

LA MARCA COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA DEL JUGUETE EN ESPAÑA

MAITE FRANCÉS BARCELÓ

Asociación Española de
Fabricantes de Juguetes.

Apenas transcurrido poco más de un siglo desde que la primera empresa del juguete se instalara en Ibi, se ha transformado por completo el escenario de retos y oportunidades al que se enfrenta este emblemático sector.

La industria de juguetes de hojalata ha dado paso a nuevos materiales más maleables, como el plástico, las tradicionales muñecas han estilizado sus figuras para adecuarse a las nuevas modas y la imaginación que movía a los juguetes ha sido sustituida por las pilas.

Pero en toda esa vorágine de transformaciones se ha mantenido perenne la identidad de muchas empresas que apostaron, desde sus inicios, por dotar a sus productos de algo más que un nombre bonito y una canción pegadiza que tatararan los niños en el patio de la escuela.

Aunque no en todos los casos fue así. Hubo una época en la que el fabricante fijaba la demanda de sus productos en función de su oferta. Eran tiempos de escasa competencia, donde la empresa fabricaba y el mercado consumía aquello que se le ofrecía, en un paradigma del intercambio más sencillo.

No obstante, con la proliferación de las industrias en el sector y el consiguiente incremento de la competencia procedente de otros países, la mera producción de mercancías se volvió insuficiente. Así, la dis-

tribución comenzó a saturarse con una oferta de producto indiferenciado y el consumidor se vio abocado a la difícil tesitura de tener que elegir.

Inmersos en este escenario, las empresas necesitaron diferenciarse creando un universo de intangibles que las hiciese atractivas frente a la competencia. Y para esto necesitaban una marca.

Si bien las empresas ya poseían un nombre, la designación verbal necesaria para cumplir los requisitos legales para su constitución jurídica, debían construir ahora el escenario simbólico que sostuviera su identidad y en consecuencia sus factores distintivos.

De este modo, primero tímidamente y con mayor ímpetu después, las empresas de juguetes han comenzado a construir sus marcas, incidiendo especialmente en sus aspectos visibles como el logotipo, para ir trabajando posteriormente sobre todos aquellos factores que conformarán su identidad corporativa.

Ya no sólo las grandes compañías, aquellas que cada año pueden mostrar sus novedades a través del escaparate televisivo, son conscientes de la importancia

de disponer de una identidad y comunicarla, sino que también las pequeñas y medianas han comprendido que la marca es el símbolo que les permite abandonar el anonimato y mostrarle al mercado su compromiso con la calidad y el trabajo bien hecho.

Así, en un mundo globalizado dominado por los precios bajos y por las modas efímeras, que encumbran y derrocan con facilidad pasmosa los productos, la marca se yergue como el baluarte que defiende los valores y la calidad de los juguetes frente a los vaivenes del mercado y le otorga identidad y permanencia a las empresas.

UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL AL TÉRMINO MARCA †

Para ahondar en el conocimiento de la gestión de la marca como herramienta competitiva en el sector del juguete es necesario acometer primeramente una delimitación conceptual que defina claramente esta noción de marca.

Sin lugar a dudas, una primera aproximación que resuelva la proliferación de bibliografía en relación a este término debe ser entendida acudiendo a su definición negativa, es decir, a aquello que no debemos considerar una marca, esto es, un producto genérico.

Así pues, la marca designará, en contraposición, un producto distintivo y único en su categoría ya que «incorpora credibilidad, logra recuerdo, ayuda a la comunicación y suministra las bases para una ventaja competitiva sostenida» (Aaker, 2005: 176). En este mismo sentido, Bassat (1999: 25) la define como «algo material e invisible, que identifica, califica y, sobre todo, da un valor añadido».

Atendiendo a su definición desde un punto de vista jurídico, el artículo 118 del Estatuto de la Propiedad Industrial entiende por marca «todo signo o medio material, cualquiera que sea la clase o forma, que sirve para señalar y distinguir de los similares los productos de la industria, el comercio y el trabajo». Asimismo, el título primero de las Disposiciones Generales de la Ley de Marcas (Ley 17/2001 de 7 de diciembre) dice, en su artículo primero, que marca es «todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de las otras».

Por tanto, podemos enunciar la marca como un signo verbo-icónico que distingue un producto o un servicio de los de la competencia y, en tanto que lo diferencia, lo hace acreedor de una serie de propiedades, reales o simbólicas, que son justamente las

que el consumidor anhela obtener al preferir esa marca frente al resto de las de su categoría.

Se advierte, por tanto, la dualidad semántica que nos ofrece este concepto en tanto dimensión tangible, que aporta diferenciación a los productos al dotarlos de un nombre y unos rasgos materiales propios, e intangible al identificar la mercancía sobre la base de unos valores particulares.

Por otra parte, al profundizar en el concepto de marca, debemos establecer una categorización que nos permita comprender dicha noción en toda su complejidad. Una de las sistematizaciones más rigurosas sobre la jerarquía de la cartera de marcas la encontramos en la obra *Estrategia de la cartera de marcas* (2000) que realiza Aaker, quien distingue entre: marca madre, marca respaldadora, submarca, descriptor, marca de producto, marca paraguas y co-marca o alianza de marcas.

