

RESUMEN/ABSTRACT

Jose Antonio Pastor Fernández y Lorenzo Chinchila Mira

EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA FABRICANTE DE JUGUETES EN ESPAÑA

El sector industrial del juguete en España cuenta con más de un siglo de historia y siempre se ha caracterizado por ser un modelo de mejora continua, por sus elevados niveles de calidad, seguridad, diseño e innovación, tanto en la actividad productiva como en el resultado de ésta.

Las empresas fabricantes de juguetes representan la innovación y la adaptabilidad, pero ahora afrontan la situación económica como un reto, aunque también como una oportunidad, que permitirá al sector adaptarse al modelo económico y productivo de futuro necesario para seguir avanzando. Y todo esto, para lograr el mayor beneficio: dar vida a un producto industrial nacido en la imaginación de un niño.

Palabras Clave: Industria del Juguete, facturación, comercio exterior, estructura de la empresa, consumo, estacionalidad, España.

The toy industry in Spain has more than a century of history, and always has been a model of continuous development for high levels of quality, safety, design and innovation as much in an efficient production as in its result. Spanish toy manufacturers represent innovation and adaptability, and now face the economic situation as a challenge and an opportunity, since this will provide adjustment to the industry in its production and economic way to advance to the future. All of this has been made to produce the major profit: giving life to an industrial product born in the imagination of the children.

Key words: Toy industry, turnover, foreign trade, enterprise structure, consumption, seasonal, Spain.

José Miguel Giner, M^a Jesús Santa María y Josep-Antoni Ybarra

LOCALIZACIÓN Y DINÁMICA PRODUCTIVA DE LA INDUSTRIA DEL JUGUETE EN ESPAÑA

La elevada concentración que la actividad del juguete tiene en España permite que haya tenido unas ventajas productivas importantes. La búsqueda constante de un producto novedoso y diferente ha sido la estrategia más utilizada para competir por parte de las empresas. Las instituciones locales y las actividades complementarias del entorno productivo han sido las que han ayudado a que se mantenga la competitividad. Sin embargo, la deslocalización y la falta de cooperación aparecen como límites en la actual coyuntura sectorial.

Palabras clave: Industria del juguete, concentración industrial, distritos industriales, estrategia competitiva, diferenciación de producto, España.

The high concentration that the activity of the toys has in Spain allows that, during time, it should have

had a few productive important advantages. The constant search of a new and different product has been the strategy most used to compete on the part of the companies. The local institutions and the complementary activities of the productive environment have been those who have helped which is kept the competitiveness. Nevertheless, the deslocalisation and the lack of cooperation appear as limits in the current sectorial conjuncture.

Key words: Toy industry, industrial concentration, cluster, competitive strategy, product differentiation, Spain.

Cristina Miró Llinares y Oliver Giner Cardona

LA APLICACIÓN DE LA NORMATIVA DE SEGURIDAD EN LA FABRICACIÓN Y VENTA DE JUGUETES EN ESPAÑA

El juguete, por dirigirse al niño, está sometido a una gran carga normativa en materia de seguridad, desproporcionadamente superior a la que recae sobre cualquier otro producto que llega o pueda llegar al niño. Por diversos motivos. Uno de ellos es que es el único producto dirigido a los niños que tiene una directiva específica. Otro, la aún escasa conciencia de que el juguete es un instrumento vital en el desarrollo infantil. Pero el altísimo nivel de exigencia ha creado una industria capaz de responder a los más estrictos requerimientos técnicos y, a la vez, a la necesidad de crear un producto puesto al servicio de la actividad más inagotable y la imaginación más desbordante, como es la de un niño.

Palabras clave: Industria del juguete, seguridad industrial, armonización técnica, certificación, ciclo de vida.

Toys, because they are directed to children, are subject to a wide and strict legislation on safety, disproportionately stringent compared to any other product for children, for some reasons. One of them, the fact that toys are the only consumer product with a specific Directive. Another one, the still limited awareness about toys being a vital tool in children's development. But the extremely high level of demand has created an industry that is able to respond to the most strict technical requirements and, at the same time, to the need of creating a product for the service of the most inexhaustible activity and the boundless imagination of all: those of a child.

