

# EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA FABRICANTE DE JUGUETES EN ESPAÑA

**JOSÉ ANTONIO PASTOR FERNÁNDEZ**  
**LORENZO CHINCHILLA MIRA**

Asociación Española de  
Fabricantes de Juguetes (AEFJ)

Los juguetes, desde un punto de vista industrial, son interpretaciones a escala de los elementos que conforman la realidad del entorno que rodea la sociedad a la que van dirigidos. Ahora bien, desde un punto de vista social, los juguetes son una herramienta útil y necesaria para el desarrollo evolutivo infantil.

El proceso de industrialización del juguete en España se inicia a finales del siglo XIX y principios del XX, siendo la provincia de Alicante, por su tradición artesanal, y Cataluña, por su temprana industrialización, las zonas que protagonizan el desarrollo del sector. De hecho, la fábrica de Payá Hermanos S.C.V.L., creada en 1902 en Ibi (Alicante), se considera el origen del primer cluster industrial de toda la Península Ibérica, convirtiéndose en el primer cluster industrial relacionado con el sector del juguete a nivel mundial, ya que a partir de 1915 comenzaron a surgir empresas *spin-offs* para el desarrollo de múltiples productos relacionados con la fabricación de juguetes. Actualmente, en la Comunidad Valenciana se sigue concentrando la fabricación de juguetes en España, principalmente en el clúster industrial del juguete situado geográficamente en el denominado «Valle del Juguete», formado por las poblaciones de Biar, Castalla, Ibi, Onil y Tibi, en la provincia de Alicante.

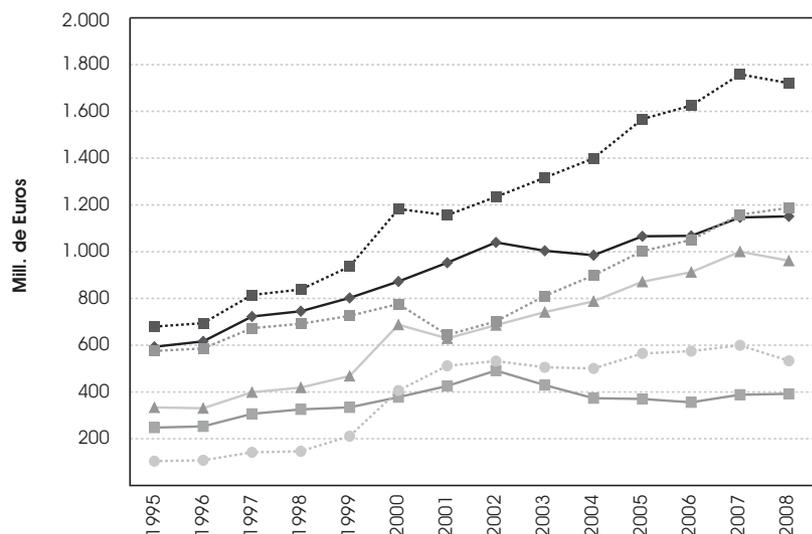
En el presente trabajo trataremos todos estos aspectos, procediendo en primer lugar a describir las principales variables económicas relacionadas con la

fabricación de juguetes. Posteriormente analizaremos los factores relevantes que inciden sobre las ventas del sector en España. Tras estos análisis, plantearemos los retos a los que se enfrenta el sector, finalizando con los aspectos claves de futuro que permitan afrontar los retos identificados.

## LA INDUSTRIA DEL JUGUETE EN ESPAÑA ↓

### El sector en el contexto europeo ↓

Según *Toy Industries of Europe* (TIE) en 2007, el volumen de facturación de las empresas fabricantes de juguetes en Europa alcanzó cerca de 5.000 millones de euros, de los cuales, más del 20% se correspondió a la facturación de las empresas españolas, que representaban un 10% aproximadamente del total de empresas fabricantes europeas, dando empleo al 5% del total de trabajadores del sector en Europa. Estas cifras nos muestran la extraordinaria relevancia, productividad y competitividad de las empresas españolas de fabricación de juguetes en el contexto europeo.



**GRÁFICO 1**  
**EVOLUCIÓN DEL SECTOR DEL JUGUETE EN ESPAÑA.**  
**1996-2007**

—●— Facturación  
—■— Exportaciones  
—▲— Importaciones  
- - -▲- - - Consumo aparente  
- - -■- - - Consumo real  
- - -●- - - Variación existencias

FUENTE:  
AEFJ e ICEX.

**CUADRO 1**  
**EVOLUCIÓN DE LA VARIACIÓN ANUAL PROMEDIADA DEL SECTOR DEL JUGUETE EN ESPAÑA.**

	1996 - 2000	2001 - 2005	2006 - 2008
Facturación	8,1%	4,2%	2,6%
Exportaciones	9,1%	0,3%	2,1%
Importaciones	16,7%	5,1%	3,5%
Consumo aparente	12,1%	3,9%	3,2%
Consumo real	6,3%	6,0%	5,9%
Variación existencias	35,0%	7,4%	1,7%

FUENTE: AEFJ.