Por su parte, Zikmund y y D'Amico (2002:16-22) establecen una distinción entre marca del fabricante, que agrupa a diversos productos bajo un denominador común; marcas del distribuidor o marcas privadas, propias de los productos exclusivos que comercializan determinadas tiendas; marcas familiares, que concentran en un único nombre a toda una línea de artículos relacionados; marca individual, que representa el caso opuesto al anterior, una marca que no es compartida por otros productos de la línea (nombre de producto) y finalmente, nombres genéricos, entendidos en contraposición a los de marca o productos marcados, que describen productos o artículos en términos que son parte de nuestro vocabulario cotidiano.

EL NIÑO COMO CONSUMIDOR DE MARCAS †

La apuesta decidida por la marca por parte de las empresas del sector del juguete aparece claramente vinculada al nacimiento del fenómeno del niño consumidor, pues será entonces cuando las compañías comiencen a considerar a éste como agente de consumo con decisiones propias y no únicamente como destinatario de las compras de sus padres.

El fenómeno del niño consumidor hunde sus raíces en la década de los 50, época en la que convergen dos factores claves: el boom demográfico que aconteció tras la II Guerra Mundial y el auge económico que provocó la emergencia de una nueva clase media con más dinero que ofrecer a sus hijos. Estas circunstancias, junto con la aparición del nuevo medio televisivo, supusieron el caldo de cultivo idóneo para que floreciera lo que McNeal denominaría como *kid client*.

CUADRO 1
RELACIÓN CON LAS MARCAS POR FRANJAS DE EDAD Y AUTORES

18 meses	> 2 años	3 años o más	>= 5 años	6 años	7 – 8 años	9 años
Reconocer logotipos (Schor, 2006).	Petición de productos con marca (Schor, 2006; McNeal 2002). Las marcas representan objetos en sí mismos, no contenido simbólico (McNeal, 2002).	Las marcas contribuyen a expresar su autoimagen (Schor, 2006). Reconocer marcas (John, 1999).	Distinción entre productos a través de las marcas (Matthews y Novakovitch, 1999).	Reconocer logotipos y marcas (Weller, 2002).	Citación de marcas por categorías de producto. Demandan productos por su nombre de marca (John, 1999). Establecimiento de la preferencia de marcas por categorías de producto (Brée, 1995). El 53% de las categorías de producto están representadas por marcas (McNeal, 1993).	Distinción entre la actitud hacia la marca misma, la actitud hacia la marca como resultado de la publicidad y actitud hacia los anuncios. (Robertson y Rossiter, citados por Derbaix y Brée, 1997).

FUENTE: Francés (2007).

En las décadas siguientes será determinante el incremento de los ingresos familiares que repercutirá, consecuentemente, en el dinero que dispondrán los niños para gastar, aunque será en los años ochenta cuando se produzca una verdadera explosión de los productos y servicios dirigidos a niños y se comience a tomar conciencia de la importancia de este segmento de mercado.

En la actualidad, podemos constatar el afianzamiento de la figura del niño consumidor, al consolidarse y mantenerse las tendencias que comenzaron a vislumbrarse en la década de los cincuenta, auspiciadas por el advenimiento de nuevos modelos familiares y sociales como: reducción del número de hijos por familia, retraso en la edad de tener el primer hijo, fragmentación de las estructuras familiares tradicionales, redefinición de los roles en el seno de las familias y aumento del poder adquisitivo Brée (1995: 22-24).

Así pues, como resultado de la convergencia entre la propia evolución del niño consumidor y el auge que han adquirido las marcas nos encontramos ante el advenimiento de un nuevo modelo de consumidor infantil, un estadio más en ese largo proceso que ha llevado al niño de la autonomía déctica para influir en las decisiones de consumo ajenas y repercutir en las propias, a la demanda de objetos particulares, con unas características concretas que el niño desea obtener al preferir esa marca.

En este sentido, un estudio realizado por Nickelodeon

en Norteamérica en 2001 revelaba que el 92% de lo que pedían los niños de entre 8 y 14 años eran marcas concretas y según las investigaciones de Schor (2006:31) a los dieciocho meses los niños son capaces de reconocer logotipos y, antes de haber cumplido los dos años, ya piden los productos por su marca. A los tres o tres años y medio, los pequeños consumidores comienzan a creer que las marcas expresan sus características personales, es decir, que son modernas o novedosas, fuertes o que denotan inteligencia.

Matthews (1999) y Novakovitch (1999), a los que menciona Ross y Harradine (2004), argumentan que los niños reconocen las marcas a una edad más temprana y sugieren que ya pueden realizar distinciones entre productos antes de alcanzar los cinco años y Oates, Blades y Gunter (2003:402), citan a Weller (2002), quien indica que los niños reconocen logotipos y marcas en cuanto aprenden a leer.

Por su parte, las investigaciones realizadas por Brée (1995:252-253) muestran que, a los seis o siete años, los niños ya son capaces de citar claramente las marcas que les gustan o no en categorías de productos tan dispares como los caramelos, los zapatos, los vaqueros, los juguetes, incluso el detergente de sus madres.