Key words: Toy industry, industrial safety, technical harmonization, certification, life-cycle.

M^a Cinta Gisbert López, M^a José Alarcón García y José M^a Gómez Gras

LA MUJER Y SU PAPEL EN LA INDUSTRIA. APROXIMACIÓN AL CASO DEL SECTOR DEL JUGUETE

El interés principal de este artículo se centra en poner de manifiesto las circunstancias que envuelven al trabajo

femenino dentro del ámbito empresarial, en especial en el sector del juguete. Para ello se divide el trabajo en dos partes fundamentales. La primera, dedicada a analizar la situación de la investigación sobre género en el ámbito empresarial, mientras que, en la segunda, se hace una aproximación al rol de la mujer en el sector analizado y, en especial, a su participación en el seno de la empresa.

Palabras clave: Industria del juguete, empleo femenino, discriminación sexual, organización del trabajo, mujer directiva, España.

The main purpose in this paper focuses on highlighting the circumstances surrounding the work of women in business, particularly in the toy sector. With this aim, the paper is divided into two main parts. The first part is devoted to analyzing the state of the art on gender issues in business. In the second part is studied the role of women in the toy industry and the specifics of their participation in the company.

Key words: Toy industry, women employment, sex discrimination, labor organization, woman manager, Spain.

Maite Francés Barceló

LA MARCA COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA DEL JUGUETE EN ESPAÑA

La marca constituye un activo estratégico de elevado valor para las empresas del sector juguetero. Así, frente a la oferta indiferenciada que proponen las marcas blancas, basada en la imitación de productos ya existentes en el mercado, las marcas representan la apuesta decidida por la innovación y el valor añadido y su compromiso con la calidad. La importancia de las marcas es tal, que más del 70% de la facturación del sector procede de los juguetes de marca, aunque todavía se advierte una dualidad entre las empresas orientadas hacia la marca y el mercado y aquellas cuyo enfoque se centra en la producción. Entre las tendencias que se advierten en la gestión de las marcas de juguetes cabría destacar el auge de las de gama o las de familias, frente a las corporativas, las estrategias de co-branding y las licencias.

Palabras clave: Industria del juguete, estrategia competitiva, marcas, comportamiento del consumidor, niños, España.

Brands are strategic assets with a high value for toy companies. Like this, in opposition to a not-differentiated offer by white brands, based on imitation of products which exist previously in the market, brands represent the commitment to quality, innovation and added value. The importance of brands is so high, that more the 70% of the turnover in the toy sector comes from branded toys, although it is still noticed the duality between companies oriented to brands and market and companies focused on production. Some tendencies are noticed on the brand management in the toy sector such as the peak of the brand range, opposite from corporate brand, the co-branding strategies and the licensing.

Key words: Toy industry, competitive strategy, brands, consumer behaviour, children, Spain.

Cristina Miró Llinares y Lorenzo Chinchilla Mira

LA FABRICACIÓN RESPONSABLE DE JUGUETES: CÓDIGOS, NORMAS, CONDUCTAS E INICIATIVAS PROPIAS BASADAS EN LA RSC

El papel pionero y de liderazgo del sector del juguete en materia de responsabilidad social corporativa (RSC) debe ser destacado, ya que a nivel mundial ha sido el primer, y por el momento, único sector industrial en proporcionar un estándar en forma de código de conducta responsable aplicable a lo largo de toda la cadena de valor, denominado ICTI CARE Process, estableciendo herramientas válidas y coordinadas con todos los grupos de interés (*stakeholders*) para lograr juguetes que sean fabricados y comercializados de manera responsable. De hecho, la implicación de la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes se ha mostrado no sólo en su participación en el Proceso ICTI CARE, sino también en la promoción del derecho del niño al juego, que llevó a la creación de la Fundación Crecer Jugando.

