

## PLAYMOBIL® WILTOPIA: “CONÓCELO, QUIÉRELO, PROTÉGELO”

José Luis Vázquez García (Universidad de León, España)<sup>1</sup>

José María Vázquez García (Universidad de León, España)<sup>2</sup>

### Resumen:

El Horst Brandstätter Group es una compañía líder y con amplia trayectoria en la industria del juguete, cuyos productos más conocidos se comercializan con la marca PLAYMOBIL®. La sostenibilidad es uno de los principios que caracterizan un modelo de negocio centrado en conocer y satisfacer al consumidor mediante una constante innovación. Entre las acciones que ponen de manifiesto ese compromiso con la sostenibilidad se encuentra el lanzamiento en 2022 de la línea de productos PLAYMOBIL® Wiltopia, a partir de materiales reciclados, que combinan el juego y la diversión con el aprendizaje sobre el cuidado de los animales, la naturaleza y el medio ambiente. El presente caso descriptivo de estudio tiene por objeto mostrar cómo este tipo de actuaciones (la introducción de las nuevas referencias, que tienen mucha aceptación y ya han sido premiadas), son ejemplo de cómo modificar una cartera de productos para hacerla más sostenible, a la vez que una demostración de cómo puede mantenerse (o mejorarse) la calidad a un precio similar, difundiendo así el mensaje de que la sostenibilidad no tiene por qué ser más cara o, de serlo, que las empresas comprometidas pueden asumir el sobrecoste asociado.

**Palabras clave:** *producción ecológica; innovación de producto; negocios sostenibles; ODS12; Playmobil.*

Clasificación JEL: M31

## PLAYMOBIL® WILTOPIA: “KNOW IT, LOVE IT, PROTECT IT”

### Abstract:

The Horst Brandstätter Group is a leading company with a broad experience in the toy industry, whose best-known products are commercialised under the PLAYMOBIL® brand. Sustainability is one of the principles that characterise a business model focused on knowing and satisfying the consumer through constant innovation. The launch in 2022 of the PLAYMOBIL® Wiltopia product line is among the actions that demonstrate this commitment to sustainability. These products are made from recycled materials, combining play and fun with learning about caring for animals, nature and the environment. The purpose of this descriptive case study is to show how this action (the introduction of new references, which are widely accepted and have already been awarded), are an example of how to modify a product portfolio to make it more sustainable, while it is also a demonstration of how quality can be maintained (or improved) at a similar price, thus spreading the message that sustainability does not have to be more expensive or, if so, committed companies can assume the associated extra cost.

**Keywords:** *ecological production; product innovation; sustainable businesses; SDG12; Playmobil.*

---

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus de Vegazana s/n, [jvazgg01@estudiantes.unileon.es](mailto:jvazgg01@estudiantes.unileon.es)

<sup>2</sup> Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus de Vegazana s/n, [jvazgg02@estudiantes.unileon.es](mailto:jvazgg02@estudiantes.unileon.es)

## 1. Introducción

El número de consumidores abiertos y receptivos a los ideales éticos y a las máximas de sostenibilidad y consumo responsable crece de día en día, obligando a las marcas a mejorar sus estrategias de marketing, comunicación y RSC (Lu et al., 2013), recompensando a aquellas que manifiestan coherencia con su misión, con su visión y sus valores, en tanto son igualmente proclives a censurar abiertamente conductas de *greenwashing* en caso de ser detectadas (Lindh y Johnstone, 2017). En tal sentido, la demanda de productos verdaderamente sostenibles pasa por establecer sistemas transparentes y fiables que verifiquen tales características, y más aún si se tiene en cuenta la frecuencia con la que la falta de experiencia y del tiempo necesarios para obtener una información precisa dificultan o impiden un correcto análisis previo al acto de compra (Grolleau y Caswell, 2006).

Partiendo de esa base, el presente caso descriptivo de estudio analiza el lanzamiento de los productos PLAYMOBIL® Wiltopia por parte del Horst Brandstätter Group, uno de los líderes mundiales de la industria del juguete, y su acogida por parte de los consumidores. Tras contextualizar dicho lanzamiento como un nuevo hito en la trayectoria histórica de una compañía en la que siempre ha prevalecido la apuesta por la innovación, se describen los productos Wiltopia y su propósito educativo (habida cuenta del carácter clave de la sostenibilidad medioambiental en la definición del modelo organizativo del Horst Brandstätter Group). Después se plantean diferentes cuestiones para la reflexión o debate en relación con la estrategia seguida, y se exponen las correspondientes conclusiones.

## 2. La compañía

### 2.1 Breve historia de la compañía<sup>3</sup>:

En 1876 el cerrajero Andreas Brandstätter fundaba con su nombre una compañía dedicada a la fabricación de cerraduras y cierres metálicos en Furh, de la que se haría cargo en 1908 su hijo, Georg Brandstätter, cambiando la razón social por la de Metallwarenfabrik Georg Brandstätter, y trasladando en 1921 su sede central a la también alemana Zirndorf, en Baviera, donde continúa hoy en día. En los años 30, tuvo lugar un nuevo cambio de nombre, que pasaría a Geobra (acrónimo de Georg Brandstätter), y la producción se amplió con teléfonos, cajas registradoras y artículos de metal laminado para la industria juguetera. En los años 50 del siglo XX, sería Horst Brandstätter quien explorase nuevas oportunidades de negocio, siguiendo su máxima de que la frase que menos le gustaba era la de “¡siempre ha sido así!”<sup>4</sup>, y centrando la producción en el incipiente sector del plástico. Los cambios se consolidaron en 1958, mientras se extendía por el mundo la “fiebre” del aro *hula hoop*, al diseñar una máquina capaz de transformar mangas de plástico blando en aros, con la que Geobra obtuvo una amplia cuota de mercado en dicho artículo.

Aunque el *boom* del *hula hoop* desapareció tan rápido como había llegado, la compañía continuó valorando posibilidades en el mercado de los juguetes, consciente de que la tecnología desarrollada para ello (la inyección del plástico caliente en moldes con diversas formas) podría utilizarse para fabricar prácticamente cualquier tipo de pieza, con independencia de su forma y su tamaño. Así surgiría el primer prototipo de los juguetes PLAYMOBIL®, un coche de carreras fabricado de una pieza. Desde entonces tuvo lugar una rápida expansión en los campos del ocio y de los juguetes, inaugurándose en 1969 unas nuevas instalaciones de montaje y oficinas con una superficie aproximada de 27.500 m<sup>2</sup> en Dietenhofen, a las afueras de Zirndorf, y poco después, en Malta, en 1971, una nueva planta de producción.

La crisis del petróleo de los 70 y el mayor coste de los materiales plásticos fueron tiempos difíciles. Consciente de necesitar cambios radicales, e intransigente en su enfoque de afrontar constantemente nuevos proyectos e ideas de negocio, Horst Brandstätter centró su atención en un proyecto en el que había estado trabajando con Hans Beck: pequeñas figuras de plástico articuladas con diversos accesorios y un alto ratio precio-calidad para el consumidor, que serían comercializadas con la marca PLAYMOBIL®. La presentación formal de estos juguetes tuvo lugar en 1974 en la Feria Internacional del Juguete de Nuremberg, si bien, con la excepción de un distribuidor holandés, recibieron una tibia acogida. No obstante,

<sup>3</sup> El contenido de este apartado introductorio ha sido elaborado a partir de una síntesis de la información disponible en diferentes secciones de la web de la propia empresa (Horst Brandstätter Group, s.f.-a, s.f.-b, s.f.-c y s.f.-d) y otras fuentes complementarias (Vázquez Burguete, 2006; Charles, 2016; Torres 2016; y Vázquez Burguete et al. 2020).