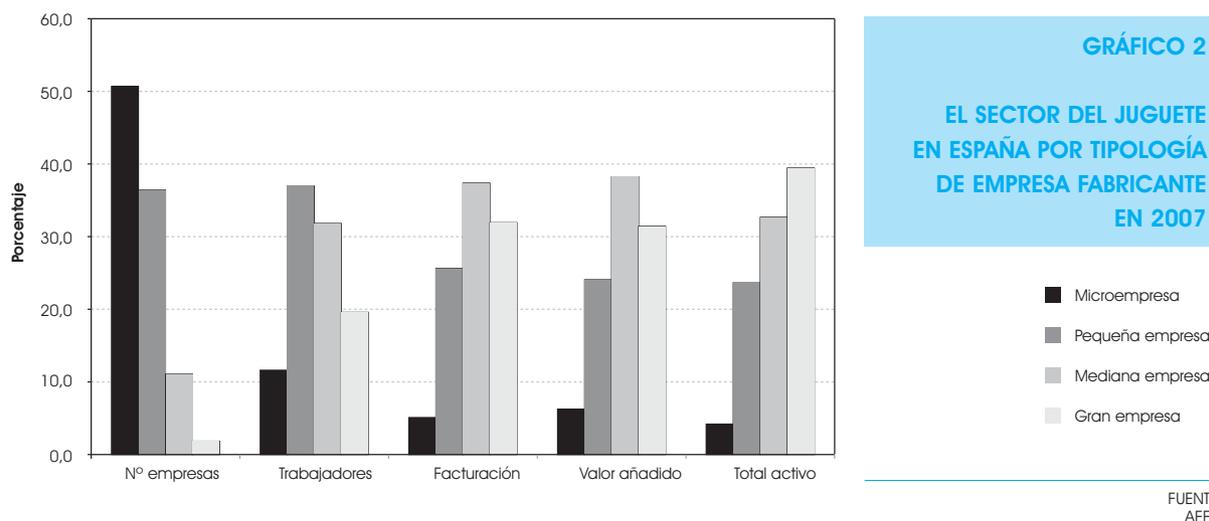
Además, siguiendo con estas cifras, el 78,8% de los juguetes exportados por España se dirigieron hacia el resto de Estados Miembros de la UE, mientras que las exportaciones de juguetes desde España a terceros países supusieron el 12,5% del total de juguetes exportados desde la Unión Europea hacia terceros países. Respecto de las importaciones de juguetes a España, éstas representaron el 10% del total de los juguetes importados a Europa procedentes de terceros países.

### Evolución de las principales variables de carácter sectorial ↓

Observando la evolución de las variables que aparece en el gráfico 1, y contrastando los datos del cuadro 1, vemos como la facturación de las empresas fabricantes de juguetes en España durante 2008 alcanzó una cifra de 1.151,02 millones de euros, comprobando que se ha producido una ralentización en el ritmo de crecimiento durante los últimos años en relación a las tasas existentes a finales del siglo XX y principios del siglo XXI.

Existen varias posibles explicaciones a esta desaceleración del crecimiento en la fabricación de juguetes en España. Comprobando el comportamiento de la demanda interna, debemos hacer notar que nos encontramos ante un mercado en expansión a lo largo del período analizado, tanto en el consumo real como en el consumo aparente en el que se muestra que ha existido un incremento de las existencias a lo largo de la cadena de distribución, esto es, por parte de importadores y distribuidores. Por lo tanto, debemos buscar las causas de esta desaceleración en el comportamiento de la demanda procedente del exterior.

Fijándonos en la evolución de los factores relacionados con el comercio exterior, podemos observar que se ha producido un deterioro considerable en el crecimiento de las exportaciones llegando incluso a tasas negativas. Para poder explicar esta evolución, debemos señalar entre otros factores, la fortaleza del euro frente al dólar a partir de 2002, los incrementos de los costes de las materias primas especialmente a partir de 2006, la adhesión de China a la Organización Mundial del Comercio (OMC) en



**CUADRO 2**  
**COSTE MEDIO POR JUGUETE FABRICADO EN ESPAÑA**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Euros/Juguete	3,59	5,6	7,65	6,7	8,15	8,43	8,06	7,85	9,25	10,3	11,01	7,76

FUENTE: AEFJ a partir de la Encuesta Industrial de Productos (INE).

septiembre de 2001, y derivado de ésta, la aparición de empresas importadoras y distribuidoras que se abastecían directamente de países asiáticos, especialmente China, con la ventaja competitiva proporcionada por los bajos costes de fabricación.

De esta manera, la distribución generalista, aprovechando sus infraestructuras para la importación de textil y calzado se introdujo de lleno en la adquisición de juguetes de origen asiático, llevando a un incremento considerable los juguetes importados, y por lo tanto, de productos competidores a nivel interno, español y europeo, por parte de empresas importadoras y/o distribuidoras que derivó en un descenso acusado de los precios de venta al consumidor de los juguetes vendidos en España.

