



## Entrevista a César Ridruejo, General Manager de LEGO® Iberia

Es muy interesante observar cómo los valores de LEGO®, la Creatividad, Imaginación, Aprendizaje y Diversión pueden ser vividos por niños a su manera y por los adultos de otra

**E**n esta sección, vamos a entrevistar a personas que estén vinculadas a los ladrillos LEGO®, de manera más o menos directa. Intentaremos acercar opiniones y vivencias de AFOLs, empleados, diseñadores....

Para empezar, hemos pensado en

una persona que esté vinculada a la compañía, y que tenga una visión general del mercado de LEGO® en España. Y quien mejor que el máximo responsable de la filial de LEGO® en España.

César Ridruejo es el General Manager de LEGO® Iberia (España y Portugal). Tiene 43 años y lleva en la

compañía 15 años, donde ha desarrollado distintas tareas hasta llegar a su puesto actual, en el año 2006.

**HISPABRICK Magazine:** Buenas tardes César. Para empezar, ¿podrías hacer un pequeño currículum tuyo en la empresa? (le tuteamos porque en la empresa

LEGO® se considera que todos los trabajadores forman parte de una gran familia...)

**Cesar Ridruejo:** Empecé a trabajar en LEGO® en el año 1992 dentro del departamento financiero. En 1996 ocupé el puesto de Responsable de Operaciones. Durante los años 1998 y 1999 trabajé dentro del Departamento Comercial como Key Account Manager. En el año 2000 me trasladé a Milán donde desempeñé durante tres años la responsabilidad de Director de Trade Marketing para el Sur de Europa (Francia, Italia, España y Portugal). En 2003 volví nuevamente a Madrid como Director Comercial y finalmente desde hace dos años soy el Director General de LEGO® Iberia.

**HM:** ¿Cuáles son tus funciones en la empresa?

**CR:** Mi responsabilidad es la dirección de LEGO® en España y Portugal. Ello supone por un lado definir e implantar la estrategia de la compañía en nuestros países. Por otro gestionar un presupuesto que nos permita conseguir unos resultados de rentabilidad y de ventas. Y por último dirigir y motivar a un fantástico equipo que tenemos en Iberia.

**HM:** ¿Cuál es la situación actual del Mercado en España?

**CR:** La situación del mercado de juguetes varía mucho en el panorama europeo. España y Portugal son sin dudas los países con el mayor crecimiento en los últimos años. De acuerdo con los datos de NPD\*, en el año 2007 el mercado del juguete

tradicional en España ha crecido un + 8,8% y un + 8,4% en Portugal.

Para el 2008 se estima para el mercado de juguete español un crecimiento del + 4% sobre el 2007 lo que significaría una ligera deceleración como consecuencia de un ambiente de mayor incertidumbre sobre el futuro económico a corto plazo. Aun así, el mercado de juguete en España destacará en el panorama internacional por su alto nivel de crecimiento comparado con el resto de los países.

**HM:** y ¿Cómo afronta LEGO® esta situación para continuar creciendo?

**CR:** Nosotros esperamos crecer este año entono al + 8%, lo que supondrá crecer por encima del mercado y por lo tanto ganar cuota con respecto a nuestros competidores. El dato acumulado al mes de marzo de este año nos da un incremento de ventas de casi un + 18% con respecto al mismo trimestre del año pasado, en un mercado que ha crecido un + 8,8%. Estos buenos resultados son consecuencia de un surtido más equilibrado, con un mayor enfoque en las líneas clásicas, especialmente LEGO® City, DUPLO® y Creator y también, como no, gracias al buen comportamiento que está teniendo la línea LEGO® Star Wars™.

**HM:** ¿Qué motivó, hace unos años, la mala situación por la que pasó LEGO® Iberia?

**CR:** Los malos resultados de LEGO® Iberia se encuadran dentro de una fase difícil por la que pasó el grupo LEGO® en los años 2003 y 2004. En dicha etapa se produce una caída en

