunir les empreses que, segons els criteris detallats a les línies següents, acabessin configurant un grup heterogeni i sobretot representatiu dels segments i tipologies d'empreses identificades al clúster. Els criteris per a la definició última del grup impulsor van ser:

- capacitat potencial de lideratge en el marc del procés organitzatiu;
- involucració i grau de participació activa a la iniciativa;
- representativitat del sector de productes infantils, tant en termes dels diferents negocis inclosos com les dimensions empresarials (empreses grans, mitjanes i petites);
- disponibilitat de dedicació per part dels responsables executius de les empreses, i
- focus exclusivament empresarial, llevat d'entitats no empresarials però de claríssima referència en el món infantil a Catalunya en diferents àmbits.

A partir d'un procés de treball conjunt amb les empreses al llarg d'uns dos mesos, amb el suport de la Secretaria d'Indústria i Empresa, es va anar definint la forma i model que havia de prendre des d'una perspectiva organitzativa el Clúster de Productes Infantils. Per això es van dur a terme fins a cinc reunions entre les empreses del grup impulsor, en què es va prendre acords conjunts quant a diferents aspectes clau:

- Pla d'acció a curt termini. Es va validar el pla d'acció entre 2010 i 2011, que s'havia prioritzat en el marc de la iniciativa clúster, arribant a definir i consensuar en termes de continguts les accions a desenvolupar a més curt termini.
- Estructura organitzativa i de govern. Es va definir l'associació sense ànim de lucre com la forma jurídica més òptima per a la formalització del clúster, implicant com a principals òrgans de govern l'assemblea general i la junta directi-

va, (integrada els dos primers anys pel grup impulsor) i, en termes d'organització, la contractació d'un gestor del clúster. Els drets i deures d'associats així com els principals càrrecs de l'associació es van materialitzar en els estatuts realitzats i consensuats per part del grup impulsor.

Estructura organitzativa del clúster



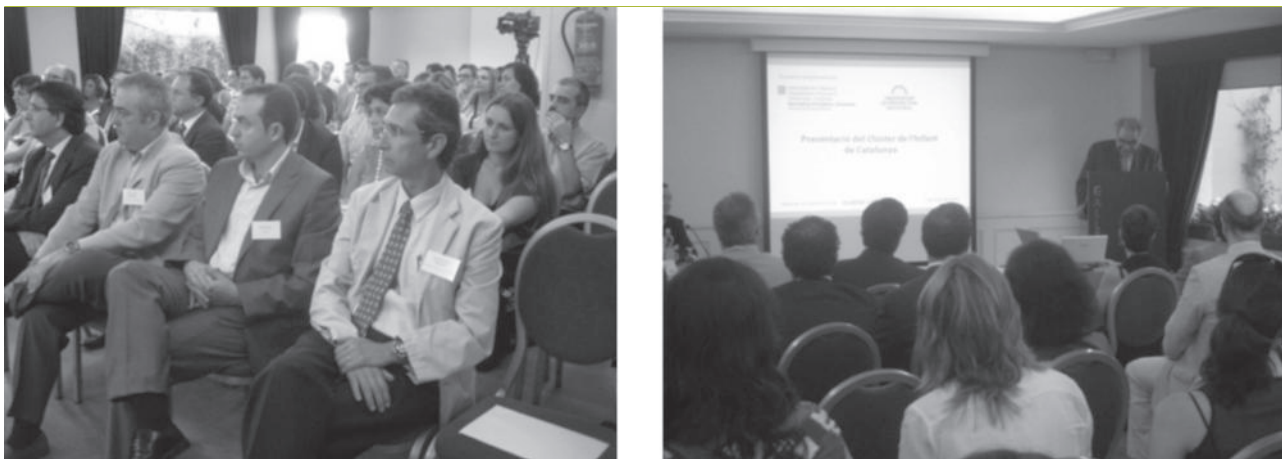
Font: Cluster Development i OPI.