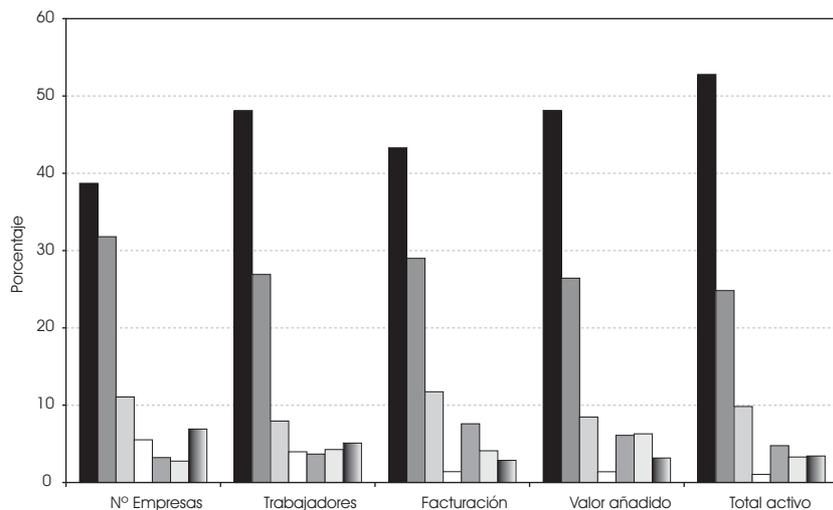
La estrategia adoptada por las empresas de disminuir los precios de venta al distribuidor coincidió en el tiempo con la fortaleza del euro frente al dólar a partir de 2002, y además, como se puede observar en el cuadro 2, el período de caída de las exportaciones coincide con un elevado crecimiento del coste medio de fabricación a partir de 2004 con una evidente pérdida de competitividad debido al aumento de los costes de las materias primas y la aplicación de la normativa europea en materia de seguridad de los juguetes, que mermaron la capacidad competitiva del sector fuera de las fronteras de la Unión Europea a corto y medio plazo. Los efectos económicos negativos de

esta situación fueron soportados en su práctica totalidad por los propios fabricantes.

### Estructura de las empresas del sector del juguete en España ↓

En el año 2007 existían un total de 217 empresas catalogadas como fabricantes de juguetes, que proporcionaban empleo directo a 5.099 trabajadores con un 25% de eventuales, facturando 1.146,40 millones de euros, aportando un valor añadido de 262,53 millones de euros, empleando para ello un balance de 1.280,82 millones de euros. En cuanto al grado de externalización de la actividad productiva, debemos señalar que resultó muy elevado, donde la industria auxiliar, empleada en diferentes fases del proceso productivo llegó a representar hasta el 70%, mientras que la producción deslocalizada supuso un 59%, teniendo en cuenta que para las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) tendríamos un 37% de promedio, pero las grandes empresas llegarían a alcanzar el 82%, resultado del proceso comenzado a partir de la década de 1990. En referencia a su actividad comercial en el exterior, el 52,5% de las empresas eran exportadoras, al tiempo que el 44,7% importaban juguete acabado o semi-elaborado.

Como se puede observar en el gráfico 2, el tejido empresarial en 2007 estaba formado predominantemente



**GRÁFICO 3**  
**EL SECTOR DEL JUGUETE EN ESPAÑA POR LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS EMPRESAS FABRICANTES. 2007**

- Comunidad Valenciana
- Cataluña
- Madrid
- Murcia
- Aragón
- País Vasco
- Resto CC.AA

FUENTE:  
 AEFJ.

temente por pymes, agrupando éstas al 98,2% de las empresas, el 80,4% de los trabajadores, el 68,1% de la facturación, el 68,6% del valor añadido y el 60,6% del total del activo necesario para la marcha del sector. Ahora bien, el papel de la gran empresa es muy relevante, ya que el 1,8% del total concentra el 19,6% de los empleados del sector, controlando el 31,9% de la facturación, el 31,4% del valor añadido aportado al juguete y el 39,4% del total del activo disponible para el conjunto del sector.

En relación a la localización geográfica de las empresas fabricantes de juguetes, en el gráfico 3 se muestra la gran concentración de éstas, defacturación y de recursos productivos en la Comunidad Valenciana y Cataluña. Teniendo en cuenta el valor añadido aportado en función de la facturación, las empresas del País Vasco logran aportar hasta un 35,1%, seguidas de las empresas de la Comunidad Valenciana, con un 25,5%, siendo la media para el sector del 22,9%. Esto se debe a que los fabricantes de juguetes de estas zonas se reservan, dentro de su cadena de valor, aquellos procesos productivos que aportan un mayor valor añadido, como es el caso del diseño y desarrollo del juguete.

La Comunidad Valenciana contaba con el 38,7% del total de empresas fabricantes de juguetes, sin embargo concentraba hasta el 48,1% de los trabajadores directos en el sector, con un volumen de facturación que llegaba hasta el 43,3% del conjunto y con el 52,8% del total del activo puesto a disposición del sector para producir a lo largo de ese año, lo cual es una muestra del esfuerzo inversor en recursos de carácter productivo necesarios anualmente para la fabricación de juguetes, basados en las

inversiones requeridas en inmovilizado material (naves industriales, maquinaria, moldes,...) e inmaterial (licencias, patentes,...).