Palabras clave: Industria del Juguete, responsabilidad social de la empresa, código de buena conducta, proceso ICTI CARE, Asociación Española de Fabricantes de Juguetes, España.

The leading role played by the toy industry in the area of corporate social responsibility must be emphasized, since it has been the first and only industry, up to date, to issue a standard with a responsible code to all the value chain, named ICTI CARE Process, ruling tools coordinated with all the stakeholders to bring to the market, toys produced and marketed responsibly. In fact, the implication of the Spanish Association of Toy Manufacturers was shown not only with the participation in the ICTI CARE Process, but also with the promotion of the right to play in childhood, which led to the creation of the Crecer Jugando foundation.

Key words: Toy industry, corporate social responsibility, good responsible code, ICTI CARE process, Spanish Association of Toy Manufacturers, Spain.

Santiago Gisbert, María Costa, Pablo Busó y Ana Mata

LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR JUGUETERO. SITUACIÓN Y DIAGNÓSTICO

El objetivo principal del presente artículo es realizar un análisis del estado de la innovación en el sector juguetero. En una primera fase se ha realizado una revisión de la literatura con el principal objetivo de acotar los límites del término «innovación», así como las principales instituciones que intervienen en el proceso innovador del sector juguetero. En una segunda fase se ha analizado el estado de la innovación en el sector juguetero a través de diferentes indicadores: Análisis cuantitativo sobre la influencia de la misma, estudio cualitativo de observación de catálogos y diagnóstico en profundidad.

Palabras Clave: Industria del juguete, innovación tecnológica, empresas innovadoras, nuevos productos, orientación al mercado, España.

The objective of this article is to analyze the state of innovation in the toy industry. In the first stage is carried out research to define the meaning of innovation and

analyze the principal institutions involved in innovation in the toy industry. In the second stage is analyzed the state of innovation in the toy industry, via the following indicators: Quantitative study about the influence of innovation in the toy industry, qualitative approach analyzing toy catalogues and a analysis of innovation in the five factors in the toy industry.

Key Words: Toy industry, technological innovation, innovative firms, new products, market orientation, Spain.

Josep-Antoni Ybarra, Antonio Fuster y Rafael Doménech

TRADICIÓN E INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA DEL JUGUETE. LA DIVERSIFICACIÓN COMO ESTRATEGIA

Desde los años ochenta, la industria del juguete ha experimentado un continuo proceso de transformación en el que las empresas han puesto las bases que les han permitido sobrevivir frente a la competencia extranjera. Sin embargo, en los últimos años, el sector se enfrenta a una situación compleja, que exige la adopción de nuevas estrategias basadas en la diversificación, la innovación o la cooperación para mantener su competitividad. En este artículo se analizan las estrategias seguidas por la industria juguetera, con especial atención al proceso de diversificación industrial experimentado por el distrito juguetero de la Foia de Castalla.

Palabras clave: Industria del juguete, estrategia empresarial, diversificación de la producción, industria auxiliar, distritos industriales, España.

Since the 80's the toys industry has established the pillars of its survival against the foreign competition through a continuous process of transformation. However, in recent years, the Spanish toys industry faces a complex situation that requires the adoption of new strategies based in factors as diversification, innovation or cooperation in order to keep its competitiveness. In this article is analysed the strategies followed by the Spanish toy industry with a special focus on the industrial diversification process in the toys district of the Foia de Castalla.

Key words: Toy industry, management strategy, product diversification, auxiliary industry, cluster, Spain.

**José Antonio Belso Martínez
y Carmen Victoria Escolano Asensi**

LA EXTERNALIZACIÓN DE ACTIVIDADES COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA EN EL SECTOR JUGUETERO ESPAÑOL. CONSIDERACIONES DESDE LA PERSPECTIVA ESPACIAL

Entre las empresas jugueteras, la búsqueda de competitividad ha espoleado la implementación de estrategias como la diferenciación de producto, la diversificación de mercados o la externalización de actividades. El presente trabajo analiza la trayectoria experimentada por la última de estas prácticas mediante información procedente de la Encuesta Industrial de Empresas y la Estadística de Comercio Exterior (COMEX).