- Raó de ser i àmbit d'actuació del clúster. Es va acordar quina havia de ser la finalitat principal de l'associació, la qual es va establir com "la creació d'un espai de trobada de les empreses de productes infantils amb àmbit d'actuació a Catalunya, i la definició i posada en marxa d'actuacions per al reforç de la seva posició competitiva, amb l'objectiu últim de potenciar l'articulació de productes i serveis que afavoreixin les condicions per al bon desenvolupament del nen i del seu entorn en tots els seus aspectes". Tenint en compte la raó de ser de l'associació, es va consensuar la necessitat d'obrir la iniciativa a tantes empreses com agents poguessin participar en fer créixer aquest segment a Catalunya. Per aquest motiu, l'àmbit d'actuació es va definir de manera genèrica. En concret es va establir que es podien adherir a l'associació totes les persones físiques i jurídiques amb àmbit d'actuació a Catalunya que compartissin les finalitats de l'associació i desenvolupessin activitats econòmiques relacionades amb el segment de població infantil, així com qualsevol agent d'entorn que estigués vinculat amb el sector o que pogués dur a terme accions d'interès per a aquest.
- Procés de selecció del gestor del clúster. Com a part crítica per organitzar i executar el pla d'acció del clúster, es va convenir la contractació d'un gestor del clúster, tenint com a principals funcions la dinamització de les empreses del clúster, l'execució del pla d'acció prioritzat, així com la realització d'activitats per al foment de la visibilitat del clúster. Es va consensuar que un comitè del grup impulsor seria qui duria a terme aquest procés, a partir d'un perfil ja consensuat. En aquest procés es va comptar amb el suport de la Secretaria d'Indústria i Empresa a través de l'Observatori de Prospectiva Industrial i d'AVANÇSA, així com amb la col·laboració de l'empresa de consultoria que havia portat a terme l'execució de les primeres actuacions del clúster per tal de garantir el correcte traspàs de la iniciativa al nou gestor del clúster.
- Model de finançament. Tractant-se d'una iniciativa impulsada des de la part pública, calia definir com es finançaria el seu funcionament un cop traspassat el lideratge a la part empresarial. Per això es va convenir amb l'acord de la Secretaria d'Indústria i Empresa, la definició d'un model de finançament mixt, on el suport públic aniria en decreixement anualment fins a ser zero al quart any per al pressupost d'estructura. El finançament empresarial es concretava en quotes anuals definides segons volum de negoci de les empreses associades, a part de possibles finançaments addicionals en projectes impulsats des del clúster. Per tal de regular el suport públic a la iniciativa es va signar un conveni col·laboratiu entre el clúster i l'Administració on s'establien les pautes del suport, així com els criteris a tenir en compte per realitzar el seguiment de la iniciativa. En aquest sentit es va consensuar la necessitat d'acomplir

una sèrie d'indicadors com a base per dur a terme aquest seguiment del clúster i dels projectes engegats segons els objectius inicials.

Al principi de juliol de 2010 aquest procés va concloure amb la constitució de l'Associació Clúster de Productes Infantils de Catalunya per part del grup impulsor, que en va esdevenir la seva junta directiva, i seguidament es va donar a conèixer a tot el sector i públicament, invitant totes les empreses i agents relacionats a participar i prendre part en la iniciativa. Es va començar d'aquesta manera la recopilació d'adhesions al clúster per part de les empreses.

Acte de presentació de la constitució del Clúster de Productes Infantils de Catalunya



Font: Cluster Development i OPI.

Paral·lelament al procés d'organització del clúster es va continuar executant el pla d'acció prioritzat, ja detallat a l'apartat anterior. Aquest és un dels punts que es considera clau ja que la formalització del clúster es produïa un cop la iniciativa ja estava donant "resultats" a les empreses que hi participaven i per tant les adhesions tenien millor resposta en el sentit que les empreses sabien què podien esperar de la iniciativa en el seu futur desenvolupament.

En el moment que té lloc aquesta publicació, el clúster ja ha pres el nom comercial de Kid's Cluster i disposa ja de 34 associats, incloent les empreses integrants del grup impulsor. La dinamització de les empreses que l'integren així com la continuació del pla d'acció és duta a terme pel gestor del clúster, que va ser contractat per la junta directiva al principi de novembre del 2010.

**Experiència de col·laboració empresarial
des de l'òptica del consumidor final.
Principals aprenentatges**



La Generalitat de Catalunya ha dut a terme una política activa de reforç de la competitivitat de les empreses catalanes a través de l'impuls d'iniciatives clúster en sectors i segments estratègics molt variats. Tanmateix, ha estat recentment que s'ha prioritzat el desenvolupament d'iniciatives enfocats no tant a clústers geogràficament històrics, clarament localitzats, sinó ampliar-ho al reforç de negocis o segments de mercat més agregadors.

