

PRESIDÈNCIA DE LA GENERALITAT VALENCIANA

**LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR DEL JUGUETE
DE LA COMUNIDAD VALENCIANA**





EDITA: © PRESIDÈNCIA DE LA GENERALITAT
FUNDACIÓN PREMIOS REY JAIME I

ISBN: 978-84-482-4556-6
DEPÓSITO LEGAL: V-268-2007

IMPRIME: UGARIT, COMUNICACIÓN GRÁFICA S. L..
POL. IND. III MONCADA
PLA DE FOIS, 13
46113 MONCADA VALENCIA
TELF. 96 139 99 46

ÍNDICE

PRÓLOGO	5
RESUMEN EJECUTIVO	7
1. INTRODUCCIÓN	15
2. PANORÁMICA INTERNACIONAL DEL SECTOR	17
2.1. La industria del juguete en el marco internacional	18
2.2. La industria del juguete en el marco de la UE	24
2.3. Cambios en las estrategias productivas y comerciales en el sector del juguete ...	38
3. MAGNITUDES SOCIOECONÓMICAS DEL SECTOR EN ESPAÑA Y EN LA COMUNIDAD VALENCIANA	43
3.1. Características estructurales del sector: número, tamaño y localización de los establecimientos	43
3.2. Análisis de los principales datos económicos del sector en España: producción, consumo y distribución	44
3.3. El comercio exterior del sector del juguete en España	48
3.3.1. <i>El comercio exterior del juguete en la Comunidad Valenciana</i>	55
4. ESTRUCTURA Y DINÁMICA EMPRESARIAL	63
4.1. La localización: distritos industriales	64
4.2. El producto y el proceso productivo	66
4.3. Características estructurales del sector: número y tamaño de los establecimientos	71
4.4. Relaciones interempresariales: subcontratación, cooperación empresarial y uso de servicios del terciario avanzado	73
4.5. La industria auxiliar: los procesos industriales y la diversificación productiva	77
4.6. Distribución: mercado interior y mercado exterior	82
5. LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS	87
5.1. La innovación como estrategia competitiva en las empresas	87
5.2. La innovación en el sector del juguete en España	91
5.3. La innovación en el sector del juguete en la Foia de Castalla	100

6. EL SISTEMA SECTORIAL DE INNOVACIÓN	113
6.1. Introducción	113
6.2. Entorno científico	114
6.3. Entorno tecnológico	115
6.3.1. <i>El Instituto Tecnológico del Juguete (AIJU)</i>	115
6.3.2. <i>Industria auxiliar, proveedores de materiales y bienes de equipo</i>	118
6.4. Asociaciones de empresas y otras estructuras de interfaz	119
6.5. Políticas de interés para el sector y organismos implicados	121
6.5.1. <i>Políticas de la Unión Europea</i>	121
6.5.2. <i>Políticas de la Administración General del Estado español</i>	123
6.5.3. <i>Políticas de la Comunidad Valenciana</i>	124
6.6. La articulación del sistema	126
6.6.1. <i>Un ejemplo de cooperación tecnológica: ONILCO INNOVACIÓN</i>	127
7. ESTRATEGIAS INTERNACIONALES PARA LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR	131
7.1. La gran transformación en el juguete	131
7.2. ¿Dónde reside la competitividad del juguete en el ámbito internacional?	133
7.2.1. <i>La estrategia de la empresa-marca</i>	134
7.2.2. <i>La estrategia del juguete diferenciado</i>	136
7.2.3. <i>La estrategia del lugar</i>	138
7.3. Aspectos competitivos en el juguete	141
7.3.1. <i>Deslocalización ¿alternativa para el juguete?</i>	141
7.3.2. <i>La innovación en el juguete: la necesidad de escala</i>	143
7.3.3. <i>La cooperación y el asociacionismo</i>	145
7.3.4. <i>La formación: la asignatura suspensa</i>	147
7.3.5. <i>La política industrial</i>	148
7.4. A modo de breve conclusión	150
8. CONCLUSIONES	151
BIBLIOGRAFÍA	157

PRÓLOGO

El Alto Consejo Consultivo en Investigación, Desarrollo e Innovación (ACC I+D+i) ha impulsado desde su creación, un conjunto de estudios e investigaciones dirigidas a un mayor conocimiento de diversos sectores económicos de la Comunidad Valenciana. En una primera etapa, se acotó la presencia de esta última en actividades de alto contenido científico y tecnológico, abarcando algunas de las mismas tales como las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), biotecnología, medio ambiente y nuevos materiales. Todos los trabajos se publicaron como capítulos monográficos de los Informes Anuales del Alto Consejo sobre el estado de la I+D+i en nuestra Comunidad.

Mientras se avanzaba por esta senda, con las dificultades propias de toda exploración en terrenos prácticamente no transitados por investigaciones previas, el ACC I+D+i se planteó, como segundo eje de trabajo, abarcar el análisis de algunos sectores consolidados y bien enraizados en la economía regional. Sobre estos últimos, a diferencia de los citados, sí existía una amplia literatura: las características productivas y territoriales de actividades tales como calzado, textil, azulejo, mueble o el que ahora nos ocupa –el juguete- han sido recurrentemente observadas por diversos autores e instituciones; una circunstancia lógica, dada su dilatada presencia en el espacio económico valenciano y su incidencia sobre el empleo y la exportación industriales.

El ACC, consciente de la amplitud de los trabajos mencionados, quiso aportar un contenido diferencial no cubierto por estos últimos y que le pareció del mayor interés: contrastar las especificidades del sector valenciano correspondiente con su homónimo de uno o más países del área europea, cuya trayectoria estuviera reconocida como particularmente competitiva. Este valor añadido, unido a la actualización de la información correspondiente a cada actividad considerada, permite que el lector extraiga sus propias conclusiones acerca de posibles iniciativas que, cada una de tales actividades, puede plantear en el momento presente, en convergencia con los Planes de Competitividad impulsados por la Generalitat Valenciana.

Del presente estudio, relativo al sector del juguete, me gustaría señalar tres conclusiones que –en distinta medida- también son extensibles a otras actividades tradicionales de la industria valenciana. La primera: las empresas de este sector tienen futuro. Segunda: el futuro transcurre por una diversificación del producto o incluso de la actividad usual, -tarea ya abordada por algunas firmas-, la posible multilocalización de algunas fases productivas, en

ciertos casos un mayor tamaño de empresa –aspecto no ignorado por el sector- y una persistente y tenaz apertura hacia nuevas oportunidades tecnológicas y comerciales, tanto en el juguete como en actividades relacionadas con el mismo. Tercera: buena parte de los anteriores objetivos son de compleja consecución salvo que se añada un mayor contenido tecnológico e investigador y se acuda a la correspondiente contratación de tecnólogos e investigadores.

Al final del camino, tanto en ésta como en otras realidades económicas y sociales, lo que importa es el talento, la inteligencia aplicada al conocimiento y la capacidad de desplegar éste hacia nuevas fronteras. Estamos ya lejos de tiempos en los que la intuición, el meritorio voluntarismo y la capacidad de reacción constituían las respuestas preferentes. Sin duda estas virtudes siguen siendo necesarias, pero ahora hay que sumarles nuevas aportaciones inclusivas de estrategias a medio y largo plazo, en las que el redescubrimiento permanente de las capacidades que surgen de un mayor y mejor capital humano forma parte esencial del presente paisaje empresarial.

El ACC I+D+i, con esta publicación, desea animar a empresas, sindicatos y administraciones públicas en su labor de conseguir una rápida aproximación a los anteriores objetivos. La tarea básica del Alto Consejo Consultivo consiste en la reflexión ponderada y en la contribución de la misma a favor del progreso de la Comunidad Valenciana, particularmente en las esferas de aquello que todavía nos es muy necesario: la intensa adhesión de la comunidad empresarial regional a una economía donde la I+D+i forme parte de las rutinas cotidianas de las firmas.

Para desplegar dicha tarea y conducir a buen puerto este libro, quiero dejar constancia de la valiosa colaboración aportada por el Instituto de la Gestión de la Innovación y el Conocimiento (INGENIO), dependiente del CSIC y de la Universidad Politécnica de Valencia; del indudable entusiasmo que, en el ámbito del proyecto, ha desplegado el Dr. Josep Antoni Ybarrá, catedrático de la Universidad de Alicante; de la amable y valiosa aportación que ha emanado de AEJU, Asociación Española de Fabricantes de Juguete y, asimismo, del interés mostrado, en el transcurso del presente trabajo, por D^a Mayte Parra Albiñana, Alcaldesa de Ibi. A todos ellos, mi gratitud más extensa, así como a los miembros de la Secretaría Técnica del Alto Consejo.

SANTIAGO GRISOLIA
Vicepresidente Ejecutivo del ACC I+D+i

RESUMEN EJECUTIVO

Analizar la innovación en el sector del juguete en la Comunidad Valenciana plantea la necesidad de hablar también de la industria auxiliar. La razón es bien sencilla. En realidad, hablar del juguete es hablar de la Foia de Castalla; y esa concentración geográfica, junto con las grandes exigencias de calidad que el juguete ha tenido que trasladar a sus proveedores, ha desarrollado una industria auxiliar en la zona con un gran potencial para trabajar para cualquier sector. Así, si hoy se considera la Foia de Castalla se deba dar un paso más allá de lo que se refiere a la actividad juguetera por una razón doble: en primer lugar porque la Foia de Castalla de hoy es productivamente hablando bastante más que juguete, y, en segundo lugar, porque las actividades jugueteras si pueden ser innovadoras, precisan del esfuerzo compartido y de la complementariedad previsible que tengan con otras actividades.

Esta percepción es oportuna para entender futuros escenarios y análisis venideros en tanto que la simbiosis territorio-procesos-actividad productiva es algo que se manifiesta cada vez con mayor intensidad, ya sea para encontrar oportunidades como para entender los declives de los distritos industriales, de la misma manera que las actividades que hoy son principales puede llegar el momento en que no lo sean y se precise entonces conocer las complementariedades productivas que podrían hacer frente a situaciones de estancamiento previsible. Por todo ello, es posible afirmar que el juguete y la Foia de Castalla pueden ser referentes de futuro para la Comunidad Valenciana sobre cómo va a evolucionar la industria.

En síntesis, en este trabajo se realiza un análisis sobre la situación actual y evolución reciente del sector del juguete en la Comunidad Valenciana, prestando especial atención al ámbito de la innovación tecnológica como aspecto cada vez más vinculado a la capacidad competitiva del sector y de las empresas.

Para ello se ha debido recurrir a fuentes, análisis y datos que permitiesen tener visiones sobre la industria del juguete en general ya fuesen de ámbito internacional, europeo o español. Sin embargo, y pese al esfuerzo que ello significa, el análisis siempre quedaba incompleto y obligaba a dar un paso más concreto al tener que centrarlo sobre la Foia de Castalla. El pretender alcanzar este nivel de especificidad y de concreción exigía entonces fuentes, análisis y datos "ad hoc" que había que levantar e investigar en tanto que no se tenían. De ahí el esfuerzo científico que el presente análisis ha requerido: el llegar a la especificidad de la Foia

de Castalla. Para ello, tal y como se expone a lo largo del trabajo, se ha hecho una encuesta específica sobre el sector del juguete de la comarca para determinar sus características innovadoras. Además, se han tratado datos económicos y financieros de carácter comarcal y municipal, la gran mayoría de los cuales se han debido elaborar formalmente para esta ocasión. Junto a ello también se ha debido hacer una investigación ad hoc en relación con lo que significaban las estrategias que en el marco internacional estaban adoptando el sector y las empresas jugueteras.

El trabajo se ha estructurado en ocho capítulos. Después de un primer capítulo introductorio con exposición de objetivos, fuentes y contenido del estudio, en el capítulo segundo, a través de distintas fuentes estadísticas se presenta una panorámica sobre la situación internacional del sector del juguete, analizando con cierto detalle la industria del juguete en el marco de la Unión Europea. Además, se presentan los principales cambios que se están introduciendo en la estrategia productiva y comercial en este sector. Este capítulo viene a destacar las profundas transformaciones que se han dado en el sector del juguete a nivel mundial en las tres últimas décadas, transformaciones derivadas del proceso de deslocalización de la producción –el desplazamiento de la producción hacia China fundamentalmente–, los cambios en los tipos de producto –la irrupción de nuevos y distintos juegos como los videojuegos–, o los nuevos sistemas de distribución.

El proceso de internacionalización de la economía mundial ha tenido una clara repercusión sobre el sector juguetero europeo. La reestructuración que el sector vive desde los años ochenta, va orientada precisamente a enfrentarse en condiciones competitivas a los mercados mundiales, aprovechando las economías de escala de los nuevos esquemas productivos, organizativos y competitivos. En este sentido, la tendencia hacia la deslocalización de aquellas partes de la producción en las que exista un uso intensivo de mano de obra es probable que continúe en un futuro, ya que es una de las posibilidades con las que cuentan las empresas europeas para poder seguir manteniendo niveles de competitividad adecuados en los mercados. De esta forma es posible reducir una parte importante de los costes y mantener unos precios más competitivos.

En este contexto, la Unión Europea, con 2.000 empresas jugueteras y 100.000 empleos (directos e indirectos) en el sector del juguete, está pasando de ser un centro productor a ser básicamente un centro consumidor y de distribución, con las consiguientes consecuencias que ello tiene en el ámbito del empleo, la producción o la balanza de pago. España con un peso aproximado del 10% de la actividad juguetera europea, no queda al margen de esta tendencia a la deslocalización de la producción hacia China.

En el capítulo tercero se analiza la industria del juguete en España. A través de los principales datos económicos del sector se muestra cuál está siendo la evolución reciente de esta industria en España. En concreto, la evolución del número de empresas, empleo y producción de los últimos años está poniendo en duda la capacidad competitiva de la industria del juguete en España por la fuerte competencia procedente sobre todo de los países con bajos costes salariales. La importante reducción que están sufriendo las exportaciones en estos dos años viene a confirmar la peligrosidad de esta presión competitiva.

España que ha sido un productor tradicional de juguetes, ha tenido que reaccionar ante el surgimiento de la competencia de estos países con bajos costes laborales, principalmente China, reestructurando su estrategia industrial y comercial. La estrategia española en

el sector del juguete está pasando por la compra de productos acabados o la subcontratación productiva en dichos países, centrándose en controlar las redes de distribución en los mercados naturales.

Esta estrategia ha permitido que muchas empresas encontrasen un nuevo equilibrio: mantener y ampliar la producción clave, la investigación y diseño, la cartera de clientes y los canales de distribución en Europa, mientras que se utilizaba China como un centro de aprovisionamiento barato.

Entre los puntos fuertes con los que cuenta el sector se encuentran la tradición de la industria juguetera española, el dinamismo de las empresas y la capacidad logística de la industria auxiliar. Pero en la actualidad, para poder sobrevivir en el mercado el sector del juguete tiene que cambiar de una actividad basada en los recursos dirigida por la industria, a una actividad del conocimiento, dirigida por el mercado. No significa centrarse únicamente en el diseño, sino poder dominar también todo el producto y el ciclo de vida del proceso, añadiendo valor a cada fase.

Tras analizar las principales macromagnitudes, en el capítulo cuarto se aborda una descripción sobre la estructura y dinámica empresarial del sector en España. La localización de las empresas, el tipo de producto y el proceso productivo, la organización interna y externa y la distribución son aspectos fundamentales de cara a conocer el funcionamiento de dicho sector.

Un aspecto importante a destacar es la gran atomización del sector. En muchos casos la desaparición de empresas de gran tamaño, que se ha traducido en un proceso de generación de empresas de reducido tamaño, ha sido promovida por los mismos empresarios, equipos directivos y trabajadores de las empresas desaparecidas. Estos han creado empresas especializadas en determinados procesos, en los cuales eran expertos. La existencia de empresas auxiliares especializadas en determinadas fases productivas, permite obtener mayores niveles de calidad y diseño, y así tener mayor capacidad para poder utilizar a profesionales bien formados.

En el caso de la Foia de Castalla, principal centro productivo de toda España, la dinámica de supervivencia del sector ha hecho que se desarrollase una espiral sucesiva de subcontrataciones y de especialización empresariales hasta conformar un distrito industrial con capacidad suficiente para afrontar con celeridad y flexibilidad los cambios que sucesivamente se le han ido exigiendo. La posibilidad de subcontratar algunas fases del proceso productivo en el área de Ibi-Onil, en empresas de la misma localidad o de un entorno cercano, se ha convertido en un factor clave a la hora de explicar la competitividad del sector juguete en la Comunidad Valenciana. La gran ventaja de la zona es su sector externo de apoyo. Se dispone en un área muy reducida de agentes auxiliares que pueden realizar cualquier tarea: modelos, moldes, inyectado, montaje, etc.

Un efecto derivado de este modelo de organización productiva es que permite diversificar la producción hacia otros sectores. Las empresas auxiliares, e incluso las empresas jugueteras pueden suministrar productos a empresas pertenecientes a otros sectores. Esta posibilidad resulta muy atractiva ante los problemas a los que se enfrenta el sector. En consecuencia, aunque la mayoría de estas empresas se crean para cubrir necesidades del sector juguetero, las más activas, bien por necesidades estacionales, bien por procesos muy especializados o bien por la calidad de sus productos, pueden abastecer a sectores distintos como el calzado,

mueble, automóvil, industrias plásticas y de moldes. En este sentido puede señalarse como "la polivalencia empresarial en La Foia de Castalla se orienta hacia la conversión de la temporalidad del juguete en una actividad continua de subcontratación".

Hecho este análisis, el trabajo se centra posteriormente en los aspectos relacionados con la innovación. Así, a continuación, en el capítulo quinto se aborda el análisis del estado de la innovación en el sector del juguete español. Para ello, en primer lugar a través de los datos de la encuesta de innovación tecnológica del INE se analiza el esfuerzo innovador que están realizando las empresas de este sector como estrategia de respuesta a los cambios en la demanda y la presión competitiva procedente de países con bajos costes salariales. Además, a través de esta fuente es posible comparar dicho esfuerzo con el realizado por el conjunto de la industria lo que permite valorar el estado actual en materia de innovación en el sector del juguete español. En segundo lugar, a través de la realización de una encuesta sobre la innovación en el sector del juguete en el área de la provincia de Alicante, donde se concentra el mayor porcentaje de empresas y empleo a nivel nacional, se ha profundizado en la situación en la que se encuentra la innovación en este sistema productivo local especializado en el sector del juguete. En concreto, las encuestas se realizan a empresas localizadas en los municipios de Ibi, Onil, Tibi, Castalla y Biar (Foia de Castalla).

Los datos que se obtienen sobre la importancia que le da el sector del juguete a la innovación son muy positivos. El sector innova por encima de lo que lo pueden hacer otros sectores y actividades tanto en el ámbito nacional como específicamente si lo comparamos con las actividades industriales de la Comunidad Valenciana. El número de empresas innovadoras y la intensidad de innovación en el sector del juguete es relativamente mayor que en otros sectores.

Sin embargo, estos datos no deben encubrir la problemática específica que ello significa para el sector. Así, la puntualización que debe hacerse sobre la innovación en el juguete puede resumirse en una frase: el sector del juguete hace innovación, básicamente de producto, porque en ello le va su supervivencia. Esta apreciación encierra en esencia cuál es la particularidad del esquema y de la práctica de la innovación en el juguete.

En concreto, se pone de manifiesto cómo el juguete es un sector innovador por necesidad; el juguete no puede competir sin innovar. No obstante, se precisa hacer una matización sumamente esclarecedora: la innovación en el juguete fundamentalmente se refiere a los cambios que hay que introducir en los muestrarios para poder salir al mercado, para poder vender. Obviamente sin estos cambios de muestrario resultaría imposible poder vender aquello que se está produciendo. Sin embargo, esta realidad no desdice en absoluto el gran esfuerzo innovador que el sector tiene que hacer (el 85 % de las empresas jugueteras son innovadoras) frente a lo que viene siendo habitual para la industria tanto española como la valenciana, a pesar de las dificultades que encuentra para ello. Dificultades que se derivan tanto por los problemas financieros que ello puede tener, así como por las trabas fiscalizadoras –administrativas– y por los obstáculos que aparecen en la cooperación empresarial.

Por otra parte, cabe señalar la existencia de una aparente gran contradicción al advertir que la innovación es a su vez individual y colectiva. Sin embargo, siendo más rigurosos, la verdadera precisión obligaría a afirmar que la innovación se aplica de forma individual y se genera de manera colectiva. El problema reside entonces en cómo hacerla posible en ambos ámbitos: en el individual y en el colectivo. En el ámbito individual, se ha constatado que son las

empresas singulares las que de una manera regular, pero no sistemática, tratan de adaptar a sus productos innovaciones, modificaciones o readaptaciones que han sido detectadas, apoyándose tan solo en la experiencia y en el conocimiento que poseen tanto sus directivos como sus propios empleados.

En el ámbito colectivo el problema es radicalmente diferente. En este caso la innovación sería la capacidad para adoptar e incentivar al cambio que pueda generar el entorno. Entonces es el territorio productivo –el medio– el que va a favorecer la propensión al cambio. En concreto, determinadas instituciones de carácter empresarial o tecnológico que se localizan en el ámbito territorial van a jugar un papel esencial en el desarrollo de la innovación en el conjunto del sistema productivo local.

A continuación, en el capítulo sexto en el que se aborda el estudio del sistema sectorial de innovación, a través de los principales agentes e instituciones que lo conforman y que interactúan con las empresas para el diseño y desarrollo de proyectos de innovación que refuerzan la capacidad competitiva de las empresas y del sector su conjunto. En concreto, se presenta un análisis del entorno científico y tecnológico así como de las principales políticas públicas implementadas en el ámbito de la innovación por las distintas administrativas públicas, supranacionales, nacionales y europeas.

Un aspecto a destacar es que la cooperación entre las empresas (sean rivales, empresas y subcontratistas, empresas y proveedores) y entre estas y otros elementos del sistema, es muy débil. Si las empresas, el sistema productivo, ocupan el lugar central de este sistema alrededor del cual deben orbitar el resto de agentes, las relaciones deberían ser más intensas entre éstas y el resto de agentes. Sin embargo, este punto débil nace directamente del escaso espíritu de cooperación existente en las empresas que hace que las relaciones interempresariales y entre las mismas y los otros agentes del sistema de innovación sean escasas. El hecho de que la innovación sea de producto y de baja complejidad dificulta la cooperación interempresarial.

Junto a la necesidad de estimular la cooperación empresarial, también debe potenciarse el papel de los agentes tecnológicos y de las administraciones para que el grado de articulación del Sistema Sectorial de Innovación sea cada vez mayor. Para ello, es necesario que la Administración valenciana y las instituciones como las asociaciones de empresarios incrementen sus esfuerzos en facilitar a las empresas el acceso a los servicios avanzados que ofrecen los agentes tecnológicos a través de una mayor información sobre los mismos y, sobre todo, de una mejora de la financiación necesaria, o del acceso a la misma, que permita a las empresas con menores recursos financieros desarrollar sus proyectos innovadores.

El capítulo séptimo acaba el trabajo analítico exponiendo las distintas estrategias del sector del juguete a nivel europeo, y analizando en detalle el caso de Francia e Italia. En este capítulo se aprecian las estrategias que tanto en el ámbito empresarial como en el de algunos ámbitos de política pública se han diseñado para hacer frente al proceso de globalización en el que sector está inmerso. Básicamente las experiencias recogidas para el juguete indican que aquellas áreas europeas en las que ha habido especialización con innovación han sido las que han podido sobrevivir sobre la base de su conocimiento y su saber hacer, si bien hoy, y de forma significativa, ya no es solo el juguete la actividad que les permite alcanzar esta supervivencia, preservando su nivel de vida, sino que son actividades relacionadas con otras muchas como la aeronáutica, la navegación, la construcción, la automotriz, etc.

Por otra parte, es también significativo que en este proceso de ajuste se precisa de una dimensión operativa para poder hacer frente a las exigencias que se le presentan al sector. Esa dimensión operativa hay empresas que la han encontrado de forma individual y han centrado sus esfuerzos en los aspectos comerciales del producto; son las grandes empresas-marca del sector. Sin embargo, cuando nos alejamos de lo que es la esfera comercial y de producto, cualquier otra estrategia competitiva que el sector pretenda diseñar exige cooperación y colaboración con otras actividades para poder alcanzar dimensiones operativas. Las experiencias internacionales diseñadas para que el sector del juguete mantenga o potencie su competitividad se centran en cómo alcanzar esa dimensión operativa; en unos casos esa dimensión se consigue de forma individual, en otros en cambio, la dimensión la da o la permite el colectivo y el conjunto, y es precisamente ahí, en la búsqueda del carácter y de las posibilidades que ofrece el conjunto y el colectivo, donde el territorio juega el papel central de vínculo entre todas las actividades hasta alcanzar esa dimensión operativa que se precisa.

Finalmente, entre las conclusiones destacamos las siguientes. La industria del juguete en España se encuentra inmersa en un mercado global, con multitud de referencias, sometido a fuerzas competitivas intensas movidas por los costes de la mano de obra, la creatividad, la aplicación de las nuevas tecnologías y los nuevos materiales, la publicidad, etc. La presencia de grandes empresas productoras y distribuidoras, las grandes cadenas de distribución, los enormes presupuestos publicitarios, arrinconan a las empresas de menor tamaño hacia la especialización e innovación permanente junto con estrategias de absorción-fusión, cooperación, etc., para sobrevivir.

La aparición de normativas sobre la calidad de los materiales y la seguridad del usuario del juguete apenas sirven de freno o barrera de acceso de las producciones de terceros países, como los del sudeste asiático, donde China relevantemente, concentra altas cotas de la producción y de la exportación a los mercados occidentales donde se concentra el mayor consumo. La deslocalización de fases productivas prosigue y las perspectivas son negativas en cuanto a balanza comercial y en la reducción del número de empresas con aumento del desempleo sectorial.

Se dibuja con ello un escenario bastante común al de otras industrias manufactureras en la UE y en España. Aquí, el sector se concentra especialmente en la comarca alicantina de La Foia de Castalla con el 50 % de la producción total. La industria surgió en la comarca a principios del S. XX, ha seguido las vicisitudes política y económicas como otros muchos sectores de la manufactura, con un periodo de producción fordista, con pocas referencias y en grandes series, con periodos de crisis y adaptación subsiguientes sobre la base asumir cotas de flexibilidad productiva y de diversificación con una estructura distinta a la anterior, donde predominan las PYME, constituyendo un Distrito Industrial en el que se ha desarrollado una industria auxiliar, proveedora de materiales y sus elaborados intermedios (plásticos, el metal, el papel, etc.), de moldes, y otras de servicios diversos.

La innovación del sector es alta en relación a otros sectores manufactureros, y se centra especialmente en el producto, mediante la renovación anual de los muestrarios. Esta exigencia radical competitiva no facilita la cooperación, que por otra parte parece muy conveniente por otros motivos. De otra forma (en formación, organización, diseño, maquinaria, procesos, nuevos materiales, etc.) no se innova suficientemente y siempre se presentan de forma exógena (ferias, clientes, proveedores, institutos tecnológicos, etc.).