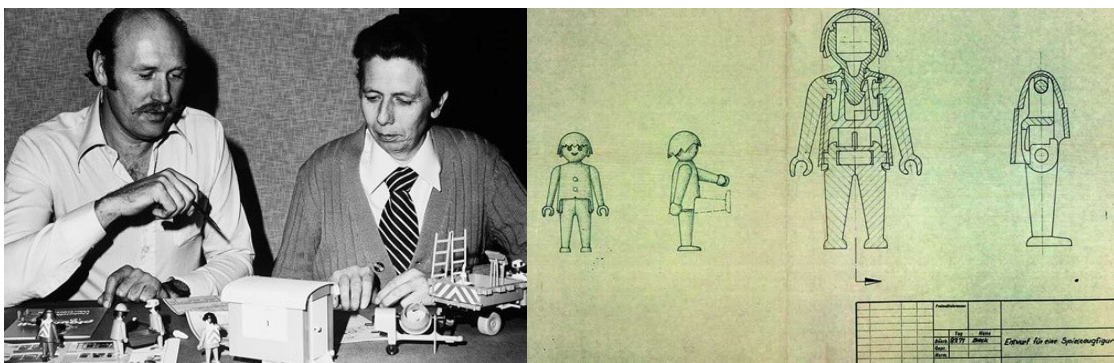
<sup>4</sup> “Das war schon immer so!” en el original alemán (Horst Brandstätter Group, s.f.-b).

y con una innovadora estrategia de marketing, estaban en las estanterías de todas las jugueterías alemanas ese mismo otoño. Padres e hijos reaccionaron con fascinación y entusiasmo ante la nueva oferta, convirtiendo a partir de entonces a la marca PLAYMOBIL® en un líder mundial del sector.

## 2.2 La compañía en la actualidad

En cuanto a su cartera de productos, Geobra ha continuado su expansión consolidando y ampliando el catálogo de sus productos PLAYMOBIL®, a la vez que se ha introducido en otros sectores que precisan componentes de plástico y en el de la electrónica, y en otras actividades complementarias para el público infantil. En 1990 trasladó sus instalaciones a una nueva sede de casi 150.000 m<sup>2</sup>, en Zindorf, junto a la que en 2000 abrió el primer parque temático o PLAYMOBIL®-Fun Park. Ese mismo año se adentraba en un nuevo campo comercial con la marca LECHUZA, macetas de alta calidad con sistema de autorriego, que se han convertido en el segundo pilar de la empresa, y cuya gama se amplió en 2015 con muebles de jardín con estructura de mimbre producidos en Diethenhofen.

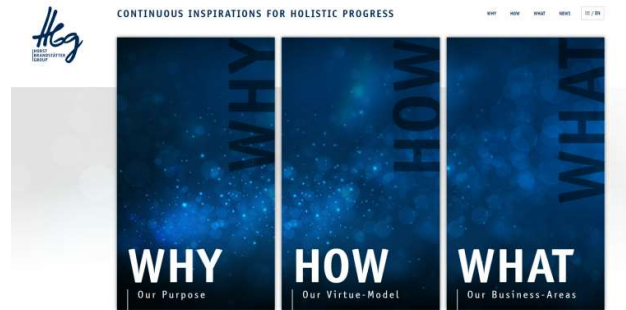
**Figura 1.** Horst Brandstätter y Hans Beck y uno de los primeros diseños de los muñecos PLAYMOBIL®



Fuente: [<https://www.horst-brandstaetter-group.com/en/why>], a fecha 17/11/2022.

Volviendo a PLAYMOBIL®, después de experiencias previas de productos en colaboración (accesorios, libros, vajillas, productos de cumpleaños, puzzles, pegatinas, cojines, etc.), también en 2015 se materializó el primer producto con licencia, tras un acuerdo con Porsche para fabricar el Porsche 911 Carrera S. Acuerdos posteriores con empresas como Sony, Warner Bros., Universal (antes DreamWorks), ViacomCBS, y con otros fabricantes automovilísticos, han dado lugar a las series de productos Dragons, Spirit Riding, Ghostbusters, Heidi, Scooby Doo, Regreso al Futuro, Star-Trek, El Equipo A, El Coche Fantástico, Astérix o Naruto (con personajes de las correspondientes series de animación, series o películas), y vehículos Aston Martin, Volkswagen, Mini, Mercedes, Porsche o Citroën. A todo ello se han unido las franquicias con personajes propios, como PLAYMOBIL® Super4, PLAYMOBIL® the Movie, PLAYMOBIL® Noveltmore, PLAYMOBIL® Dino Rise, Duck on Call y Ayuma, en algunos casos acompañadas por publicaciones (revistas) y exitosas series de YouTube. En línea con los parques temáticos, en julio de 2022 se inauguró en Shanghái el primer Centro de Experiencia en una tienda.

Previo a lo anterior, tras fallecer Horst Brandstätter en junio de 2015 Geobra se había transformado en una fundación corporativa, bajo la denominación de Horst Brandstätter Group, integrando las seis empresas del grupo (Brandform Brandstätter Mold Construction Zirndorf, Brand Int. Ltd. Malta, Inmold Ltd., 1.2.3. Ltd., HOB Electronics Ltd. y HOB Components Ltd.), con plantas de producción en once países (Alemania, Malta, Francia, Gran Bretaña, Benelux, Italia, Grecia, España, Canadá, México y Estados Unidos), así como plantas de distribución en nueve de ellos (los anteriores, salvo Malta y México), lo cual le permite operar en más de 100 países. Tras hacer frente de una forma muy satisfactoria a la etapa marcada por la pandemia de la Covid-19, 2021 fue el año de más éxito a nivel de resultados, logrando un récord de ventas totales globales de más de 758 millones de euros. Todo ello en base a un proyecto sustentado en tres pilares (Figura 2): i) el *¿por qué?* o *why?* (la continua inspiración para un progreso holístico como propósito, con Horst Brandstätter como referente); ii) el *¿cómo?* o *how?* (la aplicación de un modelo virtual con el desarrollo permanente como máxima); y iii) el *¿qué?* o *what?* (promoviendo en el cliente el disfrute de experiencias mediante la creación sostenible de valor).

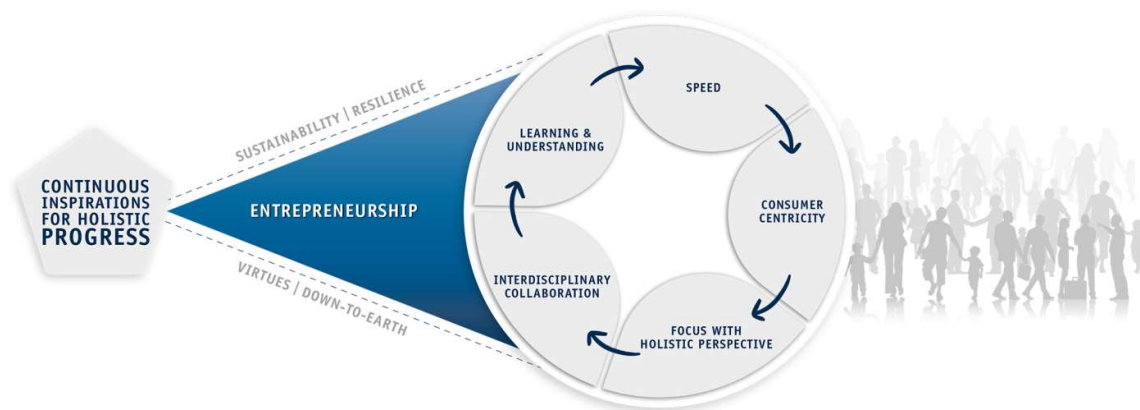
**Figura 2.** Pantalla de inicio de la página web oficial del Horst Brandstätter Group

Fuente: [<https://www.horst-brandstaetter-group.com>], a fecha 17/11/2022.