De este modo, podríamos obtener el esquema relativo al reconocimiento, petición y conciencia de marca entre los niños que se incluye en el cuadro 1, según los diferentes autores estudiados.

Esta demanda de marcas por parte de la infancia no es ajena al sector del juguete. Un estudio llevado a cabo por la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes en diciembre de 2006 sobre una muestra de cartas a los Reyes Magos ponía en evidencia que un 71,9% de las misivas analizadas contenían al menos una referencia a las marcas, al igual que un 56,8% de las peticiones, datos que nos ofrecen una idea sobre el reconocimiento de las marcas en el público infantil.

Además, la categoría de juguetes era la que registraba una mayor demanda de marcas, junto a otras como videojuegos, videos y discos y móviles, tal y como se advierte en el cuadro 2.

Considerando la tipología de marcas que los niños citan en sus cartas, se advertía que el tipo con mayor demanda era el nombre del producto, con un porcentaje del 39,3%, y la citación de marca gama o la licencia, con un 33,69%, mientras que la marca madre sólo quedó registrada en un 3,2% de las peticiones (cuadro 3).

Por otra parte, si atendemos a la citación de marcas por edades, se apreciaba el incremento en su designación conforme asciende la edad, pasando de un porcentaje del 27,6% a la edad de tres años a un 70,7% a la de nueve, estableciéndose la edad como un factor determinante para influir en las peticiones (cuadro 4).

Por lo que respecta a las peticiones de marca en relación a las distintas categorías de juguetes, se observa que los juegos de construcción, los de mesa, los juguetes de escenario, las muñecas, los juguetes electrónicos o los de preescolar son aquellos que concentraban una mayor demanda de marca (cuadro 5).

Y por lo que respecta a los niños en edad preescolar, que todavía no son capaces de formular con claridad sus deseos, son los padres quienes se decantan por la selección de marcas como un referente de calidad, en unas edades en las que la seguridad de los productos prima sobre cualquier otra consideración.

LA MARCA COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA DEL JUGUETE DE ESPAÑA ↓

La preferencia y demanda de marcas por parte del target al que van dirigidos los juguetes que se analizaba en líneas anteriores se traduce a nivel empresarial en la apuesta decidida por las marcas. De hecho, más de un 60% de los juguetes vendidos en España durante el año 2008 correspondía a un juguete de marca y/o licenciado.

En este sentido, y según los datos del Observatorio del Mercado del Juguete (2008), si en épocas de bo-

CUADRO 2
CITACIÓN DE MARCA POR CATEGORÍA DE PRODUCTO (%)

	No	Sí
Juguete	39,2	60,8
Ropa y calzado	87,3	12,7
Material escolar	84,4	15,6
Mascotas	97,3	2,7
Higiene y belleza	72,7	27,3
Decoración	100,0	0,0
Móviles	58,3	41,7
Ordenadores MP3 y otras tecnologías	90,1	9,9
Deportes	76,5	23,5
Videojuegos y consolas	3,7	96,3
Videos y discos	14,3	85,7
Libros (lectura tanto escolar como ocio)	72,7	27,3
Joyería	94,4	5,6
Otros	84,8	15,2

FUENTE: AEFJ (2007).

CUADRO 3
TIPOLOGÍAS DE MARCA CON MAYOR DEMANDA POR LOS NIÑOS (%)

	Sí	No
Citación nombre de producto	39,39	60,61
Citación marca gama o licencia	33,69	66,31
Citación marca paraguas	3,29	96,71
Cita <i>claim</i> o <i>slogan</i>	1,03	98,97
¿Es un producto licenciado de un producto audiovisual?	22,38	77,62

FUENTE: AEFJ (2007).

CUADRO 4
CITACIÓN DE MARCA POR EDAD (%)

	No	Sí
3	72,38	27,62
4	51,50	48,50
5	51,87	48,13
6	37,80	62,20
7	47,17	52,83
8	36,04	63,96
9	29,32	70,68
10	37,38	62,62
11	44,95	55,05

FUENTE: AEFJ (2007).

nanza, con tasas de mejora del mercado entre el 6 y el 10%, las diferencias de crecimiento entre las empresas que poseían una estrategia de marcas sólidas frente a las que habían optado por otra de precios era de un 2%, en un periodo de recesión la diferencia de crecimiento entre ambas alcanzaba el 17%.

No obstante, la utilización de las marcas como herramienta competitiva no es común a todas las empre-

sas, advirtiéndose diferencias en función del tamaño de las mismas. Así, frente a un 74% de las medianas y grandes empresas que siguen una estrategia de marcas, sólo encontramos un 26% en el caso de las pequeñas y microempresas.

De hecho, y dada la diversidad de empresas que componen el sector juguetero en España, no es posible establecer un marco único que delimite el grado de implementación de las marcas y su gestión, sino que, por el contrario, se advierte una clara dicotomía entre las empresas que apuestan por la creación de marcas como parte esencial de su estrategia empresarial, con una orientación hacia el mercado y las empresas con un posicionamiento basado en la producción y una consideración de las marcas como elemento superficial de sus planes de negocio.