Los principales actores creen mejorable la intervención de las instituciones de apoyo, con opinión ligeramente favorable para AIJU, la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes y la UE (por alguno de sus programas de actuación), haciendo saber que el entorno científico aborda una temática excesivamente generalista para ser eficaz. Los autores entienden que es necesario, por un lado, aumentar la escala de trabajo, necesario para alcanzar tanto soluciones de tipo individual basadas en la especialización, y con estrategias comerciales y marquistas, como de tipo cooperativo, enfocadas hacia la diversificación sectorial; y, por otro lado, se tienen que encontrar sectores donde diversificar y aplicar los conocimientos operativos que sobre el juguete se conocen y son de aplicación fuera del mismo, a título de complementariedad.

En definitiva, la industria del juguete en España está inmersa en un proceso crítico que amenaza su supervivencia en un mercado globalizado. Sus industriales, con su *conocer*, su *saber hacer*, y su amplia experiencia productiva y comercial contrastada, llegan a adoptar estrategias defensivas que pueden no ser suficientes. Será importante que todos los agentes del sistema (las propias empresas, productores, proveedores) con el apoyo de la Administración, mejoren sus relaciones a efectos de establecer eficaces estrategias de cooperación.

1. INTRODUCCIÓN

Seguramente, el juguete tuvo su origen en entretener y hacer reír a los niños, para que, a su vez, los mayores disfrutaran de más tiempo y de más gozo. Si ese fue el motivo, no se tardó mucho tiempo en incorporar al juguete aspectos adicionales de educación y destreza, ampliando, así, su campo de acción.

Esta breve, aunque bucólica, reflexión creo que es pertinente para situar el punto de partida: va a seguir habiendo, afortunadamente, niños, muchos, en todas partes, en donde el juguete puede tener una función múltiple: educativa, lúdica, correctiva, terapéutica...., y va a haber muchos otros posibles usuarios, o sea, el resto de seres humanos, que pueden ser posibles receptivos de, llamémosles juguetes, pero que en el fondo son interfaces entre ellos mismos y su sico-somática. También en las personas adultas, en toda su gama de edades y circunstancias físicas e intelectuales, puede haber una oportunidad de introducir lo que llamamos juguete. Este es el reto. En primer lugar, hacer aquello que el consumidor desea comprar y que este lo seleccione y adquiera, y en segundo lugar, en el ámbito que nos ocupa, hay una faceta obligada, básica, importantísima, que no se suele dar con la exigencia de este sector, y es que hay que crear, idear, imaginar, la necesidad al consumidor, ya que este está predispuesto a incorporar esa innovación, esa novedad, en su vida, en otras palabras se encuentra predispuesto a “premiarse” consumiendo juguetes.

Solo hay un problema, competir con quienes no cumplen las reglas del juego y compiten desleal y deslegalmente. Eso es intolerable, pues no hay quien resista ese juego con cartas marcadas en manos del contrario. En este sentido, las Administraciones diversas: Europeas, Nacionales, Autonómicas y Locales, deberíamos ser solidarios, efectivos, diligentes, con la defensa de la competencia leal y legal. Hoy por hoy no es así. Inexplicablemente hay muchos ámbitos que no están dignificando su tarea de servir a la Sociedad que representan.

En la Conselleria de Empresa, Universidad y Ciencia sabemos esto muy bien y por ello, en las medidas de nuestras posibilidades estamos trabajando codo con codo con el sector. Con un sector con historia, con bien hacer, con talento, y que entre todos debemos conseguir que tenga el mejor futuro.

Justo Nieto Nieto
Conseller
Empresa, Universidad y Ciencia

2. PANORÁMICA INTERNACIONAL DEL SECTOR

A lo largo de los últimos años las sociedades de los países desarrollados en su conjunto han sufrido una serie de transformaciones que han tenido una repercusión importante sobre la evolución del mercado del juguete. Aspectos como la caída de la tasa de natalidad, el nuevo papel representado por el juguete –al entenderse ahora como elemento educativo principalmente y no como pasatiempo– y el cambio de comportamiento de los agentes económicos como consumidores –que siguen pautas de consumo más influidas por la moda y, por lo tanto, se fijan más en la publicidad–, hacen que este sector haya sufrido un cambio radical en los últimos veinte años.

El consumo de juguetes tiene características peculiares que le distinguen de otro tipo de productos industriales y le confieren unas características propias. Estas características se pueden resumir en tres aspectos. El primero viene a manifestar que existe una disociación entre el comprador (adulto que se fija en la adecuación del juguete a sus actitudes educadoras) y el consumidor (niño que se fija por la vistosidad, la actualidad del juguete, etc.), por lo que sus productos han de ofrecer una doble satisfacción.

En segundo lugar, se subraya la existencia de un fuerte componente estacional en el consumo de juguetes –en Navidad se consume más del 75 % del total anual–, lo que influye en los esquemas organizativos y productivos de las empresas. Igualmente la tendencia general indica que, a mayor calidad del juguete, mayor incidencia de la estacionalidad en el consumo.

Como tercera característica se apunta que la publicidad tiene una importancia creciente en los últimos años (básicamente televisión y catálogos de detallistas). El elevado coste de esta publicidad hace que las pequeñas empresas no puedan afrontarlo y que opten, por tanto, por la adquisición de propiedades licenciadas. El juguete, de hecho, es cada vez más un producto sujeto al influjo de la moda, lo que plantea interrogantes a la hora de introducir nuevas líneas de producción, dada su rápida obsolescencia.

La importancia cuantitativa de la población infantil a la que se dirigen los juguetes llevó al Consejo de las Comunidades Europeas a aprobar dos Directivas para aproximar las legislaciones nacionales que incidían sobre este sector y garantizar así la seguridad de su principal consumidor: la población infantil.

Así, en la Directiva 88/378/CEE relativa a la aproximación de las legislaciones nacionales de los Estados miembros sobre la seguridad de los juguetes, y en el Real Decreto 880/1990, se define como juguete a “todo producto concebido o manifiestamente destinado a ser utilizado con fines de juego por niños de edad inferior a catorce años” (Art. 1 de la Directiva 88/378/CEE) y “que sólo podrán comercializarse si no comprometen la seguridad y/o la salud de los usuarios o de terceros cuando se utilicen para su destino normal o se utilicen conforme a su uso previsible habida cuenta del comportamiento habitual de los niños” (Art. 2 del Real Decreto 880/1990).

La importancia del juguete viene dada porque el juego es una forma de desarrollo mental al suponer fantasía, creatividad, atención y memoria para respetar unas reglas. Esto hace que el niño pase del pensamiento egocéntrico a otro socializado y lógico en donde predomina lo racional y abstracto. El juego también contribuye al desarrollo físico, sobre todo en aspectos tales como la coordinación y el equilibrio. De ahí la importancia del juguete para lograr un desarrollo equilibrado del niño.

Sin embargo, el problema fundamental que plantea la definición de juguete es la gran variedad de elementos o productos que se pueden corresponder con esta definición. De hecho, uno de los aspectos más interesantes en la evolución de la industria juguetera, es la gran heterogeneidad de productos o subsectores que la componen en la actualidad. Esto contrasta, fuertemente con épocas anteriores en las que el juguete era un elemento o producto claramente definido. Podemos decir, que la industria del juguete o del juego se ha diversificado o segmentado en multitud de productos y mercados.

2.1. La industria del juguete en el marco internacional

El sector del juguete está experimentando grandes transformaciones derivadas del proceso de globalización. Estos cambios se ponen de manifiesto tanto en la evolución de la producción como del comercio a nivel mundial, que muestran un desplazamiento en la producción de juguetes y en el origen de las exportaciones desde los Estados Unidos y Europa occidental, hacia los países del sudeste asiático. El desarrollo de la industria manufacturera en los países asiáticos, unida a la apertura de los mercados occidentales a las producciones de otros países, se ha traducido en un elevado crecimiento del comercio internacional, donde destacan fundamentalmente las producciones procedentes de los nuevos países productores, especialmente China, con importantes ventajas en costes derivadas de una mano de obra barata. Este fenómeno, que se ha producido en la mayoría de las industrias manufactureras, también ha tenido lugar en el sector del juguete.

La industria mundial de juguetes es un sector económico importante con un volumen de ventas anual estimado en torno a los 69.500 millones de dólares. El principal mercado del juguete ha sido y continúa siendo Norte América, que actualmente representa el 44 % del consumo mundial. Le sigue Asia con un 24 % y Europa con 23 % (tabla 1).

Tabla 1. Mercado mundial de juguetes por región. 1998-2000

Mercado tradicional de juguetes (excluyendo Videojuegos)						
	1998		1999		2000	
	Mill. US \$	%	Mill. US \$	%	Mill. US \$	%
Mundo	54.898	100,00	55.645	100,00	54.742	100,00
Norte América	22.283	40,59	24.117	43,34	24.215	44,23
Asia	14.040	25,57	13.323	23,94	13.249	24,20
Europa*	13.693	24,94	13.368	24,02	12.506	22,85
Sudamérica	2.566	4,67	2.515	4,52	2.523	4,61
Oceanía	1.130	2,06	1.163	2,09	1.085	1,98
Medio Este	832	1,52	832	1,50	762	1,39
África	354	0,64	326	0,59	402	0,73
Mercado de Videojuegos						
	1998		1999		2000	
	Mill. US \$	%	Mill. US \$	%	Mill. US \$	%
Mundo	14.553	100,00	15.445	100,00	14.752	100,00
Norte América	6.448	44,31	7.174	46,45	6.734	45,65
Asia	3.931	27,01	3.857	24,97	3.693	25,03
Europa*	3.444	23,67	3.643	23,59	3.553	24,08
Sudamérica	242	1,66	240	1,55	245	1,66
Oceanía	255	1,75	294	1,90	285	1,93
Medio Este	208	1,43	213	1,38	210	1,42
África	25	0,17	24	0,16	31	0,21
Mercado Total de Juguetes (incluyendo Videojuegos)						
	1998		1999		2000	
	Mill. US \$	%	Mill. US \$	%	Mill. US \$	%
Mundo	69.451	100,00	71.088	100,00	69.493	100,00
Norte América	28.731	41,37	31.291	44,02	30.949	44,54
Asia	17.971	25,88	17.179	24,17	16.942	24,38
Europa*	17.137	24,67	17.010	23,93	16.059	23,11
Sudamérica	2.808	4,04	2.755	3,88	2.768	3,98
Oceanía	1.385	1,99	1.458	2,05	1.370	1,97
Medio Este	1.040	1,50	1.045	1,47	972	1,40
África	379	0,55	350	0,49	433	0,62

Europa: incluye Países del Este*

Fuente: International Council of Toy Industries (ICTI), 2001.

En el año 2003, según datos de NPD Group para el ICTI (Internacional Council of Toy Industries) el mercado de juguete tradicional alcanzó unos 59.400 millones de dólares (casi 45.700 millones de euros), lo que ha supuesto un incremento de más de un 6 % respecto a la cifra de negocios de 2002. Si se incluyen los datos de videojuegos, la cifra del mercado mundial asciende hasta los 85.400 millones de dólares, (cerca de 65.700 millones de euros), lo que ha supuesto un aumento del 6,2 % respecto al 2002.

Una de las principales características de la industria del juguete es el uso intensivo de mano de obra. Este aspecto ha influido considerablemente en la relocalización geográfica de la producción de juguetes. De hecho, hasta mediados del siglo XX se concentraba en los mercados de mayor consumo, en Estados Unidos y en Europa Occidental. Con posterioridad, en los años sesenta los asentamientos productivos se reubicaron buscando costes laborales más bajos en Hong Kong, Taiwán y Corea, y hacia finales de la década de los setenta, en China, Malasia, Indonesia y Tailandia. Así, la producción se alejó progresivamente de los centros de consumo para localizarse en economías que ofrecían ventajas comparativas en los costes laborales.

Este proceso ha llevado a que la producción mundial de juguetes se haya concentrado en Oriente, en especial en China, cuya participación en la producción mundial está estimada en más del 60 %. Después de China, aunque a mucha distancia, destacan como principales países productores Estados Unidos, Japón, Alemania, España, Francia e Italia.

Por lo que respecta a las exportaciones mundiales de juguetes, éstas se encuentran también lideradas por China, destacando cómo una parte importante de las mismas se ha realizado a través de Hong Kong. Le siguen en importancia las exportaciones de Japón, Italia, Alemania, Estados Unidos, Taiwán, España y Francia.

Además de la estrategia puesta en marcha por empresas occidentales, relocalizando la producción en países del sudeste asiático con bajos costes laborales, también ha jugado un papel relevante en el impulso a la globalización de la industria del juguete, la apertura de los mercados y las reducciones en las trabas comerciales, derivadas de las negociaciones del GATT y actualmente de la OMC. Los derechos de importación para juguetes en los principales países consumidores se encuentran en niveles del 0% o cercanos a éste, además de favorecerse la eliminación de las barreras al comercio no arancelarias.

No obstante, a pesar de la importancia del comercio exterior, todavía existen trabas en el comercio de juguetes. Así, existen distintas prácticas por parte de países que suponen importantes barreras al comercio. Entre estas prácticas se encuentra el establecimiento de un sistema arbitrario para la valoración en aduana. Por ejemplo, en Argentina, existen valores de referencia no públicos y si el importador quiere defender sus intereses debe demostrar que el valor de la factura es real y aportar garantía. La resolución de este expediente puede durar de 65 a 250 días, soportando los costes el importador. También existe una práctica restrictiva del comercio consistente en la aplicación de las normas de certificación con más rigor a los productos importados que a los nacionales (caso de Venezuela).

Otra práctica que supone ciertos obstáculos al comercio es la no admisión en algunos países de las certificaciones de los órganos nacionales del país de origen del producto o de órganos europeos. En Francia, por ejemplo, se obliga a que los fabricantes pasen los controles

que certifican el cumplimiento de toda la normativa de seguridad en laboratorios franceses por ellos designados, a pesar de que los productos hayan pasado los correspondientes controles en los laboratorios del país de origen. En el caso de México, según explica la AEFJ, no se reconoce ni se convalida ninguna norma ni laboratorio europeo. Para la importación de juguetes en este país es preciso pasar una norma oficial mexicana en laboratorios locales autorizados, siendo preciso llevar alrededor de 10 muestras del producto a importar. Este proceso es complicado y costoso ya que, dependiendo del producto a importar, se requiere un certificado para cada modelo, referencia y color.

Por lo que respecta a la UE, la divergencia de criterios a la hora de aplicar las Directivas que afectan a los juguetes está llevando a diferentes situaciones en los distintos Estados Miembros. Así, por ejemplo, la interpretación del ámbito de aplicación de la directiva de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos está suponiendo una quiebra absoluta del mercado único para las empresas, que han de marcar o no marcar el mismo producto dependiendo del mercado al que se dirija. Igualmente, tras el lanzamiento por parte de grupos ecologistas de una campaña contra un tipo de plastificantes (ftalados) utilizados en la fabricación de juguetes y que han sido aprobados para este uso por los comités científicos de la Unión Europea y de Estados Unidos, se ha prohibido el uso de dicho plastificante para los juguetes que se puedan poner en la boca, y los países nórdicos, donde dichos grupos tiene mayor poder, están intentando aplicar la prohibición a todos los juguetes.

A pesar de estas prácticas que dificultan el comercio, las grandes empresas multinacionales de juguetes han actuado desarrollando estrategias de inversión, producción y comercialización en otros países. Además, la fusión o compra de empresas productoras extranjeras ha implicado en muchos casos el acceso a nuevos mercados, incluyendo la propiedad y ejercicio del control sobre sus operaciones de comercialización y ventas internacionales.

Como se ha señalado anteriormente, los Estados Unidos son el principal mercado del juguete, estimándose en un 45 % su cuota del mercado mundial. El consumo de juguetes niño/año se encuentra entre los más altos del mundo, alcanzando en el año 2003 un gasto aproximado de unos 193 euros (tabla 2). No obstante, por delante de Estados Unidos se encuentran con niveles de gasto superior Noruega, Japón, Dinamarca, Reino Unido, Suiza, Australia, Francia y Austria.

En Estados Unidos, la naturaleza intensiva del trabajo en el sector ha provocado que la industria manufacturera en este país combine operaciones con alto valor añadido en el interior con producción deslocalizada en países con bajos costes salariales. Las mayores multinacionales del sector juguetero como Mattel y Hasbro pertenecen a los EEUU., pero la producción de estas empresas se lleva a cabo principalmente en el Lejano Oriente (y en un elevado porcentaje en China).

En el año 2002, las importaciones de juguetes estadounidenses fueron aproximadamente 17,05 miles de millones de dólares, de los cuales el 70 % fueron producidos en China. Esta tendencia se está haciendo cada vez más evidente en otros países occidentales, incluyendo la Unión Europea.

Tabla 2. Gasto Anual en juguetes por niño en 2003

Países	Euros
Noruega	290
Japón	248
Dinamarca	235
Reino Unido	223
Suiza	220
Australia	203
Francia	203
Austria	198
Estados Unidos	193
Bélgica	193
España	167
Holanda	157
Alemania	145
Italia	120
Portugal	99

Fuente: Federación Europea de la Industria del Juguete y Asociación Española de Fabricantes de Juguetes, 2004.

En el caso de Japón destaca cómo se encuentran instaladas las grandes multinacionales fabricantes de videojuegos. Este país es un gran mercado, pero muy difícil para la penetración de productos extranjeros. Entre sus hábitos de consumo destacan los videojuegos, que acaparan un tercio del consumo y los dos tercios restantes se destinan al consumo del juguete tradicional. Entre las tiendas especializadas, los hipermercados y las tiendas de descuento controlan más de la mitad de la distribución de este país. Las principales empresas productoras se caracterizan por fabricar productos de un alto nivel tecnológico y de innovación, tales como Bandai, Tomy, Nintendo, Sony y Sega.

La UE también es un mercado importante para el sector del juguete. Los principales productores de juguetes en la UE son Alemania, España, Italia y Francia. En estos países existen multinacionales que tienen diversificada su producción en varios países del mundo, siguiendo la estrategia iniciada en EE.UU y Japón (como es el caso de la multinacional Smoby por parte de Francia o Playmobil desde Alemania). En el caso de los productores italianos y españoles, también se observan en los últimos años cambios dirigidos hacia la deslocalización de la producción principalmente en el sudeste asiático (en España un ejemplo es la empresa Famosa).

Aunque todos estos países tienen una industria del juguete muy importante, el mercado europeo se encuentra cada vez más inundado de las importaciones a precios muy competitivos

procedentes del sudeste asiático. China es con diferencia el principal productor y exportador mundial, en parte porque en este país las principales multinacionales estadounidenses y japonesas tienen deslocalizadas gran parte de su producción. Durante la década de los noventa, el sector juguetero chino logró posicionarse como líder global en la manufactura y venta de juguetes, aunando productos de calidad adecuada y precios imbatibles.

Este país cuenta con un total de 8.000 fabricantes en el sector, que generan un volumen de producción de 5,8 miles de millones , creciendo a un ritmo de más del 45 % interanual. Desde la provincia de Guangdong (Cantón, al sur de China), más de 4.500 fabricantes exportan el 50 % de los juguetes del mundo. China a pesar de tener una población de cerca de 1.300 millones de habitantes, destina casi el 95% de su producción a la exportación.

La producción juguetera china, caracterizada por la manufactura de productos de calidad media, basa su competitividad principalmente en una mano de obra más barata y cuyas condiciones laborales son en la mayoría de los casos precarias. En concreto, la mano de obra se estima en torno a 20 veces más barata en los trabajadores de fábrica y 10 veces más barata en técnicos. Además, con inversiones reducidas en activos fijos y maquinaria aprovecha las economías de escala unidas a volúmenes importantes de producción. A esto puede añadirse prácticas corporativas y fiscales diferentes a las de los países europeos, en las que es normal encontrar empresas que no cumplen con sus obligaciones fiscales, lo que se traduce en unos menores costes.

Ante esta realidad, numerosas empresas occidentales han trazando estrategias de inversión industrial directa en China. Mediante esta estrategia el empresario podrá mantener la competitividad por precios frente a los productos chinos, y fortalecerse en aquellos aspectos en los que la industria china no es fuerte por el momento: marca, redes de distribución, diseño y desarrollo.

De esta manera, los empresarios están llevando a cabo un plan de posicionamiento en China vía la adquisición de empresas locales (normalmente suministradores tradicionales o competidores actuales), el establecimiento de empresas 100 % controladas por la matriz o empresas mixtas con socios locales. Además, esta estrategia de inversión directa permite a los empresarios controlar la cadena de suministro. La producción en estos centros puede llegar a ser un 80 % más barata que en Europa (dependiendo del producto en concreto).

Por otra parte, el tamaño de su mercado potencial es muy importante debido a que existen cerca de 300 millones de niños menores de 14 años, pero el gasto en consumo de juguetes, apenas es en 2003 de 7 euros niño/año, similar al del 2002. Dado el importante número de consumidores de este país y el vertiginoso desarrollo que está experimentando, de manera especial en las zonas urbanas, es importante tenerlo en consideración como mercado a medio y largo plazo.

En concreto, en el sector del juguete, los empresarios que ya están produciendo con fábricas propias también han desarrollado una importante sinergia: la posibilidad de entrar en el mercado chino del juguete. Más del 65 % de las ventas domésticas chinas están realizándose a través de fabricantes extranjeros con filiales productivas en China. El mercado doméstico del juguete en la actualidad está valorado en 2,2 miles de millones de €, con un potencial de crecimiento hasta los 10.000 millones de € en 2010.

2.2. La industria del juguete en el marco de la UE

El mercado europeo de juguetes y juegos tiene una contribución significativa a la creación de empleo y riqueza de la UE, estando estimado en 2003 en 4,7 miles de millones de euros para la producción y en 18,2 miles de millones de euros para la venta detallista (Informe Facts and Figures de la Asociación Toy Industries of Europe, TIE). Estos datos muestran un cierto estancamiento en el valor de la producción frente al del año anterior, mientras que la cifra de consumo indica un aumento del 5 % frente a 2002. Según Toy Industries of Europe (2004), en este sector operan en la UE en el año 2003 alrededor de 2000 empresas que emplean a más de 100.000 personas (53.000 trabajadores directamente y otros 45.000 indirectamente relacionados con la investigación y el desarrollo, ventas, distribución y otros servicios) (tabla 3). La mayor parte de ellas son empresas pequeñas y medias. En concreto, el 80 % son pequeñas empresas con menos de 50 trabajadores, mientras que sólo el 5 % son grandes empresas (EC, 2004).

Es importante señalar que mientras que el empleo directo, fundamentalmente asociado a la producción, ha ido disminuyendo ligeramente por los fuertes movimientos de desplazamiento de la producción hacia Asia, el empleo indirecto (investigación y desarrollo, marketing y distribución, ventas) permanece estable. La mayor automatización de los procesos de producción y embalaje en la industria del juguete de la UE, en línea con el progreso técnico y con la innovación, también ha tenido un impacto en la reducción del empleo del sector (EC, 2004).

Los principales productores de juguetes en la UE son Alemania, España, Italia y Francia. Cabe destacar que Alemania contabiliza más del 20 % del total de la producción. Además, la tercera mayor compañía de juguetes mundial está localizada en Dinamarca (Lego). Estos países son también los que tienen un peso más importante en el mercado europeo del juguete (tabla 4). Por otra parte destaca cómo las empresas de juguete europeas se encuentran localizadas en determinadas regiones dentro de estos países, como Bavaria (Alemania), Alicante (España), Rhône-Alps (Francia) y alrededor de Milán (Italia). Hay industrias de juguete también en algunas regiones en los países de la ampliación europea.

Por lo que respecta al consumo de juguetes destaca cómo, durante los últimos años, el gasto en juguetes por niño ha tendido a incrementarse en la U.E., debido al mayor nivel de renta de los padres. Esto ha permitido que, a pesar de la reducción del número de hijos por pareja en Europa –aunque no en términos absolutos dada la llegada a la edad de paternidad de la generación del baby boom–, los niveles de consumo no hayan caído.

Por otra parte, también hay que resaltar que en el consumo europeo de juguetes tienen un gran peso las importaciones, que constituyen un porcentaje muy significativo del valor total de los productos vendidos en la UE. En concreto, las importaciones totales en el año 2003 ascienden a casi 8 mil millones de euros. Los peluches, los videojuegos, los juegos de mesa y los artículos de fiesta y carnaval son las principales categorías de productos importados. El principal origen de estas importaciones es Asia, y en concreto, China, país del que procede el 75,5 % del total de las importaciones.

Tabla 3. La industria del juguete en la UE. 2003

Producción (millones €)	4.700	% 2003/2002
Nº de empresas	2.000	
Empleo	100.000	
– producción	53.500	
– investigación, marketing	45.000	
Exportaciones (millones €)	1.332	–13,8 %
Importaciones (millones €)	7.883	–12,4 %
Mercado total a precios detallista (millones €)	18.231	5 %

Fuente: Toys Industry of Europe (TIE), 2003.

Tabla 4. Mercado Total de juguetes en la UE: principales países. 2003

País	Mercado tradicional	Incluyendo videojuegos
UK	22,0 %	22,6 %
Francia	19,6 %	20,4 %
Alemania	18,1 %	17,8 %
Italia	8,0 %	7,4 %
España	5,9 %	6,3 %
Otros	26,4 %	25,5 %
Total (millones de €)	13.228	18.231

Fuente: Toys Industry of Europe (TIE), 2004.

La evolución del sector en los últimos años muestra cierto estancamiento, que se pone de relieve en la tendencia a la baja mostrada por la producción entre 1997 y 2003. En concreto se ha pasado desde los 4,9 miles de millones de euros en 1997 hasta estabilizarse entre los años 2000 y 2002 en 4,6 miles de millones (tabla 5). En el año 2003 se produce un incremento hasta los 4,7 miles de millones de euros. Entre los factores que han contribuido a esta evolución poco positiva destacan los dos siguientes:

- El fuerte incremento de la producción de juguetes y juegos en Asia, en particular en China, donde la combinación de salarios bajos y economías de escala hace que la fabricación de juguetes sea mucho más barata. Este fuerte incremento de la competencia ha provocado una alteración en la estructura de la industria del juguete europea que pasa, de estar basada en la producción en masa, a un negocio basado predominantemente en el marketing y las ventas.
- La caída en la producción de juguetes en la UE también es consecuencia de una reducción en la demanda para los juguetes tradicionales, mientras que se ha ido incrementando la demanda de juguetes y juegos electrónicos.

El efecto de esta tendencia hacia la reducción del mercado de juguetes tradicionales y el incremento de la población de 0 a 5 años, ha supuesto que numerosos fabricantes miren el segmento del mercado de preescolares como un tramo del mercado con grandes posibilidades de futuro. Otra de las oportunidades para la industria europea del juguete es el importante potencial de exportación de productos europeos de alta calidad, que no compitan en el segmento de precios bajos en el que tienen clara ventaja las producciones fabricadas en Asia.