Analizando la composición media de la plantilla de trabajadores por áreas, nos encontramos con un 65% de los empleados dedicados a la producción, por encima de la media europea, que los sitúa en un 50%, y que, de acuerdo con los datos disponibles, muestra una tendencia a la baja, mientras que dirección y administración representan un 15%, con tendencia a la incorporación de nuevos directivos. En el caso del área comercial, ésta supone un 10% de la plantilla, estando previsto su desarrollo futuro basado en el comercio exterior. En el apartado de otras áreas, éstas absorberían un 10%, si bien se trata de puestos de reciente creación o de nuevo impulso como calidad, seguridad del juguete o marketing, y por lo tanto, con las mayores perspectivas de crecimiento dentro de las empresas fabricantes de juguetes.

De acuerdo con los datos del cuadro 3, comprobamos que se trata de un sector intensivo en mano de obra, con unos ingresos y gastos de explotación muy por debajo de la media de la industria española. Sobre todo destaca su gran esfuerzo inversor, con una rentabilidad capaz de compensar los márgenes tan ajustados con los que se trabaja en cuanto a ingresos y gastos de explotación.

### Planificación de la actividad productiva ↓

El modelo productivo vigente hasta el momento proviene del impulso que permitió el desarrollo industrial

**CUADRO 3**  
**EVOLUCIÓN COMPARADA ENTRE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE JUEGOS Y JUGUETES**  
**Y EL RESTO DE LA INDUSTRIA EN ESPAÑA**  
 MEDIA SECTOR INDUSTRIAL = 100

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Promedio
Número de ocupados por empresa	111,3	99,0	106,4	122,9	113,9	123,5	105,9	90,6	111,9
Horas trabajadas por ocupado	100,8	98,6	101,0	98,7	98,2	102,3	100,8	98,8	100,1
Ingresos de explotación por empresa	96,3	71,8	91,0	96,2	85,5	96,4	78,8	83,3	87,8
Ingresos de explotación por ocupado	86,5	72,5	85,5	78,3	75,1	78,1	74,5	91,6	78,3
Ingresos de explotación por hora trabajada	85,8	73,5	84,7	79,4	76,4	76,3	73,9	93,2	78,2
Gastos de personal por ocupado	93,9	90,3	92,4	91,0	94,5	96,8	95,4	106,5	93,6
Gastos de explotación por hora trabajada	85,0	72,1	78,7	79,1	75,7	76,9	76,4	98,9	77,5
Esfuerzo inversor	140,3	118,6	89,8	105,8	155,2	288,7	100,8	137,7	143,5

FUENTE: AEFJ a partir de la Encuesta Industrial de Empresas, INE.

del sector a principios de la década de 1960 cuando se comenzó a introducir nueva maquinaria de transformado del plástico y del metal, y así, las materias primas determinaron las categorías de juguetes que se fabrican actualmente en el «Valle del Juguete», como son, muñecas y sus complementos, vehículos montables (bicicletas, triciclos, correpasillos, etc.), vehículos montables a motor, juguetes de imitación y entorno, juguetes de exterior y de jardín, así como la categoría de otros juguetes, que incluiría las armas de juguete. En el caso de Cataluña, la categoría de juguetes predominante sería juegos de mesa y puzzles.

La estructura de fabricación gira en torno a los procesos productivos de transformación del plástico, del zamak, de metales, recubrimientos orgánicos, metalizado electrolítico y artes gráficas que, como hemos visto anteriormente, se apoyan intensamente sobre la industria auxiliar.

Describiendo el proceso, nos encontramos con que que, tras la primera fase de diseño y desarrollo del juguete, se inicia la planificación de la actividad productiva que comienza durante el período de ferias del sector a nivel internacional entre enero y marzo, tras lo cual se producen los pedidos correspondientes por parte de las distribuidoras españolas e internacionales, que suele situarse en los meses de marzo y abril. A partir de ese momento, se lleva a cabo el aprovisionamiento de materias primas y la puesta en marcha del proceso productivo de cada juguete. Una vez finalizado el proceso productivo comienza la labor logística para que el juguete se encuentre en el punto de venta durante las campañas de Navidad y Reyes Magos, que van de noviembre a principios de enero.

Esta planificación anual permite a las empresas actuar de manera eficiente, siempre con la vista puesta en las citadas campañas. Por este motivo, los juguetes fabricados en España están enfocados prin-

cipalmente a garantizar su presencia en el mercado durante las campañas, realizando un esfuerzo considerable en marketing a través de publicidad en televisión y catálogos durante ese período. Durante el resto del ejercicio, los juguetes disponibles en los puntos de venta se corresponden con los de de anteriores campañas o bien, importados a lo largo de todo el año.

#### EL MERCADO DE JUGUETES EN ESPAÑA ¶

Analizada la industria, exponemos las características del mercado de juguetes en España, ya que su evolución condiciona la actividad de los fabricantes.

Como se muestra en el cuadro 4 (página siguiente), y ya se había apuntado anteriormente, la evolución del consumo de juguetes en España a partir de 2001 fue muy positiva, tanto en valor como en unidades, siendo significativo el comportamiento de los precios. Las cifras de consumo por niño y año también son relevantes, y la evolución de las unidades vendidas por niño y año vendría a reflejar la preocupación creciente por proveer de juguetes a los pequeños, ya que, a igualdad de precio, en 2008 los niños recibían tres juguetes más de media respecto de la situación correspondiente al año 2001.