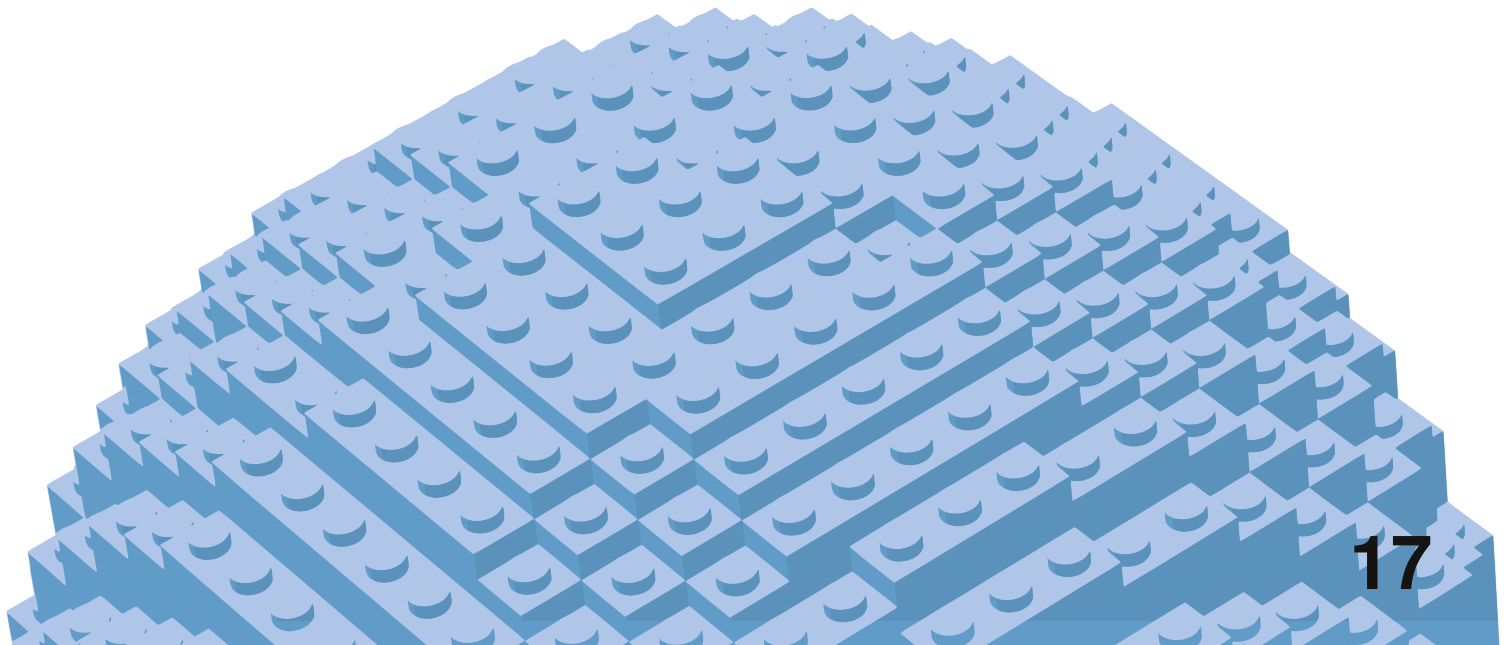
ventas y unas pérdidas importantes, fruto de una serie de decisiones sobre diversificación e inversiones que no dieron el resultado esperado.

En 2004 se inició un plan de acción para asegurar el futuro del Grupo LEGO® como compañía independiente. Por un lado se tomó la decisión de volver al núcleo de negocio, es decir al ladrillo y al juguete de construcción como sistema de juego y por otro concentrarnos en mejorar la rentabilidad. Esto lo estamos haciendo con un mayor enfoque financiero, ajustes y ahorro de costes.

**HM:** Dejemos la parte comercial y hablemos de ladrillos. ¿Cuál es para ti la principal característica del sistema LEGO® que lo diferencia de los demás juguetes?

**CR:** Lo que diferencia LEGO® de los demás juguetes es que nosotros ofrecemos experiencias de juego que son divertidas y a la vez atractivas, pero también sirven para desarrollar habilidades como la creatividad, la imaginación y las capacidades intelectuales, motrices y sociales. La dinámica hacia "actividades pasivas" (juegos electrónicos, TV, etc) no ayuda a desarrollar esas habilidades. Es la filosofía de "jugar bien" "leg-godt" lo que enriquece el desarrollo de los niños. Nuestros productos tienen la cualidad única de desarrollar a los niños para ser capaces de manejarse en el futuro. Este compromiso con los niños de todo el mundo es el corazón de nuestra cultura.

**HM:** ¿Cuáles son las líneas preferidas en España? ¿Y las que





peor funcionan?

**CR:** Las líneas que actualmente tienen un mayor peso en nuestras ventas en España son LEGO® City, LEGO® Star Wars™ seguido de Bionicle®. Exo Force® sin embargo es una de las que peor resultado está dando en 2007.

**HM:** Hay un tópico que dice que las videoconsolas son las principales causantes del descenso del juguete tradicional. ¿Qué hay de cierto en esa afirmación?

**CR:** No hay duda de que las consolas han cambiado el sector infantil, así como todos los posibles sustitutivos del juguete como pueden ser los móviles, ropa, deporte, etc... Somos conscientes que el juguete tradicional global está cayendo. En España sin embargo todavía

tenemos crecimientos considerables. De cualquier manera sabemos que jugar con juguetes físicos y en concreto los de construcción son y seguirán siendo un aspecto importante en el desarrollo del niño.