Llegados a este punto es necesario advertir que el tamaño de las empresas no es el único factor que determina la orientación hacia la marca, sino que debemos considerar otros condicionantes, como podrían ser la trayectoria histórica de la empresa, su visión empresarial e incluso la formación de sus recursos humanos.

De este modo podríamos hablar de la siguiente tipología de empresas, atendiendo a su orientación hacia la marca:

Megamarcas o marcas ajedrez: Este grupo estaría constituido por multinacionales o empresas con una clara proyección internacional que apuestan decididamente por la marca y el marketing. Como el popular juego de estrategia, estas compañías disponen de complejas tácticas para gestionar su marca, realizan adquisiciones para eliminar adversarios y su objetivo principal es poner en jaque a la competencia.

Grandes marcas o marcas parchís, visible en aquellas empresas que, sin ser líderes, se mantienen dentro de los diez primeros puestos del ranking de ventas. Si bien su gestión puede parecer más sencilla, en la práctica esconde planteamientos elaborados, con estrategias de defensa y de ataque.

Marcas medianas o marcas oca. Corresponderían al grupo de empresas que sigue una estrategia más monótona y lineal, más reactiva que proactiva, que no introducen grandes innovaciones en la gestión de la marca, y que están muy condicionadas por factores externos que la empresa no siempre puede controlar.

Marcas pequeñas o marcas dominó, características del tipo de empresas que dedican un presupuesto muy reducido a la gestión de su marca o

CUADRO 5
PETICIONES DE MARCA EN RELACIÓN CON LAS DISTINTAS CATEGORÍAS DE JUGUETES (%)

Citación marca por categoría de juguete	No	Sí
Armas de juguete	66,7	33,3
Bicicletas y otros vehículos con tracción	83,3	16,7
Coches, garajes y pistas	56,9	43,1
Disfraces	34,8	65,2
Juegos de construcción	0,0	100,0
Juegos de mesa	17,6	82,4
Juguetes de escenario tipo «Lego» o «Playmobil»	27,4	72,6
Juguetes de exterior (columpios, pelotas,...)	73,3	26,7
Juguetes electrónicos (mascotas, ordenadores,...)	19,5	80,5
Juguetes imitación hogar y adultos	74,1	25,9
Instrumentos musicales	45,5	54,5
Manualidades	42,2	57,8
Muñecas y/o accesorios	63,9	36,1
Muñecas bebé y/o accesorios	48,3	51,7
Muñecos de acción y/o accesorios	17,2	82,8
Muñecas maniquí y/o accesorios	13,8	86,2
Peluches	58,1	41,9
Preescolar	0,0	100,0
Puzzles y otros juguetes educativos	100,0	0,0
Videojuegos y consolas	3,7	96,3
Otros	47,1	52,9

FUENTE: AEFJ (2007).

cartera de marcas. No poseen una estrategia definida sino que sus acciones son puntuales y aisladas en el tiempo, sin que exista ningún signo de continuidad y coherencia entre ellas.

Pero si la marca representa una herramienta de identificación y constituye uno de los principales ingredientes de la competitividad de la empresa, no podemos olvidar mencionar uno de los temas que más les afecta: las falsificaciones que tan arduamente castigan al sector. De acuerdo con los datos del Estudio sobre el Sector del Juguete en 2006, un 26% de las empresas jugueteras sufrieron algún tipo de piratería, que en un 25% resultó ser la falsificación de las propias marcas.

Se trata de un problema que afecta a una de cada cuatro empresas del sector e interfiere tanto en la copia de productos y diseños industriales como en la de marca que se mencionaba. La media de pérdidas por copias o falsificaciones fue en el año 2006 de 317.285,7 euros.

Marcas propias frente a marca distribuidor ↓

La proliferación de marcas blancas y de marcas de distribuidor no ha sido un fenómeno ajeno al sector del juguete, sino que por el contrario atesora una larga trayectoria que se ha intensificado en los últimos años. Así, muchos distribuidores de juguetes como Juguettos, Toys R Us o El Corte Inglés han apos-

tado por la creación de marcas propias con una personalidad definida para cada tipología de juguetes, con productos muy similares a los que ofrecen las últimas novedades de las marcas, frente a otros como Juguetilanda o Súper Juguetes que han enfocado su estrategia hacia la importación directa.

De hecho, un estudio realizado por la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes en diciembre de 2007, basado en una observación participante en las principales cadenas de distribución, concluía señalando la elevada saturación de productos de marca distribuidor que, imitando a los de marca propia, ofrecían precios sensiblemente inferiores.

Pese a todo, los datos del Observatorio del Mercado del Juguetes (2008) señalan que el 73% de la facturación del sector proviene de los juguetes fabricados bajo marca propia frente al 9% que representa la marca distribuidor, cifra que indica la importancia que sigue teniendo la marca propia frente a la de los distribuidores.