### 2.3 La compañía en el futuro

De cara a futuro, el Horst Brandstätter Group hace hincapié en la necesidad de centrarse más que nunca, fiel a la filosofía que viene siendo habitual en su forma de proceder a lo largo del tiempo, en conocer a los consumidores y satisfacer sus necesidades, ofreciéndoles una gama cada vez más amplia de productos (tanto bienes como servicios), concebidos como soluciones específicas para los diferentes grupos-objetivo de clientes, y ello tanto a partir del desarrollo de las referencias ya existentes en cartera, como resultado de nuevos acuerdos de cooperación o de explorar nuevas áreas comerciales.

Lo que se trata, pues, es de dar continuidad a un modelo de cultura organizacional orientado al mercado<sup>5</sup>, cuya base es un continuo progreso holístico y cimentado en principios tales como la centralidad del consumidor, la utilización de un amplio enfoque para identificar sus necesidades, o la colaboración interdisciplinar, el aprendizaje y la comprensión de dichas necesidades, a la vez compatible con una gran rapidez a la hora de proceder a su satisfacción (Figura 3)<sup>6</sup>. Todo ello en un marco caracterizado por la sostenibilidad, y virtudes como confianza, responsabilidad, motivación, voluntad de aceptación del cambio, determinación y espíritu de equipo.

**Figura 3.** Cultura organizacional y orientación al mercado en el Horst Brandstätter Group

Fuente: [<https://www.horst-brandstaetter-group.com/en/how>], a fecha 17/11/2022.

<sup>5</sup> Entendida ésta como aquella que busca generar, de la manera más efectiva y eficiente posible, los comportamientos, valores, creencias y supuestos necesarios para que en el seno de la correspondiente entidad pueda generarse una dinámica de trabajo que estimule la oferta de valores superiores para los compradores –logrando así un desempeño igualmente superior– (siguiendo los postulados, entre otros, de autores como Kholi y Jaworski, 1990; o Narver y Slater, 1990) y, por extensión, para otros públicos objetivo (Álvarez González et al., 2001).

<sup>6</sup> Planteamiento en plena consonancia con la metodología *Design Thinking*, conjunto de técnicas y procedimientos orientados a la generación de ideas innovadoras cuya eficacia radica en la adecuada comprensión y rápida satisfacción de las necesidades reales de los usuarios (Design Thinking, s.f.) y que llevó incluso a introducir en 2019 los productos Playmobil® pro (Pro Playmobil, s.f.).

## 2. Wiltopia y la educación en sostenibilidad medioambiental

La sostenibilidad medioambiental es, pues, una pieza clave en la definición del modelo organizativo del Horst Brandstätter Group. Al respecto, y concretamente, indican que la consideran

como un enfoque –y la respuesta central a la pregunta de CÓMO queremos vivir y trabajar–. Para nosotros, tener una visión sistémica y holística del mundo es esencial. Aquéllos que hacen una contribución sostenible relevante también deben ser capaces de tolerar contradicciones y objetivos en conflicto. Se requiere voluntad para aprender, así como la capacidad de comprometerse repetidamente con las complejidades de este mundo. Poner un ojo en los detalles es tan importante como mantener a la vista el panorama y las interdependencias en su conjunto”. (Horst Brandstätter Group, s.f.-c)

También señalan que “la actividad empresarial, cuyo propósito es lograr una mejora a largo plazo, requiere, por tanto, de la evaluación comparativa reiterada, nuevas ideas, percepciones, correcciones, disciplina, práctica, paciencia y persistencia. Nos enfrentamos a esto en todas las áreas de negocio” (Horst Brandstätter Group, s.f.-c).

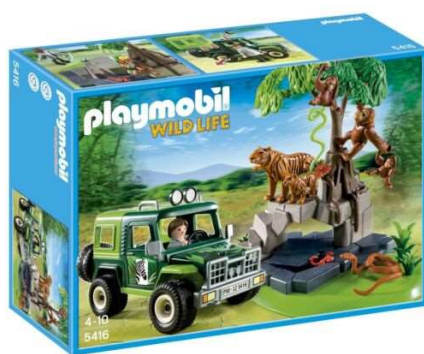
Se puede apreciar así cómo la sostenibilidad trasciende así al conjunto de la organización, más allá de ser sólo parte de las acciones de responsabilidad social corporativa o RSC del grupo, que de este modo pone de manifiesto su compromiso con la sociedad en este ámbito.

### 2.1 Las primeras experiencias de educación en sostenibilidad medioambiental PLAYMOBIL®:

De entre las dimensiones clave o elementos básicos del desarrollo sostenible<sup>7</sup>, el Grupo Geobra ha puesto un especial énfasis en la sostenibilidad medioambiental, llevando a cabo acciones específicamente orientadas a la educación y concienciación del público infantil.

La primera de dichas acciones tuvo lugar en 2013 cuando, coincidiendo con la conmemoración del 50 aniversario del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) en Alemania y Austria, se firmó un acuerdo de cooperación, inicialmente por un año, gracias al cual, y con el lema “PLAYMOBIL® apoya a WWF”, se relanzaron cuatro referencias con ocho especies de animales en peligro de extinción (pandas, okapis, gorilas, tigres, orangutanes, elefantes, rinocerontes y un leopardo), junto a investigadores y guardas de WWF, para así resaltar el importante trabajo de esta organización en todo el mundo<sup>8</sup> (Figura 4).

**Figura 4.** Ejemplo de referencia de PLAYMOBIL® relanzada como resultado del acuerdo con WWF



Referencia previa



Referencia tras el acuerdo con WWF

<sup>7</sup> Crecimiento económico, inclusión social, y protección del medio ambiente, tal y como plantean múltiples instancias, y particularmente Naciones Unidas en su Agenda 2030. Aunque el pleno desarrollo sostenible requiere armonizar las tres dimensiones, ya que “estos elementos están interrelacionados y son todos esenciales para el bienestar de las personas y las sociedades” (Naciones Unidas, 2022), la medioambiental ha sido muchas veces –y aún sigue siendo– objeto de atención prioritaria (Dominguez, 2022),

<sup>8</sup> Dentro de la línea *Wild Life*, y con los números 5272, 5273, 5274 y 5275, que sustitúan a las previas 5414, 5415, 5416 y 5417.

Fuente: [<https://www.klickypedia.com/>], a fecha 17/11/2022.

La directora general de PLAYMOBIL® en aquel momento, Andrea Schauer, se manifestaba convencida de que este acuerdo no sólo garantizaba diversión para los niños, sino que también contribuía a su mejor predisposición para conservar la naturaleza y las especies. En sus propias palabras, “los niños aman a los animales y sabemos por experiencia que los niños y las niñas se entusiasman igualmente con nuestros mundos de juego de animales. Ahora hay 149 animales de PLAYMOBIL®, el mejor requisito previo para trabajar con WWF. De esta forma, los niños aprenden de forma lúdica que tenemos que tratar con cuidado nuestro mundo natural y animal” (UmweltDialog, 2013). Por su parte, Dirk Barth, director general de Panda Fördergesellschaft, sostenía que “con los juegos de vida silvestre [de PLAYMOBIL®], los paraísos en peligro de extinción de nuestro planeta se pueden experimentar en la habitación de los niños, que no sólo aprenden sobre el trabajo de conservación de la naturaleza de WWF de una manera lúdica, sino también que las personas tienen que proteger el medio ambiente” (UmweltDialog, 2013).

El lanzamiento de estas referencias se vio acompañado de acciones promocionales y divulgativas conjuntas, como un folleto informativo gratuito de PLAYMOBIL® y WWF disponible en las jugueterías, o un *microsite* en la web de PLAYMOBIL® con información sobre las especies amenazadas, un cuestionario sobre animales, información sobre la fabricación de las cuatro referencias resultado de la cooperación, e informes de los “guardas forestales de PLAYMOBIL®” sobre proyectos de protección de la naturaleza en todo el mundo<sup>9</sup> (Figura 5). Asimismo, parte de los ingresos por la venta de las referencias se destinaba a WWF para apoyar su trabajo de conservación de la naturaleza y las especies.