Tabla 5. Producción de juguetes en la UE (1997-2003)

	Valor (miles de millones €)
1997	4,9
1998	4,8
1999	4,8
2000	4,6
2001	4,6
2002	4,6
2003	4,7

Fuente: Toys Industry of Europe (TIE), 2004.

Por lo que respecta a la estructura y características del mercado de juguetes en la UE, cabe destacar cómo en la UE se encuentran grandes empresas internacionales fabricantes de juguetes, que exportan sus productos a multitud de países. Sin embargo, la producción de juguetes, componentes de juguetes y productos relacionados (como embalajes) para el mercado mundial se encuentra en la mayoría de los casos localizada en los países asiáticos, especialmente en China. La existencia de economías de escala en la producción y los bajos costes salariales existentes en países fuera de la UE, ha provocado que grandes empresas europeas pasen a producir sus juguetes en el Lejano Oriente, bien directamente en plantas propias de estas empresas europeas o indirectamente mediante licencias. Estas empresas, no obstante, mantienen sus actividades de investigación y desarrollo así como las tareas de marketing y administrativas en sus países de origen.

Sin embargo, la mayor parte de las empresas productoras de juguetes en la UE tienen un tamaño mediano y pequeño y se centran principalmente en la producción de juguete tradicional (fundamentalmente de plástico), como muñecas, juguetes educativos y peluches.

El tamaño de la mayoría de empresas europeas es un importante handicap de cara a la competitividad internacional del sector. La mayoría de ellas (80 %) emplea un número de trabajadores a dedicación completa inferior a 20. De este modo, la elevada fragmentación de pequeñas empresas y la escasa presencia de grandes multinacionales comparables a los grupos americanos y japoneses, provoca una gran dispersión de la producción lo cual reduce la competitividad de la industria comunitaria, puesto que no se puede hacer frente a unos costes muy elevados de marketing, publicidad o investigación.

Esto explica por qué la especialización productiva de estas empresas es básicamente en juguetes de carácter tradicional (fundamentalmente, juguete de plástico y peluches), mientras que las empresas emplazadas fuera de la UE fabrican "juguetes de moda", que requieren altos costes de producción y publicidad y tienen un ciclo de vida económico más corto.

Además del reducido tamaño de las empresas, los elevados costes de producción de las empresas europeas, básicamente de la mano de obra, en comparación con los grandes grupos multinacionales que producen en países con bajos costes laborales, hacen más difícil, si cabe, la competencia. De este modo, las industrias europeas jugueteras, durante los últimos años, han tratado de consolidar su posición en el mercado mundial a través de una estrategia de adquisiciones y deslocalización parcial de su producción, principalmente hacia países del Sudeste Asiático. Igualmente, otras empresas europeas cuyo insuficiente tamaño es una seria limitación de cara a la deslocalización productiva, han optado directamente por subcontratar partes del proceso productivo o importar determinadas piezas o componentes que intervienen en sus producciones. Por tanto, en algunos casos, determinadas partes de la producción son fabricadas en países asiáticos y posteriormente son incorporadas por los fabricantes europeos para componer el producto final. Este fenómeno ha provocado en la UE una clara reducción de los niveles de empleo en el sector. No obstante, los procesos productivos con un elevado nivel de automatización y/o de alta precisión, especialmente en el segmento de juguetes de plástico, que requieren de niveles muy altos de inversión e investigación, así como la producción de juguetes de gran volumen –debido a la importancia del coste de transport–, permanecen en la UE.

Por tanto, existen en la industria un gran número de pequeñas y medianas empresas que producen juguetes de forma independiente, generalmente centradas en la producción de juguetes en determinados nichos de mercado o en determinados mercados, especializándose en sectores con un elevado valor añadido, tendencia que se repite en muchas industrias manufactureras de la UE. Junto a estas empresas se encuentran otras que actúan de forma cooperativa, mediante acuerdos con pequeñas empresas de otros países para compras o producción a mayor escala, aunque las actividades de investigación y desarrollo tienen lugar predominantemente en la UE.

Junto a la fabricación, las pymes de la industria del juguete están también presentes en la cadena de suministro de muchas otras formas. Así, algunas actúan como importadores directos, comprando productos directamente del extranjero, tanto juguetes con marca como mediante la subcontratación de la producción en el exterior con la propia marca de la empresa.

Estas empresas actúan de forma muy distinta a la de las grandes compañías que poseen fábricas en el extranjero u otorgan licencias de fabricación. En el caso de las pymes el control sobre lo que es producido es reducido, excepto para la subcontratación de la producción, así como sobre el precio al que se venden los juguetes en los mercados internacionales.

Por lo que respecta a la distribución en la industria del juguete, en la UE los juguetes llegan al consumidor final a través de una variedad de formas con independencia de si el juguete es importado o producido en interior de la UE (tabla 6). Entre los canales de distribución de los juguetes se incluyen (TIE, 2003):

- Tiendas especializadas: son el principal canal de distribución de juguetes en la UE, a través de las cuales se realiza el 37 % del total de las ventas de juguetes
- hipermercados y supermercados: suponen alrededor del 24 % del total de las ventas de juguetes
- tiendas en general: no son especialistas en juguetes, incluyen librerías, almacenes, y suponen alrededor del 13 % de las ventas totales
- departamentos de venta: suponen el 6,6 % de las ventas de juguetes
- venta por correo: suponen el 4,5% de las ventas totales de juguetes
- otras fuentes: que no son especialistas de juguetes, como catálogos, salones de muestras, y que suponen alrededor del 15 % del total.

La distribución a través de los diferentes canales ha ido cambiando en los últimos cinco años. En concreto, los detallistas están aumentando su poder e impacto en los porcentajes del mercado de la industria del juguete, ya que son capaces de actuar a través de la cadena de suministro de diferentes formas (como productores, importadores y/o distribuidores).

También cabe destacar las diferencias existentes entre los canales de distribución utilizados en la UE y los que se emplean mayoritariamente en América. Así, en América destacan con más del 51% del mercado los grandes hipermercados y establecimientos de descuento, mientras que en Europa este canal supone un 24 % del total, aglutinando la mayor cifra los comercios especializados (37 %). En cualquier caso, la distribución del sector en Europa está más repartida que en el continente americano.

Tabla 6. Canales de Distribución de Juguetes (incluyendo videojuegos) por país en 2003 (%)

	Francia	Alemania	Italia	España	UK	Total
Tiendas especializadas	41,6	42,0	32,8	46,0	27,9	37,0
Hipermercados y establecimientos de descuento	42,2	16,2	38,2	30,8	7,7	23,6
Comercio no especializado	3,3	5,2	15,0	5,8	28,0	12,9
Departamentos de almacenes	2,7	15,6	7,3	11,8	3,5	6,6
Venta por correo	4,7	6,8			4,7	4,5
Otros	5,5	14,2	6,7	5,6	28,2	15,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Toys Industry of Europe (TIE), 2004.

Por lo que respecta a las ventas del sector del juguete en la UE se observa que los videojuegos representan la categoría más relevante con el 28% del total del mercado. También tienen una representación importante las categorías de juguetes de preescolar, muñecas, juegos y puzzles (tabla 7).

Tabla 7. Principales categorías del mercado de juguetes en la UE en 2003 (%)

Categoría	Incluyendo videojuegos	Sin videojuegos
Videojuegos	28,0	
Juguetes de outdoor y deporte	7,6	10,4
Preescolar	12,5	17,2
Juegos / Puzzles	10,1	13,8
Muñecas	9,6	13,9
Vehículos	8,2	11,4
Artes y oficios	4,2	5,7
Figuras de acción	2,9	4,2
Peluches	4,1	5,6
Sets de construcción	4,6	6,4
Aprendizaje y exploración	1,2	1,7
Otros juguetes	7,0	9,7
Total	100,0	100,0

Fuente: *Toys Industry of Europe (TIE), 2004.*

Un aspecto importante en la industria del juguete es el relativo a la seguridad. El logro de mercado interno para los juguetes, armonizando las características de seguridad de juguetes a través de la Unión Europea, ha contribuido positivamente tanto al desarrollo del sector como a la protección del consumidor. Esto se ha conseguido a través de la aprobación de la Directiva 88/378/CEE, de 3 de mayo, relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros sobre seguridad de los juguetes, con el fin de armonizar las diferentes legislaciones y facilitar la libre circulación de los productos, garantizando los mismos niveles de protección de la salud y seguridad de los consumidores en los distintos países comunitarios.

En la misma línea citada de eliminación de obstáculos técnicos al comercio, el Consejo y la Comisión Europea han adoptado distintas disposiciones, en las que se establece un planteamiento global en materia de certificación y pruebas, evaluación de la conformidad y utilización del marcado «CE». En este sentido, el Consejo ha aprobado la Directiva 93/68/CEE, de 22

de julio, por la que se modifican determinados preceptos del contenido de doce directivas entre las que se encuentra la relativa a la seguridad de los juguetes anteriormente citada. (Los preceptos establecidos en estas Directivas fueron incorporados al ordenamiento jurídico español mediante el Real Decreto 880/1990, de 29 de junio, por el que se aprobaron normas de seguridad de los juguetes, y el RD Real Decreto 204/1995, de 10 de febrero, por el que se modifican las Normas de Seguridad de los Juguetes, aprobadas por el Real Decreto 880/1990.) Estas directivas se aplican a los juguetes, es decir, a todo producto concebido o manifiestamente destinado a ser utilizado con fines de juego por niños de edad inferior a 14 años. Dicha directivas establecen los criterios de seguridad o "exigencias esenciales" que habrán de reunir los juguetes durante su fabricación y antes de su comercialización. Entre las cuestiones que se regulan en estas normas se encuentra el que los juguetes deben estar fabricados de tal modo que eviten lesiones a los niños y deben ser resistentes a roturas o deformaciones. Los bordes accesibles, salientes, cuerdas, cables y fijaciones de los juguetes estar hechos de tal modo que el contacto con ellos no provoque daños corporales. Para evitar el riesgo de asfixia o estrangulamiento, los juguetes para niños de menos de 36 meses, así como sus componentes y las partes del juguete que puedan separarse, deben ser lo suficientemente grandes como para evitar que sean ingeridos o inhalados.

Los juguetes no deben ser un peligroso elemento inflamable en el ambiente del niño, deben cumplir ciertos requisitos, como que no se quemen al estar expuestos a una llama o chispa, que no sean fácilmente inflamables o que, si arden, lo hagan lentamente. Sobre las propiedades químicas, los juguetes deberán estar diseñados y fabricados de tal modo que su ingestión, inhalación, contacto con la piel o los ojos no presenten riesgos para la salud. Ningún juguete puede ser explosivo, tóxico o radiactivo. En el caso de utilizar electricidad, deben estar aislados y protegidos de manera adecuada para evitar riesgos en contacto con cables conectados.

Los organismos europeos de normalización son los encargados de elaborar unas normas europeas armonizadas basándose en las exigencias esenciales. Las referencias de dichas normas, de carácter no obligatorio, se publicarán en el Diario Oficial de las Comunidades Europeas. Todos los juguetes fabricados de conformidad con las normas armonizadas se supondrán conformes con las exigencias esenciales.

Ningún juguete podrá comercializarse si no va provisto del «marcado CE». La aparición de un logotipo único (la sigla "CE") en el etiquetado del juguete determina su presunción de conformidad con respecto a las normas de seguridad que le son de aplicación. El fabricante o su representante en la UE son los sujetos obligados a su colocación. La comprobación de esta conformidad compete a los propios fabricantes o a organismos designados por los Estados miembros.

En concreto, en la **etiqueta**, el fabricante, ha de proporcionar la siguiente información, en lugar visible:

- la marca CE, legible e indeleble
- el nombre
- la marca
- la dirección del fabricante
- información sobre el uso y montaje

- las advertencias sobre los riesgos que puede producir el empleo de juguetes
- edad mínima de uso, si es necesario, para evitar riesgos

En cuanto a la marca CE, ésta debe ser visible, legible e indeleble, bien sobre el propio juguete, bien sobre el envase. Si la misma no aparece significa que el juguete no cumple con la normativa de seguridad que le es de aplicación, y debería siempre rechazarse. Este símbolo externo permite suponer que el juguete es conforme a las disposiciones legales y que, salvo prueba contraria, garantiza que cumple los requisitos legales sobre seguridad de sus usuarios. Los Estados miembros harán comprobaciones de la muestra sobre el mercado. Por lo tanto, tendrán el acceso al lugar de fabricación y almacenaje, y pueden pedir al fabricante la documentación acerca del diseño y la fabricación. Los Estados miembros también controlarán la conformidad en las fronteras externas (la regulación 93/339/EEC). Por último, los Estados miembros impondrán sanciones en los casos en que se compruebe una colocación indebida del marcado "CE".

En el caso de España, los organismos notificados y competentes españoles para notificar la conformidad del juguete respecto a las normas de seguridad son los siguientes:

- AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación)
- AIJU (Asociación de Investigación de la Industria del Juguete, conexas y afines)
- LGAI Technological Center, S.A. (Campus de la UAB)

La normativa de seguridad afecta a todos los juguetes que se comercialicen en la Unión Europea, y para establecer los controles de conformidad de los productos importados de terceros países respecto a las normas aplicables en materia de seguridad se aprueba el Reglamento 339/93/CE del Consejo y la Decisión de la Comisión de 28 de julio de 1993 que establece la lista de productos afectados por dicho reglamento: alimentos, medicamentos y juguetes.

Sin embargo, esta normativa no se está aplicando de forma efectiva según la AEFJ. El control en aduana de los juguetes importados, según esta Asociación, es prácticamente nulo, quedando en manos exclusivamente de las autoridades de consumo el control de lo que aparece en el mercado, cuando ya es demasiado tarde, en la gran mayoría de los casos, tanto para evitar situaciones de riesgo al consumidor como para salvar la campaña del fabricante europeo cuyo producto ha sido copiado o imitado, pero que es más caro porque contiene una importante inversión de diseño, calidad y seguridad.

Según denuncia la AEFJ, China sigue invadiendo el mercado de juguetes de bajo coste con productos que, en muchas ocasiones, no cumplen con las normas de seguridad europeas (lo que sí se les exige a los fabricantes nacionales a la hora de colocar los productos en el mercado nacional). Por tanto, es necesario que se exijan a las importaciones las mismas condiciones que al resto de juguetes para que no sean éstas un motivo de competencia desleal. Falta de seguridad y falsificación son dos de los flancos por los que se ataca al sector, con los que se merma entre un 15 y un 20 % la facturación.

Según el Instituto Nacional del Consumo, el 80 % de los juguetes que presentaban incumplimientos de normas de seguridad en 2004 procedían de Asia, productos todos ellos de bajo precio y de venta en establecimientos de bajo costo.

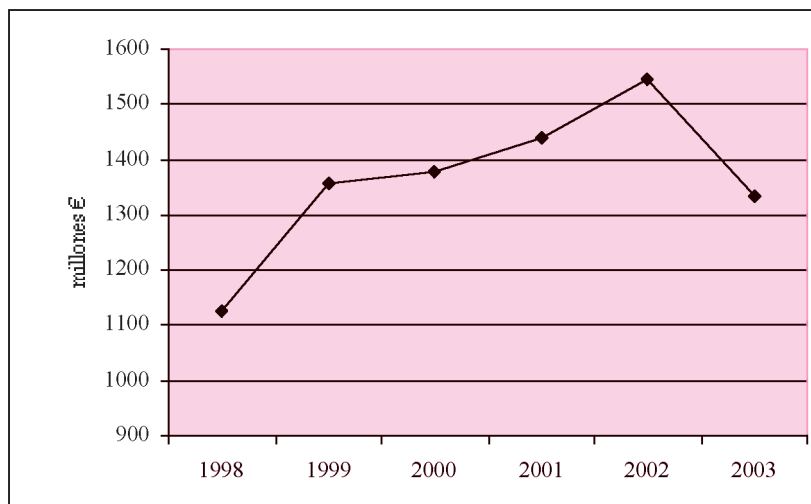
Estos productos hacen al sector un daño doble: por un lado, la competencia desleal con los juguetes que sí cumplen con la seguridad, ya que es más barato fabricar sin requerimientos de seguridad que con ellos; y por otro, la imagen de inseguridad que proyecta sobre todo el sector y la duda que crean en el consumidor que, sobre todo en la campaña de Navidad, puede decantarse por otro tipo de producto diferente del juguete.

En materia de seguridad hay que ceñirse a la normativa existente para toda la UE, que es una de las más estrictas y hacerla cumplir a todos los productos, independientemente de su origen. Además, es necesario incrementar los controles en aduanas para evitar la entrada de productos que incumplen las normativas de seguridad de la Unión Europea. Junto a esto, es fundamental la vigilancia en aduanas para luchar contra la copia de productos, fenómeno con especial incidencia en los juguetes con licencia, marca, o apoyados en personajes famosos y que también supone una merma en la seguridad.

Por lo que respecta al comercio exterior de la industria del juguete europea, sobresale cómo las exportaciones suponen un porcentaje elevado de la producción de juguetes europea. Sin embargo, las importaciones realizadas superan ampliamente a las exportaciones, con lo que el saldo comercial resulta deficitario. Los países con los que existe un mayor comercio son los EEUU, que representan el 22 % de exportaciones, y el Extremo Oriente, con el 88 % de importaciones.

En cuanto a las exportaciones de la UE hacia países extranjeros, éstas se han incrementado en los últimos años y representan un porcentaje relevante de la producción de las empresas europeas. En concreto, las exportaciones de la UE de juguetes suponen en 2003 unos 1.300 millones de euros. Cabe destacar cómo en el año 2003 se ha producido una disminución de las ventas al extranjero de un 13,8 % respecto al año anterior, rompiéndose la tendencia alcista que venía registrándose en los últimos años (gráfico 1).

Gráfico 1. Evolución de las exportaciones de juguetes de la UE (1998-2003)

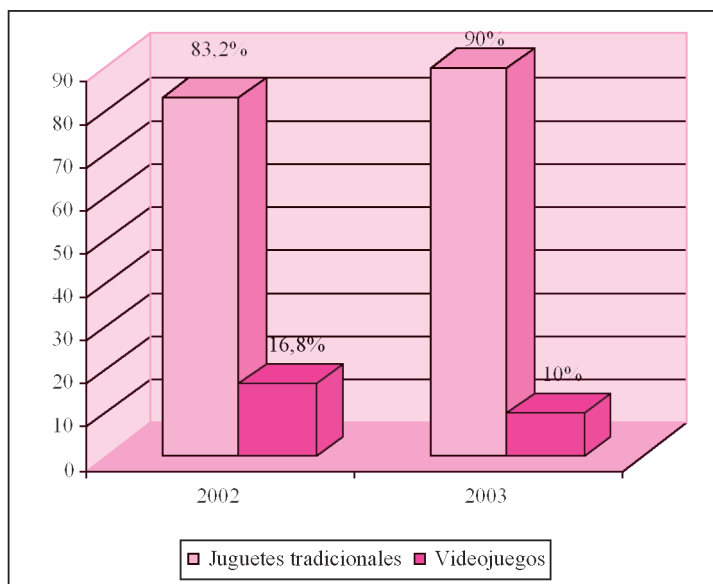


Fuente: Toys Industry of Europe (TIE), 2004.

Por otra parte, hay que señalar que las exportaciones de juguetes tradicionales representan el 90 % del total, mientras que el 10 % restante corresponde a la exportación de videojuegos (gráfico 2). Los juguetes de construcción, juegos de mesa, juguetes de preescolar y muñecas y accesorios son las principales categorías de productos exportados. Según los datos de Eurostat, la importancia del juguete tradicional ha aumentado en la exportación frente a los videojuegos. Si en 2002 los juguetes tradicionales supusieron el 83,2 %, durante el 2003 crecieron hasta suponer el 90 % de la cifra exportada por el sector. Por el contrario las exportaciones de videojuegos pasaron de suponer en 2002 un 16,8 % al 10 % registrado en 2003.

Como se ha señalado, los Estados Unidos son el principal país de destino de las exportaciones europeas de juguetes, suponiendo las ventas a este país más del 18 % del total (tabla 8). Suiza, Noruega así como algunos países de la ampliación de la UE también son destinos relevantes para la industria europea del juguete.

Gráfico 2. Exportaciones de juguetes de la UE por tipo de producto



Fuente: Toys Industry of Europe (TIE), 2004.

Tabla 8. Exportaciones europeas de juguetes a países no-UE. 2003

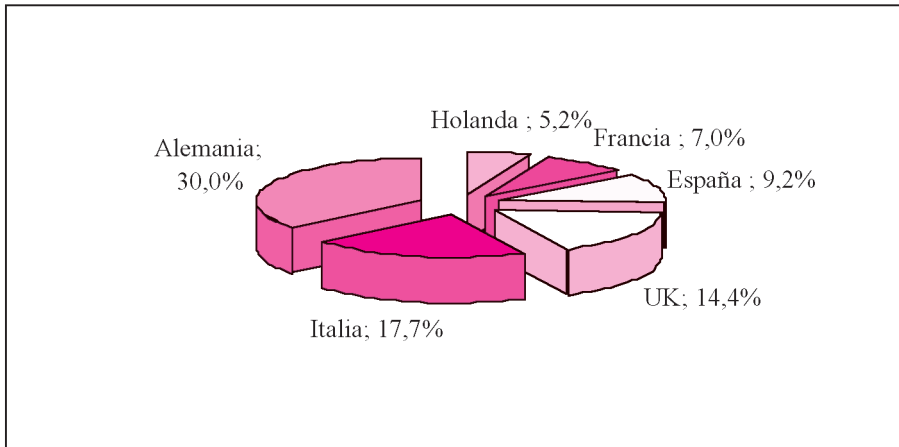
Países	%
Países del Este de Europa	18,5
Hungría	4,5
Polonia	4,3
Republica Checa	3,6
Rumania	2,0
Eslovaquia	1,8
Bulgaria	0,6
Letonia	0,5
Eslovenia	0,5
Estonia	0,4
Lituania	0,3
Otros Países Europeos	31,2
Suiza	14,9
Noruega	8,2
Norte América	23,0
Estados Unidos	18,1
Canadá	4,9
Sudamérica	4,5
Asia	9,9
Japón	3,7
Australia	2,1
Otros	10,8
TOTAL (millones de euros)	1332

Fuente: Toys Industry of Europe (TIE), 2004.

Por último, se observa que el principal país exportador de juguetes de la UE es Alemania, cuyas ventas de juguetes a países fuera de la UE suponen el 30% del total de las exportaciones europeas de juguetes (gráfico 3). Tras Alemania, los países cuyas exportaciones tienen un mayor peso en el conjunto de las exportaciones europeas de juguetes son Italia, Reino Unido, España, Francia y Holanda.

Gráfico 3. Principales países europeos exportadores de juguetes. 2003

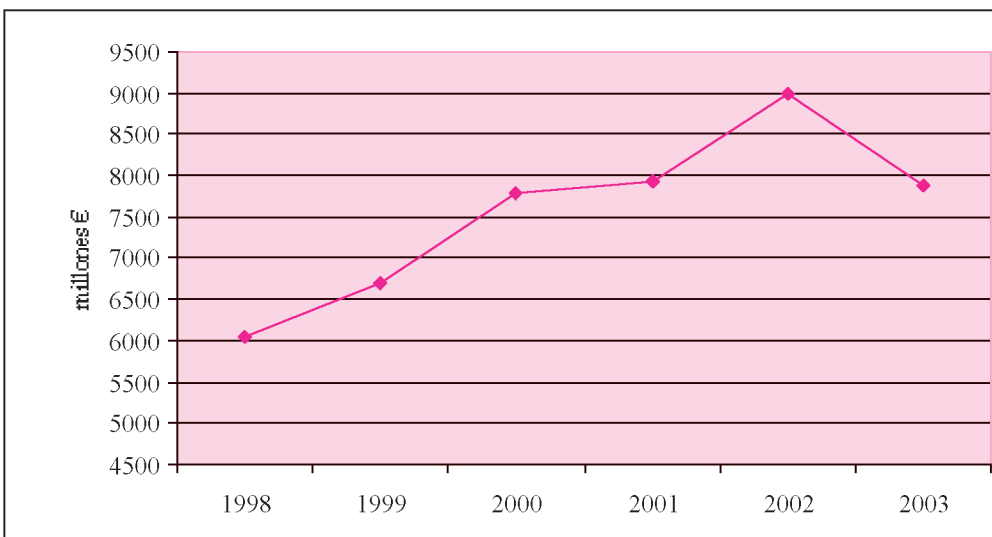
(% de las exportaciones de juguetes del país en el total de exportaciones europeas de juguetes)



Fuente: Toys Industry of Europe (TIE), 2004.

En cuanto a las importaciones de juguetes del exterior, éstas representan un porcentaje importante de los juguetes vendidos en la UE. En concreto, en el año 2003 las importaciones europeas de juguetes ascendieron a 7.883 millones de €. Aunque en los últimos años las importaciones han ido incrementándose, cabe destacar que en 2003 se ha producido una reducción en las importaciones realizadas de un 12,4% respecto al año anterior (gráfico 4).

Gráfico 4. Evolución de las importaciones de juguetes de la UE (1998-2003)

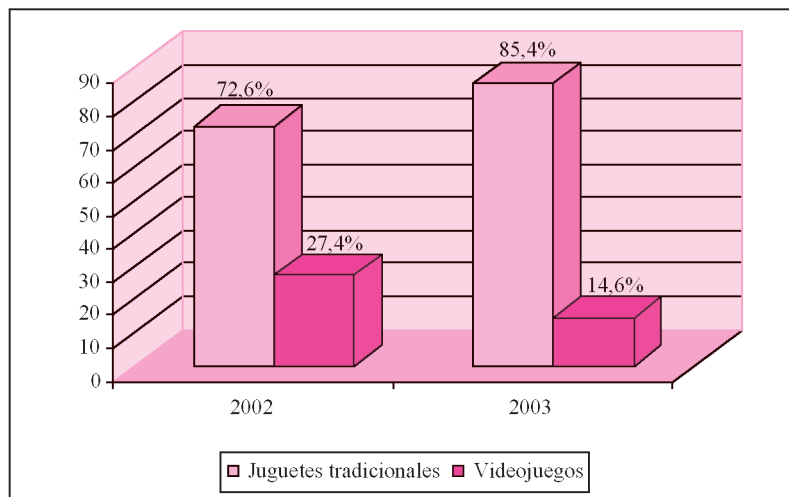


Fuente: Toys Industry of Europe (TIE), 2004.

Muñecas y accesorios, peluches, juguetes y juegos electrónicos, videojuegos y juguetes de acción son las principales categorías de productos importados en la UE. Los videojuegos representan el 14,6% de las importaciones totales, siendo Japón el país del que procede la mayoría de productos de esta categoría (gráfico 5). De nuevo las cifras de Eurostat permiten señalar cómo se ha producido un descenso notable de las importaciones europeas de videojuegos desde Japón. En concreto, en el año 2002 las importaciones de videojuegos supusieron el 27,4% del total de los juguetes importados, mientras que en 2003 este porcentaje se ha reducido hasta el 14,6% (de los que el 13,1% proceden de Japón).