Este análisis fue combinado con un conjunto de entrevistas a empresarios y expertos del sector con el fin de corroborar las tendencias observadas y enriquecer los comentarios sobre los resultados obtenidos.

Palabras clave: Industria del juguete, estrategia competitiva, subcontratación, subcontratación internacional, fragmentación de la producción, España.

Among the toys manufacturers, the search for competitiveness has boosted the implementation of business strategies such as product differentiation, market diversification or outsourcing activities. This paper analyzes the trend experienced by the latter practice by using information obtained from the Industrial Companies Survey and the Statistics of Foreign Trade (COMEX). In order to corroborate trends and enrich comments on the results, this analysis was combined with a set of interviews conducted with entrepreneurs and experts.

Key words: Toy industry, competitive strategy, subcontractation, international subcontractation, fragmentation of production, Spain.

M^a Antonia Vaquero Sánchez y José M^a Gómez Gras

¿ES POSIBLE ENCONTRAR EN UN SECTOR TRADICIONAL, COMO EL JUGUETE, EL LLAMADO «FENÓMENO BORN GLOBAL»?

Este estudio exploratorio del sector del juguete constata que el *fenómeno born global*, o empresas con gran vocación internacional desde sus inicios, no está reservado exclusivamente a sectores industriales intensivos en tecnología, sino que también un sector tradicional y con alto componente artesanal, como el juguete, parece albergar a empresas que cumplen gran parte de los factores descriptivos del fenómeno. A pesar de los momentos difíciles de la coyuntura económica internacional, hay empresas jugueteras alicantinas que, a pesar de su reducido tamaño, parecen ser capaces de sortear una situación de crisis generalizada apoyándose en determinadas características y capacidades propias.

Palabras clave: Industria del juguete, empresas, internacionalización, estrategia competitiva, estudio de casos, España.

This exploratory study of the toy industry notes that the born global phenomenon, or companies with large international role since its inception, is not restricted to technology-intensive industries, but also a sector with highly traditional craft, such as toys, seems to accommodate companies that meet much of the descriptive factors of the phenomenon. Despite difficult times in international economic climate, is founded that players in Alicante, despite its small size, seem to be able to circumvent a situation of generalized crisis by relying on certain features and capabilities.

Key words: Toy industry, enterprise, internationalization, competitive strategy, cases study, Spain.

Germán Sempere, José Verdú y Pedro Rubio

MINILAND, LA ESPECIALIZACIÓN EN JUGUETE EDUCATIVO Y NUEVOS MERCADOS

Miniland, que en sus inicios fue una industria auxiliar, en la actualidad es líder en el mercado del juguete educativo español y un claro referente mundial del sector. Exporta a más de 40 países y sigue presente en el

mercado promocional. Además, los productos de su unidad de negocio Miniland Baby, dirigidos a bebés, están en la vanguardia de la innovación y presentes en la mayoría de los comercios especializados de España y Portugal.

Palabras clave: Industria del Juguete, Miniland Group, análisis histórico, estrategia empresarial, nuevos productos, internacionalización.

Miniland, even though it started as an auxiliary industry, it is currently leader in the Spanish educational toy sector, and well recognised worldwide. Miniland exports to more than 40 countries and still has a strong presence in the promotional market. In addition to this, the products of the Miniland Baby brand, thought for small babies, uses the latest technology available and has a presence in the most specialised stores of Spain and Portugal.

Key words: Toy industry, Miniland Group, historical analysis, management strategy, new products, internationalization.

Sergio Pastor Coldeforns

EN BUSCA DEL VALOR AÑADIDO PERDIDO EN LA CRISIS. LA EXPERIENCIA DE TECNITOYS SCALEXTRIC

El autor pretende mostrar, desde un punto de vista práctico, la visión de quien, con el transcurso del tiempo y por la experiencia –25 años en tareas de gestión y en 5 sectores diferentes–, posee una aproximación más práctica y pragmática que teórica a los temas debatidos.