**Figura 5.** Captura de pantalla del *microsite* dedicado a la colaboración entre PLAYMOBIL® y WWF, y llavero conmemorativo exclusivo del 50 aniversario de WWF en Alemania



Fuente: UmweltDialog (2013) y WWF-Alemania (2013).

Todo lo expuesto se completó con la fabricación de un llavero con un osito panda de PLAYMOBIL® para WWF –el símbolo de éste– a partir de más de un 60% de bioplásticos. Dicha edición limitada (Figura 5) sólo se utilizó en campañas del 50 aniversario del WWF en Alemania y como regalo de bienvenida para nuevos miembros. Según el entonces director técnico de la planta de producción de PLAYMOBIL® en Alemania, Robert Benker, “PLAYMOBIL® está a la altura de todos los desafíos técnicos y, por supuesto, también verifica el uso de bioplásticos. La producción del llavero ha demostrado que no es tan fácil producir la calidad habitual de PLAYMOBIL® con este material”, elaborado a partir de maíz no transgénico procedente de agricultura certificada según los estándares ISCC<sup>10</sup> (WWF-Alemania, 2013).

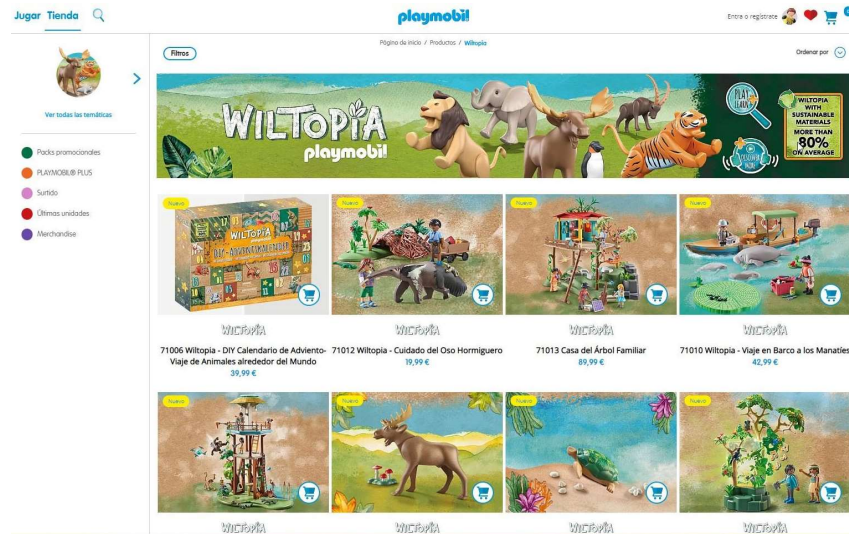
## 2.2 La educación en sostenibilidad medioambiental con Wiltopia:

Sobre la base de la experiencia previa, PLAYMOBIL® ha eliminado sus referencias previas de animales de fauna salvaje Wild Life para relanzarlas como parte de la nueva línea Wiltopia en el segundo semestre de 2022, contando con un total de 35 referencias disponibles para final del año, incluido el Calendario de Adviento con motivo de las fiestas navideñas (Figura 6).

<sup>9</sup> <http://wwf.playmobil.com>, no operativo en el momento de redactar este caso.

<sup>10</sup> International Sustainability and Carbon Certification, con sede en Colonia, Alemania (ISCC, s.f.).

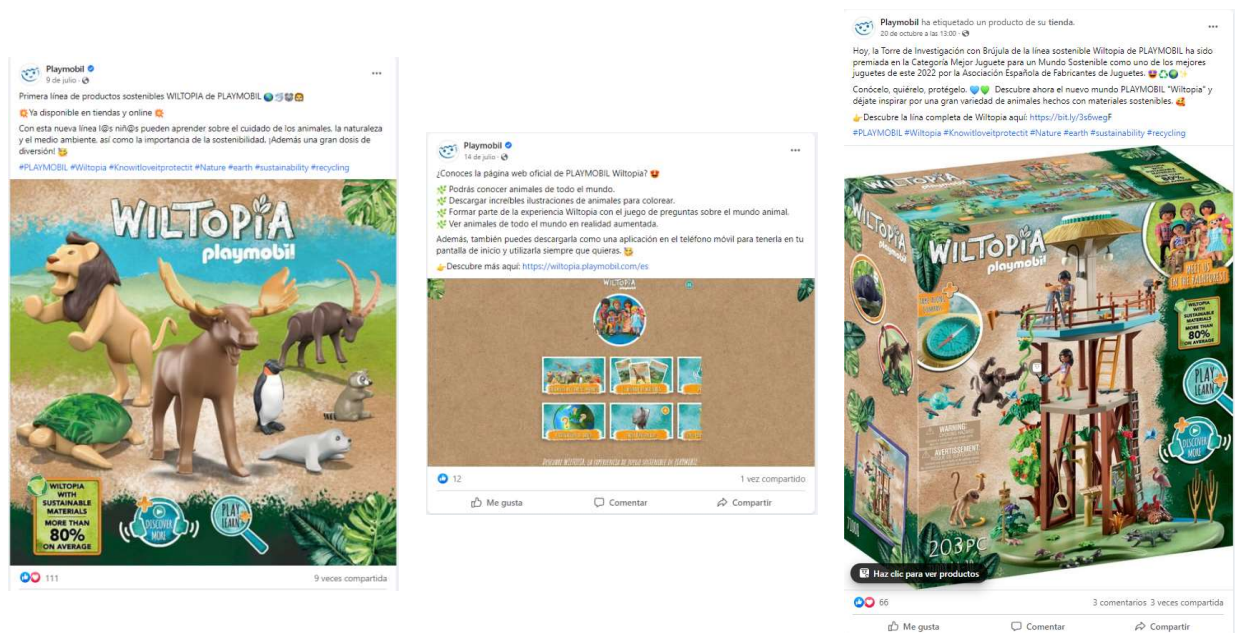
**Figura 6.** Productos de la serie Wiltopia disponibles en la web de PLAYMOBIL®



Fuente: [https://www.playmobil.es], a fecha 17/11/2022.

El lanzamiento de esta nueva línea se vio acompañado de una campaña divulgativa en redes sociales, con el lema general “Know it, love it, protect it” (“Conócelo, quíerelo, protéjelo”), cuya imagen subrayaba tres elementos: i) la sostenibilidad de los materiales (más del 80%); ii) la posibilidad de “descubrir más” a este respecto; y iii) la posibilidad de “aprender y jugar”. A dicha imagen se adjuntaban mensajes, en los que se incidía en la posibilidad de combinar el juego y la diversión con el aprendizaje sobre el cuidado de los animales, de la naturaleza y del medio ambiente, y la importancia de la sostenibilidad. En España, (análogamente a como ocurría en otros países en sus respectivos idiomas), pocos días después, un nuevo *post* invitaba a entrar en el *microsite* de PLAYMOBIL® Wiltopia, destacando algunos de sus contenidos, así como la posibilidad de descargarla como *app* en el teléfono móvil (Figura 7).

**Figura 7.** Lanzamiento en redes sociales de la serie Wiltopia en España y noticia del premio obtenido en la Categoría “Mejor Juguete para un Mundo Sostenible” de la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes



Fuente: [https://www.facebook.com/PlaymobilEspana/], a fecha 17/11/2022.