El origen de las importaciones de juguetes es fundamentalmente Asia, desde donde proceden aproximadamente el 88% del total de las importaciones de juguetes de la UE (tabla 9). Además, destaca cómo China es el principal país exportador de juguetes a la UE, con unas ventas que alcanzan el 75% del total de las importaciones.

Gráfico 5. Importaciones de juguetes de la UE por tipo de producto



Fuente: Toys Industry of Europe (TIE), 2004.

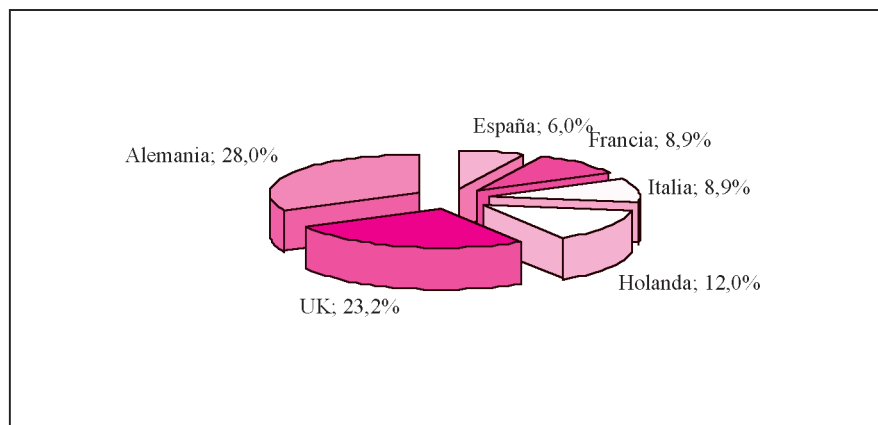
Tabla 9. Importaciones europeas de juguetes a países no-UE. 2003

Países	%
Países del Este de Europa	4,2
Republica Checa	1,2
Rumania	1,1
Polonia	0,7
Hungría	0,5
Bulgaria	0,2
Eslovaquia	0,2
Eslovenia	0,2
Letonia	0,1
Estonia	0,0
Lituania	0,0
Otros Países Europeos	2,9
Suiza	1,9
Noruega	0,1
Norte América	3,0
Estados Unidos	2,5
Canadá	0,5
Sudamérica	0,2
Asia	87,9
China	75,5
Japón	4,8
Australia	0,0
Otros	1,8
TOTAL (millones €)	7.883

Fuente: Toys Industry of Europe (TIE), 2004.

Por otra parte, los principales países de la UE importadores de juguetes coinciden con los mayores exportadores de juguetes. Así, Alemania se sitúa a la cabeza con un 28 % del total de las importaciones de juguetes (gráfico 6). Reino Unido, Holanda, Italia, Francia y España serían por ese orden los países cuyas importaciones tienen un mayor peso en el conjunto de las importaciones europeas del sector.

Gráfico 6. Principales países europeos importadores de juguetes. 2003
(% de importaciones de juguetes del país en el total de importaciones europeas de juguetes)



Fuente: Toys Industry of Europe (TIE), 2004.

2.3. Cambios en las estrategias productivas y comerciales en el sector del juguete

Una tendencia que se observa en el sector del juguete, de igual forma que en otras industrias manufactureras, es el desplazamiento de la producción hacia países con costes laborales más bajos, fundamentalmente del sudeste asiático. En este proceso han desempeñado un papel importante la apertura de los mercados y las reducciones en las trabas comerciales junto al despegue de los nuevos países industrializados. No obstante, esta no es la única causa que ha provocado tal cambio en la producción mundial de juguete. También ha tenido un papel destacado la estrategia puesta en marcha en principio por empresas americanas y posteriormente por las europeas, desplazando parte o la totalidad de sus producciones a países del sudeste asiático, con costes salariales muy inferiores a los existentes en sus países de origen. Destacan las grandes comercializadoras de prendas y calzado deportivo de marcas que instalaron unidades de producción en masa en estos países, intentando reducir costes y de esta forma alcanzar ventajas competitivas vía precios. Esta estrategia de deslocalización de la producción se ha ido extendiendo a otras producciones y también a otras zonas.

El sector del juguete no ha sido ajeno a dicha evolución, y las empresas más dinámicas del sector, principalmente multinacionales de EE.UU. y Japón, han optado por esta estrategia de deslocalización que ha llevado a la aparición de nuevos productores mundiales que se caracterizan por su elevada competitividad. Estos países, entre los que destacan los del Sudeste asiático, especialmente China, Hong-Kong y Corea del Sur, representan cada vez una mayor cuota del mercado mundial de juguetes. La mayor penetración de los productos de estos países en los mercados mundiales ha tenido como consecuencia la desaparición de multitud de pequeñas empresas del sector del juguete en los países desarrollados, que han sido incapaces

de hacer frente a los nuevos esquemas competitivos y a la competencia desleal que ha supuesto la entrada masiva de producto que incumple tanto las normas europeas de seguridad como los derechos de propiedad industrial.

Además, esta intensificación de la competencia desde la década de los ochenta, ha provocado un cambio en la estrategia productiva y comercial de muchas empresas. Uno de los principales cambios a nivel productivo se ha basado en la descentralización de la producción –fundamentalmente de las grandes producciones estandarizadas–, localizando la fabricación en países con costes de producción reducidos, mientras que los países centrales se han reservado los aspectos de diseño, tecnología, investigación, comercialización, publicidad, etc., es decir, aquéllos que generan un mayor valor añadido. Por tanto, aunque partes de la producción, por ejemplo la de componentes electrónicos y el ensamblaje de estos juegos y juguetes electrónicos se lleve a cabo en China, en la mayoría de los casos son las compañías estadounidenses o europeas las responsables del diseño.

La principal ventaja que presenta para las empresas la localización en estos países se deriva de los bajos costes de producción, especialmente de la mano de obra y de las legislaciones laborales y medioambientales más permisivas. Además de los menores costes productivos que obtienen las empresas que optan por estrategias de deslocalización productiva, se obtienen otras ventajas que se pueden resumir en una mayor flexibilidad de la producción, mayores posibilidades de innovación –desarrollo de nuevos productos– dado que se producen grandes series estandarizadas, con lo cual es más fácil rentabilizar el producto que, normalmente, tiene un corto ciclo de vida. Esto además se ve potenciado por la posibilidad de realizar grandes campañas comerciales a escala mundial.

Por otra parte, hay que destacar que compañías europeas de juguetes están buscando oportunidades para expandirse hacia países del Este de Europa, principalmente Hungría, Polonia y República Checa. Si esta estrategia tiene éxito, podría hacer que la producción de juguetes en la UE fuera más atractiva para los productores. Además, es probable que la UE siga manteniendo la producción de ciertos juguetes que actualmente están siendo producidos en la misma por razones no económicas. Un ejemplo sería el de los juegos de mesa los cuales por razones lingüísticas son producidos principalmente en Europa (aunque algunos componentes pueden ser importados).

En cuanto a la tendencia futura del empleo, el hecho de que muchos de los productos de la industria del sector en la UE sean manufacturados en Asia, principalmente en China, sugiere que el empleo directo de ocupados en la producción probablemente continúe desplazándose fuera de la UE. Además, asociaciones empresariales señalan que compañías chinas han patentado parte de los procesos de diseño y producción, lo que hace creer que estas empresas se moverán hacia el diseño y producción propia de juguetes, lo que puede provocar un aumento de la competencia por parte de estos países en dichos ámbitos

No obstante, la aparición de estos nuevos países productores de juguetes no obedece únicamente a estrategias de deslocalización de las multinacionales de los países desarrollados. También, en los últimos años estos países han pasado a representar un mayor peso en el comercio mundial derivado de la especialización productiva en juguetes de muy bajo coste, que en muchos casos se trata de copias ilegales de modelos de otras empresas.

La respuesta de los países desarrollados –como puede ser el caso de la UE– a la creciente competencia de estos países se ha orientado principalmente al endurecimiento de las

condiciones de seguridad que deben cumplir los juguetes comercializados en sus mercados. Sin embargo, este endurecimiento sólo ha repercutido sobre las empresas europeas o con marca reconocida, puesto que, sin controles efectivos a la entrada de los productos en la UE, el cumplimiento de la norma se convierte en optativo para los importadores sin marca, y no hace sino aumentar la diferencia de precio entre unos y otros.

Otra estrategia productiva que ha cobrado gran importancia en la industria del juguete, en los últimos años, es la fabricación bajo licencia, principalmente puesta en marcha por empresas japonesas y estadounidenses. Este cambio ha dado lugar a la creación de multinacionales –redes de empresa– que por medio de filiales o de contratos de fabricación bajo licencia, producen y comercializan sus productos en gran número de países bajo la misma marca. Esto permite a estas multinacionales una gran presencia en el mercado mundial y una rápida amortización de los costes de investigación y publicidad que la creación y lanzamiento de un nuevo juguete supone.

En este sentido destaca cómo el horizonte temporal de la demanda para los productos es muy breve. La demanda está estimulada por una permanente innovación de productos y una relación muy estrecha entre productores, importadores, distribuidores, medios de comunicación y publicidad. Además, la industria del juguete se encuentra estrechamente ligada a la producción de películas, programas de televisión, deportes y música en los que, generalmente, se basan los nuevos productos de la industria.

En este contexto, el "licensing", es decir, la obtención de los derechos para la explotación comercial de marcas y productos de terceros es un elemento que juega un importante papel en la industria del juguete, al proporcionar al producto al que se asocia un valor añadido. Este aumento del licensing y de las marcas, incluyendo la publicidad y la mercadotecnia, que lleva a los niños y padres a buscar ciertos productos y marcas podría estimular la estabilidad del empleo en los sectores de ventas, marketing y distribución en la industria del juguete para los próximos años.

El campo de las licencias siempre ha estado representado por personajes o series infantiles, sobre todo los presentes en televisión y cine. Las marcas siguen ejerciendo una fuerte influencia en el mercado, y su alianza con las licencias se viene intensificando en los últimos tiempos. Esta creciente importancia de las licencias en el mercado de los juguetes representa una ventaja de las grandes empresas internacionales, ya que los grandes proveedores de licencias como Walt Disney y Warner Bros prefieren conceder licencias globales en lugar de administrarlas y controlarlas individualmente en decenas de países. Las licencias permiten acceder a la franja de juguetes de altos precios y asegura novedades todos los años. Las licencias que realmente diferencian un producto de otro son las "de personajes", ya que los productos vienen acompañados con importantes campañas de publicidad a través de los medios masivos de comunicación a nivel internacional.

Por tanto, las compañías que operan en los mercados mundiales tienen una ventaja en la posibilidad de amortizar, a través de sus ventas alrededor del mundo, sus inversiones en matricería y publicidad en los medios de comunicación. Por lo general, las empresas líderes a nivel mundial, propietarias de las licencias más codiciadas, tienen plantas en sus países de origen y en el sudeste asiático. En ambos lugares fabrican respetando todas las normas de calidad y de seguridad de juguetes.

Este proceso, que ha sido más intenso en el caso de las empresas americanas y japonesas, ha supuesto que una parte importante del mercado mundial del juguete esté controlado por unas pocas multinacionales (las americanas Hasbro, Mattel y Fisher-Price; las japonesas Tomy y Bandai), que localizan su producción básicamente, en los países del sudeste asiático.

Por tanto son, en general, las compañías multinacionales, que tienden a producir juguetes para un gran número de segmentos de mercado, las que pueden realizar una explotación global de sus inversiones en licensing y marcas. En muchas de estas empresas más de la mitad de sus ingresos procede de un grupo reducido de productos que son globalmente reconocidos, como muñecas, figuras de acción y juegos y puzzles. Esto es debido a los reducidos costes asociados a las economías de escala en la producción de altos volúmenes de esos juguetes globalmente reconocidos. Esta tendencia es poco probable que cambie en un futuro próximo.

Sin embargo, no puede decirse que esta estrategia haya sido generalizada en todo el sector. Una de las principales características de los países productores de juguetes más importantes sigue siendo hoy la elevada atomización de la producción, con un predominio de empresas de pequeño tamaño. Esta situación comportaría cierto límite dada la gran importancia que en los últimos años han alcanzado la publicidad y la innovación en nuevos juguetes, cuyos costes suelen ser muy altos debido a su corto ciclo de vida, con lo que las pymes resultarían poco competitivas frente a las multinacionales del sector.

Ante esta situación, la estrategia de muchas pequeñas y medianas empresas pasa por localizarse en nichos de mercado, especializándose en juguetes dirigidos a unos determinados años o en productos específicos (preescolar, educativos), tendencia que se espera también que continúe en el futuro. Otra tendencia reciente del mercado es el relanzamiento de juguetes clásicos, con la existencia de muchas empresas sacando al mercado éxitos pasados.

En definitiva, los gustos de los niños y las modas tienen gran influencia en las tendencias futuras del sector. En determinados estudios se indica que los niños crecen cada vez más rápido, permitiéndoles completar tareas más complejas y el desarrollo de una mayor conciencia social en una edad cada vez más temprana (TIA, 2002). Esto combinado con unos ingresos crecientes de muchos padres, ha forzado a los productores de juguetes a realizar cambios en el diseño de los productos.

Además, la estrategia de búsqueda de nichos de mercado (juguete más pedagógico, educativo, etc.) ha cobrado mayor relevancia de cara a tratar de diversificar las ventas a lo largo del año, dada la elevada estacionalidad que presenta la demanda de juguetes a nivel mundial, con una concentración de en torno a un 70% de las ventas en fechas próximas a Navidad, lo que eleva los costes financieros de las empresas.

Junto a los elevados costes financieros que conlleva la fuerte estacionalidad de las ventas, en los últimos años existe una tendencia hacia la concentración de la distribución comercial, que ha introducido un nuevo marco de competencia para las empresas. Estos grandes grupos comerciales tratan de reducir al máximo la rotación de sus productos, por lo que tienden a concentrar sus pedidos en períodos de tiempo cada vez más cortos, traspasando, por tanto, los costes de almacenaje y financieros, así como la incertidumbre a las empresas productoras.

Por otra parte, si se incrementan las ventas a través de Internet así como de cadenas de hipermercados, el empleo en el sector detallistas puede verse afectado gravemente. Es posible también que Internet beneficie a pequeñas y medianas empresas en cuanto a conocimiento de mercados y mejore el acceso a nuevos mercados. El sector de venta detallista puede ser por tanto el más volátil en términos de estructura y de empleo.

En este nuevo contexto resulta claro que las grandes multinacionales cuentan con grandes ventajas competitivas frente a las pequeñas empresas del sector. Este es quizá el gran reto de las industrias del juguete europeas, cuyo nivel de internacionalización es bastante inferior a las americanas y japonesas, además de competir en tramos del mercado más tradicionales, que van teniendo en los últimos años una importancia decreciente.

Así, pues, para concluir se puede decir que el proceso de internacionalización de la economía mundial ha tenido una clara repercusión sobre el sector juguetero europeo. La reestructuración que el sector vive desde los años ochenta, va orientada precisamente a enfrentarse en condiciones competitivas a los mercados mundiales, aprovechando las economías de escala de los nuevos esquemas productivos, organizativos y competitivos. En este sentido, la tendencia hacia la deslocalización de aquellas partes de la producción en las que exista un uso intensivo de mano de obra es probable que continúe en el futuro, ya que es una de las posibilidades con las que cuentan las empresas europeas para poder seguir manteniendo niveles de competitividad adecuados en los mercados. De esta forma es posible reducir una parte importante de los costes y mantener unos precios más competitivos.

En este contexto, resulta evidente que el futuro de gran cantidad de pequeñas empresas del sector es sumamente incierto. Es por ello, que la cooperación y la concentración puede ser un elemento estratégico fundamental de cara al futuro. Además, cada vez se muestra más necesaria la inversión en los procesos que confieren al producto un mayor valor añadido, como es el caso del diseño, la calidad y los valores pedagógicos. Además, la creatividad y la innovación son citadas repetidamente por los expertos como actitudes clave para que el mercado se mantenga saludable y creciente. Se trata, en definitiva, de centrarse en aquellos aspectos que permiten a la empresa posicionarse en los mercados internacionales en segmentos distintos a aquellos en los que compiten las producciones asiáticas.

3. MAGNITUDES SOCIOECONÓMICAS DEL SECTOR EN ESPAÑA Y EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

3.1. Características estructurales del sector: número, tamaño y localización de los establecimientos

El sector del juguete en España engloba a un alto número de empresas cuya actividad se va orientando, cada vez más, hacia un producto con mayor diseño, calidad y valores pedagógicos, para poder competir en los mercados internacionales en segmentos donde el factor precio no sea el decisivo. Según la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes, el censo de fabricantes (a 31 de diciembre de 2003) está constituido por 216 empresas que ocupan a más de 5.000 personas y que crean y diseñan productos, no incluyendo en este colectivo ni empresas del subsector auxiliar del juguete –que bien participan en la fabricación de componentes o en la realización de algunas fases del proceso– ni empresas que, siendo fabricantes en sus países de origen, en España sólo desarrollan actividades de comercialización. La producción de estas empresas se estima para el año 2003 en, aproximadamente, 1.022 millones de euros.

Una característica de este sector en España es el reducido tamaño medio de las empresas. La media del sector es de 25 empleados por empresa teniendo en cuenta que la mayoría de ellas no alcanza esta cifra. Aproximadamente el 85 % del total de empresas se concentran en los estratos de pequeña dimensión, por lo que podemos decir que el sector está fuertemente atomizado (tabla 10).

Tabla 10. Número de empresas del sector por tamaño 2004

	Nº empresas	%
Grandes	2	0,93
Medianas	28	12,96
Pequeñas	92	42,59
Muy pequeñas	94	43,52
Total	216	100,00

Fuente: AEFJ, 2005.

Como se ha puesto de manifiesto anteriormente, en el análisis de la localización del sector del juguete en Europa, el nivel de concentración geográfica de las empresas fabricantes es muy elevado. En el caso español, la actividad del juguete se concentra principalmente en dos zonas: Comunidad Valenciana y Cataluña. De entre estas dos zonas, la más importante es la Comunidad Valenciana, pues en ella se concentra el 73 % de la facturación del sector español y casi la mitad de empresas del sector (42,6 %) (AEFJ, 2005a). Además, dentro de la Comunidad Valenciana destaca Alicante, dónde se encuentra el denominado Valle del Juguete, con las poblaciones de Ibi, Onil, Castalla, Tibi y Biar que, con una elevada especialización en este sector, concentran el 44 % de la facturación del sector español (IVEX, 2005).

En Cataluña se concentra un 15 % de la producción española del sector, la Comunidad de Madrid con un 9,5 % y la Región Autónoma de Murcia con el 2,5 % también tienen representación en el conjunto de la producción nacional. El empleo del sector muestra igualmente dicha concentración geográfica. En este caso, destaca como el 66,67 % del empleo está ubicado en la Comunidad Valenciana, con unos 3.400 trabajadores; el 18,43 % en Cataluña, con 940 trabajadores y los restantes 760 trabajadores (14,90 %), se reparten entre el resto de Comunidades Autónomas (Subdirección General de Comercio Exterior de Productos Industriales, 2005).

3.2. Análisis de los principales datos económicos del sector en España: producción, consumo y distribución

El análisis de la evolución de los principales datos económicos del sector del juguete en España pone de manifiesto cómo la producción española del juguete en el año 2003 ha roto la tendencia alcista que venía manteniendo en los últimos siete años. En concreto, en este año la producción se ha reducido en 17,84 millones de euros (tabla 11). Los datos para el año 2004 muestran que esta tendencia a la baja se mantiene. En concreto, el valor estimado de la producción en el año 2004 fue de 985 millones de euros, lo que supone una disminución de un 1,89 % respecto al año anterior (Subdirección General de Comercio Exterior de Productos Industriales, 2005).

Tabla 11. Evolución de las principales variables económicas del sector

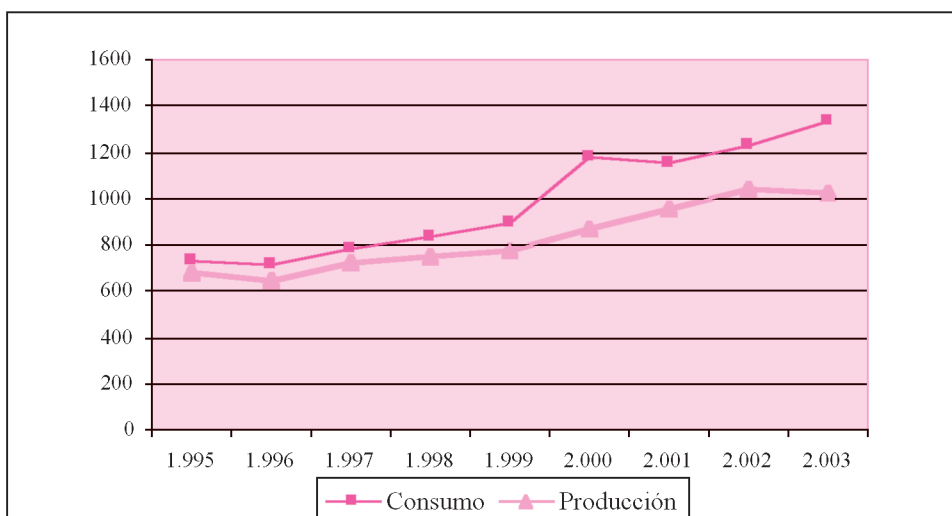
(Millones de euros)	1998	1999	2000	2001	2002	2003	% 03/02
Producción	745,26	775,31	872,67	952,60	1.039,84	1.022	-1,72
Importación	390,03	437,39	687,78	625,52	672,67	741,58	10,24
Exportación	312,79	318,31	377,98	427,28	486,29	429,17	-11,75
Saldo Comercial	-89,26	-119,07	-309,80	-198,24	-186,38	-312,41	67,62
Consumo Aparente	834,51	894,38	1.182,47	1.150,84	1.226,22	1.334,41	8,82
% Export./Producción	41,97	41,06	43,31	44,85	46,77	41,99	-10,21
% Import./Consu.Aparen.	46,74	48,90	58,16	54,35	54,86	55,57	1,31

Fuentes: Subdirección General de Comercio Exterior de Productos Industriales, 2004.

Por lo que respecta al consumo, destaca cómo en el año 2003 el consumo aparente creció un 8,82% respecto al año anterior. Este aumento del consumo recupera la tendencia alcista del período 1996-2000, rota en el año 2001 (gráfico 7). La recesión económica sobrevenida en el segundo semestre del año 2001, supuso una reducción del consumo en general; además, el juguete se vio afectado por la baja tasa de natalidad. La recuperación económica empezó a repuntar a partir de finales de 2002, debido fundamentalmente a los bajos tipos de interés, lo que lleva a las familias a endeudarse más fácilmente y por consiguiente a aumentar el consumo. Por otra parte, hay que considerar la importante afluencia de inmigrantes que está contribuyendo a que la tasa de natalidad de España, a pesar de ser una de las más bajas del mundo, muestre una tímida tendencia ascendente en los últimos datos registrados.

Una de las características del sector mencionada anteriormente es la elevada estacionalidad de las ventas, produciéndose la mayor parte de éstas en el último trimestre del año, en la campaña de Navidad. En concreto, en mes y medio (diciembre y primera quincena de enero), es cuando se registra entre el 70 y el 80% del consumo, siendo en este período cuando se vende más el juguete de mayor precio, y cuando el juguete se vende más barato. El efecto de la estacionalidad se ve mitigado en parte por las empresas más activas en mercados exteriores.

Gráfico 7. Evolución de la producción y del consumo de juguetes en España (1995-2003). Millones de euros



Fuente: AEFJ, 2004.

También se viene observando una reducción de la estacionalidad que ha tenido que ver con la actitud de los padres jóvenes, que ha ido variando el ritmo de sus compras, a lo largo del año, al entender que el juego es indispensable para el desarrollo integral del menor.

En este sentido, la AEFJ ha creado la Fundación Crecer Jugando, para trabajar con profesionales del mundo de la educación y la pedagogía en proyectos de valorización del juego y el juguete, entre los que destaca una página web, www.ludomecum.com, que ayuda a padres y a educadores en la elección de juguetes, clasificándolos según las áreas de desarrollo y

educativas que favorecen y ofreciendo información sobre el papel del juguete en la educación, artículos, colaboraciones, consejos sobre cómo elegirlos, jugar en familia, etc.

Por lo que respecta al consumo por tipos de productos, siguen siendo las muñecas, peluches y accesorios los que presentan mayor demanda de productos nacionales y las videoconsolas y videojuegos de los productos importados. En estas categorías muchos de los productos han obtenido una licencia para la explotación comercial de marcas y personajes. En concreto, los peluches, musicales y primera infancia, puzzles, figuras y vehículos montables. Respectos a las licencias que más éxito han cosechado en la última campaña cabe destacar a unos personajes de creación nacional, "Los Lunnis", que a través del programa televisivo originario y el éxito obtenido por los productos con licencias de estos personajes le han hecho alcanzar el centenar de licencias (películas, discos, juguetes, libros, etc.). Tras los Lunnis, Spiderman, los personajes de Disney, Barbie y los Teletubbies destacan como licencias con más éxito.

También es destacable cómo nuevas categorías se van introduciendo en los establecimientos jugueteros especializados. Así, el libro infantil encabeza estas incorporaciones y comparte liderazgo con cartas coleccionables, segmento que parece reforzarse en las jugueterías.

Por otro lado, en cuanto al nivel de consumo de juguetes por niño, se ha producido en el año 2003, en España, un incremento del consumo por niño, pasando de 155 € en 2002 a 167 € en 2003, aunque todavía se encuentra muy por debajo de mercados como Japón, Noruega, Dinamarca, Reino Unido, Francia, etc. No obstante, se sitúa por encima de muchos países con mayor renta per cápita, lo que indica el lugar preponderante que ocupa el niño en nuestra sociedad.

Por otra parte, los precios en España crecieron en torno al aumento experimentado por el IPC, lejos ya de años anteriores, cuando crecían varios puntos por encima. Los fabricantes se esfuerzan por adaptarse a un mercado cada vez más competitivo con juguetes de importación a precio bajo y con un despliegue millonario de inversión en campañas de publicidad.

En cuanto a la distribución del sector del juguete existen fundamentalmente cuatro tipos de establecimientos a los que accede el consumidor a la hora de realizar sus compras: los hipermercados, superficies especializadas, cadenas y comercio independiente. Los hipermercados aparecen como una fuerza de ventas cada vez más potente. La estacionalidad del producto les permite hacer grandes esfuerzos de inversión precisamente en las fechas en las que los juguetes absorben el mayor volumen de demanda. Así, en el periodo navideño, las grandes superficies amplían sus espacios y sus esfuerzos comerciales sustancialmente.

En segundo lugar, las grandes superficies especializadas como Toys R'Us que permiten al consumidor encontrar cualquier tipo de juguete y elegir entre miles de referencias. En tercer lugar las cadenas de jugueterías, donde la fórmula de la franquicia está funcionando de forma óptima. Cadenas como Imaginarium o Pelucharia han encontrado en este sistema de comercialización la opción más adecuada para su desarrollo.