De hecho, este cuadro 4 muestra claramente una elevada elasticidad-precio de la demanda para todas las categorías de juguetes, derivada de la caída de precios producida por el incremento de la oferta procedente de la importación de juguetes (principalmente asiáticos) que ha provocado mejoras notables en las ventas. Ahora bien, por el mismo motivo, en el momento en que los precios han subido, aunque haya sido por debajo de la inflación, las tasas de variación de las unidades vendidas y del valor de éstas en el mercado se han moderado considerablemente, tal y como se muestra para los datos del año 2008 y anteriores.

CUADRO 4  
EVOLUCIÓN DE LAS CIFRAS DE VENTAS DEL SECTOR DEL JUGUETE EN ESPAÑA. 2001-2008

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Valor venta juguetes en millones de euros	644,19	702,00	810,92	898,63	1.002,49	1.050,15	1.158,54	1.187,27
Variación anual		8,97%	15,52%	10,82%	11,56%	4,75%	10,32%	2,48%
Consumo juguetes/niño en euros niño/año	110,12	118,81	134,18	146,7	160,01	164,72	178,76	183,8
Variación anual		7,89%	12,90%	9,48%	8,95%	2,94%	8,53%	2,83%
Unidades vendidas en millones de euros	35,69	36,46	43,68	49,60	58,79	60,34	64,59	65,32
Variación anual		2,17%	19,78%	13,57%	18,51%	2,64%	7,04%	1,12%
Unidades vendidas/niño/año	7,2	7,3	8,5	9,5	10,9	11,0	11,5	11,7
Variación anual		0,80%	16,76%	11,90%	15,22%	0,67%	4,97%	1,12%
PVP valor venta juguete/unidad vendida euros/unidad vendida/año	18,05	19,25	18,57	18,12	17,05	17,40	17,94	18,18
Variación anual		6,77%	-3,75%	-2,52%	-5,69%	1,86%	-1,61%	1,34%

FUENTE: AEFJ a partir de NPD Group e INE.

CUADRO 5  
EVOLUCIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO DEL VALOR DE LAS VENTAS DE JUGUETES SEGÚN CATEGORÍA (%)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Figuras de acción	7,58	7,89	7,46	6,87	6,96	5,50	6,45	8,62
Juegos artísticos	3,36	3,69	3,84	3,89	4,27	4,64	4,84	4,66
Construcciones	4,36	4,89	4,73	4,86	4,35	4,01	3,60	3,79
Muñecas	19,29	20,08	20,08	17,29	15,78	15,63	16,98	16,74
Juegos/puzzles	12,45	11,70	11,44	11,00	11,04	11,96	11,94	11,60
Infantil/preescolar	14,57	14,46	15,86	16,55	18,42	19,90	20,01	20,26
Aprendizaje/investigación	3,03	2,65	2,18	2,08	4,58	4,14	4,31	3,93
Deportes/aire libre	9,06	9,21	8,64	9,00	10,37	11,09	10,42	10,04
Peluches	5,01	4,34	4,41	6,60	7,18	6,44	5,61	5,20
Vehículos	12,68	12,35	11,91	13,11	11,59	11,05	12,06	11,12
Otros juguetes	8,60	8,75	9,44	8,75	5,47	5,64	3,80	4,03
TOTAL MERCADO	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

FUENTE: AEFJ a partir de NPD Group.

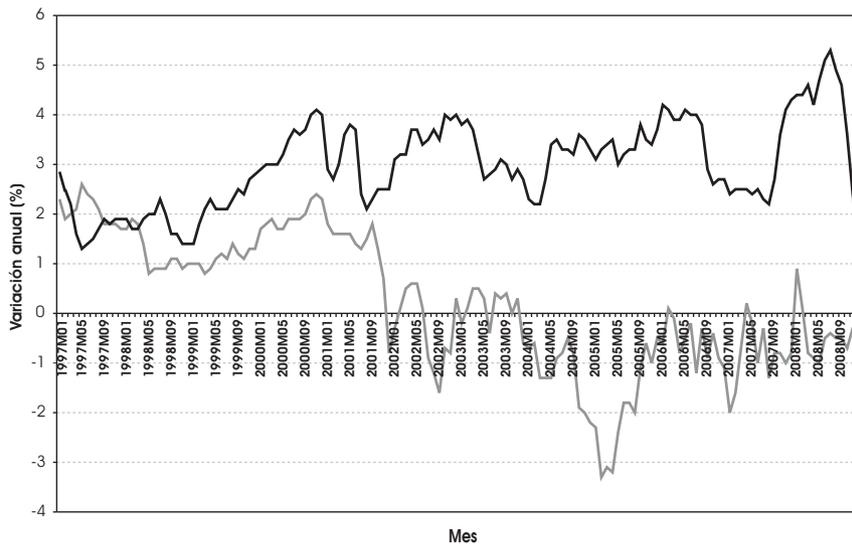
En el cuadro 5, destaca la categoría de Infantil/preescolar por haber logrado la mayor cuota de mercado durante 2008, con una evolución realmente positiva, lo que prueba que los niños maduran cada vez a una edad más temprana (KGOY – *Kids Going Older Younger*), reduciendo la edad de juego con juguetes tradicionales. La respuesta de las empresas ha sido bajar la edad de referencia a la que van destinados los juguetes que fabrican. Tras la bajada de la cuota de mercado de las muñecas se encuentra el mismo motivo: las niñas dejan de jugar con ellas cada vez a una edad más temprana.