El tamaño de las empresas será uno de los factores que confluyan en la producción de juguetes para las marcas de distribución. En este sentido, las medianas empresas serán aquellas que producirían una cifra de juguetes más elevada para los distribuidores con un 18%, mientras que por el contrario las empresas grandes sólo registran un 5%. Igualmente, resulta significativo que un 8% de la facturación de las microempresas proceda de la producción realizada para marca distribuidor.

De este modo nos encontramos con la paradoja de que fabricantes de juguetes ofrecen productos muy similares bajo la marca del distribuidor, siempre a un precio inferior, y bajo su marca propia a la que tratan de dotar de mayor contenido a partir de la creación de valor añadido.

Asimismo cabría resaltar el incremento de las ventas de marcas productoras durante la campaña de Navidad, que alcanza un 77%, mientras que por el contrario se reducen las ventas de productos con marca distribuidor, fruto de los esfuerzos publicitarios que se concentran en estas fechas y que comentaremos en líneas posteriores.

Líneas estratégicas de las marcas de juguetes

Por lo que respecta a las líneas estratégicas que siguen las empresas de juguetes en relación a las marcas cabría señalar las siguientes:

Las licencias. Sin lugar a dudas, las licencias representan una de las apuestas más afianzadas de las

marcas en los últimos años. De hecho, y según datos de NPD, las ventas del juguete licenciado han alcanzado un 32% sobre el total de ventas del sector.

Las licencias suponen acuerdos para reproducir personajes derivados de obras, generalmente audiovisuales, en objetos de consumo, ejerciendo un gran poder sobre las marcas al incrementar notablemente su notoriedad y atractivo. De este modo, las licencias posibilitan que las empresas pequeñas, cuya marca apenas goza del reconocimiento del público destinatario, ocupen un lugar destacado en el lineal y se contemplen como posibilidades de compra al elegirse un determinado juguete en función de la licencia que lleva adscrita, actuando en definitiva como marca que respalda a la marca propia.

En el caso de las grandes marcas las licencias consiguen actualizarlas e incrementar su atractivo y por ello son muchas las que se han lanzado a invertir el proceso creando ellas mismas sus propios productos audiovisuales, tal y como sería el caso de Barbie con sus películas Barbie mariposa, *Barbie Fairytopia* o Hasbro con *Transformers*.

Asimismo, las empresas no sólo adquieren propiedades sino que también licencias sus propias marcas, extendiendo su gama de producción hacia otras categorías de producto que no le son propias. Sería el caso de los aparatos electrónicos de Digital Blue con la licencia de Lego o la línea de maquillaje, ropa o electrónicos de Barbie.

Cobranding con marcas dirigidas a un mismo target. Otra de las estrategias que podemos contemplar es la realización de alianzas de *cobranding* con otras marcas con las que mantienen una relación de afinidad en cuanto a públicos destinatarios para incrementar su notoriedad y su presencia en canales de venta alternativos a los tradicionales. Así podríamos hablar de las zapatillas Adidas Fisher Price, de los regalos de juegos tradicionales en los *Happy Meal* de McDonald's o de los Scalextric que realiza la firma Tencnitoys para Imaginarium.

La extensión de marcas infantiles hacia otras categorías de producto dirigidas al mismo target y que comparten un mismo concepto. Es una de las perspectivas adoptadas por las grandes empresas del sector que buscan ampliar su cartera de productos pero manteniendo el posicionamiento y dirigiéndose al mismo target. Sería el caso de los Legoland o Fun Park, los parques temáticos de Lego y Playmobil respectivamente, la amplia cartera de productos de Imaginarium que incluye desde viajes, hasta móviles, MP3, fotografía y ordenadores o la extensión que realizan empresas de juguetes hacia los productos de puericultura.

Gestión de la cartera de marcas ↓

Por lo que respecta a la gestión de la cartera de marcas y a la importancia otorgada a cada una de ellas dentro de la estructura jerárquica cabría destacar que las empresas de juguetes, a nivel general, centran sus esfuerzos en enfatizar las marcas de producto o las marcas gama, mientras que, por el contrario, mantienen las marcas corporativas en un discreto segundo plano.

En este sentido, la marca corporativa aparece en los anuncios televisivos y en los catálogos como símbolo de garantía de los productos que avala, dirigiéndose a los padres y no a los niños, para los que constituye una referencia sobre la calidad y la seguridad de los juguetes. De hecho, se advierten notables diferencias estéticas entre la marca corporativa, que se presenta con una estructura más seria, rígida y con colores más apagados, que las marcas gama que ofrecen, por el contrario, una identidad más atractiva, con tipografías dinámicas, mascotas corporativas y claims sugerentes que invitan a los niños a pertenecer a sus comunidades a través de la adquisición del producto, como sería el caso de «Barbie te va».

De este modo, podemos enunciar que, en el caso del juguete, la marca corporativa actúa como respaldo de la cartera de productos, aportando confianza y seguridad, mientras que la marca gama amortigua las novedades que lanzan las empresas, ofreciendo al consumidor su trayectoria histórica renovada y rejuvenecida constantemente con cada nuevo producto. Así un nuevo muñeco de acción actualizará la marca gama que comprenda a todos esos muñecos de acción, adecuándola a las tendencias del mercado, pero seguirá manteniéndose fiel al espíritu de la misma.