**HM:** ¿Cuándo supiste de la existencia de Fans Adultos de LEGO® en España? ¿Te sorprendió?

**CR:** Siempre es una sorpresa e ilusión ver cómo un juguete se convierte en un hobby para adultos y que de un juguete nace una comunidad de fans en todo un país. LEGO® es un sistema de juego que permite a niños la construcción de modelos más sencillos, pero también permite a los adultos crear modelos mucho más grandes con muchas funciones y llenos de detalles. Es muy interesante observar cómo los valores de LEGO®, la Creatividad,

Imaginación, Aprendizaje y Diversión pueden ser vividos por niños a su manera y por los adultos de otra.

Pero todos los fans de LEGO® tienen algo en común: la ilusión y el entusiasmo.

**HM:** ¿Qué opinión tienes de la Comunidad HispaLUG?

**CR:** HispaLUG es sin duda una Comunidad muy activa y dinámica que une a todos los fans. Además, y a través de los eventos, HispaLUG permite también que los fans se conozcan personalmente y que vivan la ilusión de construir y exponer juntos. HispaLUG acerca el mundo LEGO® a todos y para nosotros, como compañía, es muy importante conocer la opinión de los fans de LEGO® y transmitirla a los diseñadores y creadores en Billund. Consideramos que HispaLUG está

haciendo un trabajo excelente en todos los sentidos.

**HM:** ¿Le parecen bien a LEGO® Iberia las actividades que realiza HispaLUG? ¿Las considera importantes para la imagen / promoción del producto?

**CR:** Las actividades y la labor de HispaLUG son excelentes porque acercan la marca LEGO® y su filosofía a todos los interesados y fans. Además, ayuda a resolver dudas de los fans, intercambia opiniones e ideas. También nos gusta que HispaLUG tenga una postura objetiva y abierta hacia todas las diferentes opiniones e ideas. Siempre nos sorprende, la rapidez con la que salen noticias alrededor de LEGO® o novedades en el portal de HispaLUG.

**HM:** Existen Embajadores LEGO® en 13 países. En España desde hace un año y medio. ¿Es eso un signo de que somos un mercado que The LEGO® Group tiene en cuenta?

**CR:** El Grupo considera a los fans españoles ya que somos una de las compañías donde hemos conseguido los mejores resultados de los últimos años. España es un mercado que crece y con un gran potencial.

**HM:** ¿Cómo se ha vivido en LEGO® Iberia la aparición de un Embajador LEGO®? ¿Consideras que su trabajo es útil?

**CR:** Creo que es una idea fantástica el tener un Embajador de LEGO® que sepa transmitir los valores de este sistema de juego tan fantástico. Y qué mejor para ello que un experto que conoce todas las bondades de este producto.

**HM:** ¿Te da tiempo a montar algún set? ¿O cuando sales del despacho no quieres oír hablar de ladrillos?

**CR:** Tengo dos niños y hemos pasado muchas tardes construyendo juntos. Ellos van creciendo y cada vez tenemos todos menos tiempo, pero siempre encontramos un rato durante los fines de semana para crear algo.

**HM:** Para los AFOLs, es un sueño trabajar en LEGO® ¿lo desmienten?

**CR:** No lo puedo desmentir ya que personalmente llevo 15 años disfrutando de esta gran compañía. Para mí es un honor poder representar a una compañía como LEGO® con unos valores y una historia únicos.

**HM:** Terminaremos con unas preguntas cortas. De pequeño, ¿jugaste con LEGO®?

**CR:** Sí que tuve la oportunidad de jugar con LEGO®, aunque en aquella época no era muy fácil encontrar mucha variedad fuera de las ciudades importantes.

**HM:** ¿Tu línea favorita?

**CR:** LEGO® Creator, LEGO® City

**HM:** ¿Una que no te guste?

**CR:** Todas aportan algo al sistema de juego. No obstante del surtido actual quizá LEGO® Exo Force es la que menos me aporta

**HM:** ¿Un set que te haya marcado especialmente?

**CR:** Café Corner de LEGO® Creator

**HM:** Cesar, te agradecemos que nos hayas dedicado estos minutos, y te deseamos muchos éxitos en el futuro, de los que todos saldremos beneficiados.

**CR:** Muchas gracias a vosotros por vuestro apoyo y por vuestro cariño hacia un producto y una compañía a la que la familia LEGO® Iberia dedicamos todas nuestras energías para que esté donde se merece. ■

\*NPD Group es una compañía norteamericana dedicada a la investigación de mercados. Sus análisis están reconocidos como referentes en varias industrias, entre las que se encuentra el juguete. Entre otros servicios nos aporta los datos de ventas en comercios que tienen acuerdos con dicha empresa. En el caso de España los datos provienen de Toys R Us, El Corte Inglés, Hipercor, Carrefour, Alcampo, Eroski, Vips, Makro, Dinosol. Ello supone alrededor de un 65% del total mercado.