#### Evolución de los precios de mercado ↓

En el gráfico 4 se muestra la variación anual del Índice de Precios al Consumo Armonizado, tanto general como de juegos, juguetes y pasatiempos. En ella

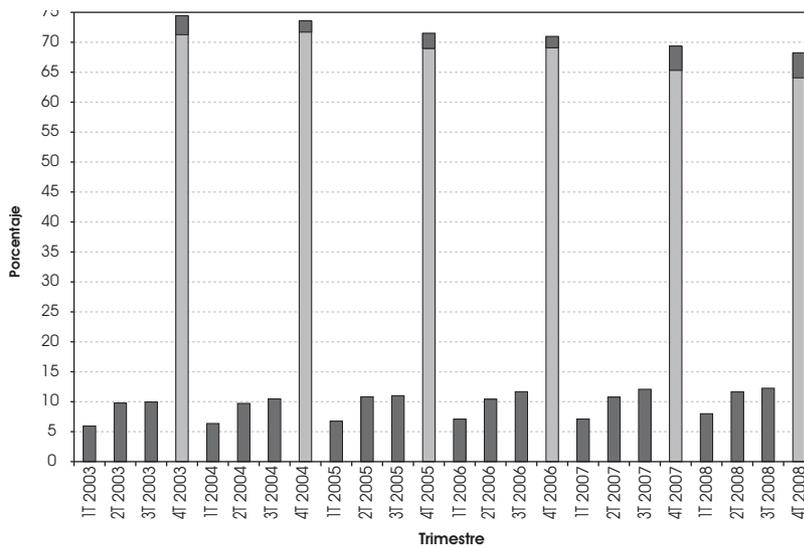
se puede observar claramente el punto de inflexión que supone septiembre de 2001 cuando China se adhirió a la OMC, provocando de inmediato un incremento de las importaciones españolas de juguetes procedentes del gigante asiático, con el correspondiente efecto de esta mayor oferta sobre el descenso en los precios.

Además, el siguiente punto de inflexión también es visible cuando en septiembre de 2004, transcurrido el período de adaptación gradual de tres años para eliminar o suavizar las restricciones a las que estaban sometidas las empresas extranjeras en China, se permite a partir de ese momento el derecho a importar y exportar todo tipo de mercancías. El próximo impacto es previsible que se produzca en septiembre de 2013, cuando finaliza el plazo de 12 años desde la adhesión para utilizar el mecanismo transitorio de salvaguardia especial, que se puede



**GRÁFICO 4**  
EVOLUCIÓN 1999-2008  
DE LA VARIACIÓN ANUAL  
DEL IPCA GENERAL (00)  
E IPCA JUEGOS, JUGUETES Y  
PASATIEMPOS (09.3.1)

FUENTE:  
INE.



**GRÁFICO 5**  
ESTACIONALIDAD DE LAS VEN-  
TAS DEL SECTOR DEL JUGUETE  
EN ESPAÑA. 2003-2008

■ Valor de las ventas en campaña  
de Navidad y Reyes Magos sobre  
el total anual (%)

FUENTE:  
AEFJ a partir de NPD Group.

poner en marcha cuando las importaciones de productos de origen chino causen o amenacen con causar una desorganización del mercado que afecte a los productores nacionales de otros miembros de la OMC.

Tras la campaña de Navidad y Reyes Magos de 2004/2005 se moderó el ritmo de descenso de los precios, sin abandonar la senda negativa, ya que la gran cantidad de referencias puestas en el mercado cada año por los fabricantes, junto con las importaciones con marca propia o marca blanca, producen un exceso de oferta considerable, como-

se puede observar en el gráfico 5, por la acumulación de existencias por parte de importadores y distribuidores de juguetes, los cuales se ven obligados a tener que mantener mercancía almacenada para no bajar más los precios.

### Estacionalidad de las ventas de juguetes en España

Si por algún motivo se caracteriza la venta de juguetes en España es por la elevada estacionalidad de las ventas en el período comprendido entre primeros de noviembre y el día 6 de enero, festividad de

los Reyes Magos. No en vano, durante este período se llevan a cabo las principales acciones de marketing de las empresas en forma de anuncios de televisión y presencia en catálogos de distribuidores.

En el año 2003, la estacionalidad se encontraba por encima del 70% del valor de las ventas, mientras que en 2008 ésta fue del 68,1%. Si tomamos como referencia las unidades vendidas, existe una estacionalidad mucho menos acusada, ya que en 2003 suponían el 59,3% de los juguetes vendidos a lo largo del año, mientras que en 2008 esta cifra era del 51,6%.

Como ejemplo del comportamiento en campaña, pasaremos a exponer lo ocurrido durante la del 2008/2009, en la que, a pesar de los malos presagios que se cernían sobre el comportamiento de las ventas de juguetes en España, tanto en campaña como en el acumulado anual para 2008, se confirmó finalmente una evolución positiva sobre el año anterior.