En este sentido, el mal funcionamiento de un producto en el mercado o la afectación de un problema particular únicamente perjudicaría a un grupo y no al total de la cartera de productos de la empresa. De ahí que asistamos a la consolidación de jerarquías de marca cada vez más complejas, en el que ya no sólo las marcas familiares, sino también las marcas de producto, estén alcanzando las cotas más altas de protagonismo frente a las marcas corporativas.

Por lo tanto, podemos afirmar que las empresas de juguetes están apostando cada vez más por potenciar las marcas gama o las marcas familia, creando todo un catálogo de símbolos que nutra estos universos de marca y que les confiera una identidad particular, desvinculada claramente del posicionamiento totalizador de la marca corporativa.

Asimismo, este proceso se está transfiriendo a la propia designación de los juguetes cuyo nombre propio actúa como una marca, al que se adscriben ciertos elementos identificativos, como serían tipografía, colores o incluso mascota corporativa.

De este modo, la designación de un juguete por su marca no atendería a la referencia a la marca corporativa, como puede ocurrir en otros segmentos como el de la moda, sino que por el contrario estaría vinculado al término con el que se define la colección de productos o al producto mismo; es decir, a la marca gama o a la marca producto.

Esta fórmula que privilegia las marcas gamas, o en su caso a las marcas producto, facilita la realización de una hipersegmentación del mercado, ofreciendo juguetes diferenciados para cada nicho sin que estos se vean influenciados por las propiedades y características atribuidas a otros. De este modo, en una misma marca los juguetes dirigidos a niños pueden presentarse bajo atributos de coraje, valentía o rapidez mientras que los enfocados a niñas ofrezcan valores relacionados con el instinto maternal, la moda o la amistad, sin que ninguno de ellos pueda perjudicarse por la intromisión de valores del otro que dañaría su posicionamiento.

Sin lugar a dudas esta característica representa la principal tendencia de las marcas en el sector del juguete y se prevé que se fortalezca en los últimos años. En consecuencia ya no podremos hablar de las muñecas de Famosa, como juguetes amparados al cobijo de una marca madre, sino que por el contrario, hablaremos de Nenuco, de Jagget's o de Barriguitas, estando cada una de ellas dirigida a un público específico con unas características muy definidas.

LA PROMOCIÓN DE LAS MARCAS JUGUETERAS EN EL UNIVERSO MULTIMEDIÁTICO ↓

Las marcas construyen su imagen a través de la comunicación que posibilita la interacción con el consumidor y que se realiza a través de los diferentes medios y soportes que constituyen el universo multimediático.

Esto explicaría que la publicidad sea una de las partidas en la que las empresas más invierten. De hecho, un 29% de las consultadas en 2006 afirmaban realizar inversión en esta área, con una media de 373.200 euros, por delante de otras partidas como la I+D, la maquinaria o la formación, siendo sólo superada por la inversión en propiedad industrial.

Además, la publicidad es mencionada por las grandes empresas como el factor del entorno que más

CUADRO 6
PRINCIPALES ELEMENTOS DE INFLUENCIA DEL ENTORNO EN 2001. VALORES MEDIOS

	Grandes (E=3)	Medianas (E=9)	Pequeñas (E=33)	Muy pequeñas (E=14)	Global (E=59)
Estacionalidad	6,33	6,67	5,48	6,00	5,83
Tasa de natalidad	6,00	5,00	5,21	5,14	5,20
Edad en que los niños dejan de utilizar juguetes	5,00	4,22	5,21	5,07	5,02
Importaciones	4,67	6,11	5,79	6,14	5,86
Productos sustitutivos	4,33	5,00	4,82	5,14	4,90
Distribución en grandes superficies comerciales	4,33	5,22	4,76	4,29	4,69
Ley de comercio	1,00	1,67	3,58	2,79	2,97
Publicidad	7,33	5,11	4,15	4,43	4,53

FUENTE: Estudio Sector Juguete 2006

les afecta señalando un 7,33 sobre 8, frente a otras variables como la natalidad, la estacionalidad o la edad a la que los niños dejan de utilizar los juguetes.

Sin lugar a dudas, la televisión representa el medio por excelencia para promocionar los juguetes e incrementar la notoriedad de marca desde que en 1952 Hasbro realizara con su spot del Mr.Potato el primer anuncio de juguetes en televisión. De hecho, tal y como se advierte en el gráfico 1, la publicidad de juguetes en España ha ido elevando paulatinamente su inversión, pasando de 165.275.732 euros en el 2005 a 184.457.123 en el 2007. En el 2008, por el contrario, los condicionantes económicos han provocado que apenas se haya incrementado la inversión, situándose en los 184.664.266 euros.

Además, cabría resaltar la elevada concentración publicitaria durante la campaña de Navidad que de acuerdo con los datos ofrecidos por Infoadex, supone 137.410.999 euros, es decir, un 74% sobre el total de la inversión realizada durante todo el año.