Treballar amb conjunts empresarials amb més massa crítica és un dels objectius principals d'aquesta reorientació respecte a l'enfocament tradicional. Això permet no només que les iniciatives tinguin millor visibilitat, sinó especialment que les línies d'acció i actuacions específiques definides al final del procés de les iniciatives puguin arribar a un major nombre d'empreses i, per tant, ser a l'abast d'una part més important del sector.

Per tal d'assolir aquesta massa crítica, els últims anys s'han seguit diferents variables a l'hora d'impulsar noves iniciatives. En la majoria dels casos el criteri d'una localització geogràfica molt delimitada ha deixat de ser determinant, i els projectes tenen un àmbit català. En canvi, guanyen pes criteris com la segmentació per estratègies d'èxit dins un negoci a tot Catalunya (com el clúster de *branding* i *retail* en moda, o el clúster de productes gourmet) o bé per segments de mercat final (com el clúster de l'esport o el mateix Clúster de Productes Infantils).

Per tant, s'han engegat darrerament iniciatives clúster que surten també de l'enfocament de sector tradicional, per creuar sota un mateix paraigua empreses provinents de sectors normalment diferenciats però que comparteixen estratègies, posicionament competitiu o bé segments de mercat final. Aquest últim és el cas de la iniciativa del Clúster de Productes Infantils. Per definició es tracta d'una iniciativa *cross-sectorial*, agrupant empreses de sectors tan diversos com l'alimentació, l'editorial o l'audiovisual, però que tenen el segment infantil com a públic final i estratègic en tots els casos. De mitjana, haver treballat aquests sectors per separat a Catalunya, amb l'enfocament infantil, hagués dut a conjunts d'empreses amb facturacions agregades no superiors als 500 milions d'euros, a excepció del segment de l'alimentació, en el qual per contra el nombre d'empreses seria molt reduït.

Aquestes possibles iniciatives sectorials haurien dut també, com en qualsevol iniciativa clúster, a la definició i execució d'accions en resposta als principals reptes estratègics de les seves empreses. Tanmateix, el nombre d'iniciatives que pot impulsar l'Administració és clarament finit, i requereix també del recurs temps, dificultant arribar a una massa crítica d'empreses en poc temps.

És per això que el Clúster de Productes Infantils ha permès dotar d'un pla d'acció amb sentit estratègic a un sector ampli que reuneix un nombre molt alt d'empreses de Catalunya, fins i tot de segments que no haurien pogut ser objecte d'iniciatives específiques per la dimensió empresarial encara incipient. Per tant, aquesta és la primera avantatge de l'aproximació transversal. A través d'un punt comú i estratègic, que en aquest cas està relacionat pel segment de mercat final, arribar a una massa crítica d'empreses molt important.

En segon lloc, aquesta aproximació és completament innovadora i diferencial pel que fa als espais de trobada i fòrums empresarials a què les mateixes empreses han estat acostumades tradicionalment. De fet, i com s'ha dit en aquesta publicació, l'alt interès demostrat pel sector en relació amb la iniciativa va ser crític per a l'execució en un curt termini del pla d'acció així com pel suport de l'Administració en el procés d'institucionalització del clúster. Des del primer moment, el fet de reunir en un mateix espai de trobada empreses que compartien un mateix públic final, des de sectors tan diferents, va generar expectació per part del sector, que van visualitzar la iniciativa com un lloc clau per a facilitar oportunitats d'innovació amb d'altres empreses del clúster. Per tant, la iniciativa es configurava com un intermediari perfecte per al coneixement entre les empreses, la identificació de possibles sinèrgies entre aquestes i, finalment, el desenvolupament de projectes col·laboratius. Lligat amb el concepte d'*Open innovation*, del doctor Henry Chesbrough, definida des d'un mateix consumidor final, les empreses, en trobar-se en fòrums completament diferents dels usuals, poden explorar noves necessitats, noves idees, que obtenen del coneixement i perspectiva d'empreses que vénen d'entorns sovint diferents, i viceversa. Per exemple, aquells que treballen exclusivament en el món del gran consum, descobreixen necessitats que abans no coneixien del segment al qual s'adrecen, a partir de conèixer perspectives d'empreses relacionades amb el món escolar. Al mateix temps, pel fet de trobar-se empreses no competidores, sorgeixen més possibilitats de col·laborar en aspectes estratègics. Un cas seria en el desenvolupament de nous productes o serveis, on les empreses poden canalitzar les capacitats i coneixement d'altres segments empresarials que no poden trobar dins del seu sector. Una altra situació seria en la part comercial, com l'accés conjunt a un mateix canal, com podria ser l'escolar, per part d'empreses del tot complementàries, però procedents de sectors tradicionals diferents, com el material escolar, les editorials i les empreses de serveis educatius.