Podríamos situar en el tiempo el momento en que da comienzo la campaña, primera semana de noviembre, tras la puesta en marcha de la iniciativa de «Juguetes estrella» por parte de AEFJ y con la activación simultánea de las ofensivas de marketing y publicidad de las empresas fabricantes, distribuidoras y detallistas. A partir de ese instante, las ventas se disparan hasta un 50% aproximadamente sobre las ventas de la semana inmediatamente anterior fuera de campaña, manteniendo un incremento promedio del valor de las ventas de un 30% semanal aproximado a lo largo de toda la campaña.

De hecho, hasta Navidad, se había concentrado la venta de más del 60% de los juguetes, mientras que en las dos semanas previas al día de Reyes se concentró prácticamente el 15% de las ventas totales del sector durante todo 2008, llegando a facturar un 3,5% del total anual en la víspera de la festividad.

La desestacionalización del valor de las ventas se vino reduciendo en un 2,1% anualmente durante el período 2003-2008, lo cual se puede explicar a partir de la existencia y promoción de la campaña de juguetes para el verano, de la presencia de producto importado de bajo coste a lo largo de todo el año y del papel de las licencias dentro del sector.

### Las licencias en el sector del juguete ↓

Realmente significativa ha sido la evolución del valor de las ventas de juguete licenciado en los últimos años. En 2008, obtuvieron una cuota del 32,2% del total del mercado, incrementándose un 14,7% sobre el año anterior, mientras que en 2007 esta cuota al-

canzó el 29,2%, con un incremento del 21,4% sobre 2006 cuando era del 26,1%.

Tanta comienza a ser su relevancia, que el TOP10 de licencias llega a concentrar el 17,08% de la cuota total de mercado, y para algunas categorías resulta especialmente relevante, por ejemplo, en la categoría de Figuras de Acción, los productos licenciados, llegan a alcanzar hasta el 90% de las ventas de esta categoría.

Las licencias son asumidas como una oportunidad basada en el riesgo por parte de los fabricantes, sin embargo, se debe valorar el hecho de que supone una cesión de la marca y del diseño del juguete del fabricante a favor de la licencia.

### RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA FABRICACIÓN DE JUGUETES EN ESPAÑA †

Una vez contemplada la estructura del sector y el mercado han surgido diferentes cuestiones relacionadas con la fabricación y comercialización de juguetes que ya han sido tratadas, pero además debemos plantear determinadas cuestiones que están afectando de lleno a esta industria.

La primera de ellas es la concentración de la demanda, de manera que los grandes grupos de distribución formados por multinacionales y algunas empresas relevantes españolas han agrupado la mayor capacidad de comercialización de juguetes en España, por lo que la venta se está concentrando en un escaso número de figuras comerciales, como son grandes superficies e hipermercados (40%), grandes almacenes (10%) y cadenas especializadas (9%) que comercializan cerca del 60% de los juguetes que se venden. Esta concentración de la distribución, unida a la futura liberalización comercial derivada de la aplicación de la Directiva Bolkestein en España, aumentará la capacidad de presión y negociación de los distribuidores sobre las empresas fabricantes, las que a su vez deberán llevar a cabo un proceso de concentración de la oferta, con lo que se optimizarían recursos, se lograría reducir el número de referencias en el mercado, y se alcanzaría un tamaño de empresa capaz de negociar en mejores condiciones con la distribución y acometer determinadas inversiones que, de otra manera, no sería posible, como podrían ser las acciones innovadoras, la distribución propia o la entrada en nuevos mercados emergentes.

En segundo lugar, y en relación con el anterior, nos encontramos ante la necesidad de introducir innovaciones tecnológicas, de producto y de negocio a lo largo de toda la cadena de valor, para lo cual es

necesario disponer del tamaño de empresa adecuado, y por tanto, la concentración empresarial se considera fundamental a la hora de mejorar los procesos de alto valor añadido.

En tercer lugar, podríamos destacar la gran dependencia del exterior, tanto en los aprovisionamientos de materias primas (hasta un 64% proveniente de terceros países) como en la deslocalización productiva, las exportaciones y las importaciones. Además nos encontramos inmersos en un proceso de desarme arancelario y endurecimiento de las normas de seguridad en todos los países del mundo. Precisamente estos son efectos derivados de la globalización, y tanto es así que una empresa especializada en la fabricación de una categoría de juguetes en concreto, gracias a la facilidad de acceso a la subcontratación, podría importar juguetes de otras categorías, que es lo que ha ocurrido con aquellas compañías que han dejado de fabricar y se han centrado en la distribución, pasando de ser especialistas a generalistas hasta convertirse en competencia presente en todas las categorías de juguetes. De esta manera, se pretende lograr una deslocalización responsable y estratégica que permita optimizar los recursos disponibles, garantizando el control de la producción y el cumplimiento de toda la normativa aplicable.

Finalmente, el mercado del ocio y del entretenimiento dirigido al público infantil con todos los productos sustitutos que están surgiendo se está convirtiendo en una alternativa amenazante para el juguete tradicional, para el cual es necesario e imprescindible implantar estrategias de marketing y comunicación, sobre todo relacionado con la mejora del posicionamiento de la marca y el conocimiento de los consumidores, para que de esa manera se continúe prestando la mayor atención posible a las necesidades infantiles y se refuerce el papel tan relevante que tiene el juguete en el desarrollo evolutivo de las personas. De ahí que mantenga tan buenos resultados económicos a nivel sectorial.