Concretamente, el *microsite* Wiltopia contiene las siguientes secciones (Figura 8):

- a) “Animales de todo el mundo”, en la que se incluye la silueta de los animales de la serie, con un mapa indicativo de su área de distribución y la posibilidad de saber más mediante el teléfono móvil y un código QR que muestra al animal real en imagen virtual junto a un audio informativo.
- b) “El mundo de Wiltopia”, donde hay cartas de esos mismos animales para que los niños puedan elegir y destacar sus favoritos, además de información sobre el Calendario de Adviento (con la posibilidad de hacer un escenario de sus hábitats y las pegatinas o *stickers* incluidos), y las referencias más vinculadas a la protección de la Amazonia.
- c) “Verificación de datos”, en la que se puede responder a diferentes preguntas de un *quiz* sobre los animales (color, peso, alimentación...).
- d) “Hola naturaleza”, que contiene imágenes virtuales en 3D de los animales.
- e) “Descubre más”, donde hay un video explicativo del reciclado de plásticos y su utilización en los animales de Wiltopia, así como plantillas de dibujo para descargar y colorear.
- f) “Bueno para el medio ambiente”, en la que está ese mismo video explicativo del reciclado, junto a datos sobre la calidad y seguridad de los materiales empleados, el porcentaje de materiales reciclados utilizados, y los colores con tonos pastel por el uso de materias primas sostenibles.

Tras todo lo anterior, y habiendo transcurrido aún poco tiempo desde el lanzamiento de los productos PLAYMOBIL® Wiltopia, resulta un poco aventurado hacer afirmaciones sobre el éxito que pueden llegar a alcanzar estos productos, si bien todo apunta a que será grande, en base a las valoraciones y primeros comentarios de los clientes en relación con las distintas referencias disponibles.

Por otro lado, y también indicativo a este respecto, cabe reseñar el premio otorgado en octubre de 2022 por la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ) a uno de los productos de esta línea, concretamente la “Torre de investigación con brújula” (ref. 71008), en la Categoría “Mejor Juguete para un Mundo Sostenible”, frente a otros 14 candidatos de marcas como Lego, Smoby, Diset, Toynamics, Mattel, Jovi, Game Movil, Miniland, y Educa. Se reconocía así la capacidad de esta referencia para divertir, “enganchar” y emocionar al público infantil, junto a su asociación con valores actuales (sostenibilidad, sociabilidad, igualdad, etc.) y su potencial para desarrollar capacidades y habilidades, la innovación y originalidad del concepto y su plasmación en el producto (incluido *packaging*, montaje y otros aspectos), el diseño y aspectos físicos (materiales, durabilidad, etc.), y, en particular, la utilización de materiales sostenibles, así como el propósito o contenido del juego (AEFJ, 2022).

### 3. Preguntas para la reflexión o el debate

Aunque la exposición sobre el lanzamiento de los productos PLAYMOBIL® Wiltopia aquí realizada ha sido sintética, proporciona una clara idea del ambicioso propósito perseguido por el Horst Brandstätter Group, que no es otro que la transformación progresiva de la fabricación de productos PLAYMOBIL® bajo parámetros de sostenibilidad. Teniendo en cuenta dicho propósito, a continuación se plantean cinco preguntas, a modo de cuestiones abiertas que pueden servir de base para la reflexión o el debate, complementando así el propósito descriptivo de este texto con la posibilidad de utilizarlo como material o caso de estudio.

**Pregunta 1.** *¿El lanzamiento de la línea PLAYMOBIL® Wiltopia puede considerarse una acción convencida o se trata, por el contrario, de una estrategia comercial no exenta de cierto oportunismo? Más allá de abordarse desde tiempo atrás en foros internacionales, y en particular tras establecerse los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de Naciones Unidas, cuanto tiene que ver con el desarrollo sostenible está de máxima actualidad (Morano-Ferrer et al., 2022) La Covid-19, el confinamiento y sus consecuencias han contribuido, asimismo y de forma exponencial, a concienciar a la opinión pública, particularmente sobre el calentamiento global y la sostenibilidad medioambiental. Por ello, y más convencidos que nunca de la importancia del papel que pueden llegar a desempeñar, los consumidores*

demandan cada vez más a las empresas productos y acciones de RSC indicativos del compromiso medioambiental de unos y otros y, al mismo tiempo, se ven atraídos por ellos. En respuesta, son muchas las entidades que han emprendido un camino “convencido” hacia la responsabilidad y la sostenibilidad (Lu et al., 2013), mientras en otros casos son muchas las dudas al respecto, cabiendo argumentar que, si lo que en el fondo orienta estas acciones es el objetivo de adaptarse a las demandas del mercado y lograr así mayores cifras de ventas, ante lo que se estaría no sería sino ante un *greenwashing* o maximización “oportunista” de beneficios disfrazada de sostenibilidad.

Así, en relación con el Horst Brandstätter Group, teniendo en cuenta su modelo de cultura organizativa orientado al mercado, basado en la centralidad del consumidor, conociendo y satisfaciendo sus demandas y necesidades, cabría plantearse si la sustitución de la mayor parte de los productos de su línea Wild Life (ahora reducida a referencias puntuales con exploradores y dinosaurios) por los de la línea Wiltopia (dedicada al conocimiento y preservación de la fauna salvaje del momento presente) es una acción convencida o, en realidad, un mero oportunismo. Al buscar una respuesta a esa pregunta todo apunta, no obstante, a que se trata de una acción convencida. En primer lugar, no debe olvidarse que dicho modelo de cultura organizativa se encuadra en un marco caracterizado, entre otros principios, por la sostenibilidad. Por otro lado, la línea Wiltopia no es una novedad absoluta y consecuencia de una demanda puntual del mercado, al contar con el precedente de los productos en colaboración con WWF. En tercer lugar, las actividades y materiales educativos que acompañan a los productos de la línea Wiltopia son congruentes con la utilización de plásticos reciclados y bioplásticos en su fabricación (si no fuese así, sí habría mucho más pie a hablar de *greenwashing* u oportunismo), aspecto éste para el que también existían precedentes (uso previo de plásticos reciclados en la fabricación de los productos PLAYMOBIL® –y así indicado por la compañía– aunque con menor porcentaje en los productos finales).

En este mismo orden de cosas, el llavero conmemorativo de los 50 años de WWF Alemania puede verse también como prueba piloto de fabricación de un producto exclusivamente en base a bioplásticos, que habría permitido identificar y solventar las complejidades técnicas asociadas. Como quinto argumento, también cabe señalar el compromiso previo del Grupo con los estándares medioambientales, no sólo por el mencionado uso de bioplástico a partir de maíz no transgénico de agricultura certificada según los estándares ISCC, sino por sus sistemas de Gestión Ambiental y Gestión Energética en la producción, basados en el cumplimiento más allá de obligaciones legales y marcos jurídicos, la mejora del impacto ambiental en base a la mayor eficiencia en el consumo energético<sup>11</sup>, la gestión inteligente de instalaciones e infraestructuras, la concienciación de los trabajadores sobre el gasto energético y la repercusión de sus actuaciones, y la involucración de proveedores y subcontratistas para la consecución de los objetivos.

**Pregunta 2.** *¿Es la dimensión medioambiental la más adecuada para orientar las acciones de sostenibilidad de PLAYMOBIL®?* En términos generales, y siendo patentes la necesidad de armonizar las dimensiones económica, social y medioambiental para lograr un verdadero desarrollo sostenible, así como la de concienciar a este respecto (OPLCS, 2023), puede verse cada vez más menciones explícitas en la oferta de juguetes de su valor educativo, ya sea en relación con aspectos de la dimensión social y/o de la medioambiental.

En cuanto a la decisión del Horst Brandstätter Group de optar por la dimensión medioambiental para sus productos PLAYMOBIL®, y en primer lugar, cabe indicar que era probablemente la posibilidad más fácil o evidente, al disponer de la línea previa de referencias Wild Life (pues sólo había que adaptar el proceso de fabricación y diseñar los materiales complementarios –campañías, *microsite*, etc.–), aparte de contarse con las previas experiencias piloto mencionadas en la cuestión anterior. Asimismo, y volviendo a su modelo de cultura organizativa, hay que tener en cuenta que, pese al papel clave de las tres dimensiones del desarrollo sostenible, no es menos evidente que la atención suele centrarse más en los aspectos medioambientales (Adams, 2018), dada la urgencia de acciones efectivas a este respecto (patente para *centennials* o *millennials*, miembros de la Generación Alfa y generaciones posteriores –e incluso de la Generación Z– a lo largo de toda su vida).