Finalment, l'aproximació transversal però lligada des d'un element tan clarament estratègic com és el consumidor final, facilita també la identificació d'accions que donen resposta als reptes de negoci del conjunt del clúster. Aquest és el cas de bona part d'actuacions definides des de la iniciativa, i que donen resposta a reptes com són el coneixement de les preferències del consumidor final; o la vinculació amb el canal de distribució o el desenvolupament de nous productes, orientats de manera específica a les noves necessitats del món de l'ensenyament. Aquest últim és un bon exemple, ja que a través de la iniciativa, es dona suport al desenvolupament d'un nou model de negoci al món educatiu, facilitant el canvi i integrant no només les empreses tradicionals com el sector editorial, sinó també totes aquelles empreses amb capacitats i coneixement per a treballar-hi, com podrien ser les empreses de material escolar o les de continguts audiovisuals.

Principals aprenentatges de la iniciativa

En definitiva, la iniciativa del Clúster de Productes Infantils de Catalunya ha permès obtenir una sèrie d'aprenentatges relacionats tant amb el procés d'organització del clúster com de l'aproximació transversal de la iniciativa, definida des del consumidor final infantil i que resumim com a punts clau tot seguit:

1. La **transversalitat** de la iniciativa, agrupant empreses de diferents sectors però compartint un **mateix segment de mercat estratègic** infantil, permet la definició de reptes estratègics comuns entre les empreses i al mateix temps facilitar l'articulació d'accions i projectes col·laboratius entre les empreses.
2. L'aproximació transversal permet articular accions que donen resposta a les necessitats d'una **massa crítica** destacada d'empreses i, al mateix temps, oferir un **espai de trobada innovador** que incrementa interès i implicació de les empreses.

3. La **posada en marxa del pla d'acció**, prèvia a l'organització del clúster és clau per generar confiança i visibilitat de resultats en les empreses i facilitar la creació d'un grup empresarial representatiu del sector i amb capacitat de lideratge com a grup impulsor.
4. La **institucionalització del clúster garanteix la sostenibilitat a llarg termini** de la iniciativa i de l'execució del pla d'acció i sobretot el **traspàs del lideratge** des de l'Administració a les mateixes empreses.
5. El **suport econòmic de l'Administració** tant per a l'estructura del clúster com per a l'execució de projectes prioritats, és **clau inicialment** per facilitar la posada en marxa del clúster en els seus primers anys de funcionament, així com el seu **decreixement a mitjà termini** per potenciar l'autofinançament del clúster.

Referències



Fonts de coneixement

Fonts específiques dels sectors relacionats amb el món infantil

- AIJU, Centro Tecnológico del Juguete
- Alimarket
- ANELE. Asociación Nacional de Editores de Libros y material de enseñanza
- Espacio IJ: Blog de Marketing Infantil y Juvenil
- EuropeanCentre for Children's Products
- Juguetes y juegos de España
- Licencias actualidad
- Observatori de la Producció Audiovisual a Catalunya
- Pôle Enfant
- TNS Worldpanel Baby
- Webs d'empreses diverses del sector infantil espanyol i internacional

Fonts d'informació multisectorial utilitzades

- AC Nielsen
- Business Insights
- Distribución Actualidad
- Idescat
- Marketing News
- Tormo & Asociados