## CONCLUSIONES

Las acciones desarrolladas por las empresas fabricantes se dirigen hacia lograr la mejora continua del proceso de producción del juguete y situarlo como referente a nivel internacional en materia de seguridad, diseño, calidad e innovación, tanto del proceso productivo como del juguete convertido en herramienta fundamental del juego.

En un sentido muy amplio, las empresas fabricantes de juguetes en España se aprovisionan de materias primas de bajo coste, son intensivas en mano de obra,

necesitan constantemente financiación a corto plazo para inversiones productivas, se apoyan en una industria auxiliar capaz de hacer frente a sus requerimientos y cuentan con una elevada capacidad de diseño y desarrollo de producto, lo cual les aporta finalmente un gran valor añadido en materia de seguridad, calidad y utilidad lo que permite mantener la competitividad

Sin embargo, en lo que se refiere a las ventas, en España tienen un marcado carácter estacional centrado en las campañas de Navidad y Reyes Magos, lo cual condiciona la actividad productiva de los fabricantes. Además, existe un factor que está alcanzando una gran relevancia, como son las licencias, que asumidas como una oportunidad basada en el riesgo por parte de los fabricantes, supone, sin embargo, una cesión de la marca y del producto del fabricante a favor de la licencia.

Además, el juguete fabricado y/o desarrollado en España se encuentra sometido a una fuerte presión en cuanto al cumplimiento normativo en materia de seguridad, al mismo tiempo que existe una gran competencia en precio procedente de las distribuidoras e importadoras que introducen en el mercado juguetes de bajo coste con marca propia o marca blanca, procedentes de fabricantes de países asiáticos; sobre todo, desde septiembre de 2001 cuando China se adhirió a la Organización Mundial del Comercio (OMC) y se abrió el paso a la entrada de juguetes importados directamente por la distribución generalista, que pudo aprovechar las mismas infraestructuras ya existentes para la importación de productos de otros sectores.

En este mercado, donde priman las estrategias basadas en los precios, los fabricantes de juguetes en España se encuentran reorientando sus estrategias hacia la producción de mayor valor añadido, que incorporan elevados niveles de calidad, seguridad, diseño e innovación como elementos diferenciadores y competitivos frente a la competencia internacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- AEFJ (2003): *Informe del sector del juguete 2001*, estudio realizado por la Universidad Miguel Hernández, con la colaboración de IMPIVA (Generalitat Valenciana).
- AEFJ (2005): *Informe del sector del juguete 2003*, estudio realizado por la Universidad Miguel Hernández, con la colaboración de IMPIVA (Generalitat Valenciana).
- GENERALITAT VALENCIANA (2006): *Alto Consejo Consultivo en Investigación, Desarrollo e Innovación de la Presidencia. La innovación en el sector del juguete de la Comunidad Valenciana*. Valencia. Presidencia de la Generalitat Valenciana. Fundación Premios Rey Jaime I.
- DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA COMERCIAL (2006): *La comercialización de juguetes en España*, estudio elaborado por la

Subdirección General de Estudios y Modernización del Comercio Interior en colaboración con la empresa CONSULT.M-ECONOMÍA, S. L. Disponible en <http://www.comercio.es/NR/rdonlyres/94681D2A-1382-49A8-8E44-4A4EFD5415CD/0/ComercializacióndelJugueteenEspaña2006.pdf>

HOLMSTRÖM, M. (2006): *Globalisation and good work: IMPIVA, a spanish project to regenerate industrial districts*, Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie (Journal of Economic & Social Geography), Volumen 97, Nº 5, Diciembre 2006 , pp. 491-502(12), Blackwell Publishing.

ICTI (2008): *World toy facts and figures 2007*, International Council of Toy Industries, NPD Group. Disponible en [www.toy-icti.org](http://www.toy-icti.org)

MULLER, A. (2007): *Cluster Policy Report Spain*, European Cluster Observatory, Europe Innova. Disponible en [http://www.clusterobservatory.eu/upload/policy\\_spain\\_20070628.pdf](http://www.clusterobservatory.eu/upload/policy_spain_20070628.pdf)

ROSENFELD, S. (2002): *A Governor's Guide to Cluster-Based Economic Development*. Washington. National Governors Association.

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ANÁLISIS, ESTRATEGIA Y EVALUACIÓN (2007): «El sector español de juegos y juguetes», *Boletín Económico de ICE*, Nº 2907, pp. 3-15.

TIE (2008): *Facts and Figures. July 2008*. Toy Industries of Europe. Disponible en [www.tietoy.org](http://www.tietoy.org)

YBARRA, J.A. y SANTA MARÍA, M.J. (2006): «El sector del juguete en España. Dinámica y estrategias productivas ante el proceso de globalización», *Boletín Económico de ICE*, Nº 2885, pp. 21-33.

#### Otras Fuentes consultadas:

NPD Group  
Encuesta Industrial de Empresas (INE)  
Encuesta Industrial de Productos (INE)  
Base de datos ESTACOM (ICEX)