

INTRODUCCIÓN

Indudablemente el análisis del sector juguetero presenta un gran atractivo, tanto para los estudiosos de la economía empresarial como para las propias empresas y administraciones competentes en su desarrollo. Los antecedentes sectoriales demuestran la oportunidad de su estudio con una singularidad cuantitativa y cualitativa, que resalta la importancia de la actuación efectuada por sus actores principales, así como el futuro que se deriva de las medidas individuales y conjuntas que se vienen adoptando.

En este caso, el interés del análisis industrial se puede ver ampliado por la observación singular, comparada con otros sectores, de lo que significa una adaptación competitiva, con estructuras flexibles para dar respuesta a los cambios que vienen acaeciendo. Desde hace tiempo esta industria sabe lo que es la competencia internacional, la deslocalización, la concentración empresarial, la reordenación productiva a nivel mundial, la progresiva relevancia de la distribución en la cadena de valor y en la posición relativa sectorial, o la diversificación de producto y mercado que hace movibles las fronteras de la industria hacia actividades relacionadas directa o indirectamente.

Además, desde el pasado mes de diciembre de 2008, se han producido determinados hitos que afectarán de manera significativa la evolución futura del propio sector, como son: la aprobación por el Parlamento Europeo de la nueva Directiva de Seguridad de los Juguetes y el refrendo por el Consejo de Ministros del Plan de Apoyo al Sector del Juguete, que establece un futuro respaldo en materia industrial y laboral. Aunque se reconoce la importancia de esta normativa para una industria como la española, que ha hecho de la seguridad un factor clave para su competitividad y por su contribución como referente de un juguete seguro, conviene destacar que la Directiva es un texto muy exigente, que impondrá una gran carga técnica y burocrática a las empresas, especialmente las pymes, que constituyen el 95% del sector en España.

El sector juguetero en España se concentra geográficamente en la Comunidad Valenciana; en concreto en la zona alicantina de la Foia de Castalla, conocida como el «Valle del Juguete», que en la práctica se conforma como un distrito industrial en el que predominan las pyme y donde se ha desarrollado una industria auxiliar de gran complementariedad productiva con otros sectores como plástico, metal, calzado, mueble, o automóvil.

Actualmente, el sector está integrado por 217 empresas que diseñan, desarrollan, fabrican y comercializan juguetes por 1.151,02 millones en 2008, con un incremento del 0,40% sobre el año anterior. Por tanto, el consumo sigue manteniéndose en buenos niveles a pesar de la crisis, y no por el factor precio sino por el incremento de la población infantil y por el mayor gasto niño/año, sobre todo en la campaña de Navidad, que sigue concentrando alrededor de un 70% de las ventas.

Aunque ralentizándose bajo los efectos de la crisis, la exportación del sector se sitúa en el 34% de su facturación, principalmente a los países de la UE (80%) encabezados por Portugal y Francia. Fuera del ámbito geográfico europeo, destacan básicamente EE.UU y México, aunque ambos mercados han registrado un fuerte descenso de su volumen a causa del tipo de cambio y del mayor impacto de la

crisis sobre su consumo doméstico. Las importaciones, se han visto frenadas por el incremento de los costes, tanto de la mano de obra y de las materias primas como por los controles de seguridad y calidad, particularmente experimentados en China, que aun manteniendo el primer puesto entre los países de origen (con una cuota actual del 60%) está viendo reducir su volumen de importación.

Por otra parte, la innovación y la adaptación al cambio son las constantes que han caracterizado al sector del juguete desde sus inicios, pero la velocidad vertiginosa a la que se producen las transformaciones y la marcada estacionalidad de las ventas del sector en unas pocas semanas, exigen un elevado esfuerzo a las pymes, que por otra parte ya está inmerso en su cultura de la innovación. Como recoge la Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas del INE correspondiente a 2007, los fabricantes de juguetes en España renuevan cada año el 60% de sus catálogos y, de hecho, el esfuerzo inversor realizado en partidas de I+D e inmovilizado es un 43,5% superior a la media de empresas industriales.

Esta trayectoria permite aventurar que, en los próximos ejercicios, las empresas ajustarán su producción a la demanda y adecuarán su oferta con un nuevo rango de productos a un menor precio, sin menoscabo de la calidad, seguridad y altos valores pedagógicos que les vienen caracterizando, de manera que se mantenga la menor afectación de esta industria en comparación con otros sectores y productos de consumo. Sin duda, el esfuerzo innovador y la adecuación de la oferta a la actual situación de crisis han permitido a la industria del juguete mantener posiciones e incluso ligeras mejoras en algunas de sus magnitudes.

Todo ello se describe y analiza en este monográfico que encarga la revista Economía Industrial a los profesores de la Universidad Miguel Hernández **José María Gómez Gras y Lorenzo Chinchilla Mira**, y en el que se contemplan los factores que vienen marcando la realidad del sector juguetero: la tradicional estacionalidad de las ventas en el último trimestre, la fuerte competencia de los productos asiáticos a bajo precio, la influencia de factores sociales y demográficos en el cambio de los hábitos de consumo y en la aparición de nuevos consumidores, o la creciente importancia de elementos que afectan con distinto signo a la competitividad del sector, como la calidad, seguridad y valores pedagógicos, o el problema de la piratería y falsificación con el que se encuentran las empresas jugueteras.