Este punto de vista pretende ser un contrapeso a otras posturas que, por teóricas, necesitan ser balanceadas en esa búsqueda de la verdad que suele estar justo en el medio. No pretende el autor la posesión de la fórmula magistral para nada sino tan solo expresar una visión más.

Palabras clave: Empresas, ciclo económico, estrategia competitiva, valor añadido.

The author seeks to show, from a practical point of view to be entertaining, the vision of those who through the passage of time and experience –25 years in management and in 5 different sectors–, has a more practical approach pragmatic to the theoretical issues discussed. This view aims to be a counterweight to other theoretical positions that need to be balanced in the pursuit of truth that is often right in the middle. The author does not purport to possession of the master formula for anything but just to express a vision.

Key words: Firms, economic cycle, competitive strategy, value added.

Antonio García Tabuenca
y Fernando J. Crecente Romero

EMPRESARIOS Y EMPRESAS BENEFICIARIOS DE AVAL DE SGR. UNA CARACTERIZACIÓN

La posible existencia de restricciones e imperfecciones en los mercados en ocasiones induce a las administraciones públicas a establecer sistemas de garantías para facilitar a las empresas de menor dimensión el acceso al crédito. Entre los que tienen mayor tradición en España está el de las Sociedades

de Garantía Recíprocas (SGR). En este artículo, basado en una encuesta realizada a más de 400 empresarios que recibieron aval de SGR con el objeto de conseguir en la banca recursos ajenos a largo plazo, se analizan, de un lado, algunas características de los mencionados empresarios y de la estructura de sus empresas y, de otro, se relacionan estas características con otras variables ligadas a la naturaleza y proceso del aval.

Palabras clave: Sociedades de Garantía Recíproca, Pymes, empresarios, perfil sociodemográfico, garantía del crédito, coste, España.

Possible restrictions and flaws in markets occasionally induce public administrations to establish systems of guarantees in order to facilitate access to credit by smaller sized companies. Among those which have a longer tradition in this are the Reciprocal Guarantee Companies. Based on a survey carried out on over 400 businessmen who had received the guarantee of a Reciprocal Guarantee Company in order to obtain long term debt capital from banks, this article analyses some of the characteristics of these businessmen and the structures of their companies, as well as relating these characteristics to other variables linked to the nature and the process of the guarantee.

Key words: Reciprocal Guarantee Company, SME, businessman, sociodemographic profile, credit guarantee, cost, Spain.

Santiago Ibarra Mirón, Gilberto Hernández Pérez y
Josep Lluís Martínez-Parra

EVOLUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE FABRICACIÓN EN LAS GRANDES EMPRESAS MANUFACTURERAS CATALANAS. UN ESTUDIO EMPÍRICO.

El objetivo de este trabajo es estudiar las estrategias de fabricación de un conjunto de grandes empresas pertenecientes a diferentes sectores industriales radicadas en la comunidad autónoma de Cataluña, y hacer una comparación con el comportamiento descrito por otros fabricantes internacionales. Para este fin, y tomando el año 2004 como referencia, se ha estudiado una muestra del universo de empresas a través de un cuestionario postal enviado a los directivos de fabricación. En el estudio se describen los principales objetivos y políticas de fabricación que las empresas de la muestra han estado priorizando durante el periodo 1999-2009.

Palabras clave: Fabricación industrial, industria manufacturera, estrategia competitiva, gestión de la producción, Cataluña.

The aim of this paper is to study the manufacturing strategies of a group of large companies from different industrial sectors located in the autonomous community of Cataluña (Spain), and to make a comparison with the behavior described by other international manufacturers. To this purpose and taking 2004 as reference, has been studied a sample of the universe of firms, through a postal questionnaire sent to managers of manufacturing. The study outlines the main manufacturing policies and objectives that the companies have been prioritizing in the period 1999-2009.