Por último, la distribución vía establecimientos independientes, que vive un proceso de recesión, debido a sus escasas opciones para competir, tanto en precio, como en productos y referencias.

En definitiva, la distribución viene concentrándose en las grandes superficies y en las grandes empresas especializadas. En los últimos años esto suponía la progresiva desaparición de parte de la distribución tradicional, arrastrando a pequeños comerciantes y también a mayoristas, lo que terminaba perjudicando también al fabricante, que debía negociar descuentos y

sistemas de financiación, debido al retraso del pago de las mercancías para conseguir mayores beneficios por parte de las grandes superficies. No obstante, los minoristas, a través de las agrupaciones de compras, están aumentando su poder de negociación frente al sector. En cualquier caso, el uso de los canales de distribución varía en función de la dimensión empresarial. Las grandes y medianas empresas escogen los hipermercados mientras que las empresas pequeñas y muy pequeñas eligen a los mayoristas.

Por lo que respecta a las ferias, en España la feria más importante del sector del juguete es la Feria del Juguete que se celebra anualmente en Valencia en el mes de febrero. En el marco internacional el sector español del juguete está presente en las principales ferias internacionales del sector, destacando sus últimas participaciones en la feria del juguete de Nüremberg (Alemania), la American International Fair, la Hong Kong Toys and Games y la Exposición de Juguetes Españoles en México.

La presencia en estas ferias por parte de las empresas del sector es importante, ya que el comercio exterior es de gran relevancia para el sector del juguete español, que muestra una elevada propensión a la exportación. En concreto, en el año 2003 la propensión a exportar fue del 42%. Según la Subdirección de Comercio Exterior de Productos Industriales, las empresas exportadoras ascienden en 2003 a 123 (8 más que el año anterior). En el año 2004 la cifra de empresas exportadoras se ha mantenido sin cambios.

Así el principal grupo nacional es Famosa, que también fabrica en China (tabla 12).

Tabla 12. Principales empresas exportadoras de juguetes en 2004

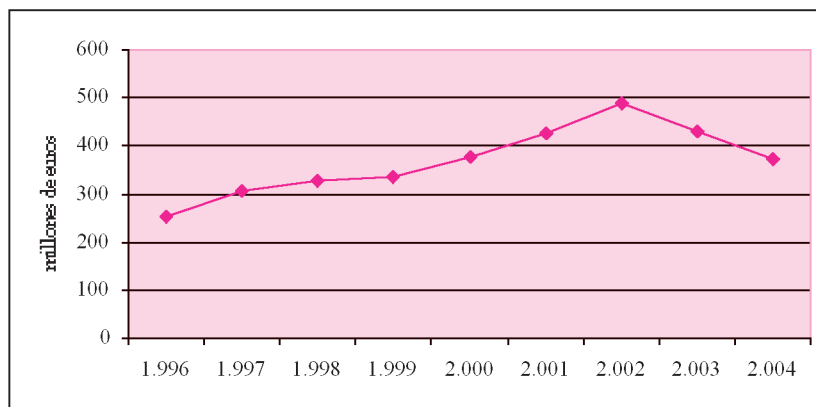
(Millones de euros)	Facturación	Exportación	Exportación/ facturación
Famosa	170,30	60,75	35,7
Injusa	27,33	18,31	67,0
Feber Internacional	33,75	17,42	51,6
Educa Borrás	19,87	12,67	63,8
Juguetes Picó	13,54	11,89	87,8
Jesmar	20,70	11,82	57,1
Moltó y Cía.	18,07	11,47	63,5
Coloma y Pastor	19,05	10,25	53,8
Unice	11,02	7,12	64,6
Toyland	10,23	6,74	65,9
Miniland	8,02	6,28	78,3
Josman	6,52	5,48	84,0
Falomir	8,14	5,48	67,3
Fábrica de Juguetes			
Chicos	8,05	5,14	63,9
Cefa Toys	9,65	4,01	41,6
Juguetes y H. Joal	6,89	2,41	35,0

Fuente: Subdirección General de Comercio Exterior de Productos Industriales, 2005.

3.3. El comercio exterior del sector del juguete en España

El análisis de la evolución de las exportaciones españolas de juguetes muestra que en 2004 se exportaron juguetes por valor de 373,24 millones de euros, 55,97 millones menos que en el año 2003, lo que representa una caída del 13 % (gráfico 8). En el año 2002, las exportaciones españolas del sector rompieron la tendencia alcista que presentaban en los últimos años, y ese descenso ha continuado en el año 2004. En concreto, desde el año 2002 se ha producido una disminución en las exportaciones de juguetes de un 24%, lo que muestra la difícil situación por la que está pasando el sector actualmente. En parte, esta reducción de las exportaciones ha sido provocada por la fortaleza del euro y el estancamiento de las economías de Francia y Alemania, importantes clientes para las jugueteras españolas.

Gráfico 8. Evolución de las exportaciones españolas de juguetes (1996-2004)



Fuente: AEFJ, 2005.

Analizando las exportaciones del juguete de 2003 por partidas arancelarias, llama la atención que el 64,3% pertenezcan a la partida 9503 (tabla 13). Esta partida es un cajón de sastre enunciado bajo el epígrafe "Los demás juguetes, modelos reducidos y modelos similares de entretenimiento, incluso animados, rompecabezas de cualquier clase". Además de esta partida, destacan las exportaciones de muñecas (alrededor del 11% en el año 2003) y las exportaciones de triciclos, coches y sillas de muñecas (11%).

Tabla 13. Principales partidas de exportación. 2003

Partidas de exportación	Valor (millones de euros)	%
9503: Juguetes en general	275,72	64,24
9502: Muñecas	47,71	11,12
9501: Juguetes para montar, de ruedas	47,49	11,07
9504.90.90: Patines y accesorios	27,65	6,44
9505: Artículos de fiestas, carnaval	15,24	3,55
Resto de partidas del juguete	15,36	3,58
Total	429,17	100,00

Fuente: Subdirección General de Comercio Exterior de Productos Industriales, 2004.

Si analizamos el flujo de las exportaciones de juguetes, se observa que la principal zona de destino es la Unión Europea, seguida del resto de Europa e Iberoamérica (tabla 14). Este hecho ratifica la importancia de Europa como mercado natural de las exportaciones españolas, debido en gran parte a la proximidad geográfica de los países de destino. Concretamente, la Unión Europea representó el 80% del total exportado (298,55 millones de euros). Destaca la pérdida de peso del mercado de América del Norte en las ventas de juguetes de la industria española.

Tabla 14. Exportaciones españolas del juguete por área geográfica

(Millones de euros)	2003	%	2004	%
UE	314,68	73,32	298,55	79,99
UE ampliación (10)	6,67	1,55	4,75	1,27
Resto de Europa	18,34	4,27	26,31	7,05
América del Norte	42,25	9,84	11,97	3,21
Iberoamérica	32,33	7,53	25,73	6,89
Resto del mundo	14,89	3,47	5,93	1,59
Total	429,16	100,00	373,24	100,00

Fuente: AEFJ, 2004.

El primer país de destino para las exportaciones españolas de juguetes lo ocupa Portugal. Este país absorbe el 24,85% de las exportaciones (tabla 15). No obstante, en el año 2004 las ventas a este país han sufrido una disminución de 4,14 millones de euros.

Francia se sitúa en segundo lugar con un 19,37 % del total, aunque también en el año 2004 las exportaciones a este país se redujeron por valor de 2,69 millones de euros. El tercer lugar lo ocupa el Reino Unido, con el 10,25 % del total. A continuación se sitúan Alemania con un 8,89 % de la exportación total e Italia con el 7,9 %.

Estados Unidos ha sufrido una pérdida de peso importante en el total de las exportaciones españolas. En concreto, si en el año 2003 las exportaciones a este país suponían un 9,4 % del total, en 2004 sólo suponen un 2,93 % (tabla 15). En términos absolutos las exportaciones españolas a Estados Unidos han pasado de 40,33 millones de euros en 2003 a 10,95 millones en 2004. Entre los factores que han podido contribuir a esta evolución se encuentra la apreciación del euro respecto al dólar, que ha encarecido las exportaciones españolas a este país.

Por otra parte, destaca cómo sólo entre los seis primeros países de destino suponen una cifra de negocios de 286 millones de euros lo que representa el 74,19 % del valor total exportado por el sector.

En la evolución de las exportaciones por países, se aprecia que no ha habido cambios significativos en cuanto a posición de los países. No obstante, hay que destacar que está ganando peso Portugal y Francia, a pesar de que en términos absolutos las exportaciones a estos países también han experimentado una reducción. Por otro lado, la tabla refleja la disminución tan significativa que han experimentado las exportaciones a Estados Unidos, que como se ha señalado anteriormente han pasado de 40,33 millones de euros en 2003 a 10,95 millones de euros en 2004.

Tabla 15. Principales destinos de las exportaciones españolas del juguete
(% sobre las exportaciones totales del juguete y total en millones de euros)

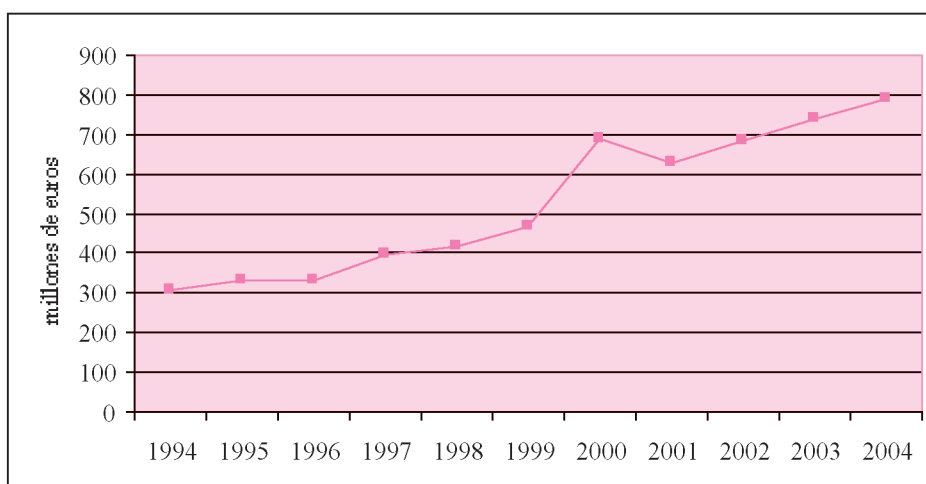
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Portugal	16,80	18,77	18,77	18,28	18,48	22,58	24,85
Francia	26,08	21,23	19,76	18,07	16,10	17,47	19,37
Reino Unido	12,57	15,13	14,01	13,67	12,90	9,86	10,25
Alemania	7,04	7,09	7,30	6,09	7,29	8,31	8,89
Italia	7,01	5,41	5,09	5,88	7,58	6,49	7,90
México	1,59	1,73	2,90	5,30	6,13	5,35	5,40
Países Bajos	2,60	2,96	3,51	3,78	3,34	3,29	3,19
Estados Unidos	3,24	5,98	6,32	5,17	9,75	9,40	2,93
Bélgica/Lux.	2,88	2,62	2,20	2,08	1,94	3,34	2,10
Total U. E.	78,17	74,40	74,45	71,14	70,66	73,32	79,99
Resto Países	21,83	25,60	25,55	28,86	29,34	13,92	11,68
Total Mundo	312,79	318,31	377,98	427,28	486,29	429,17	373,24

Fuente: AEFJ, 2005.

Por lo que respecta a las importaciones españolas, cabe señalar que también la importación de juguetes tiene gran relevancia en el comercio juguetero de España. En concreto, en el año 2004 la cifra de importaciones de juguetes fue de 787,58 millones de euros, un 6% más que en el año 2003 (tabla 16). Aunque en el año 2001 se produjo una reducción en el valor de las importaciones realizadas, la tendencia en los últimos años ha sido ascendente y, desde 2002, se ha recuperado dicha tendencia (gráfico 9).

En cualquier caso, la actividad de importación y comercialización de juguetes, está bastante extendida en España, realizándola principalmente pequeños importadores, aunque también intervienen algunos de mayor tamaño como los grandes almacenes. Los fabricantes también importan, sobre todo productos semielaborados, ya que el coste de la mano de obra sigue siendo un componente importante del coste juguetero y es más ventajoso buscar proveedores de productos semielaborados en países con costes salariales inferiores.

Gráfico 9. Evolución de las importaciones españolas de juguetes (1996-2004)



Fuente: AEFJ, 2005.

Por áreas geográficas, se observa cómo el principal origen de las importaciones españolas de juguetes es el Lejano Oriente del que provienen el 66,7% del total (tabla 16). En segundo lugar se sitúa la UE, cuyas ventas ascienden al 23% del total de las importaciones españolas de juguetes.

Tabla 16. Importaciones españolas del juguete por área geográfica

(Millones de euros)	2003	%	2004	%
Lejano Oriente	495,36	66,8	525,71	66,75
UE (15)	177,44	23,93	181,1	22,99
Sudeste asiático	21,45	2,89	36,91	4,69
América del Norte	14,98	2,02	12,14	1,54
UE ampliación (10)	10,15	1,37	4,53	0,58
Resto de Europa	7,88	1,06	7,81	0,99
Resto del mundo	14,32	1,93	19,38	2,46
Total	741,58	100,00	787,58	100,00

Fuente: AEFJ, 2004.

Como ponen de relieve los datos sobre comercio exterior del sector, desde los últimos años China es el principal origen de las importaciones españolas de juguetes, con una representación del 61% en el año 2004 (tabla 17). El resto de países de origen de las importaciones suponen en conjunto, en el año 2004, tan sólo, el 39%. La importación de juguetes de China se liberalizó en 1998 en el Reglamento comunitario 1.138/98 (D.O.C.E. L1 59 de 3-6-98), quedando únicamente sometida a vigilancia estadística.

Tabla 17. Principales orígenes de las importaciones españolas del juguete

(% sobre las importaciones totales del juguete y total en millones de euros)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
China	60,22	65,8	64,18	62,89	62,00	61,20	61,04
Alemania	4,94	4,64	4,98	3,98	6,40	7,41	6,41
Francia	4,94	4,77	3,80	5,16	6,10	4,14	5,02
Italia	6,00	4,41	2,78	3,21	3,01	3,70	3,14
Países Bajos	2,49	2,26	2,27	2,02	2,65	2,22	2,85
Reino Unido	2,81	3,03	2,51	2,70	3,10	3,71	2,79
Japón	n.d.	n.d.	4,92	6,12	2,60	3,04	2,51
Pakistán	2,71	1,53	1,13	1,17	1,16	1,12	1,28
Taiwán	1,85	1,79	2,78	1,14	1,10	1,19	1,27
Estados Unidos	1,57	1,36	1,55	1,89	1,19	1,41	0,98
Resto	12,47	10,40	9,12	9,72	10,67	10,86	12,70
Total Mundo	390,03	437,40	687,80	625,50	672,70	741,60	787,58

Fuente: AEFJ, 2005.

Tras China, entre los principales países suministradores destacan en orden de importancia Alemania, cuyas importaciones suponen en 2004 el 6,41% del total, Francia con el 5,02 % e Italia y Reino Unido con el 3,14 % y 2,79 % respectivamente (tabla 17). Cabe resaltar cómo las importaciones procedentes de los países de la UE han sufrido disminuciones en sus participaciones en el total de importaciones españolas durante los últimos años.

Por otra parte, se puede observar cómo las importaciones de juguetes suponen una parte importante de las ventas de juguetes realizadas en España. En concreto, en el año 2003, el índice de penetración fue del 55,57 %, lo que supuso casi un punto más que en el año 2002 (tabla 18).

Tabla 18. Evolución del índice de penetración de las importaciones de juguetes en España

(Millones de euros)	Importación	Consumo Aparente	% Importaciones/Consumo aparente
1996	308,28	710,48	43,39
1997	360,79	786,10	45,90
1998	390,03	834,51	46,74
1999	437,39	894,38	48,90
2000	687,78	1.182,47	58,16
2001	625,52	1.150,84	54,35
2002	672,67	1.226,22	54,86
2003	741,58	1.334,41	55,57

Fuente: Subdirección General de Comercio Exterior de Productos Industriales, 2004.

En definitiva, el análisis de las exportaciones e importaciones españolas del juguete muestra que existe un importante déficit en la balanza comercial del sector, que en el año 2004 ha superado los 414 millones de euros. En concreto, en este año se ha producido un incremento en el déficit comercial del 32,63 % respecto al año anterior (tabla 19).

La evolución positiva de las importaciones y la disminución experimentada por las exportaciones han dado lugar a que la tasa de cobertura empeore considerablemente en los últimos años, pasando de un 72,29 % en 2002 a un 57,87 % en 2003 y a un 47,39 % en 2004.

Tabla 19. Evolución del Saldo de la Balanza Comercial del juguete en España

(Millones de euros)	Saldo de la Balanza Comercial	% de Variación
1996	-61,39	17,07
1997	-64,89	5,70
1998	-89,26	37,56
1999	-119,07	33,40
2000	-309,81	60,18
2001	-198,24	-36,01
2002	-186,38	-5,98
2003	-312,41	67,62
2004	-414,34	32,63

Fuente: Subdirección General de Comercio Exterior de Productos Industriales, 2005.

No obstante, con la Unión Europea, el sector presenta en el año 2004 un superávit en la balanza comercial bilateral de 137 millones de euros. De los países de la UE, destacan por su saldo comercial positivo, Portugal con 83,78 millones de euros, Francia con 32,71 millones y Reino Unido con 16,28 millones (tabla 20). También existe superávit en la balanza comercial bilateral de Estados Unidos con 3,22 millones de euros.

Tabla 20. Balanza comercial del sector del juguete en España por países. 2004

(Millones de euros)	Exportaciones	Importaciones	Saldo Comercial
Portugal	92,76	8,98	83,78
Francia	72,28	39,57	32,71
Reino Unido	38,26	21,98	16,28
Alemania	33,18	50,52	-17,34
Italia	29,47	24,74	4,73
Países Bajos	11,92	22,42	-10,5
Estados Unidos	10,95	7,73	3,22
China	0,21	480,71	-480,50
Japón	1,53	19,77	-18,24
Taiwán	0,08	10,00	-9,92
Pakistán	0,03	10,10	-10,07

Fuente: Subdirección General de Comercio Exterior de Productos Industriales, 2005.

Por el contrario, la balanza es deficitaria principalmente con China, siguiendo a gran distancia Japón, Alemania, Taiwán y Pakistán.

En definitiva, en el año 2003 la industria española de juguetes ha roto la tendencia positiva de crecimiento, tanto en lo que se refiere a la producción como a la exportación. En este año las ventas de juguetes en el mercado nacional han ascendido a 592,84 millones de euros lo que casi ha compensado el descenso sufrido por las exportaciones que han disminuido un 12,73 % respecto del año anterior. En el año 2004 las exportaciones han continuado esa tendencia a la baja, reduciéndose en un 13 % respecto al año 2003. La incertidumbre internacional y la apreciación de la moneda única han sido factores que han afectado a determinados destinos de las exportaciones españolas en el área del dólar, como es el caso de Estados Unidos o México. Pero también se han registrado descensos en algunos mercados europeos como Reino Unido, Italia y Francia.

Sin embargo, las importaciones han continuado con la tendencia creciente. Estas mayores importaciones han ido destinadas a cubrir el aumento en el consumo, ya que el consumo aparente ha seguido incrementándose, prolongando la tendencia alcista de los años anteriores.

Por tanto, el saldo comercial sigue siendo deficitario, pero con un giro en su tendencia desde 2003. Así, ha pasado de ser descendente en 2001 y 2002, hasta alcanzar en 2004 los 412,34 millones de euros, lo que representa un aumento de más del 120 % sobre el déficit del 2002 y supone el déficit más alto en la historia del sector.

No obstante, el sector del juguete muestra una balanza comercial con un ligero superávit en el caso de la Comunidad Valenciana. Dada la importancia del juguete en esta Comunidad, a continuación se analiza con cierto detalle el comercio exterior del sector.

3.3.1. *El comercio exterior del juguete en la Comunidad Valenciana*

Así, por lo que respecta a las exportaciones del sector del juguete en la Comunidad Valenciana, éstas suponen el 31% del total de las exportaciones españolas de juguetes. Además, el saldo comercial es favorable, frente al déficit del conjunto del Estado (tabla 21).

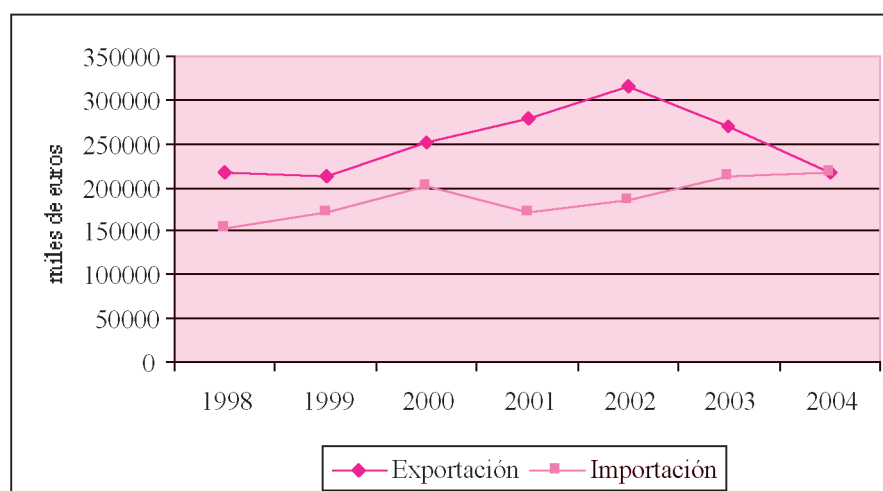
Por otra parte, el análisis del sector exterior del sector juguete en la Comunidad Valenciana muestra cómo el sector ha venido experimentando incrementos en las exportaciones hasta el año 2002, permitiendo aumentos en el saldo comercial y en la tasa de cobertura de estos productos en los mercados exteriores. Sin embargo, a partir de ese año se ha producido una reducción en las ventas al exterior (gráfico 10).

Tabla 21. El sector del juguete en la Comunidad Valenciana: Exportaciones e Importaciones en 2004

	Exportaciones	Importaciones	Tasa de Cobertura	Saldo Comercial
Com. Valenciana	216691	216268	100,20	423
Total España	703453	1296224	54,27	-592771
% CV/España	30,80	16,68		

Fuente: IVEX en base a datos de Aduanas, 2005.

Gráfico 10. Evolución del comercio exterior de juguetes y juegos (capítulo 95) de la Comunidad Valenciana



Fuente: IVEX en base a datos de Aduanas, 2005.

Si se analizan las exportaciones de juguetes por provincias, se observa que Alicante fue la provincia que exportó una cantidad mayor de juguetes a lo largo del año 2004. En concreto, las exportaciones de esta provincia representan el 83,4 % del total de las exportaciones de juguetes de la Comunidad (tabla 22).

Tabla 22. El sector del juguete en la Comunidad Valenciana por provincias: Exportaciones e Importaciones en 2004

	Exportaciones	%	Importaciones	%	Tasa de Cobertura	Saldo Comercial
Alicante	180775	83,43	99383	45,95	181,90	81392
Castellón	2584	1,19	3484	1,61	74,17	-900
Valencia	33332	15,38	113400	52,44	29,39	-80068
Total	216691	100,00	216267	100,00	100,20	424

Fuente: IVEX en basa a datos de Aduanas, 2005.

Por lo que respecta a las categorías de productos exportados del sector del juguete, en los últimos años se observa que la partida 9503 (correspondiente a los demás juguetes o modelos reducidos) ha sido la que ha supuesto el mayor volumen de las exportaciones. Tras ella, se sitúa, por su valor de exportación, la partida 9501 (los juguetes de ruedas) y la 9502 (muñecas) (tabla 23).

En cuanto a los principales destinos de las exportaciones de juguetes de la Comunidad, cabe destacar cómo el 82 % del total se dirigió durante el año 2004 hacia los 25 países de la UE. Sobresale en primer lugar Francia como principal cliente, con un 23,41% del total de las exportaciones de juguetes (tabla 24). En segundo lugar se sitúa Portugal con un 15,37 %, seguido de Reino Unido con cerca del 14 % del total.

Tabla 23. Exportaciones de juguetes de la Comunidad Valenciana por partidas del capítulo arancelario 95

(Miles de euros)	2002	%	2003	%	2004	%
9503 Los demás juguetes	184943	59,20	158911	58,71	103217	47,63
9501 juguetes de ruedas	41897	13,41	44574	16,47	50714	23,40
9502 muñecas	53880	17,25	38715	14,30	33266	15,35
9506 artic. y material gimnasia	7944	2,54	10721	3,96	14966	6,91
9504 juegos de sociedad	16244	5,20	9595	3,54	8746	4,04
9505 artículos para fiestas	3342	1,07	3698	1,37	4531	2,09
9508 Tiovivos, columpios	4060	1,30	4377	1,62	1191	0,55
9507 Artículos de caza y pesca	84	0,03	77	0,03	61	0,03
95 Total Juguetes y juegos	312394	100,00	270668	100,00	216692	100,00

Fuente: Estadísticas de Comercio (ICEX), 2005.

Tabla 24. Principales destinos de las exportaciones de juguete de la Comunidad Valenciana. 2004

(Miles de euros)	Exportación	%
Francia	50730	23,41
Portugal	33313	15,37
Reino Unido	29742	13,73
Alemania	20226	9,33
Italia	19155	8,84
México	17131	7,91
Estados Unidos	6901	3,18
Bélgica	6357	2,93
Países Bajos	6135	2,83
Grecia	3666	1,69
Irlanda	2222	1,03
Rusia	1492	0,69
Subtotal	197070	90,95
Total	216691	100,00

Fuente: IVEX en base a datos de Aduanas, 2005.

Por lo que respecta a las importaciones, destaca claramente cómo China se ha situado como el principal proveedor de juguetes en la Comunidad Valenciana. En concreto, en el año 2004 las importaciones de este país representaron el 66 % del total de las importaciones valencianas de juguetes (tabla 25). Tras China se encuentran Alemania y Francia como proveedores de juguetes pero con unas ventas que representan porcentajes muy inferiores al registrado en el caso de China (un 4,94 % en el caso de Alemania y un 4,62 % en el caso de Francia).

Tabla 25. Principales proveedores de juguetes extranjeros en la Comunidad Valenciana, 2004

(Miles de euros)	Importaciones	%
China	143322	66,14
Alemania	10679	4,93
Francia	9984	4,61
Malasia	8093	3,73
Italia	5885	2,72
Irlanda	4535	2,09
Malta	4377	2,02
Reino Unido	3867	1,78
Países Bajos	3776	1,74
Estados Unidos	3150	1,45
Subtotal	197668	91,22
Total	216682	100,00

Fuente: IVEX en base a datos de Aduanas, 2005.