Fonts per a la recerca de notícies en referència al sector

- Diario Expansión
- El País
- L'Econòmic
- La Vanguardia
- The Economist

Fonts per a la realització de les bases de dades

- Pàgines web de les empreses identificades
- SABI

COL·LECCIÓ LES DIAGNOSIS DE L'OBSERVATORI DE PROSPECTIVA INDUSTRIAL

1. **El clúster català del suro**
Tomàs Megja i Damià Martín
2. **Repercussions de la crisi de la construcció en la indústria auxiliar de l'habitatge**
Marta Marsé, Núria Juan i Tomàs Megja
3. **La indústria catalana en el negoci fotovoltaic**
Damià Martín i César López
4. **Estratègies de creixement a la indústria alimentària de Catalunya: productes *gourmet* i servei al canal *foodservice***
Maria Pedrals, Lluís Ramis i Alberto Pezzi
5. **La indústria catalana de la nàutica d'esbarjo**
Marta Marsé i Núria Juan
6. **Els reptes industrials del vehicle verd a Catalunya**
Damià Martín i Tomàs Megja

Maria Pedrals (Barcelona, 1982)

Consultora de Cluster Development, empresa de consultoria especialitzada en el desenvolupament estratègic de projectes per a la millora la competitivitat dels clústers. Llicenciada en Administració i Direcció d'empreses i màster en *Business Administration* per ESADE.

Ha participat en més de 30 projectes de desenvolupament estratègic de clústers, treballant per a governs i agències de desenvolupament regional i local de Catalunya i Espanya. Té experiència en el treball des d'un punt de vista estratègic amb negocis molt diversos: des d'indústries com el tèxtil o el moble, o l'alimentació, passant pel clúster de tecnologies per a la mobilitat, el clúster de la química farmacèutica o el clúster de la salut. També ha participat en la realització de cursos de formació adreçats a gestors de clústers i professionals d'agències de desenvolupament econòmic en àmbits regional i espanyol.

Destaca, en concret, la realització d'iniciatives amb una aproximació innovadora com el clúster de productes *gourmet* o el clúster de la moda amb estratègia de marca i *retail*, incloent en aquest sentit la iniciativa protagonista d'aquesta publicació: el Clúster de Productes Infantils de Catalunya.

Marta Marsé Vidri (Barcelona, 1979)

Gestora de projectes de l'Àrea de Diagnosi i Prospectiva de l'Observatori de Prospectiva Industrial del Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya. Llicenciada per la Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales de la Universitat Autònoma de Barcelona i graduada en Estudis Internacionals i Interculturals (especialitat Amèrica Llatina) per la mateixa universitat. S'ha especialitzat en projectes de desenvolupament estratègic regional, sectorial i de clúster. Ha treballat en consultoria d'entitats sense ànim de lucre i en docència i en projectes de desenvolupament local a la regió de Rio Grande do Norte al Brasil.

Al llarg dels darrers set anys ha participat, entre d'altres, en més d'una vintena d'iniciatives de reforç competitiu de clústers a Catalunya, confeccionant i gestionant els informes de diagnosi i prospectiva en diferents àmbits industrials i/o geogràfics. Darrerament s'ha especialitzat en la dinamització d'iniciatives innovadores com ara el Clúster de Productes Infantils a Catalunya (2009), o la Indústria del Benestar a Catalunya (2010).

És coautora dels llibres *Repercussions de la crisi de la construcció en la indústria auxiliar de l'habitatge* (2009) i *La indústria catalana de la nàutica d'esbarjo* (2010).

Lluís Ramis (Vic, 1969)

Soci fundador i director de Cluster Development, empresa de consultoria especialitzada en el desenvolupament estratègic de projectes per a la millora de la competitivitat dels clústers. Llicenciat en Ciències Econòmiques i Empresariales per la Universitat de Barcelona i màster en *Business Administration* per l'IESE (Institut d'Estudis Superiors de l'Empresa).

Té més de 15 anys d'experiència dirigint projectes de reforç competitiu de clústers en diferents països (Espanya, Itàlia, França, Brasil, l'Argentina, el Japó, Singapur, Mèxic...). Ha participat en més d'un centenar de projectes en clústers molt diversos treballant per a governs i agències de desenvolupament regional.

Ha coordinat projectes de clústers per a la Unió Europea (DG Empresa), per a les Nacions Unides-UNIDO (United Nations Industrial Development Organisation) o per al BID (Banc Interamericà de Desenvolupament), entre d'altres.

Participa regularment, i ha estat convidat com a ponent, en congressos internacionals sobre competitivitat, innovació i clústers a escala internacional i ha publicat diversos articles sobre aquesta matèria.



ELEMENTAL
CHLORINE
FREE
GUARANTEED