Las colaboraciones, clasificadas en tres bloques y procedentes tanto de la industria como de la universidad, ponen de manifiesto las expectativas que se ciernen sobre la evolución futura del sector, en cuanto a la diversificación del producto o de la actividad (con la deslocalización de algunas fases productivas), los procesos de innovación tecnológica y comercial seguidos por las empresas, la entrada en vigor de los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (OMC) que facilitarán la importación de juguetes a Europa sin ningún tipo de gravamen, o las recomendaciones que se derivan de las reflexiones efectuadas desde diferentes puntos de vista.

El primero de los bloques está destinado a enmarcar la situación de la industria del juguete y cuenta con dos colaboraciones. Por un lado, **José Antonio Pastor Fernández y Lorenzo Chinchilla Mira**, recogen la evolución del sector y sus perspectivas de futuro en España, resaltando la tradición industrial existente con más de un siglo de historia y caracterizada por sus elevados niveles de calidad, seguridad, diseño e innovación, tanto en la actividad productiva como en el resultado de satisfacción en el consumidor.

A continuación, **José Miguel Giner, M^ª Jesús Santa María y Josep-Antoni Ybarra**, de la Universidad de Alicante, analizan la localización y dinámica productiva seguidas por el sector juguetero, que ha aprovechado la elevada concentración de la actividad en nuestro país para aflorar unas ventajas productivas importantes que han mantenido en el tiempo con la ayuda de instituciones locales y actividades complementarias del entorno productivo. Sin embargo, la observación de la deslocalización

y la tradicional falta de cooperación aparecen como límites de la competitividad de las empresas en la actual coyuntura sectorial.

El segundo bloque integra dos trabajos que tienen que ver con los factores y condicionantes de la industria. En el primero, **Cristina Miró Llinares** y **Oliver Giner Cardona**, de la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes, contemplan la aplicación de la normativa de seguridad en la fabricación y venta de juguetes en España, destacando el alto nivel de exigencia que se han impuesto las empresas para ser capaces de responder a los más estrictos requerimientos técnicos, sin menoscabo del recurso para satisfacer la actividad lúdica de los consumidores especiales a los que va dirigido el producto. Con la aprobación de una Directiva Europea de Seguridad más eficaz y realmente aplicable por empresas y controlable por administraciones, los autores vienen a demostrar como el sector ha adquirido un grado de madurez, destacando la importancia de haber hecho de la seguridad un factor clave para la competitividad sectorial.

El segundo trabajo, presentado por **M^a Cinta Gisbert López**, **M^a José Alarcón García** y **José M^a Gómez Gras**, de la Universidad Miguel Hernández de Elche, aporta luz sobre los escasos estudios de género en las empresas, analizando el papel de la mujer en la industria y las circunstancias que envuelven al trabajo femenino, tanto las referidas a la situación de la investigación sobre género en el contexto empresarial como, especialmente, a su participación en el seno de la industria juguetera. Los autores ponen de manifiesto la elevada presencia de la mujer (40% de las plantillas) en esta actividad manufacturera, con una dedicación y especialización productiva que resalta comparativamente con otras industrias, siendo de especial interés la reflexión sobre su participación como empresarias, estilos de dirección, trayectoria profesional, etc.

El tercer grupo de temas del monográfico es el más numeroso y se refiere a las estrategias competitivas consideradas, junto a otras medidas innovadoras y de futuro. El bloque comienza con una aproximación teórica al concepto de marca, a cargo de **Maite Francés Barceló**. 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 un universo simbólico que va más allá del simple producto. Asimismo, la autora destaca el papel creciente que están alcanzando las marcas familia o de una gama de juguetes frente a las corporativas, puesto que facilitan la hipersegmentación de los mercados y la consiguiente oferta perfectamente diferenciada en función del mercado al que se dirijan. Augura, como conclusión, un buen futuro a las marcas propias como referencia privilegiada para los niños.

A continuación, **Cristina Miró Llinares** y **Lorenzo Chinchilla Mira** reflexionan sobre el papel pionero y de liderazgo en materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) del sector del juguete a nivel nacional e internacional, como se puede comprobar en las acciones sociales que suelen recogerse en las memorias de sostenibilidad o de RSC, cada vez más frecuentes en estas organizaciones. Concretamente, los autores exponen las iniciativas y compromisos singulares que se han dado bajo diferentes denominaciones y códigos asumidos y destacan, como ejemplo, que ha sido el primer sector industrial en proporcionar herramientas válidas y coordinadas con todos los grupos de interés (*stakeholders*) para lograr juguetes que sean fabricados y comercializados de manera responsable. Asimismo, se evidencia el valor añadido y la mejora continua que proporcionan estas actuaciones, incluyendo casos prácticos de RSC en empresas jugueteras españolas.