En definitiva, en los últimos años se ha producido una modificación en el contexto en el que se desenvuelve el sector. Entre los factores que están modificando dicho contexto se encuentran las transformaciones y cambios sociológicos, con nuevas necesidades y con modificaciones de los hábitos y exigencias del consumidor. Junto a esto, el fenómeno de la mundialización (paulatina eliminación de fronteras, acuerdos de la Organización Mundial del Comercio de supresión de barreras al comercio) está afectando a una industria que tiene que hacer frente a una mayor competencia con productos a precios muy bajos procedente de países con bajos costes salariales. El sector del juguete al tener que hacer frente a la libre competencia tanto en los mercados exteriores como en el interior, ha visto como sus márgenes de beneficio se reducían, teniendo que soportar cada vez una mayor penetración en su mercado interior. Estos factores se han visto incrementados por la fortaleza del euro frente al dólar.

Por tanto, se asiste a profundas transformaciones, no solo coyunturales por la crisis económica en que la que se encuentran muchos países desarrollados, con reducciones en el consumo, sino también estructurales que afectan a la industria en general.

En España ha sido posible el mantenimiento del consumo, con una gran fortaleza de la demanda interna, que se ha financiado mediante el endeudamiento familiar, debido sobre todo a unos bajos tipos de interés y al aumento del número de puestos de trabajo. Sin embargo, esta demanda se ha satisfecho con importaciones más que con productos nacionales.

En los últimos dos años se está poniendo en duda la capacidad competitiva de la producción en España por la fuerte competencia procedente, sobre todo, de los países con bajos

costes salariales. La importante reducción que están sufriendo las exportaciones en estos dos años viene a confirmar la peligrosidad de esta presión competitiva. Si bien el volumen de negocio de las empresas españolas desde aquellos lugares donde se han relocalizado está incrementándose en los últimos años y la tendencia será creciente.

Ante tal situación, la respuesta que adopten las empresas puede basarse fundamentalmente en dos vías: la cualificación del producto o servicio o bien la reducción de los costes de producción. En cualquier caso, ambas respuestas pueden darse de forma conjunta dentro de un sistema productivo territorial aunque es probable que la tendencia a la imitación por parte de las empresas tienda a reforzar la adopción de una de estas dos estrategias.

Por lo que respecta a la primera estrategia, la cualificación del producto o servicio puede producirse por la innovación del producto, la política promocional y de mercado o la diferenciación del producto y búsqueda de un nicho de mercado (por ejemplo, productos que satisfagan las exigencias de un consumidor de altas rentas). En esta vía es importante centrarse en aquellas actividades con un alto valor añadido como el diseño, la logística, el control de calidad, producciones con series cortas o realización de muestrarios.

En relación a la estrategia basada en la reducción de costes, a través de esta vía se trata de incrementar la productividad a través de un proceso de mejora tecnológica y organizativa. En esta línea, la estrategia más utilizada es aquella basada en la deslocalización de fases de producción o incluso ciclos completos de producción en países con bajos costes salariales. Sin embargo, esta estrategia comporta una disminución del empleo y una fuerte presión competitiva sobre la industria auxiliar de la zona, que tradicionalmente ha tenido en las empresas jugueteras del sistema productivo territorial sus principales clientes.

Se ha podido observar cómo la reducción de costes para algunas empresas ha consistido en desplegar una política en torno del control de gestión, mientras que en otros casos la elección ha sido más expeditiva en relación a la utilización de trabajo irregular y precario (mano de obra inmigrante, economía sumergida). No obstante, la utilización de mano de obra poco cualificada impediría apostar por producciones con mayores niveles de innovación o sofisticadas.

Por tanto, parece contar con más posibilidades de éxito la estrategia basada en un proceso de deslocalización, en el cual la logística, el diseño, el marketing y algunas producciones sofisticadas se mantengan en el ámbito local. Hoy en día el proceso de deslocalización es imparables, pero el riesgo a medio plazo es perder fases estratégicas del proceso productivo que puedan comprometer los factores de competitividad del sector del juguete español.

En definitiva, España que ha sido un productor tradicional de juguetes, ha tenido que reaccionar ante el surgimiento de la competencia de estos países con bajos costes laborales, principalmente China, reestructurando su estrategia industrial y comercial. La estrategia española en el sector del juguete está pasando por la compra de productos acabados o la subcontratación productiva en dichos países, centrándose en controlar las redes de distribución en los mercados naturales.

Esta estrategia ha permitido que muchas empresas encontrasen un nuevo equilibrio: mantener y ampliar la producción clave, la investigación y diseño, la cartera de clientes y los canales de distribución en Europa, mientras que se utilizaba China como un centro de aprovisionamiento barato. Además, al igual que en otros países en España se está produciendo

una cierta concentración de la producción (en el año 2001 se produjo la fusión de las compañías Educa y Borrás).

En definitiva, el sector debe afrontar esa mayor competencia del exterior, para lo cual es absolutamente necesario el alto nivel de calidad que se busca. Entre los puntos fuertes con los que cuenta el sector se encuentran la tradición de la industria juguetera española, el dinamismo de las empresas y la capacidad logística de la industria auxiliar. Pero en la actualidad, para poder sobrevivir en el mercado el sector del juguete tiene que cambiar de una actividad basada en los recursos dirigida por la industria, a una actividad del conocimiento, dirigida por el mercado. No significa centrarse únicamente en el diseño, sino poder dominar también todo el producto y el ciclo de vida del proceso, añadiendo valor a cada fase.

Las novedades que vayan introduciendo los jugueteros, con más productos derivados de las licencias de personajes muy conocidos, la vuelta otra vez del juguete tradicional y educativo que no lleva componentes electrónicos y el aumento de la natalidad debido a la inmigración pueden tener cierto efecto positivo sobre el sector. Una muestra de que el juguete tradicional está volviendo a resurgir es que, según la consultora NPD, las muñecas fueron líderes en ventas en 2003, con más del 20 % del mercado.

4. ESTRUCTURA Y DINÁMICA EMPRESARIAL

El análisis del funcionamiento del sector juguete en España ha de abordar necesariamente el estudio de su ámbito productivo. El tipo de producto, la tipología de la empresa, el proceso de producción, la organización interna y externa del sector son aspectos básicos para conocer la organización productiva de un sector.

En los últimos años, las empresas jugueteras españolas han tenido que enfrentarse a una serie de dificultades entre las que destacan la entrada masiva de importaciones procedentes del sudeste asiático, la reducción en los márgenes empresariales, la creciente demanda de videojuegos, la pérdida de mercados nacionales y extranjeros, etc. Esta situación ha provocado un proceso de reestructuración productiva para alcanzar posiciones competitivas en los mercados. La estrategia adoptada mayoritariamente en el sector se caracteriza por la externalización de determinadas fases productivas, de forma que puedan realizarse con la máxima eficacia posible. Esta forma de organización productiva va a permitir una gran flexibilidad y un alto grado de diferenciación del producto, sin incurrir en los elevados costes que se derivarían de un tamaño excesivo.

No obstante, la situación del sector juguete sigue siendo difícil. Entre los principales problemas del sector se encuentran una competencia por parte de los países asiáticos, los cambios demográficos y socioculturales que están alterando los hábitos de juego, la estacionalidad de las ventas, la corta vida del producto, lo que requiere un gran cambio del producto, y la exigencia de innovación. En definitiva, todos estos factores se traducen en problemas tecnológicos, financieros, de mercado, etc., que dificultan la obtención de niveles de competitividad adecuados en los mercados.

En este contexto resulta de interés analizar distintos aspectos de la organización productiva del sector en España, ya que ello va a permitir ofrecer una visión sobre los cambios que está experimentando el sector en los últimos años como respuesta a las exigencias que se le plantean.

4.1. La localización: distritos industriales

En relación a la localización geográfica del sector del juguete, como ya se ha puesto de manifiesto, el sector se caracteriza por una fuerte concentración a nivel geográfico. Las provincias con mayor peso en el sector son Alicante, Barcelona, Madrid y Valencia. La localización de las empresas muestra una clara concentración en la Comunidad Valenciana. En concreto, en el año 2003 se localizaban en esta Comunidad 90 empresas (41,7%), seguida de Cataluña con 60 empresas (27,7%) y el resto (66 empresas que suponen el 30,6%) se repartían entre las distintas Comunidades Autónomas (Subdirección General de Comercio Exterior de Productos Industriales, 2004).

La concentración también se observa si se analiza la distribución del empleo en el sector (5100 trabajadores directos) por Comunidades. En este caso, el 66,67% del empleo está ubicado en la Comunidad Valenciana, con unos 3.400 trabajadores, el 18,43% en Cataluña con unos 940 trabajadores, y los restantes 760 (14,90%) se reparten entre el resto de Comunidades Autónomas.

El análisis de los datos del Instituto Valenciano de Estadística muestra de igual forma cómo el sector del juguete en España está caracterizado por la fuerte concentración geográfica de las empresas fabricantes. En concreto, y según esta fuente ¹ en la Comunidad Valenciana se concentra un 59% de las empresas, un 56% del empleo y un 48% de la cifra neta de negocio generada por el sector (tabla 26).

Tabla 26. Datos básicos del sector del juguete y juegos en 2003

	CV	España	%
Nº empresas	182	307	59,28
Personas ocupadas	3225	5781	55,79
Importe neto cifra de negocio	361955	750181	48,25
Exportación (miles de euros)	216691	703483	30,80
Importación (miles de euros)	216268	1296224	16,68

Fuente: Instituto Valenciano de Estadística (IVE), 2005.

Si se analiza la localización de las empresas del juguete en la provincia de Alicante también se observa una elevada concentración geográfica en un área concreta formada por los municipios de Ibi, Tibi, Onil, Castalla y Biar (Foia de Castilla). En la actualidad, la Foia de Castalla representa, por la actividad juguetera que desarrolla en el conjunto español, el 30% de la exportación y más del 50% de la producción nacional. El juguete supone en la actualidad para Ibi y para la Foia de Castalla el 40% de su renta; en un alto porcentaje su base económica está en relación directa con el juguete; sin embargo en otros momentos próximos ha representado un peso mayor. Esta realidad es el fruto de un conjunto específico de circunstancias económicas, físicas y sociales.

¹ Nótese que las dos fuentes citadas ofrecen datos sectoriales distintos aún refiriéndose al mismo año. No obstante, la conclusión a la que conducen ambos, la acusada concentración en la C. Valenciana, es válida.

La aparición de la actividad económica relacionada con el juguete a finales del siglo XIX, y el desarrollo industrial posterior de la Foia de Castalla en relación con esta actividad se deriva de las limitadas posibilidades económicas de las que disponía la comarca en relación con una agricultura de subsistencia, con escasa predisposición del medio físico. Ello hace que se inicie una actividad propia que va a ocupar un lugar estratégico en el marco regional: el oficio de arriero y de actividades relacionadas con este oficio —entre las que destaca el transporte de la nieve—. Se advierte así que el nacimiento de la actividad juguetera es un claro ejemplo de desarrollo económico a través de eslabonamientos productivos ya que en sus orígenes la existencia de actividades relacionadas con la hojalatería (plomeros, moldes de pastas, candiles) genera una experiencia laboral y productiva de acuerdo con las necesidades de un mercado local.

En el Padrón de habitantes de 1900 aparecen en Ibi 7 hojalateros, que para aquel momento y dadas las necesidades locales, se estima un número elevado. Ello indica que necesariamente deben acudir a otros mercados locales y comarcales para llevar a cabo sus actividades. Estos hojalateros apodados "els llanders" (nombre familiar que reciben los Payá, primeros jugueteros de Ibi) están en el origen de la industria juguetera de Ibi. Por su parte la fabricación de muñecas de Onil, que se debe a Ramón Mira, cuyo nacimiento consta en 1860, se deriva igualmente de sus contactos exteriores como arriero-transportista que le conducen a imitar la fabricación de muñecas con cabezas de barro vistas en otros lugares (Valero, 1991).

A lo largo del siglo, la evolución de la Foia de Castalla está unida a la historia y desarrollo del juguete. Así, cabe advertir que a lo largo de todo el primer tercio del siglo XX la Foia de Castalla, y fundamentalmente Ibi y Onil, se transforman de núcleos rurales en ciudades con valores culturales de carácter industrial y mercantil. Es continua a lo largo del primer tercio de siglo la constitución de sociedades mercantiles, la aparición de nuevas empresas, la adopción constante de nuevas técnicas productivas y organizativas inducidas por la modernización industrial, las reivindicaciones obreras y sociales, la formación y enseñanza técnica específica para el sector productivo, etc. Quizás sea ello una de las características definitorias de la Foia de Castalla: la adaptabilidad a las nuevas situaciones partiendo de un medio físico con dificultades.

El hecho de que la Foia no tuviese elementos locacionales para derivar una actividad manufacturera no ha impedido su desarrollo industrial. De hecho no ha tenido materias primas próximas, vías de transporte, suministro de energía, industria auxiliar, etc. Deben destacarse entonces aspectos ligados a la tradición, a la necesidad de supervivencia en relación con los escasos recursos existentes, y sobre todo a los aspectos del saber-hacer y del conocimiento de los procesos productivos requeridos. La extensión y la socialización de conocimientos técnicos genéricos válidos para proceder al desarrollo de actividades metal-mecánicas es quizás el aspecto a destacar por encima del conjunto de elementos que explicarían la capacidad competitiva de la Foia de Castalla, y fundamentalmente de Ibi en relación a la fabricación del juguete.

En cuanto a las ventajas que presentan Ibi y la comarca para mantener una alta competitividad se centran en la laboriosidad concreta ligada al sector que han desarrollado a lo largo de toda la vida (importancia de la tradición industrial); frente a otros pueblos de su entorno que han podido tener actividades agrícolas o comerciales, en Ibi siempre han existido actividades industriales que se complementaban con otras que se desarrollaban en el municipio; es el caso de las actividades relacionadas con los pozos de nieve para hacer hielo en verano, lo que también generó otras actividades relacionadas con el papel (incluso con diseño, poniendo en el papel de fumar el nombre del fumador) o haciendo hilaturas para la industria textil.

No obstante, si tuviésemos que identificar aspectos concretos que permitieron a Ibi y a la comarca del juguete alcanzar una competitividad determinada en el marco nacional y en el internacional, debemos detenernos en cosas poco concretas. Sería la suma de toda una serie de pequeñas cosas las que hacen que se alcance el nivel que hoy se tiene. Pero junto a toda esta serie de pequeñas cosas, hay una que cabe destacar por encima de todas; esto es, en un momento determinado existe una gran apuesta por la formación, y se socializa y se generaliza no solo el conocimiento en el saber-hacer, sino la necesidad de saber-hacer. Aparece el prestigio social por el conocimiento concreto de saber-hacer en el sector.

Por otra parte, el verdadero auge en la fabricación del juguete en España se produce a partir de los años 60 coincidiendo con el crecimiento de las tasas de natalidad en España y la protección del mercado interior español. El crecimiento económico posibilitó una expansión del consumo de estos productos. Ello provocó una ampliación de las fábricas ya existentes y la creación de otras nuevas de mayor dimensión. Así mismo cabe advertir cómo se desarrolla una importante actividad de industrias auxiliares de pequeña dimensión como es el caso de talleres de matricería, talleres de inyección de plástico, fábricas de engranaje para mecanismos y resortes mecánicos e industrias de cartón. Tendríamos así otra vez un desarrollo económico del sector derivado de sus necesidades de eslabonamientos, de sus relaciones productivas con otros sectores. Este proceso de inducción de actividades complementarias se desarrolla en torno del juguete; son en principio los mismos productores internos a las grandes factorías los que se independizan de éstas y suministran sus conocimientos y sus productos a las factorías tradicionales del juguete.

No obstante, a partir de mediados de los setenta y sobre todo con la apertura del mercado interior a productos de bajo precio, en la década de los ochenta, se produce una crisis de crecimiento y de falta de competitividad en el sector juguetero español. El sector se estabiliza y tiende a decrecer. Sin embargo, las características de adaptabilidad que tradicionalmente sobresalen en la zona hacen que si bien en los últimos años la actividad juguetera haya perdido peso, se ha producido una diversificación en la producción (menaje del hogar, muebles de plástico, automóvil, etc.). Ello se observa tanto en cuanto a la inversión realizada como en la mano de obra ocupada. Esta situación ha derivado en una diversificación industrial, la cual no está exenta de problemas ya que se precisan nuevos conocimientos ante nuevas situaciones que se materializan no solo en el juguete, sino que también exigen grandes cambios y un reciclaje continuo ante nuevas técnicas, procesos y productos.

4.2. El producto y el proceso productivo

La aparente homogeneidad del juguete, como un bien destinado al ocio que permite la creatividad del sujeto que lo utiliza –generalmente niños– no está exenta de dificultades. De hecho, al considerar el juguete como producto aparecen una gran diversidad de situaciones, pero otro tanto ocurre al tener en cuenta al sujeto que lo utiliza. Esta gran diversidad de posibilidades deriva en la necesidad de considerar al sector, al producto, a los sujetos consumidores, etc., con cierta especificidad y diferencias. En este apartado, simplemente se han apuntado algunas de estas consideraciones.

La industria del juguete (NACE 494) en la Unión Europea se divide en diez subcategorías:

1. Juguetes infantiles y preescolares.
2. Muñecas de todo tipo, de plástico u otros materiales, accesorios y recambios para muñecas.
3. Peluches.
4. Juguetes mecánicos.
5. Vehículos (incluidos juguetes con control por radio, trenes eléctricos).
6. Montables, tales como triciclos, ciclos a pedales y coches, montables a pilas, caballitos, patines sobre ruedas, etc.
7. Juegos/rompecabezas (incluyendo cartas, juegos familiares no electrónicos, juegos de dados, etc.).
8. Juegos de construcción (maquetas, artículos eléctricos, juguetes de escala de metal, etc.).
9. Otros juguetes (incluidos juguetes musicales, armas, pistolas).
10. Videojuegos.

En cualquier caso, resulta complicado dar una definición estricta de juguete. La gran variedad de productos que pueden tener esta definición –se calcula que en el mercado americano hay en la actualidad 150.000 productos distintos–, así como el elevado número de materias primas utilizadas en su fabricación hacen difícil sistematizar el juguete y analizarlo de manera común. En cualquier caso, puede ser clasificado de diferentes formas según los materiales utilizados en su fabricación (plásticos y otros productos químicos, madera, caucho, metal, textil, papel y cartón, etc.), según los mecanismos incorporados en los mismos (con movimiento, sin movimiento, eléctricos, a pilas, electrónicos, a resorte) así como por el proceso de producción (inyección de plástico, imprenta, etc.) o por el uso por edades o el tipo de juego al que son destinados.

Ni siquiera hoy, es posible hablar de un estrato de población claramente definido como destinatario del juguete, ya que si bien es cierto que el juguete se concibe, en un principio, como un bien de ocio para los niños, cada vez más existen otros segmentos (coleccionistas, artículos de playa y ocio para mayores) y otros intereses (formativos y educativos).

Esta especificidad del juguete no sólo hay que destacarla en relación con la identificación del producto –características físicas–, sino en cuanto a las características económicas del producto, que condiciona el funcionamiento del sector. Así, el producto se caracteriza por una rápida obsolescencia, alta y constante innovación tecnológica, acortamiento del ciclo de la moda y elevada estacionalidad de ventas. Obviamente, esto determina unos problemas específicos al sector en cuanto a aspectos tecnológicos, financieros, mercadológicos, etc. Una de las formas de enfrentarse con éxito a estos problemas radica en llevar a cabo estudios de la psicología del consumidor y el aplicar técnicas de marketing avanzadas.

En este sentido, hay que tener en cuenta que existe una disociación entre el consumidor del juguete (el niño), que normalmente valorará aspectos como la vistosidad y la moda del juguete, y el comprador (los padres), que valoran otro tipo de elementos del juguete, como su adecuación, seguridad, actitudes educadoras, precio, etc.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que la demanda de juguetes no sólo se ve influida por la evolución del poder adquisitivo, sino que tienen también mucha importancia aspectos como la evolución de la población infantil y de la tasa de natalidad, la innovación de productos, dada la mayor importancia de la moda en los patrones de consumo actuales, y, por

supuesto, la publicidad que se ha convertido en uno de los principales factores de éxito de nuevos juguetes, en los últimos años. Igualmente, se ha producido un cambio importante en los patrones de consumo de los niños que dejan de utilizar juguetes cada vez más a una edad más temprana –9 ó 10 años–, pasando a demandar otro tipo de productos como son la ropa deportiva, los aparatos musicales y electrónicos, etc.

Una vez señaladas las principales características que identifican y definen al juguete, a continuación se analizan los procesos productivos que son utilizados en mayor medida por la industria del juguete.

En cuanto a los procesos productivos hay que señalar que el juguete requiere en su fabricación una gran diversidad de materias primas, componentes y otros productos intermedios: plásticos, transformados metálicos, cartón, textiles, componentes metálicos y electrónicos, etc. Ello exige que aparezca una gran subcontratación y colaboración interempresarial a nivel de proveedores.

Entre las materias primas más importantes empleadas por la industria destacan las siguientes: plásticos, envases y embalajes, metal, pintura y litografía. La procedencia de las materias primas es en su mayor parte nacional.

No existen problemas en cuanto a la provisión de materias primas, si bien en algunos casos está muy concentrada su oferta en pocos proveedores. Así, por lo que respecta a la materia prima para el PVC, cabe señalar que en España existen pocos proveedores, fundamentalmente localizados en Barcelona y Tarragona. Para el polietileno, existen más proveedores. No obstante, existen determinadas empresas jugueteras que utilizan otras materias primas. Así, un material utilizado en algunas empresas es la zamak (aleación de aluminio y cinc); existen pocos fabricantes españoles y un número escaso a nivel mundial; esta materia se utiliza para fabricar determinados juguetes, en los que puede llegar a tener una elevada repercusión en el coste final de producción. Para el resto de materias primas, se han establecido almacenes próximos a los propios fabricantes, con lo que no hay problemas para su abastecimiento.

Por lo que respecta a residuos, la legislación vigente afecta a los de los envases y embalajes del juguete y a los de los juguetes eléctricos y electrónicos. Cabe destacar que la reciente decisión del Parlamento Europeo de extender la prohibición del Diisononyl Ftalato (producto químico usado en la industria juguetera para reblandecer el plástico) a los juguetes y artículos de puericultura que pueden introducirse en la boca puede afectar gravemente al sector alicantino. Aunque la industria de la Foia de Castalla estaba ya preparada desde que se iniciaron los vetos al ftalato hace cuatro años, nada impide que los costes de la materia prima suban hasta un 60 % al tener que introducir materiales alternativos.

En cuanto a los procesos de producción, resulta difícil sistematizar los procesos productivos que se desarrollan en el sector del juguete, debido a la enorme diversidad de tipos de juguetes existentes. En este sentido, hay que destacar que una de las materias primas básicas en el sector, el plástico, es utilizado en diferentes procesos productivos tecnológicamente diferenciados (horno rotacional, inyección, soplado). Los diferentes procesos no solo provocan una diferenciación en cuanto a la maquinaria que se emplea, sino que afectan a las materias primas a utilizar, los productos finales que pueden obtenerse, los costes de producción, los conocimientos necesarios de los trabajadores en el proceso, o las posibilidades de diversificación.

A pesar de la diversidad de procesos productivos existentes, a continuación se muestran los principales aspectos que caracterizan a los procesos de producción que son utilizados en mayor medida en el sector.

- Horno rotacional. Es un proceso casi exclusivo para la industria muñequera, aunque se presenta en algunos otros sectores (fabricación de balones, prótesis ortopédicas). La materia prima utilizada está totalmente predeterminada en forma de pasta (Plasticol vinílico), más o menos líquida, que es producida por cada fabricante según su fórmula, la cual es mantenida en secreto. Esta pasta incorpora unos elementos básicos entre los que destacan los siguientes
 - Resina de Policloruro de Vinilo (PVC)
 - Plastificante, normalmente Dionil Ftalato (DNP), este componente sustituyó al Dioctil Ftalato (DOP), utilizado durante décadas, hasta que determinados países prohibieron los productos con este componente al considerarlo cancerígeno.
 - Estabilizante, frecuentemente Calcio-Zinc.
 - Colorante, según el producto
 - Perfume, para eliminar el mal olor que este proceso da a la pieza fabricada.
 - Desmoldante, utilizado por algunas empresas dependiendo del tipo de acabado que desean dar (por ejemplo, una pieza rígida se agarra más a las paredes del molde y, por tanto, es más difícil sacarla en perfectas condiciones. Las empresas en este caso pueden utilizar desmoldante lo que va a proporcionar un mejor acabado a la pieza).

Los productos fabricados con este proceso tienen una alta calidad, ya que los moldes, al ser de una sola pieza, no tienen juntas, consiguiéndose una textura similar a la de la piel humana. Normalmente este proceso se utiliza para la fabricación de cabezas, brazos y piernas e incluso troncos de las muñecas.

El proceso es muy manual, no siendo posible la utilización de automatismos. Por muy sofisticado que sea el horno y sus accesorios (fuente de calor, refrigerador, termostato, temporizador, dosificadores de plastisol, etc.), si el personal no tiene una cierta experiencia es posible que el número de piezas defectuosas sea elevado, incrementándose el coste. Además, el material empleado no puede reutilizarse en el mismo proceso, ya que la pieza se cuece y se plastifica.

Por otra parte, cabe señalar que este proceso se caracteriza por su rigidez. Se necesitan ciertas condiciones de tiempo y temperatura, y si éstas son alteradas, el producto puede salir sin estar bien cocido, con lo que se rompería al sacarlo del molde, o demasiado cocido e incluso quemado. Esta rigidez hace que la producción por molde no pueda pasar de un cierto número de piezas diarias, lo que obliga a disponer de más de un molde si el producto tiene gran demanda.

En el subsector de la muñeca, cada fabricante tiene un número alto de modelos, lo que conlleva la necesidad de tener un número elevado de moldes. Esto plantea un problema, que es el de la ubicación física dentro del horno de todos los moldes necesarios para la producción. Este problema es paliado en muchas ocasiones acudiendo a la industria auxiliar.

Por último, hay que señalar que estos hornos dedicados a la fabricación de piezas de muñecas, están diseñados específicamente para la labor que desempeñan. En muchos casos han sido construidos en los talleres de los mismos fabricantes de muñecas. Esto hace que estos hornos tengan una difícil reconversión para el tratamiento de otras materias primas (por ejemplo, polietileno en polvo, que podría servir para diversificar la producción hacia otro tipo de productos con tipología hueca como cascos, buzones, tablas de wind-surf, depósitos para líquidos, etc.).

- Inyección. Este proceso admite un mayor número de materias primas (además de PVC, Polietileno y Polipropileno), lo que permite una mayor diversificación en el producto final. Esta fabricación es más adecuada a la producción en grandes series, no requiriendo personal especializado con alta cualificación para su manejo. Las máquinas están muy automatizadas, incorporando ordenadores. Una sola persona puede encargarse de varias máquinas a la vez, ocupándose únicamente de que no le falte materia prima y de sustituir los contenedores cuando estén llenos.

Los moldes de inyección tienen un alto coste para su construcción, pero un único molde puede conseguir una elevada producción, con lo que su amortización es más rápida que en el caso del horno rotacional.