Cabe además señalar que los productos PLAYMOBIL® se han visto en alguna ocasión inmersos en controversias relacionadas con cuestiones en el ámbito social, lo que puede haber llevado a una mayor

<sup>11</sup> También objeto de casos de estudio, como las tecnologías de refrigeración sostenible de los moldes en la planta de Malta (Tanti y Refalo, 2016).

cautela al plantearse la posibilidad de actuar en este campo. Así, por ejemplo, cuando la campaña de *change.org* en el Reino Unido, con el *hashtag* #Toy LikeMe, logró que más de 50.000 personas firmasen una iniciativa para que los niños con discapacidades se viesan también representados en los juguetes<sup>12</sup>. La respuesta de Geobra, aunque no pionera, fue lanzar varias referencias PLAYMOBIL® representando a niños y adultos con discapacidad y donar parte de los beneficios a asociaciones comprometidas con las correspondientes causas, además de dar publicidad a la iniciativa en su perfil de *Facebook*, lo que dio lugar al agradecimiento de los promotores. Asimismo, y tras haber sido objeto de alguna acusación previa de sexismo (por la identificación expresamente “azul” o “rosa” de algunas líneas, la falta de mujeres embarazadas entre sus figuras, o incluso la más reciente orientación de las sucesivas ediciones de figuras de sus sobres sorpresa –“Figuras Niños” y “Figuras Niñas”–), una nueva polémica salpicó a los productos PLAYMOBIL® cuando otra petición en *change.org*, esta vez promovida desde España en 2016, logró más de 65.000 firmas para que la colección de libros “*La Aventura de la Historia*”, en colaboración con la editorial Planeta de Agostini, visibilizase el papel de la mujer a lo largo de la misma<sup>13</sup>, lo cual se hizo mediante la inclusión de dieciséis entregas adicionales a las inicialmente previstas para la colección. En relación con ambas polémicas cabe traer a colación lo indicado por el Horst Brandstätter Group en cuanto al principio de responsabilidad que orienta sus acciones: “nosotros, en el Horst Brandstätter Group, estamos siempre preparados para asumir la debida responsabilidad y valorar nuestras acciones desde un punto de vista crítico. Esto requiere coraje y voluntad para asumir riesgos. Cualquier conflicto se trata con responsabilidad y se resuelve constructivamente. Esto se aplica por igual a todas las unidades de la compañía, así como de manera personal a cada miembro del equipo” (Horst Brandstätter Group, s.f.-c).

**Pregunta 3.** *¿Está siendo adecuadamente percibida la acción de PLAYMOBIL® a través de su línea de productos Wiltopia?* Dado el poco tiempo transcurrido desde el lanzamiento de los productos de la línea PLAYMOBIL® Wiltopia resulta un poco arriesgado aventurar aún una respuesta a esta pregunta, si bien ya existen algunos elementos que pueden considerarse indicativos a este respecto. Así, pueden tomarse como referente las valoraciones de los usuarios respecto a los productos Wiltopia. Para ello, y teniendo en cuenta que la tienda *online* de PLAYMOBIL® no incluye tales valoraciones, cabe recurrir a otras alternativas, como las de la tienda o *store* de PLAYMOBIL® en Amazon<sup>14</sup>, en la que pueden verse valoraciones y comentarios para diferentes referencias, tanto para las de mayor tamaño y precio, como para otras más pequeñas y asequibles (animales sueltos). De este modo, y en una primera aproximación, se puede constatar que todos estos productos gozan de una alta estima por parte de los consumidores, estando todos ellos por encima de cuatro estrellas, y en buena parte de los casos con un 100% de valoración con cinco estrellas.

Un análisis más detallado de los comentarios incluidos en las reseñas de los productos permite ir un poco más allá en cuanto a la motivación de esa alta valoración, siendo aquí donde cabe plantear algunas dudas acerca de si se está consiguiendo o no el propósito perseguido con los productos Wiltopia. Así, muchas de esas reseñas hacen referencia a “la calidad habitual PLAYMOBIL®”, “lo obtenido a cambio del precio”, la “facilidad de montaje” (en algún caso anecdótico, a todo lo contrario) o las “posibilidades de juego” y combinación con otros productos. Son menos (y debe tenerse en cuenta que las reseñas son de adultos y no de niños, en principio los destinatarios últimos de los productos) quienes hacen mención al hecho de elaborarse a partir de materiales reciclados, el porcentaje de éstos presentes en los productos, y menos aún quienes lo hacen a los valores educativos o materiales complementarios, siendo significativos varios comentarios orientados a cuestionar –si bien señalando que se trata de opiniones personales– la conveniencia o no de que niños tan pequeños (a partir de 4 años) tengan que usar una *app* y un teléfono móvil para acceder a los mismos.

De este modo, cabe postular que los productos PLAYMOBIL® Wiltopia pueden estar siendo objeto de una gran aceptación por parte del público, no tanto de manera específica en base a su valor educativo añadido, sino por el mero hecho de formar parte del catálogo de productos PLAYMOBIL®.

**Pregunta 4.** *¿Es adecuada la decisión de poner a la línea de productos Wiltopia un precio equiparable al*

<sup>12</sup> Campaña [<https://www.change.org/p/playmobil-please-make-disability-toys-and-help-generations-of-kids-grow-up-with-a-positive-attitude-to-human-difference>], de 2015, ya no activa. Puede consultarse al respecto Vázquez Burguete et al. (2020). Una imagen de la misma también está disponible en la pantalla de inicio de la organización promotora (ToyLikeMe, s.f.).

<sup>13</sup> Campaña [<https://www.change.org/p/playmobil-y-planeta-deagostini-las-mujeres-tambi%C3%A9n-somos-parte-de-la-historia>], de 2016. También mencionada en Vázquez Burguete et al. (2020).

<sup>14</sup> [[https://www.amazon.es/stores/PLAYMOBIL/Wiltopia\\_Mundostem%C3%A1ticos/page/71C04976-CD54-415D-B2A9-FC4F0BB2F14D](https://www.amazon.es/stores/PLAYMOBIL/Wiltopia_Mundostem%C3%A1ticos/page/71C04976-CD54-415D-B2A9-FC4F0BB2F14D)], a fecha 17/11/2022.

de otras referencias PLAYMOBIL®? Numerosos estudios han puesto de manifiesto la predisposición de los consumidores concienciados a pagar precios más altos por productos respetuosos con el medio ambiente u obtenidos a partir de procesos igualmente sostenibles, justificados en base a los mayores costes que ello puede suponer (otra cosa es la cuantía del sobrecoste que están dispuestos a pagar), y de ahí una cierta percepción generalizada de que los productos más “respetuosos” con el medio ambiente son también más “caros” (Lanero-Carrizo et al., 2021).

Si se comparan los precios de los productos PLAYMOBIL® Wiltopia con los de otras líneas, y más concretamente las que contienen animales domésticos, puede verse cómo los precios son totalmente equiparables. Comparadas con sus antecedentes directos, esto es, las que previamente integraban la línea Wild Life, hay algunos incrementos, muy probablemente simple resultado de su actualización. A este respecto, y volviendo a consultar las reseñas de clientes en Amazon, puede verse cómo algunos comentarios mencionan de forma expresa “los precios adecuados”, “el valor de lo obtenido a cambio del precio que supone”, o “el mejor precio de conjunto” al comprar una referencia de mayor tamaño (por ejemplo, y concretamente, el Calendario de Adviento) que adquiriendo los animales por separado.