El tercer énfasis de este apartado se centra en la innovación y ha sido realizado por **Santiago Gisbert**, **María Costa**, **Pablo Busó** y **Ana Mata**, como profesionales del sector y con la meta de realizar un análisis del estado de la innovación en el ámbito industrial juguetero. Incluyen una revisión de la literatura

con el principal objetivo de acotar los límites del término Innovación, así como las principales instituciones que intervienen en este proceso innovador a nivel del sector juguetero, para seguidamente analizar el estado de la I+D a través de diferentes indicadores: análisis cuantitativo sobre la influencia de la innovación en el sector juguetero, estudio cualitativo de observación de catálogos y diagnóstico en profundidad de la innovación sectorial.

Complementariamente, **Josep-Antoni Ybarra** y **Antonio Fuster**, de la Universidad de Alicante, junto a **Rafael Doménech**, de la Miguel Hernández, se centran en la siguiente colaboración en la diversificación como estrategia de la industria del juguete. La tradición innovadora seguida por el sector, especialmente desde los años ochenta, 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, se señalan las claves a las que se enfrenta el sector tras la experiencia vivida en los últimos años, que exige la adopción de nuevas estrategias basadas en la diversificación, la innovación o la cooperación para mantener la competitividad alcanzada.

La siguiente colaboración lleva por título «La externalización de actividades como estrategia competitiva en el sector juguetero español: consideraciones desde la perspectiva espacial». En ella, **José Antonio Belso Martínez** y **Carmen Victoria Escolano Asensi**, de la Universidad Miguel Hernández, ponen de manifiesto que, 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, estudiando 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). El análisis se complementa 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.

A contestar la pregunta ¿Es posible encontrar en un sector tradicional como el juguete el llamado «fenómeno *born global*»? se dedica la última colaboración de este bloque, elaborada por **M^a Antonia Vaquero Sánchez** y **José M^a. Gómez Gras**, de la Universidad Miguel Hernández. A través de un estudio exploratorio del sector del juguete se reflexiona sobre la externalización de actividades como estrategia competitiva y se 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, se muestran casos de jugueteras que, a pesar de su reducido tamaño, parecen ser capaces de sortear una situación de crisis generalizada apoyándose en determinadas características y capacidades propias.

Como es habitual, se cierra la monografía con un bloque dedicado al estudio de casos de experiencias empresariales en la industria juguetera. **Germán Sempere**, **José Verdú** y **Pedro Rubio** exponen el de la firma Miniland, que, de industria auxiliar en sus inicios, ha pasado en la actualidad a liderar el mercado del juguete educativo español y ser un claro referente mundial del sector. Esta empresa 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.

Finalmente, **Sergio Pastor Colldeforns**, Consejero delegado de Tecnitoys Scalextric, intenta mostrar cómo la estabilidad permanente no existe en los procesos de producción industrial y sí un cambio constante, tanto del entorno social como del económico. Esto requiere una adaptación de los procesos de la empresa para volver a hallar de qué forma y manera debe organizar sus actividades y centrarse en las que reportan mayor valor añadido.

En la sección de Otros temas, la tribuna abierta a los colaboradores de nuestra revista que no participan puntualmente en la monografía y cuyos trabajos han sido sometidos al correspondiente proceso de evaluación, se incluyen en esta ocasión cuatro temas, aportados por diez autores. **Antonio Garcia Tabuenca y Fernando J. Crecente Romero** describen el sistema español de Sociedades de Garantía Recíproca, establecido para superar las restricciones e imperfecciones que limitan el acceso al crédito por parte de las empresas de menor dimensión. Sobre la base de una encuesta a 400 beneficiados por este sistema, analizan las características de los citados empresarios así como de sus empresas.

En otro de los artículos, **Santiago Ibarra Mirón, Gilberto Hernández Pérez y Josep Lluís Martínez Parra** estudian las estrategias de fabricación de un conjunto de empresas catalanas de diferentes sectores y las comparan con otras de ámbito internacional. Describen las principales políticas de fabricación que las empresas de la muestra han priorizado entre 1999 y 2009.

También a partir de una muestra de empresas, en este caso de ámbito nacional **Eva M^ª Pertusa Ortega, José Francisco Molina Azorín y Enrique Claver Cortés** analizan empíricamente las relaciones entre la estrategia competitiva y la estructura operativa como factor de éxito empresarial. Entre otras conclusiones, los autores destacan que las estrategias de liderazgo en costes se asocian positivamente con estructuras de tipo mecánico y que la congruencia entre estrategia y estructura empresarial obtiene mejores resultados en términos económicos.

En el cuarto artículo se identifica qué impacto tiene el *outsourcing* en la demanda de cualificaciones por parte de la industria manufacturera española. **Gloria Rubert Adelantado y Asier Minondo Uribe-Etxebarria** separan ese impacto en países desarrollados y en vías de desarrollo, demostrando que existe una mayor demanda relativa de trabajadores cualificados en el segundo caso, si bien se constata asimismo la inducción de una demanda relevante para el primer tipo de países.