Por otra parte, cabe señalar que la estructura de este proceso tiene la ventaja de poder reconvertirse rápidamente sólo con cambiar el molde y, en algunos casos, la materia prima. Así, puede pasarse de fabricar piezas de muñecas y afines, a fabricar cualquier artículo que emplee este proceso, siendo la gama muy amplia: menaje para el hogar, estructuras de aparatos electrónicos, accesorios para automóviles, etc.

- Soplado. Este proceso comparte las características de la inyección, ya que también es posible la utilización de un número amplio de materias primas. En este caso, la fabricación se limita a la producción de piezas huecas, con un acabado menos perfecto que en el horno y la inyección. Es importante señalar que este proceso de producción permite una mayor diversificación que en el caso de los hornos y, además, es más rápido que la inyección.
- Un proceso productivo utilizado exclusivamente por las empresas fabricantes de muñecas es la implantación de cabello. Las máquinas que se utilizan son variaciones de las de las aparadoras de calzado, con lo que en muchos casos éstas proceden de zonas zapateras. También se importa maquinaria de Italia, ya que ésta ofrece un mayor ajuste y perfección en las piezas fabricadas.

El material empleado es el monofilamento de nylon o de polipropileno, según la calidad final que se persiga. El monofilamento se obtiene a base de granza termoplástica (de uno u otro material) a la que se le añade el tinte según el color que se quiera obtener. Esta fibra es extrusionada, estirada y refrigerada. La fibra una vez sale (muy caliente y en estado líquido) es estirada según el grosor que se quiera dar (suele estar sobre 10 deniers). Posteriormente pasa por un tanque de agua donde se enfría y vuelve a tomar su estado sólido. El proceso de implantación del pelo es muy similar al cosido de un zapato o de cualquier artículo de marroquinería.

Por tanto, como se ha mostrado, algunos de los procesos que se utilizan en el sector, pueden ser reconvertidos sin demasiados costes para la fabricación de artículos que empleen procesos similares. Es decir, existe una posibilidad de complementariedad o diversificación

productiva, que permitiría en parte reducir la estacionalidad (el sector puede alternar la fabricación de juguetes con otros productos). Por tanto, la tecnología utilizada por muchas empresas es flexible, es decir, adaptable con más o menos inversiones a otros tipos de productos.

Por otra parte, hay que señalar que la necesidad de innovación de producto, derivado de las características de la demanda y del alto nivel de competencia existente, ha hecho que se requieran nuevos materiales y la incorporación de distintos componentes (como por ejemplo componentes electrónicos que activan alguna de las partes del juguete). Estas nuevas necesidades industriales han dado lugar a la aparición de actividades auxiliares de plásticos, metálicas, micromotores eléctricos y electrónicos, matricería, diseño en textil y confección, etc. Ello ha hecho, a su vez, que aparezcan empresas auxiliares especializadas en estas actividades y procesos, que permiten en muchos casos el autoabastecimiento local. De esta forma, es posible en un plazo de tiempo mínimo conseguir cualquier pieza necesaria.

Además de la aparición y desarrollo de nuevas necesidades industriales, otro hecho a destacar en el ámbito productivo es la tendencia a fabricar determinadas fases del producto en países con costes laborales más bajos (por ejemplo, se ha pasado a producir en China). También se descentralizan fases en otras regiones de España. En concreto, en Onil en la fabricación de la muñeca toda la parte plástica se produce en el área, pero los vestidos se producen también en otras regiones (Andalucía, Castilla-La Mancha) y en otros países. Un ejemplo concreto de empresa es Famosa, empresa establecida en Onil que fabrica en la comarca, en China y en otros países (en concreto, Famosa en 2004 inauguró dos filiales en el extranjero: Famosa France, en Francia, y Famosa GmbH, en Alemania, que se unen a otras siete filiales que la juguetera tiene fuera de España). Otros elementos que son objeto de subcontratación en otros países son los componentes electrónicos de los juguetes. Por tanto, puede señalarse como, en general, la producción con alto contenido de mano de obra, y los componentes electrónicos son producidos en el exterior.

Un aspecto dentro del ámbito productivo que va a permitir alcanzar un alto grado de competitividad a las empresas del sector es el diseño. El diseño está cobrando cada vez mayor importancia en la industria juguetera. Así, en la zona de Ibi-Onil, está surgiendo una escuela de diseñadores gráficos e industriales. Además, existen empresas auxiliares de diseño en esta área. Las empresas utilizan estos diseñadores, ya que tener los diseñadores dentro de la empresa es muy costoso.

Por último, un aspecto que el sector del juguete no ha desarrollado suficientemente a pesar de su relevancia es la ingeniería de diseño. Este aspecto es de gran importancia para el sector. Así, por ejemplo a la hora de montar un juguete, el hecho de que el diseñador coloque un tornillo en un sitio u otro, cambia la tarea para el trabajador de montaje, y esto es básico para costes, tiempos de montaje, etc. Por tanto, aparece como fundamental un mayor desarrollo de la ingeniería de producto.

4.3. Características estructurales del sector: número y tamaño de los establecimientos

En cuanto a la tipología de empresa, el sector del juguete en España se caracteriza por la existencia de numerosas empresas de reducido tamaño. Por lo que respecta a la evolución del número de empresas jugueteras, se observa una notable reducción en los últimos años. A finales de 1990 la industria juguetera española estaba integrada por 337 empresas, mientras que en 2004 existen sólo 216. Esta disminución en el número de empresas no se ha generado

por la absorción de unas empresas por otras, ni debido a una concentración de empresas, sino que este fenómeno ha ido acompañado de la aparición de empresas de menor tamaño.

En este sentido, la dinámica empresarial ha mostrado la desaparición de empresas de mediano tamaño y la conversión de éstas en pequeñas empresas. La tendencia sigue apuntando hacia mayores reducciones en el tamaño empresarial, de forma que estas pequeñas empresas pasen a reconvertirse en empresas de tamaño muy reducido. Por tanto, una característica del sector en España es su atomización. En el año 2004, el 43,5 % de las empresas españolas tiene menos de 10 trabajadores y con menos de 50 trabajadores el porcentaje asciende al 86% (tabla 27). Esta situación provoca una elevada competencia entre las empresas, lo que introduce la exigencia de una gran diversidad de producto y de un elevado grado de innovación (si bien el nivel de investigación y desarrollo no es comparable a la necesidad existente).

El sector cuenta en 2004 con dos fabricantes con más de 200 trabajadores. Por otra parte, es importante señalar el incremento de grupos comerciales multinacionales de importación, que con su presencia directa en los mercados, suponen una gran competencia para el sector (estos grupos multinacionales se caracterizan por su gran tamaño y su enorme despliegue publicitario, basando su penetración en técnicas de marketing muy desarrolladas). Este hecho muestra como el mercado español se ha ido apreciando desde el punto de vista del consumo, pero no de la producción. Las grandes multinacionales han centrado sus estrategias de localización en otros países, fundamentalmente del sudeste asiático, con bajos costes laborales, que permiten la fabricación del producto con menores costes de producción.

Un aspecto importante a destacar es que la gran atomización del sector no ha derivado en una pérdida de competitividad. En muchos casos la desaparición de empresas de gran tamaño, que se ha traducido en un proceso de generación de empresas de reducido tamaño, ha sido promovida por los mismos empresarios, equipos directivos y trabajadores de las empresas desaparecidas. Estos han creado empresas especializadas en determinados procesos, en los cuales eran expertos. Cabe señalar como no existen barreras de entrada en el sector, ya que los costes no son muy elevados (así, por ejemplo, no es difícil montar una empresa de muñecas; en concreto, en cuanto a la fabricación, lo más relevante es el coste del horno, pero para una empresa de distribución sería incluso más fácil, ya que puede recurrir a empresas que produzcan partes y que realicen el montaje, centrándose la empresa en la distribución).

Tabla 27. Evolución el sector del juguete según el tamaño empresarial

Nº empleados	Año 1999		Año 2001		Año 2004	
	Nº empresas	%	Nº empresas	%	Nº empresas	%
Más de 200	2	0,99	5	2,31	2	0,92
Entre 51 y 200	17	8,37	27	12,50	28	12,96
Entre 11 y 50	71	34,98	89	41,20	92	42,59
Entre 1 y 10	113	55,67	95	43,98	94	43,52
Total	203	100,00	216	100,00	216	100,00

Fuente: AEFJ, 2005.

Por tanto, nos encontramos con diferentes tipos de empresas dentro del sector. Por una parte, se encuentran aquellas empresas que fabrican un producto para el consumidor final (aunque no realicen el producto en su totalidad). Junto a éstas, existen empresas especializadas en determinadas fases productivas, produciendo elementos y procesos para las empresas del sector.

Por otra parte, por lo que respecta a la rotación empresarial, puede señalarse como actualmente el sector está prácticamente estacionado, siendo escasa la rotación empresarial. En los años ochenta si se produjo una gran rotación, ya que empresas grandes desaparecieron, apareciendo empresas pequeñas algunas de las cuales no pudieron continuar con su actividad. En este sentido, destaca la desaparición de empresas emblemáticas como Payá y Rico (establecidas en Ibi).

En los últimos años, el aumento de la competencia asiática, la reducción del periodo de infancia en el que los niños hacen uso de juguetes y juegos infantiles (al madurar cada vez de forma más precoz), el encarecimiento de los plásticos por la subida del precio del petróleo y las dificultades para exportar a América por la apreciación del euro respecto al dólar han obligado a las empresas a replantearse estrategias. En cualquier caso, la difícil situación por la que atraviesa el sector ha derivado en una crisis de empresas con larga tradición en el sector. Como ejemplos cabría señalar a la empresa Jesmar que entró en suspensión de pagos y finalmente cerró, o el caso de Famosa que ha cambiado de accionistas (ha sido recientemente adquirida por la firma de capital riesgo Vista Capital).

Un aspecto digno de tener presente al considerar la evolución y rotación empresarial es el derivado del cambio generacional. El hecho de que las empresas tengan un carácter familiar hace que no haya separación entre dirección y propiedad. En muchos casos, cuando llega la jubilación del empresario se plantea un reparto de la empresa entre todos los hijos, que no necesariamente tienen la formación adecuada. En ese momento se plantea un problema importante con consecuencias presentes, pero sobre todo futuras. Para evitar estas situaciones sería aconsejable delegar determinadas funciones en un gerente o director externo, lo cual se hace en la actualidad pero con ciertas reticencias y no sin dificultades. Por otra parte, cabe señalar cómo la rentabilidad del negocio varía mucho de unas empresas a otras.

Un problema importante al que han de hacer frente las empresas del sector es la competencia vía precio, que en muchos casos deriva en una autoexplotación. Así, hay talleres que realizan pedidos muy baratos ya que el trabajo es familiar, trabajando incluso durante el fin de semana. Esto no es generalizable a todos los pequeños talleres, pero sí que es cierto que, en general, en los de tipo familiar existe una autoexplotación. Estas son las empresas que lo van a tener más difícil para sobrevivir. Sin embargo, las empresas que se van consolidando y que no hacen competencia simplemente vía precio, sino que van centrándose más en la calidad, los plazos de entrega, etc., tienen unas mayores posibilidades de alcanzar niveles de competitividad que les permitan acceder a determinados mercados.

4.4. Relaciones interempresariales: subcontratación, cooperación empresarial y uso de servicios del terciario avanzado

Ante las dificultades a las que ha tenido que enfrentarse el sector del juguete en España, una estrategia adoptada ha consistido en trasladar determinadas fases del proceso

productivo a industrias auxiliares especializadas. Otras empresas han optado por localizar las plantas en países con bajos costes de la mano de obra. El primero de los casos ha derivado en un proceso de relaciones interempresariales, de subcontratación, que ha permitido obtener un mayor grado de competitividad al sector. En concreto, la existencia de una industria auxiliar del juguete permite, a través de una serie de relaciones interempresariales, la obtención de una elevada diferenciación del producto final.

Como se ha señalado, el juguete es un producto muy estacional con cambios en la demanda por razones de gustos, modas, etc., lo que hace difícil establecer previsiones para la fabricación. Estos condicionamientos de estacionalidad han hecho que las empresas fueran eliminando parte de sus plantillas, reestructurando sus formas de proceder, cerrando sus instalaciones, o parte de ellas y secciones, reduciendo dimensiones, etc., y encargando a otras industrias y empresas que tenían a su alrededor aquellas tareas que antes se realizaban dentro; actualmente muchas empresas no disponen de un taller mecánico de producción de moldes que trabaje para ella sola. Muchas fases productivas necesitarían una gran inversión e infraestructura en maquinaria que tendrían que estar paradas mucho tiempo a lo largo del año. En consecuencia, el sector del juguete ha experimentado una reestructuración a través de las posibilidades que le brinda la industria auxiliar, lo que ha permitido que determinadas secciones o procesos productivos que antes se mantenían en las plantas jugueteras, pudieran darse fuera de estas plantas, reforzando entonces los departamentos de comercialización y venta de las empresas jugueteras, secciones que aún no están suficientemente dotadas. Mediante esta reestructuración se pretende que determinadas personas se localicen en otros puntos de los procesos productivos y de distribución y marketing de las empresas, apareciendo personal preparado y cualificado para ellas.

Así, el sector a partir de principios de los años 80, período de fuerte crisis para el juguete, inicia una dinámica de subcontratación y de relaciones exteriores interempresariales que le va a permitir alcanzar un mayor grado de competitividad. De hecho, este proceso de subcontratación si bien se inicia en las empresas de dimensiones más reducidas, posteriormente el fenómeno se generaliza y pasa a ser propio de las grandes empresas, y más tarde de las comerciales.

Por tanto, la subcontratación ha adquirido una gran importancia dentro del sector del juguete. Este proceso permite la obtención de una gran flexibilidad y agilidad, posibilitando el cambio de determinadas fases del proceso de producción, ya que existe una industria especializada capaz de realizarlo. Además, es posible elegir el proceso productivo para cada producto, sin incurrir en grandes inversiones. Así, algunas empresas se especializan en determinados aspectos, en general aquellos que requieren una mayor cualificación de la mano de obra, como el diseño y la distribución, subcontratando determinadas partes del proceso productivo a otras empresas. Además, estas empresas subcontratadas, auxiliares, asesoran y colaboran con las empresas a las que prestan el servicio en los temas en los que son especialistas.

Dentro de esta corriente se han creado pequeñas industrias de diseño, moldes y matrices especializadas, adhesivas, serigrafías y tampografías, tintes para plásticos, transformación de plásticos, mantenimiento de maquinaria, ingeniería, envases y embalajes, recubrimientos, electrónica, etc.

En el área Ibi-Onil, las empresas auxiliares son de tamaño pequeño, algo inferior a la media del municipio, configuradas mayoritariamente como autónomos. Además, son más recientes que la media del sector, habiendo iniciado su actividad, en una gran cantidad de casos, con

posterioridad a 1986. En general, estas empresas auxiliares son propiedad de empresarios que anteriormente eran trabajadores de taller de las empresas jugueteras y que con el proceso de descentralización productiva en el juguete, acaban montando sus propios talleres. Son buenos profesionales dada la formación práctica que tienen. Disponen de buena tecnología, con maquinaria actualizada y saben utilizarla. Por tanto, en estas empresas se conoce bien tanto el proceso de producción como los materiales utilizados (moldes, plásticos, etc.). El inconveniente, como se ha señalado, son los temas de comercialización y administración que no están suficientemente desarrollados.

Un hecho a destacar es que la mayoría de las empresas descentralizan los mismos procesos, los más intensivos en mano de obra y los que incorporan más costes al producto final. Esto puede crear problemas ya que el mercado del juguete es un mercado ampliamente competitivo, donde existen exigencias en temas de calidad, diseño, marca y cuando se llega a determinados grados de descentralización se pierde por parte de la empresa el control que permite alcanzar las exigencias demandadas. Esta situación ha conducido a plantear la necesidad de establecer ciertas condiciones de calidad en los trabajos contratados. En este sentido, cabe advertir cómo a medida que las empresas se van introduciendo obligatoriamente en temas de calidad (ISO-9000), se plantea un problema para las empresas-talleres subcontratadas. En concreto, cuando las grandes empresas incorporen completamente procesos de calidad, las pequeñas empresas no alcanzarán a cumplir los acuerdos de calidad y por lo tanto, no podrán ser subcontratadas por las grandes. De ahí, el reto tan importante que tienen estos pequeños talleres para ir incorporando aspectos de calidad contrastada y homologada en sus procesos y productos.

Actualmente, los acuerdos en relación al cumplimiento o incumplimiento de las normas que deben exigírseles a los productos y subproductos son acuerdos interempresariales en los que no existe intermediario. No existe un ente que establezca las normas y que certifique que los acuerdos se han hecho en base a lo establecido. AIJU, quizás cumple el papel de certificación de las normas de calidad, pero no llega a desarrollar la función de arbitraje y mediación en los posibles conflictos que puedan surgir.

En estas relaciones entre empresas jugueteras y auxiliares, es la empresa juguetera la que demanda el servicio, la que se dirige a la empresa auxiliar. En el caso concreto de Onil, las empresas suelen trabajar con una empresa auxiliar. Una empresa auxiliar suele trabajar para una única empresa de muñecas, si esta le cubre su capacidad productiva, si no puede trabajar con varias, aunque es frecuente que solo trabaje con una. En general, existe también competencia entre empresas auxiliares, pero las empresas que contratan son reticentes con aquellas que ofrecen precios muy bajos, ya que pueden tener riesgos en calidad y en servicio.

En definitiva, en la fabricación de juguetes en el área de Ibi-Onil, se ha producido una elevada tecnificación de los trabajadores. Ello ha posibilitado la existencia de empresas auxiliares especializadas en determinadas fases productivas, lo que permite obtener mayores niveles de calidad y diseño, (porque hay que incurrir en menores costes) y, así tener mayor capacidad para poder utilizar a profesionales bien formados. Por tanto, la posibilidad de subcontratar algunas fases del proceso productivo en el área de Ibi-Onil, en empresas de la misma localidad o de un entorno cercano, se ha convertido en un factor clave a la hora de explicar la competitividad del sector juguete en la Comunidad Valenciana (en concreto en la zona de Ibi-Onil). La gran ventaja de la zona es su sector externo de apoyo. Se dispone en un área muy reducida de agentes auxiliares que pueden realizar cualquier tarea: modelos, moldes, inyectado, montaje, etc. En este sentido cabe destacar, como en esta área existe mucha industria auxiliar

que también trabaja para la industria del juguete que no está ubicada en España, como moldes y matrices para Alemania y Holanda, ya que como se ha señalado esta industria en general dispone de alta tecnología.

Junto a la subcontratación productiva, existen también otras relaciones interempresariales entre las que destacan la cooperación interempresarial y la utilización de servicios externos especializados. A continuación, se aborda un análisis de estas relaciones interempresariales con objeto de mostrar los principales aspectos que caracterizan a cada una de ellas.

La pequeña dimensión que caracteriza al sector del juguete en España genera problemas en aspectos comerciales, tecnológicos, financieros y productivos que impiden alcanzar la plena eficiencia en el desarrollo de estas funciones empresariales. Además, la necesidad de un gran dinamismo en el sector, supone abordar la introducción de cambios tecnológicos, de innovación, de hacer frente a aspectos de distribución y comercialización, etc.

Así, desde el punto de vista tecnológico y productivo, el sector del juguete exige cambios con una elevada periodicidad, lo cual es un impedimento por la reducida dimensión empresarial existente –por desconocimiento, incapacidad de investigación e imposibilidad financiera para llevarlo a cabo–; también desde el punto de vista comercial, la excesiva concentración de ventas en unas épocas del año, exige un volumen financiero elevado para hacer frente a las necesidades de circulante, que las pymes difícilmente pueden soportar.

En consecuencia, aparece una exigencia sobre la necesidad de agrupaciones empresariales, a través de concentraciones, consorcios, acuerdos de cooperación, etc., que permitan superar las dificultades a las que se enfrenta el sector.

De entre las necesidades de creación de redes de empresas con objeto de alcanzar escalas suficientes para reducir costes, se encontrarían redes de servicios conjuntos de matrícula, mecánica, informática, compras, ventas, financieros, servicios generales, bolsa de subcontratación de productos intermedios, tecnológicos, formativos, etc. No obstante hay que ser conscientes que las características específicas del sector en cuanto a la tipología del producto –muy influido por publicidad– y en cuanto a las características de la demanda –alta estacionalidad– hacen difíciles en general las agrupaciones de empresas, debiendo incidir tanto a nivel de grupos reducidos con intereses específicos y más complementarios que comunes.

En relación a los contactos entre empresas, cabe señalar como existe buena relación entre empresas por la vía de conocimiento de unas con otras: tipo de producto, precios, situación, etc. Pero ello no ha hecho que se produjera una colaboración en cuanto a tipos de productos a hacer, cesión de capital para producir un tipo u otro de producto, etc.

Por tanto, es de destacar la limitada tendencia al asociacionismo que existe entre los empresarios del sector. Las soluciones se han adoptado generalmente "por libre", de forma desconectada unas empresas respecto a otras. La falta de actuaciones empresariales que aborden los problemas de forma conjunta es quizás uno de los puntos débiles más destacables que cabe apreciar en el funcionamiento del sector.

No obstante, existen ejemplos de cooperación en el sector. Así, un ejemplo paradigmático es la creación de una única empresa a partir de un gran volumen de pequeñas empresas hace ahora casi 30 años: Famosa, fábricas agrupadas de muñecas de Onil, S.A., que aún continua vigente, es importante como ejemplo de un proceso de unión (potencialidad enorme de cara a tomar cualquier acción: búsqueda de mercados, negociación con proveedores, etc.).

En el ámbito de la producción pueden señalarse otras experiencias de cooperación. Así, destaca el caso de algunos talleres que deciden crear una sociedad para fabricar los moldes y la matricería tanto para cubrir las necesidades de los socios como para la venta a otros clientes. Aunque este tipo de cooperación entre empresas ha existido, actualmente está ralentizado. No obstante, desde distintos ámbitos, se intenta mentalizar a los empresarios de las ventajas de la cooperación, resaltando las ventajas de aprovechar de forma conjunta lo que cada uno tiene, sus recursos humanos o de capital.

En Ibi, las asociaciones de fabricantes, si tienen cierta predisposición para unirse para realizar ventas, desestacionalizar, etc. Los empresarios de Ibi han estado unidos cuando lo han necesitado. Quizás por ello sea una de los lugares donde los consorcios de exportación se manifestaron de forma más temprana; así, hay experiencias que se remontan a los años setenta en las que se crearon consorcios de exportación, unidades comerciales y catálogos conjuntos de productos. Por tanto, suelen darse agrupaciones de empresas, ya que las empresas han aprendido a unirse ante la competencia, específicamente con agrupaciones para exportar con productos diferentes. En este aspecto, cabe destacar cómo existen actualmente en Ibi dos grupos, GB Fabricantes, con su marca B-toys, formada por 5 empresas (AVC, Vercor, Injusa, Llorens y Palau) y Barval, compuesto por 3 empresas (Molto, Coloma y Pastor y Gohner). Estas agrupaciones de empresas jugueteras facilitan el acceso a los clientes mediante la centralización de los procesos administrativos y comerciales. Por último, destaca que la compra en común es algo necesario, pero todavía pendiente.

En el aspecto de las relaciones interempresariales, además de la cooperación y la subcontratación, las empresas del juguete se caracterizan por la utilización elevada de servicios externos no solo tradicionales (contabilidad, gestoría, asesoramiento fiscal y laboral), sino también los servicios avanzados (consultorías, publicidad e imagen, diseño, gestión de calidad, etc.). Esta utilización de servicios externos avanzados tiene que ver de forma destacada con la oferta pública de servicios de ingeniería representados en el Instituto Tecnológico del juguete (AIJU), que será tratado de forma expresa más adelante. Durante la década de los ochenta se ha incrementado notablemente el uso de servicios avanzados de empresa, entre los que destaca el uso de laboratorios de ensayo, control de calidad, diseño, innovación, proceso de datos y marketing.

4.5. La industria auxiliar: los procesos industriales y la diversificación productiva

Como se ha puesto de manifiesto anteriormente, en el sector del juguete se ha producido en los últimos años la aparición de empresas especializadas en determinadas fases productivas que a través de relaciones de subcontratación permiten un incremento de la flexibilidad y de la diferenciación productiva. Además, el alto nivel de especialización de las empresas auxiliares supone un conocimiento cada vez mayor de los diversos procesos productivos que afectan al sector, lo que se traduce en una mayor capacidad de innovación para el sector del juguete, y al mismo tiempo se crean las condiciones necesarias para la diversificación.

Así, este modelo de organización productiva permite diversificar la producción hacia otros sectores. Las empresas auxiliares, e incluso las empresas jugueteras (con una cierta

reconversión de su maquinaria) pueden suministrar productos a empresas pertenecientes a otros sectores. Esta posibilidad resulta muy atractiva ante los problemas a los que se enfrenta el sector. En consecuencia, aunque la mayoría de estas empresas se crean para cubrir necesidades del sector juguetero, las más activas, bien por necesidades estacionales, bien por procesos muy especializados o bien por la calidad de sus productos, pueden abastecer a sectores distintos como el calzado, mueble, automóvil, industrias plásticas y de moldes. En este sentido puede señalarse como "la polivalencia empresarial en La Foia de Castalla se orienta hacia la conversión de la temporalidad del juguete en una actividad continua de subcontratación".

De esta forma, se desenvuelve una dinámica en la que cabe destacar el hecho de que el sector de la industria auxiliar del juguete ha alcanzado un volumen de actividad que iguala, e incluso, para alguna de estas empresas, supera al propio sector principal.

Es trascendental preguntarse por la razón que ha motivado estos cambios tan significativos para el devenir económico de Ibi y la comarca del juguete. ¿Desde cuando tiene una importancia destacable el sector auxiliar o de apoyo que llega a alcanzar al propio sector del juguete? Cabe subrayar que la mayoría de empresas auxiliares o de apoyo, surgen como complementarias de la actividad del juguete; las empresas del juguete les eran clientes regulares y casi "en exclusiva" durante todo el año. Sin embargo ello va a cambiar a medida que las características productivas y mercadológicas del juguete se modifican. De hecho, cuando el juguete estacionaliza su demanda de forma significativa, las demandas de las empresas jugueteras hacia sus proveedores de materias primas, intermedias y de procesos de fabricación de juguetes, también lo hacen. ¿Cuál es el resultado? Que la estacionalidad, el trabajo solicitado por las empresas jugueteras, se centra exclusivamente en 3-4 meses al año lo cual resulta imposible de mantener en una dinámica de cambio, innovación, inversión y búsqueda de competitividad.