Por lo que respecta al porcentaje de representación de la inversión publicitaria sobre el total de las ventas en el sector del juguete, ésta significó en el año 2007 un 16%, según los datos de NPD Consulting.

Junto a la televisión cabría destacar la actividad promocional desarrollada en los siguientes medios:

Catálogos. Constituyen una de las herramientas de promoción más importantes de las empresas y, en el caso de muchas micro y pequeñas empresas, el único medio de publicidad.

Aunque encontramos tres oleadas de envío masivo de catálogos a domicilio o recogida en el punto de venta: verano y «vuelta al cole», la Navidad representa, sin lugar a dudas, la fecha que concentra un mayor número de anunciantes.

Los catálogos informan sobre las novedades y los juguetes presentes en el mercado y posibilitan a los niños conocer en mayor profundidad los productos que anhelan. Además, su impacto es mucho mayor porque a diferencia de otros soportes, su exposición es continuada y elegida por el niño, alcanzándose un elevado número de contactos.

Relaciones públicas. Pese a que se está incrementando el desarrollo de acciones de relaciones públicas aplicadas a los productos infantiles, todavía encontramos que es un área por explotar en el caso de las empresas de juguetes. No obstante, se advierten determinados ejemplos en este apartado, especialmente en el caso de las grandes empresas. Se trataría del *endorsement* o del apoyo de celebridades a productos, de la celebración de eventos vinculados a marcas de juguetes o el apoyo a acciones de la comunidad local.

La promoción de marcas a través del universo virtual. Cada vez son más los niños que tienen acceso a Internet en sus propios hogares y que consagran a navegar por la Red gran parte de su tiempo de ocio. De hecho, según el último estudio de ADESE, un 40% de los niños entre 7 y 10 años y un 53,7% de los situados entre 11 y 13 años posee ordenador en su casa. Esta dotación tecnológica implica que el ordenador, junto con las posibilidades que ofrece Internet, se haya convertido en uno de los soportes más atractivos y con más futuro de la publicidad.

Esta tendencia no ha pasado inadvertida a las marcas de juguetes y hoy casi un 80% de las empresas posee página web para promocionarse, ofreciendo información sobre los nuevos productos, juegos y promociones especiales dirigidas a aumentar las visitas.

Además de las páginas webs, también debemos mencionar otros recursos que han nacido al ampa-

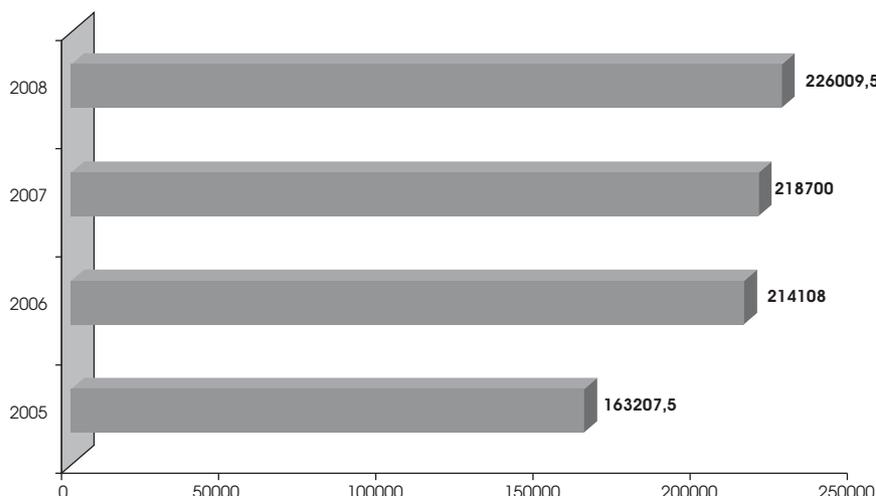


GRÁFICO 1
EVOLUCIÓN DE LAS INVERSIONES EN PUBLICIDAD DE JUGUETES (MILLONES DE EUROS)

FUENTE:
 AEFJ (2008).

ro de éstas y están cosechando un gran éxito entre la población infantil, como sería el caso de las redes sociales, los blogs, el *advergaming* y sin lugar a dudas, las comunidades virtuales por las que están apostando grandes marcas como Mattel con *Barbie Girls*, Hasbro y MGA-Zapf con *Be Bratz*.

Publicidad en revistas. Por su menor coste y su perfecta delimitación del target al que se dirigen, la publicidad en revistas representa una alternativa muy atractiva para las empresas de juguetes. De hecho, según datos de la Asociación Plaza del Castillo la media de publicidad en las revistas infantiles oscila entre un 35 y un 45% sobre el total del contenido.

No obstante, todavía se contempla como una opción minoritaria por parte de las empresas del sector que prefieren concentrar su inversión en medios con mayor impacto, como sería la televisión.

CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas, la marca constituye uno de los activos estratégicos más importantes de las empresas jugueteras y la herramienta imprescindible para afrontar la competencia asiática, ofreciendo justamente todo aquello de lo que ésta adolece: juguetes genuinos, en tanto no representan copias de otros, innovación, calidad y por supuesto valor añadido, al ofrecer todo universo simbólico que va más allá del simple producto.