Key words: Industrial production, manufacture industry, competitive strategy, production management, Cataluña

Eva M^a Pertusa Ortega, José Francisco Molina Azorín y
Enrique Claver Cortés

LA INFLUENCIA DEL AJUSTE ESTRATEGIA-ESTRUCTURA SOBRE EL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO

El interés de este estudio se centra en analizar empíricamente las relaciones entre la estrategia competitiva y la estructura operativa como factor de éxito empresarial dentro de una muestra de grandes empresas españolas. Siguiendo las directrices del enfoque contingente, examinamos las correspondencias observadas en la teoría, para poder determinar qué tipo de asociaciones estrategia-estructura se consideran más congruentes entre sí. El contraste empírico del modelo hipotético que refleja estas asociaciones nos indica que las estrategias de liderazgo en costes se asocian positivamente con estructuras de tipo mecánico y que las empresas en las que existe congruencia entre su estrategia y su estructura organizativa obtienen mejores resultados en términos económicos.

Palabras clave: Estrategia competitiva, estructura de la empresa, resultados empresariales, teoría contingente, España.

This study has as its aim to empirically analyse relationships between competitive strategy and operative structure, and their role as a business success factor, with a sample of large Spanish firms. Following the guidelines of the contingent approach, we checked the correspondences observed in the theory in order to determine which strategy-structure associations are considered more consistent with one another. The empirical contrast of the hypothetical model shows us that the cost leadership strategies are positively associated with mechanistic structures, and also that firms in which there is consistency between strategy and structure obtain better results in terms of return on assets, return on sales, and return on equity.

Key words: Competitive strategy, enterprise structure, firms result, contingent theory, Spain.

Gloria Rubert Adelantado
y Asier Minondo Uribe-Etxebarria

EL EFECTO DEL *OUTSOURCING* EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA ESPAÑOLA EN SU DEMANDA RELATIVA DE TRABAJADORES CUALIFICADOS

Este artículo analiza el efecto del *outsourcing* de la industria manufacturera española en su demanda relativa de cualificaciones. Por primera vez en la literatura se considera por separado el efecto del *outsourcing* a países desarrollados y el de los países en vías de desarrollo. Tal y como cabía esperar a nivel teórico, se obtiene que existe una relación directa entre el *outsourcing* a países en vías de desarrollo y una mayor demanda relativa de trabajadores cualificados. Sin embargo, sorprendentemente el *outsourcing* a los países desarrollados también tiene un efecto positivo sobre la demanda relativa de trabajadores cualificados. Dicho resultado indica que tal vez deban ser replanteadas las conclusiones obtenidas por los estudios previos en los que no se realizaba tal distinción.

Palabras clave: Industria manufacturera, subcontratación internacional, demanda de empleo, trabajadores cualificados, países industrializados, países en vías de desarrollo, España.

This paper analyses the effect of outsourcing on the demand for skills in the Spanish manufacturing industries. For the first time, in the literature we distinguish the origin of outsourcing between developed and developing countries. As theoretically expected, we find a positive link between outsourcing to developing countries and a higher demand for skills in the Spanish manufacturing sectors. However, we also find that outsourcing to developed countries has a positive effect on the demand for skills. This latter result may cast some doubts on previous studies' conclusions.

Key words: Manufacturing industry, international subcontractation, employment demand, skilled worker, industrialized countries, developing countries, Spain.

Un estudio desarrollado por investigadores de la Universidad de Barcelona concluye que ***Economía Industrial*** es la tercera revista española de Economía más citada internacionalmente. El doble de veces que la revista italiana más citada y más que la francesa o alemana más conocidas.

Los índices y abstracts de *Economía Industrial* se incluyen en las bases de datos e índices *on line* de la **American Economic Association** y en su publicación especializada **ECONLIT**, editada por el **Journal of Economic Literature**. A la consulta de sus 200.000 registros, entre los que se encuentran 300 revistas —100 fuera de Estados Unidos—, recurren estudiantes, investigadores y profesores de todo el mundo económico.

Los contenidos de *Economía Industrial* también están disponibles en la red Internet, en la dirección **www.mityc.es/revistaei**