De lo anterior se deriva que la percepción generalizada es la de que no se está pagando un precio más alto a cambio de un producto más sostenible y respetuoso por el medio ambiente. Si bien esto puede resultar en un momento dado contradictorio con las conclusiones de los estudios antes mencionados, hasta el punto de incluso poder llegar a suscitar dudas en los consumidores en su percepción de los productos (si se paga lo mismo, es porque en realidad se trata de unos mismos productos, o sin una utilidad añadida relevante), no es menos cierto que por eso mismo la actuación del Horst Brandstätter Group resulta encomiable, al ofrecer, fiel a su filosofía, más a los consumidores a cambio de un mismo precio.

**Pregunta 5.** *¿Aparte de la sostenibilidad de los materiales con los que se elaboran los productos de la línea Wiltopia, debería hacerse hincapié en otros aspectos en relación con éstas u otras referencias PLAYMOBIL®?* Tal y como se ha visto, en la comercialización de los productos PLAYMOBIL® Wiltopia y las correspondientes campañas y acciones promocionales se hace un particular hincapié en el hecho de utilizarse más de un 80% de materiales por término medio en su fabricación, o en la disponibilidad de materiales educativos complementarios (véase Figuras 6 y 7). Mucho más difícil es para un potencial comprador saber acerca de otras acciones relacionadas con el compromiso medioambiental de la compañía, como sus sistemas de gestión ambiental y energética, la certificación del origen sostenible de sus materias primas (aspectos todos ellos mencionados en páginas previas, y cuyo conocimiento requiere al menos de tiempo para una búsqueda vía web), o el uso de materiales reciclados no sólo en los productos Wiltopia, sino en todos sus productos, así como en el *packaging* de los mismos.

Así, por ejemplo, no se hace particular mención al hecho de utilizar bolsas hechas de plástico reciclado para contener los productos o a la posibilidad de reciclarlas nuevamente (lo que sí se indica en las propias bolsas, al igual que en el caso de los envases de las figuras de las series sorpresa), ni tampoco en el hecho de utilizar papel y cartón de origen sostenible en los folletos con las instrucciones de montaje y en las cajas (pese a la presencia del sello del Forest Steward Council, FSC en estas últimas) o la posibilidad de reciclar también este tipo de elementos (asimismo indicada con la presencia de los símbolos correspondientes).

De aquí cabe deducir, no sólo que existen elementos adicionales a los que el Horst Brandstätter Group podría referirse a la hora de hacer patente su compromiso medioambiental, sino también apuntar la conveniencia de que así fuese, de cara a mostrar la verdadera magnitud de dicho compromiso.

#### 4. Conclusiones

Todo lo expuesto en páginas precedentes permite concluir que el Horst Brandstätter Group no es sólo una compañía con una amplia trayectoria en el mundo del juguete y uno de los actuales líderes del sector a escala mundial, sino también –lo que resulta tanto y más relevante– que se trata de una entidad firmemente comprometida con la sostenibilidad, y de un modo particular en cuanto a lo referente a la sostenibilidad medioambiental, tal y como ha puesto una vez más de manifiesto, en esta ocasión con el lanzamiento de su línea de productos PLAYMOBIL® Wiltopia.

En este orden de cosas, y en base a su modelo de negocio orientado al mercado y a la satisfacción de las

necesidades y deseos de los consumidores en cada momento a través de una constante innovación, podrían suscitarse algunas dudas en cuanto a si es realmente convicción lo que ha orientado tanto ésta como las acciones previas llevadas a cabo en esta materia, o si se trata de algún tipo de oportunismo interesado y simplemente orientado a la mejora de los resultados de ventas, y más cuando la compañía ya se vio envuelta en el pasado en alguna controversias. No obstante, y tal y como puede apreciarse en los dos casos puestos de ejemplo de estas últimas, el fondo de las cuestiones no tuvo que ver con la dimensión medioambiental del desarrollo, sino que se trataba de aspectos de índole social. Del mismo modo, lo acaecido no fue tanto por “acción” (haber hecho algo erróneo o mal percibido) como por “omisión” (no haber hecho), debiendo tenerse presente en todo caso que se trataba de iniciativas ciudadanas, y que –lo que realmente importa– la compañía estuvo a la altura dando una respuesta satisfactoria conforme a las expectativas de los promotores de las mismas y de los consumidores en general.

También se ha resaltado el hecho de que dicho modelo de negocio viene caracterizado por varios principios, entre los que se encuentra el de la sostenibilidad, la cual no se limita a los productos Wiltopia, sino que se extiende a todos los productos PLAYMOBIL® (por el uso de porcentajes de materiales reciclados, aunque a menor escala, en todos ellos, así como en el *packaging* de los mismos) y a todos los procesos organizativos, merced a la adopción y operatividad de sus sistemas de gestión ambiental y energética. De ahí que se pueda concluir que el Horst Brandstätter Group sabe hacer compatible un modelo de negocio centrado en el cliente con un sólido compromiso medioambiental, que responde tanto a la demanda de una sociedad cada vez más concienciada como a la convicción por parte de la compañía, despejándose de este modo cualquier duda sobre posible *greenwashing*, en línea con lo demandado a este respecto en el informe presentado por la ONU en la COP 27 (Fresneda, 2022).

En cuanto a la línea PLAYMOBIL® Wiltopia, su lanzamiento supone un buen y claro ejemplo de cómo una empresa puede modificar su cartera de productos para hacerlos más sostenibles (hay referencias sustituyen otras previas de la línea Wild Life, a las que se han añadido otras específicamente orientadas a la concienciación sobre la preservación medioambiental). Al mismo tiempo, las campañas divulgativas y materiales complementarios que los acompañan en el *microsite* correspondiente tienen un significativo potencial educativo, estimulando a los más pequeños a conocer y respetar la vida salvaje y la naturaleza, en consonancia con el inspirador lema “Know it, love it, protect it” (“Conócelo, quíerelo, protégele”).

En cuanto a resultados, y a pesar del poco tiempo transcurrido desde el lanzamiento de estos productos, todos los indicios parecen apuntar hacia una gran aceptación de los productos de la serie Wiltopia, tanto por el hecho de ser productos en los que se hace patente la calidad habitual de los productos PLAYMOBIL®, como en base a la posibilidad de combinarlos a la hora de jugar con los de otras líneas, o bien por tener una adecuada relación calidad-precio. En este último sentido, cabe señalar el acierto que supone que el precio de estos productos sea similar a los de otras líneas, asumiendo la compañía el potencial sobrecoste de su fabricación. De este modo se está lanzando un mensaje al consumidor, en cuanto a que la sostenibilidad no tiene por qué ser más cara o, bien, que, aun pudiendo serlo, las empresas realmente comprometidas pueden mostrarse dispuestas a asumir el sobrecoste asociado a la producción. Por otro lado, también hay que tener presente que no son precisamente mayoritarias las reseñas de los consumidores en las que se ensalza el valor educativo de los productos Wiltopia, o el valor añadido que tienen en relación con sus predecesores, lo que da pie a un margen de mejora en este sentido, ya sea en base a nuevas campañas informativas al respecto de los materiales complementarios, o bien, simplemente, puede ocurrir que sea el tiempo el que vaya haciendo patente su efectividad, una vez que padres y niños accedan y se habitúen a ellos y su uso se extienda a través del subsecuente boca-oreja.

## 5. Referencias bibliográficas

Adams, B. (2008). *Environment and sustainability in a developing world*. London: Routledge.