Así, los niños que anhelan un juguete de una determinada marca frente a los de marca blanca o de distribuidor no están denotando un carácter mar-

quista como podría evidenciarse en el caso de otros bienes dirigidos a la infancia, sino que están escogiendo un determinado estilo de vida que se ajuste a su personalidad, justamente en un momento en que ésta se halla en construcción.

De este modo, las niñas preadolescentes buscarán la irreverencia de cierta marca de muñecas y los niños en edad escolar imitar a los héroes que ven en televisión, demostrando, por tanto, su deseo de integración en el escenario de valores que propone las marcas más que la ostentación que se presupone en otra tipología de productos como sería la ropa.

Es aquí, justamente en esta carga simbólica, donde radica la plenitud de la marca en el sector del juguete, de modo que, aunque las turbulencias económicas nos permiten aventurar un ligero crecimiento de la marcas de distribuidor, las marcas propias seguirán constituyendo la referencia privilegiada por los niños.

BIBLIOGRAFÍA

AAKER, D.A., (2005): *Estrategia de la cartera de marcas*. Nueva York, Ediciones Gestión 2000.
 AAKER, D.A. et al., (2000): *Gestión de marcas*. Bilbao, Deusto.
 ADESE (2006): *Estudio de hábitos y usos de los videojuegos 2006. Fase Omnibus*, disponible en: www.adese.es.
 AEFJ (2007): *Comportamiento del consumidor ante el lineal de compra. Resultados de la observación participante realizada en los centros de distribución del juguete en la provincia de Alicante durante la Campaña de Navidad 2006/7*". Informe inédito, Ibi, AEFJ.
 AEFJ (2007): *El papel de la marca en la elección de juguetes. Análisis de las cartas de los Reyes Magos en la campaña de Navidad 2006/7*. Informe inédito. Ibi, AEFJ.
 AEFJ (2006): *Estudio sectorial del Juguete*, realizado por Eratema, con la colaboración de IMPIVA (Generalitat Valenciana).

AEFJ (2003): *El Sector Juguete en 2001*, realizado por la Universidad Miguel Hernández, con la colaboración de IMPIVA (Generalitat Valenciana).

AEFJ (2005): *El Sector Juguete en 2003*, realizado por la Universidad Miguel Hernández, con la colaboración de IMPIVA (Generalitat Valenciana).

ALTO CONSEJO CONSULTIVO EN INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN DE LA PRESIDENCIA DE LA GENERALITAT VALENCIANA (2006): *La innovación en el sector del juguete de la Comunidad Valenciana*. Valencia. Presidencia de la Generalitat Valenciana. Fundación Premios Rey Jaime I.

ASOCIACIÓN PLAZA DEL CASTILLO DE USUARIOS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN, (2006): *Análisis crítico de 15 cabeceras: contenidos y valores en Asociación Plaza del Castillo*, diciembre 2006.

BASSAT, L., (1999): *El libro rojo de las marcas*. Madrid, Espasa Calpe.

BRÉE, J., (1995): *Los niños, el consumo y el marketing*. París, Paidós Comunicación.

CHENG, A. (2008): *Hasbro's chief transformer.CEO Goldner writes blockbuster script for toymaker's brands*, en Marketwatch [on line], 4 de diciembre de 2009, disponible en: <http://www.marketwatch.com/news/story/goldner-scripts-blockbuster-hasbro-chief/story.aspx?guid=%7B978E3D48-FCD3-4ABC-BCF6-3C0242AC1622%7D&dist=> [accesado el 22 de enero de 2007].

FERNÁNDEZ, C. e HINOJO, P. (2007): «El Sector español de juegos y juguetes», en *Boletín ICE Económico. Subdirección General de Análisis, Estrategia y Evaluación*. N° 2907.

FRANCÉS BARCELÓ, M. (2007): *Del cómprame algo al yo quiero esto. Una aproximación al fenómeno del niño consumidor de marcas*. Estudio realizado para la defensa del Diploma de Estudios Avanzados. Universidad de Alicante

MC NEAL, J.U., (1993): *Marketing de productos para niños. Manual sobre comercialización dirigida a los niños*. Argentina, Ediciones Granica.

OATES, C., BLADES, M. y GUNTER, B. (2003): «Editorial: Marketing to Children», en *Journal of Marketing Management*, 19 (3-4), Abril 2003, pp. 401-409.

ROSS, H. y HARRADINE, R. (2004): «I'm not wearing that! Branding and young children», en *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8, No.1, 2004, pp. 11-26.

SCHOR, J.B., (2006): *Nacidos para comprar. Los nuevos consumidores infantiles*. Barcelona, Paidós Ibérica.

URQUIDI, P. (2009): *España es uno de los mercados más importantes para Mattel* [on line], 30 de enero de 2009, disponible en: <http://www.ipmark.com/seccion.asp?ref=92> [accesado el 5 de febrero de 2007].

ZIKMUND, W. y D'AMICO, M. (2002): *Marketing*. México, Thomson Learning.

Otras Fuentes consultadas:

- Infoadex
- NPD Group
- Observatorio del Mercado del Juguete (OMJ)