Álvarez González, L.I., Santos Vijande, M.L., & Vázquez Casielles, R. (2001). *El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis*. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. <https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/145724/d245-01.pdf?sequence=1>

- Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (2022). *Mejor juguete 2022*. Asociación Española de Fabricantes de Juguetes. <https://mejorjuguete.com/>
- Change.org (2016). *Petición: Playmobil, Planeta de Agostini: las mujeres también somos parte de la Historia*. Change.org. <https://www.change.org/p/playmobil-y-planeta-deagostini-las-mujeres-tambi%C3%A9n-somos-parte-de-la-historia>
- Charles, D. (2016). *Playmobil: 40 años de razones para amarlos* (trad. P. Moíño Sánchez). España: Lungwer Editores.
- Design Thinking (s.f.). *Design Thinking*. Design Thinking en Español. Recuperado el 17 de noviembre de 2022 de <https://www.designthinking.es/inicio/index.php>
- Domínguez, S. (2 de noviembre de 2022). *La E de ESG es más del doble de importante para las empresas que la S o la G*. *eEconomista.es*. <https://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/12019263/11/22/La-E-de-ESG-es-mas-del-doble-de-importante-para-las-empresas-que-la-S-o-la-G.html>
- Fresneda, C. (8 de noviembre de 2022). La ONU traza las líneas rojas contra el ‘blanqueo ecológico’. *El Mundo. Sostenibles EM*. <https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/medio-ambiente/2022/11/08/636a742a21efa0874d8b4591.html>
- Grolleau G., & Caswell, J.A. (2006). Interaction between food attributes in markets: the case of environmental labeling. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, 31(3), 471-484. <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.8636>
- Horst Branstätter Group (s.f.-a). *Continuous inspirations for holistic progress*. Recuperado el 17 de noviembre de 2022 de <https://www.horst-brandstaetter-group.com/>
- Horst Branstätter Group (s.f.-b). *Why?*. Recuperado el 17 de noviembre de 2022 de <https://www.horst-brandstaetter-group.com/en/why>
- Horst Branstätter Group (s.f.-c). *How?*. Recuperado el 17 de noviembre de 2022 de <https://www.horst-brandstaetter-group.com/en/how>
- Horst Branstätter Group (s.f.-d). *What?*. Recuperado el 17 de noviembre de 2022 de <https://www.horst-brandstaetter-group.com/en/how>
- International Sustainability and Carbon Certification (s.f.). *Solutions for sustainable and deforestation free supply chains*. Recuperado el 17 de noviembre de 2022 de <https://www.iscc-system.org/>
- Kholi, A.K., & Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
- Klickypedia (17 de abril de 2014-a). *Playmobil 5416 – SUV with Tigers and Orangutans*. Klickypedia. Recuperado el 17 de noviembre de 2022 de <https://www.klickypedia.com/sets/5416-suv-with-tigers-and-orangutans/>
- Klickypedia (17 de abril de 2014-b). *Playmobil 5274 – WWF-SUV with Tigers and Orangutans*. Klickypedia. Recuperado el 17 de noviembre de 2022 de <https://www.klickypedia.com/sets/5274-wwf-suv-with-tigers-and-orangutans/>
- Lanero-Carrizo, A., Vázquez-Burguete, J.L. & Sahelices-Pinto, C. (2021). Halo effect and source credibility in the evaluation of food products identified by third-party eco-labels: can information prevent biased inferences? *Foods*, 10(11), 2512. <https://doi.org/10.3390/foods10112512>

- Lindh, C., & Johnstone, L. (2017). The sustainability-age dilemma: a theory of (un)planned behaviour via influencers. *Journal of Consumer Behaviour*, 17(1), 1-13. <https://doi.org/10.1002/cb.1693>
- Lu, L., Bock, D., & Joseph, M. (2013). Green marketing: what the Millennials buy. *Journal of Business Strategy*, 34(6), 3-10. <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2013-0036>
- Moraño-Ferrer, X., Lanero-Carrizo, A., Vázquez Burguete, J.L., & García-Mondéjar, J.A. (2022). ¿Nos tomamos en serio al consumidor consciente? *I&M, Investigación y Marketing*, 154, 24-29. <https://ia-espana.org/wp-content/uploads/2022/12/Revista-IM-154.pdf>
- Naciones Unidas (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 17 de noviembre de 2022 de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Observatorio de Producción Local y Consumo Sostenible (2023). *El consumo sostenible en España 2022*. Observatorio de Producción Local y Consumo Sostenible. <https://oplcs.org/portfolio-item/informesobservatorio/>
- Playmobil (2022). *Descubre Wiltopia. La experiencia de juego sostenible de Playmobil®*. Playmobil. Recuperado el 17 de noviembre de 2022 de <https://wiltopia.playmobil.com/es>
- Playmobil (s.f.). *Playmobil® España*. Playmobil. Recuperado el 17 de noviembre de 2022 de <https://www.playmobil.es>
- Playmobil España (s.f.) *Inicio* [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 17 de noviembre de 2022 de <https://www.facebook.com/PlaymobilEspana/>
- Playmobil® pro (s.f.). *The story of Playmobil® pro*. Recuperado el 17 de noviembre de 2022 de <https://pro.playmobil.com/about/>
- Tanti, K., & Refalo, P. (2016). *The use of dry coolers for sustainable mould cooling in Malta*. The ISE Annual Conference. Institute for Sustainable Energy, University of Malta. Valletta, Malta. [https://www.researchgate.net/publication/322683119\\_The\\_use\\_of\\_dry\\_coolers\\_for\\_sustainable\\_mould\\_cooling\\_in\\_Malta](https://www.researchgate.net/publication/322683119_The_use_of_dry_coolers_for_sustainable_mould_cooling_in_Malta)
- Torres, L. (15 de marzo de 2016). *Los 'clicks' de Playmobil, más de 40 años de amor ininterrumpido*. Radio Televisión Española. <https://www.rtve.es/noticias/20160315/clicks-playmobil-mas-40-anos-amor-ininterrumpido/1317502.shtml>
- ToyLikeMe (s.f.). *#toylikeme. Join the Toy box Revolution!*. Recuperado el 17 de noviembre de 2022 de <https://www.toylikeme.org/>
- UmweltDialog (16 de enero de 2013). *WWF und PLAYMOBIL – eine tierische Kooperation*. UmweltDialog. [https://www.umweltdialog.de/de/gesellschaft/Soziales-Engagement/archiv/2013-01-16\\_WWF\\_und\\_PLAYMOBIL\\_eine\\_tierische\\_Kooperation.php](https://www.umweltdialog.de/de/gesellschaft/Soziales-Engagement/archiv/2013-01-16_WWF_und_PLAYMOBIL_eine_tierische_Kooperation.php)
- Vázquez Burguete, J.L. (2006). Geobra y los clicks de Playmobil. En: J.L. Munuera Alemán, & A.I. Rodríguez Escudero, *Estrategias de marketing. De la teoría a la práctica* (pp. 67-76). ESIC.
- Vázquez Burguete, J.L., Nieto Leone, R., Rodríguez Miranda, I., Vázquez García, J.L., & Lanero Carrizo, A. (2020). Playmobil: una RSC comprometida. En J.A. Trespalacios Gutiérrez, E. Estrada Alonso, & C. González Mieres (Coords.), *Buscando nuevos enfoques de marketing para afrontar los cambios* (pp. 331-344). Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial. Universidad de Oviedo. <https://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/fotos/si237dhfnc/CFRA-enfoques%203.pdf>

Wiltopia PLAYMOBIL® (s.f.). Wiltopia PLAYMOBIL®. Amazon.es. Recuperado el 17 de noviembre de 2022 de [https://www.amazon.es/stores/PLAYMOBIL/Wiltopia\\_Mundostem%C3%A1ticos/page/71C04976-CD54-415D-B2A9-FC4F0BB2F14D](https://www.amazon.es/stores/PLAYMOBIL/Wiltopia_Mundostem%C3%A1ticos/page/71C04976-CD54-415D-B2A9-FC4F0BB2F14D)

WWF Alemania (31 de mayo de 2013). *Panda für die Hosentasche. Neuer Impuls für Bio-Kunststoffe: Schlüsselanhänger von WWF und Playmobil*. Word Wild Fund Deutschland. <https://www.wwf.de/2013/mai/panda-fuer-die-hosentasche/>