Esta situación de "crisis latente" incita a las actividades auxiliares del juguete a la búsqueda de otros mercados y otras actividades con las que complementarse, en tanto que tienen la capacidad y el conocimiento técnico para poder ofrecer sus productos a otros sectores (flejes, plásticos, chapa, alambres, etc.). El gran cambio aparece cuando el sector auxiliar ofrece sus productos fuera del círculo exclusivo del juguete, esto es, se desarrollan nuevas inversiones, nuevos conocimientos, nuevas expectativas, nuevas relaciones, nuevos empleos, etc., ya fuese como nuevos productores o como nuevos consumidores para a su vez producir. Toda esta nueva oferta que aparece no se concreta en una tipología específica de productos a unos precios determinados, sino que la oferta es de "el saber-hacer cosas", las cosas que los nuevos clientes soliciten y que pueden ser cosas muy diferentes a aquellas que la industria del juguete había solicitado hasta el momento. Así aparece un fenómeno nuevo hasta la fecha: la subcontratación del saber-hacer. Ello conduce tanto a la oferta de nuevos productos finales (ceniceros, sillas, expositores, jardineras, ...), así como a la aparición de oferta de subproductos, productos intermedios y de procesos industriales para otros sectores de demanda final caso de automóviles, e incluso armas de fuego.

De esta forma, Ibi comienza a principios de la década de los 80 a reconvertir su proceso industrial. Con anterioridad a los años 80, Ibi podía ser identificada como una ciudad juguetera, pero actualmente no puede ser identificada como tal. En los momentos actuales cabría hablar de una ciudad diversificada industrialmente. En Ibi se extiende la imagen de que la ciudad debe ser identificada con "procesos industriales" y que el sector de la industria auxiliar ha alcanzado un protagonismo destacado, no sólo para el sector juguetero, sino para otro tipo de actividades diferentes.

En relación a la industria auxiliar destaca como problema que algunos de los talleres fundamentalmente saben hacer, pero tienen menor capacidad para abordar los aspectos comerciales y de distribución. Aquellos talleres que han desarrollado el aspecto comercial son los que más han progresado. Sin embargo, los pequeños talleres en los que el dueño está trabajando en producción, en las máquinas, no han progresado de acuerdo con sus posibilidades. Esta es una de las razones por las que en Ibi se creó en 1994 una lonja de procesos industriales, en la que participan empresas auxiliares de la zona. El proyecto no ha visto hasta la fecha el resultado para el que fue creado, limitándose a operaciones esporádicas.

Cabe destacar cómo la subcontratación también se da en las empresas que son industrias auxiliares. Aquellas empresas que siendo auxiliares necesitan de baños de zinc, o de plomo, o de pintura, lo subcontratan. Necesitarían secciones muy caras de mantener financieramente, y no tendrían la especialización que las empresas específicas tienen, por tanto subcontratan por interés financiero y por conseguir un mejor producto. Estas subcontrataciones normalmente se hacen en Ibi o en la Foia; en general destaca –el gran saber-hacer de Ibi–. Estas actividades son importantes no solo para Ibi y la comarca en cuanto al producto acabado de juguete, sino que son importantes para muchas otras fábricas que precisan dentro y también fuera de Ibi y de la comarca, jugueteras y no jugueteras, aquellos productos que estas industrias auxiliares realizan. Así, cabe señalar como Elche, Elda y Villena han sabido aprovechar los conocimientos que tenían en Ibi fundamentalmente en temas de matricería y moldes (cartones, hebillas, tacones, moldes, etc.). Este aprovechamiento de las posibilidades de Ibi no solo se limita a las comarcas próximas, sino que actualmente se tienen relaciones internacionales, y se está haciendo matricería para otros países europeos, como por ejemplo Alemania.

Por tanto, en el área de Ibi-Onil se ha producido un paso muy importante de un sector básicamente formado por empresas jugueteras a una industria auxiliar muy fuerte y tecnológicamente muy avanzada. En la actualidad existen alrededor de 50 empresas jugueteras, mientras que las empresas auxiliares son cerca de 150. La mayoría de ellas tienen alguna vinculación con el sector juguete, pero ya existen algunas muy importantes que no tienen nada que ver con él. Entre estas empresas auxiliares destacan empresas de litografía, cartonajes, plásticos, cerrajería, pantallas de luz, artículos de baño, artículos de camping y siderurgia. Todo esto ha supuesto un beneficio para el sector juguetero que puede obtener mayores servicios a precios más competitivos.

Hoy en día Ibi tiene ubicadas las actividades propiamente del juguete, tiene un parque de proveedores que surge a partir del juguete, pero la competitividad del municipio no está directamente relacionada con el sector juguete. Actualmente, la industria auxiliar ha dejado de ser un subsector del juguete exclusivamente y trabaja para otros sectores puesto que se dispone de la tecnología y posibilidades adecuadas para hacerlo.

La concentración de determinadas actividades industriales en el área se pone de manifiesto si se analizan los datos que se desprenden de la base de datos del SABI, que muestran la elevada concentración del sector del juguete en un área localizada en la provincia de Alicante. En concreto, la Foia de Castalla, formada por 5 municipios, Castalla, Ibi, Onil, Tibi y Biar registra una alta concentración de empresas del sector del juguete. Además, en estas localidades, las principales actividades están directa o indirectamente relacionadas con el sector juguete. Así, en 2003, atendiendo a los datos del SABI, en Onil, el 28% de las empresas están dedicadas a la fabricación de juguetes, mientras que en Ibi son más del 9% y en Castalla representan el 12% (tabla 28).

Otros sectores (según estas mismas fuentes de información) con alta representatividad en estos municipios son el sector de química y plásticos (CNAE 24, 25), el sector de productos metálicos y equipo mecánico (CNAE 27, 28, 29) y el sector de papel, artes gráficas (CNAE 21, 22). Todas estas actividades tienen una gran importancia como industrias auxiliares para el sector del juguete.

Así, las empresas de productos metálicos y equipo mecánico representan el 12% del total de empresas de Castalla, el 26% de las de Ibi, el 11,6% de las de Onil y el 12,5% de las de Tibi (tabla 28). Por lo que respecta a las empresas del sector de química y plásticos, éstas suponen el 13,6% de las empresas de Castalla, el 18,2% de las de Ibi, el 23,3% de las de Onil y el 25% de las de Tibi y el 19% de las de Biar.

Tabla 28. Actividades industriales de la Foia de Castalla. Industria del juguete e industria auxiliar. (% sobre el total de actividades del municipio; y total de actividades en número de empresas y número de empleados)

CNAE	Nº Empresas (2003) %/total municipio	Biar	Castalla	Ibi	Onil	Tibi	Total Foia
21,22	Papel, artes gráficas	4,8	5,1	4,8	2,3	0,0	4,4
24,25	Química y plásticos	19,0	13,6	18,2	23,3	25,0	18,2
27,28,29	Productos metálicos y equipo mecánico	0,0	11,9	25,7	11,6	12,5	19,2
	Industria auxiliar	23,8	30,5	48,7	37,2	37,5	41,8
365	Juguete	4,8	11,9	9,1	27,9	0,0	11,6
	Resto industria	47,6	16,9	7,0	2,3	25,0	11,3
2,3	Total industria	76,2	59,3	64,7	67,4	62,5	64,8
	Industria auxiliar + Juguete	28,6	42,4	57,8	65,1	37,5	53,5
Total actividades económicas		21	59	187	43	8	318
CNAE	Empleo (2003) %/total municipio	Biar	Castalla	Ibi	Onil	Tibi	Total Foia
21,22	Papel, artes gráficas	4,1	6,1	6,2	0,5	0,0	4,9
24,25	Química y plásticos	27,7	18,7	18,8	16,0	70,3	20,5
27,28,29	Productos metálicos y equipo mecánico	0,0	9,7	26,1	9,9	8,7	17,8
	Industria auxiliar	31,8	34,5	51,1	26,4	79,1	43,1
365	Juguete	21,2	5,8	17,4	20,9	0,0	15,7
	Resto industria	38,2	30,1	8,8	2,2	7,6	14,2
2,3	Total industria	91,2	70,4	77,3	49,4	86,6	73,1
Total actividades económicas		613	1226	3668	1074	172	6753

Fuente: SABI, Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (2005).

Como se puede observar, estos municipios están altamente especializados en una serie de actividades relacionadas de forma directa con el sector del juguete. Además, si se analiza la presencia de estas actividades en la provincia de Alicante, se pone de manifiesto como éstas tienen una gran representatividad en los municipios señalados.

En concreto, si se analizan las empresas del sector del juguete, se pone de relieve como el 13,7 % de las empresas alicantinas de este sector se localizan en Castalla, el 33,3 % en Ibi y el 23,5 % en Onil (tabla 29). Si se considera a la Foia en su conjunto se observa cómo se encuentran localizadas en esta área el 72,5 % de las empresas de juguetes de la provincia de Alicante y el 75 % del empleo del sector. Por otra parte, si se agrupan a las empresas de las industrias auxiliares, se observa como este conjunto de actividades también tiene una alta representatividad en los municipios señalados. En concreto, en la Foia se localizan un 17 % del total de las empresas de la provincia de Alicante de los sectores señalados.

En definitiva, todos estos datos vienen a confluir en que los municipios del área de Ibi-Onil, concentran un alto porcentaje de empresas tanto del sector del juguete, como de otros sectores auxiliares que están conformando a la zona como un área especializada fundamentalmente en plásticos y transformados metálicos.

Tabla 29. Actividades industriales de la Foia de Castalla. Industria del juguete e industria auxiliar. (% sobre el total de actividades de la provincia y total de actividades en número de empresas y número de empleados)

CNAE	Nº Empresas %/provincia Alicante	Biar	Castalla	Ibi	Onil	Tibi	Total Foia	Alicante
21,22	Papel, artes gráficas	0,7	2,0	6,0	0,7	0,0	9,4	100,0
24,25	Química y plásticos	1,3	2,6	11,0	3,2	0,6	18,8	100,0
27,28,29	Productos metálicos y equipo mecánico	0,0	2,1	14,2	1,5	0,3	18,1	100,0
	Industria auxiliar	0,6	2,3	11,5	2,0	0,4	16,8	100,0
365	Juguete	2,0	13,7	33,3	23,5	0,0	72,5	100,0
	Resto industria	0,5	0,5	0,7	0,1	0,1	1,9	100,0
2,3	Total industria	0,6	1,3	4,4	1,1	0,2	7,5	100,0
	Industria auxiliar + Juguete	0,7	3,0	12,8	3,3	0,4	20,1	100,0
CNAE	Empleo %/provincia Alicante	Biar	Castalla	Ibi	Onil	Tibi	Total Foia	Alicante
21,22	Papel, artes gráficas	0,6	1,9	5,7	0,1	0,0	8,3	100,0
24,25	Química y plásticos	2,4	3,3	9,8	2,4	1,7	19,6	100,0
27,28,29	Productos metálicos y equipo mecánico	0,0	1,8	14,5	1,6	0,2	18,2	100,0
	Industria auxiliar	1,1	2,4	10,6	1,6	0,8	16,5	100,0
365	Juguete	9,2	5,0	45,1	15,8	0,0	75,1	100,0
	Resto industria	0,6	0,9	0,8	0,1	0,0	2,5	100,0
2,3	Total industria	1,0	1,5	4,9	0,9	0,3	8,5	100,0

Fuente: SABI, Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (2005).

Sin embargo, cabe apreciar que el modelo de Ibi, con un gran peso de las industrias auxiliares –plásticos y metalmecánica– no es del todo extensible a toda la comarca; no es semejante la disposición que tiene Ibi que Onil o Castalla. Situando a estos municipios en cuanto a su lugar y disposición para el cambio, encontraríamos en primer lugar a Ibi, posteriormente en el tiempo se incorpora Castalla, y donde resulta más dificultoso iniciar estos cambios es en Onil, derivado de la fortísima dependencia que se tiene de un único producto como es la muñeca y de una única empresa que es Famosa (Fábricas agrupadas de Muñecas de Onil, S.A.). La estrategia productiva de esta empresa la ha llevado a deslocalizar la producción de muñecas hacia otros lugares tendiéndose a hacer cada vez menos producción en planta, y sobre todo en las plantas situadas en España.

Específicamente, en el marco de todos estos cambios que se han producido últimamente, ¿cabe apreciar innovaciones sustantivas en el juguete? ¿Cabe hablar de un "juguete valenciano" derivado de las transformaciones que se han dado en Ibi y en la comarca?

Básicamente y en paralelo con la introducción de nuevos materiales en el proceso de producción y con la aparición de nuevas actividades complementarias del juguete destaca la especialización que se ha alcanzado y que se concreta en la implicación en el cambio de producto. Actualmente existe una mayor inversión en calidad y diseño lo cual es un cambio sustancial ya que significa un cambio de pensamiento. Se busca complementar la buena relación calidad-precio que ya existía con calidad y diseño. Quizás esta estrategia no es específica para el juguete valenciano, no obstante el no adoptarla significaría alejarse de las condiciones de competitividad internacional que se exigen. Por contra, el insistir en ello significa el identificar cada vez más al juguete valenciano con un producto de alta calidad-diseño, como un juguete clásico, de imitación a la vida, con menos mecanismos y complicaciones, de colores básicos, que invita a jugar.

4.6. Distribución: mercado interior y mercado exterior

En cuanto a los canales de distribución en el mercado interior, tradicionalmente han sido los bazares y tiendas de juguetería los principales clientes del sector (Sintes, 1981, 22); Sin embargo, en los últimos años están en auge las grandes superficies, centros especializados así como los hipermercados. En la distribución en el mercado exterior, los principales clientes son los importadores-distribuidores (mayoristas) y las grandes cadenas de almacenes (para los minoristas).

Por lo que respecta a la distribución en el mercado interno, las cadenas de distribución se han dado cuenta de que el juguete puede suponer un porcentaje importante de sus ventas, además de ser una herramienta perfecta de atracción de clientes a sus establecimientos. Así, hipermercados como Alcampo y Carrefour, durante la temporada navideña multiplican hasta por cinco el espacio destinado a juguetes.

Además, en fechas próximas a Navidad las grandes cadenas de distribución desatan guerras de precios para vender la mayor cantidad de juguetes y arañar cuota de mercado. Las cuatro cadenas de hipermercados españolas, Carrefour, Hipercor, Alcampo y Eroski, con una cuota de mercado conjunta del 33%, están siendo las más agresivas en cuanto a precios se refiere, por encima de los líderes en el mercado Toys "R" Us y El Corte Inglés y de las pequeñas jugueterías. Esta estrategia ha hecho que en algunos casos, la diferencia de precio por un mismo juguete sea de hasta 20 euros según la tienda donde se compre.

En relación a este hecho hay que señalar que el elemento que genera más interés para el consumidor al inclinarse por realizar la compra en un hipermercado es el precio, ya que el consumidor ve que es posible conseguir un producto que los niños demandan, que está de moda, a un precio inferior. No obstante, el cliente no tiene la garantía de que el juguete deseado vaya a estar en la estantería cuando vaya a comprarlo, a pesar de estar anunciado en su catálogo. Ante ello, el consumidor, para no quedarse sin un juguete específico a un precio más barato, tiene que adelantar la compra en un hipermercado, cuyas limitaciones en el stock son mayores que en otros centros especializados.

La búsqueda del juguete de moda más barato ha hecho que sean los hipermercados los que realmente decidan cuándo empieza la temporada de compras navideñas, que cada vez se inicia antes. Según la encuesta de Duracell Juguetes 2004, la mitad de los españoles realiza ya la compra de los juguetes durante el mes de noviembre.

En cualquier caso, la forma de comercialización a través de las grandes superficies hace que se desvirtúe la política comercial del producto ya que en realidad, el juguete se utiliza por las grandes superficies y los grandes almacenes como reclamo para que hacer acudir al cliente al centro de compras con objeto de que compre otros productos. A estos problemas hay que añadir la importante estacionalidad de las ventas de juguetes, que obliga los fabricantes a mantener elevados stocks durante todo el año.

Precisamente, la estacionalidad es la asignatura pendiente del sector juguetero español. El 80% de las ventas de las principales cadenas de distribución se lleva a cabo en sólo seis semanas al año, comprendidas entre finales de noviembre y el 6 de enero. Esto acarrea para las empresas productoras importantes problemas de tipo financiero, organizativo, de almacenamiento, etc.

Sólo las compañías que se dedican exclusivamente a la venta de juguetes consiguen vender algo más fuera de la temporada navideña. Este es el caso de Toys "R" Us, que su facturación durante el último mes del año supone el 55% del total de sus ventas anuales.

Además de la multinacional estadounidense, Imaginarium ha sido otra de las pocas en conseguir batir el fenómeno de la estacionalidad. Esta empresa española, destinada a niños menores de diez años, fue inaugurada en 1993 con un concepto diferente de juguete de marca propia, más pedagógico y cultural. Hoy cuenta con 290 tiendas en 23 países, todas ellas situadas en las ciudades o en centros comerciales para que no sólo compre la gente en Navidad, sino en otros momentos.

En definitiva, el sistema de distribución del juguete en España está todavía poco desarrollado. Derivado de ello y del sistema de distribución, el poder de negociación de los clientes en el sector juguete es alto, dejando al fabricante en inferioridad de condiciones. Tan solo en el caso de determinados artículos nuevos con éxito de ventas garantizado pueden modificar esta situación.

La deficiencia y/o dependencia de los fabricantes en cuanto a los canales de distribución idóneos induce a pensar en la posibilidad de creación de redes de comercialización propias por parte de los fabricantes en base a cooperativas o sociedades de comercialización, sean o no independientes de los mismos fabricantes.

Por otra parte, la promoción en España se basa fundamentalmente en las campañas publicitarias que se hacen en televisión. En este contexto, hay que señalar que se busca

promocionar los productos a través de alternativas a las ferias o la publicidad directa, buscando vías innovadoras. Entre estas vías destaca la promoción indirecta en ludotecas especializadas, donde el testeado del producto está predisponiendo al niño hacia una elección concreta y libre, sin haber sido mediatizado por la publicidad. La posibilidad de jugar en las mismas tiendas, prepara la convicción del consumidor por su compra.

En cuanto al mercado exterior, el sector del juguete alicantino es un sector netamente exportador. La exportación se orienta principalmente a países de la Unión Europea y a EE.UU. Dentro de todas las partidas de producción, las muñecas de todas clases constituyen el principal elemento de exportación.

Aunque el mercado fundamental es Europa (donde se venden las 3/4 partes de la exportación), se han buscado otros mercados exteriores para completar la cifra de ventas. Estos mercados exteriores que si bien en un principio podrían ser residuales respecto de los que era el mercado interior, pasan a ser en estos momentos, los mercados principales. Por ello cabe decir que la gran oportunidad y apuesta del juguete ha sido el descubrimiento de los mercados exteriores combinado con aspectos de búsqueda de calidad.

Sin embargo, el problema del sector en los mercados exteriores son los sistemas de comercialización y de promoción, teniendo en cuenta el tamaño de las empresas (Pymes) y que se vende en muchos mercados pero en poca cantidad. Así mismo, cabe subrayar que el juguete español es poco conocido en algunos mercados exteriores caso de Estados Unidos, Arabia Saudita, Argentina, etc. Tan solo cabe hablar de cierta imagen del juguete español en el caso de Francia. Ello se debe a que las empresas no poseen una verdadera organización exportadora, los contactos con el mercado exterior solo se llevan a cabo a través de las ferias, no existiendo una continuada oferta internacional a nivel de importadores-mayoristas extranjeros. El acudir al exterior es muy costoso si se hace de forma individual, por ello la Asociación de Fabricantes –AEFJ– intenta promover actuaciones conjuntas buscando la presencia de las empresas jugueteras españolas en los mercados externos, en colaboración con organismos especializados dependientes de la Administración (Instituto de Comercio Exterior, ICEX; Instituto Valenciano de Exportación, IVEX). En cuanto a los consorcios de exportación, tal y como hemos indicado anteriormente, existen dos grupos en el sector del juguete: GB Fabricantes (agrupa a 5 empresas) y Barval (agrupa a 3 empresas) que acuden de esta forma a los mercados exteriores.

El comercio se ha incrementado a partir de las Ferias del Juguete (que se celebra anualmente en Valencia), si bien en los últimos tiempos, esta feria ha pasado a ser un simple espacio de exposición, y no de venta como tantas otras ferias y en especial del sector del juguete europeo (París, Milán, Londres, etc.). Como centros de contacto comercial y exhibición de productos, cabe citar los certámenes internacionales de juguetería de Nüremberg, Nueva York, Hong-Kong y la Exposición de Jueguetes Españoles en México. Las ferias y los certámenes –tanto nacionales como extranjeras– han pasado a representar un papel meramente orientativo de las demanda, sin la seguridad que ello tenía en épocas anteriores. Las ferias se han dirigido progresivamente a los mercados nacionales respectivos y menos a los mercados internacionales; son internacionales porque acuden vendedores de otros países, pero no compradores de otros países. Para entrar en contacto con estos compradores de otros países se acude a ferias, exposiciones en sus respectivos países.

En este contexto, existe un "Plan de Promoción para el Juguete en el Exterior" en el que participan el Instituto de Comercio Exterior (ICEX), El Instituto Valenciano de la Exportación (IVEX-Generalitat Valenciana), la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes y las Cámaras de Comercio que fundamentalmente trata de facilitar la asistencia a certámenes feriales y misiones comerciales. En concreto, mediante un conjunto de acciones que combina medidas tradicionales como las ferias de Hong-Kong (donde se pretende estar presentes a través de la exposición con pabellón agrupado y show rooms privados) y la American International toy Fair, con otras más novedosas, este Plan trata de apoyar la presencia de las empresas españolas en los mercados internacionales (AEFJ, 2005b). Junto a esto, otras acciones que se proponen son la promoción en México y con los principales clientes de Centroamérica, concentrando de esta forma en una gran acción las acciones en Latinoamérica o el apoyo a la presencia de empresas en la feria de Dubai, tras los buenos resultados obtenidos en esta feria en 2004 y 2005.

Por otra parte, el Plan de Competitividad de la Empresa Valenciana 2005-2007, de la Generalitat Valenciana, recoge en el caso del sector del juguete la necesidad de potenciar la internacionalización y promoción exterior. Se trabajará en los siguientes proyectos: Misiones inversas de responsables públicos, Misiones inversas de medios de comunicación, Internacionalización de empresas y Creación de consorcios de gestión logística. Para la ejecución de todas iniciativas hay prevista una partida presupuestaria de 2.460.000 euros.

5. LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS

5.1. La innovación como estrategia competitiva en las empresas

Existe un amplio consenso sobre el papel que desempeña la innovación a la hora de determinar la competitividad, la productividad y el potencial de crecimiento de una economía. Aunque los factores que explican la capacidad competitiva de las empresas cubren aspectos muy diversos como los bajos costes del trabajo (caso de China) o los incentivos fiscales (Irlanda), en la actualidad en las economías avanzadas contemporáneas el concepto de competitividad está cada día más directamente vinculado a la capacidad de cambio y de innovación y desarrollo tecnológico.

En este sentido puede afirmarse que, hoy en día, la actividad innovadora ha pasado a ser una de las principales fuerzas motrices del crecimiento en los países de economía avanzada. De hecho, a lo largo de las últimas décadas la innovación y el cambio tecnológico se han convertido en temas cada vez más relevantes, tanto en el ámbito del análisis teórico como en lo que se refiere a la toma de decisiones políticas, desplazando con ello otros aspectos que fueron considerados fundamentales en el comportamiento estratégico de las empresas en décadas anteriores, tales como los costes laborales, la localización geográfica, las economías de escala, etc.

De esta forma, se observa que, actualmente, la innovación se ha convertido en un elemento prioritario no sólo a nivel empresarial sino a nivel gubernamental. En este sentido, es destacable el pronunciamiento de la Unión Europea acerca de su compromiso de convertirse en el bloque económico más competitivo a partir de 2010 mediante el aumento del presupuesto comunitario dedicado a la investigación y desarrollo.

Para las empresas, la innovación supone un elemento importante a la hora de hablar de su nivel competitivo ya que el esfuerzo innovador que realicen las empresas va a constituir una parte fundamental en la consecución de una posición competitiva en el mercado.

La innovación permite a las empresas conquistar nuevos mercados o hacer frente a la competencia. Presenta formas muy distintas, que van desde la invención que resulta de la investigación y el desarrollo hasta la creación de nuevos conceptos de comercialización, pasando por la adaptación de procedimientos de producción, la explotación de nuevos mercados o

la utilización de nuevos enfoques organizativos. Por tanto, la innovación tiene un carácter multidimensional, dado que comprende no solo los avances tecnológicos que se van incorporando en los procesos productivos, sino también los cambios organizativos y las modificaciones en las estrategias comerciales que afectan a distintas fases de estos procesos.

Por otra parte, los resultados de la innovación pueden tener distintos efectos para la empresa. Éstos se pueden resumir en efectos orientados al producto (el aumento de la gama de bienes y servicios, el aumento del mercado o la cuota de mercado y la mejora de la calidad de bienes y servicios), efectos orientados al proceso (la mejora de la flexibilidad de la producción, el aumento de la capacidad de producción, la reducción de costes laborales por unidad producida y la reducción de materiales y energía por unidad producida) y otros efectos (la mejora del impacto medioambiental o aspectos de salud y la seguridad, y cumplimiento de reglamentos y normas).

Por tanto, el desarrollo de estas actividades va a dar como resultado la consecución de una ventaja competitiva que la empresa va a intentar mantener el máximo de tiempo posible así como protegerla mediante diversas formas (la patente es, quizá, la más común). Así, la empresa está en disposición de ver compensados sus esfuerzos tecnológicos en forma de aumento de ventas, mayor cuota de mercado, firma de contratos, etc. En este proceso, la empresa no hace uso de una sola tecnología sino que realiza el esfuerzo de integrar diversas tecnologías y conocimientos provenientes de distintos orígenes. De esta forma, a mayor capacidad de la empresa para integrar y manejar estos elementos mayor capacidad innovadora tendrá y ello le permitirá dotarse de un elevado grado de competitividad.

En definitiva, en los últimos años, el entorno competitivo en el cual se mueve la empresa obliga a ésta a una renovación constante. En este proceso de renovación, el empresario se ve en la necesidad de innovar en diversos aspectos para mantener o mejorar su posición competitiva en el mercado. Sin embargo, según la Encuesta Comunitaria sobre Innovación (Community Innovation Survey-CIS3) realizada por Eurostat, la actividad innovadora en las empresas europeas se ve frenada ante la existencia de barreras a la innovación. Así, las empresas destacan que las principales barreras económicas existentes son la percepción de exceso de riesgo económico, los elevados costes innovadores y la falta de financiación adecuada. En cuanto a factores propios de las empresas, destacan la rigidez organizativa, la falta de personal cualificado y la falta de información tecnológica y de mercados. Por último, señalan otros factores como la falta de flexibilidad de la legislación y estándares y la escasa receptividad de los clientes a nuevos productos y servicios.

La realidad de la innovación en España referente a las empresas es que éstas participan poco en los procesos de I+D+I y hay pocos casos en los que las empresas realicen de forma continua actividades de investigación, sobre todo si hablamos de pymes, ya que éstas suelen carecer de estructuras para actividades de I+D. En este sentido, hay que señalar que la principal característica del tejido empresarial español es que está compuesto de pymes en prácticamente el 90% de su totalidad, lo que implica que la mayoría del tejido industrial presenta una serie de desventajas frente a las grandes empresas a la hora de realizar actividades de innovación. Entre estas desventajas se encuentran la insuficiente información sobre mercados y tecnologías, falta de especialistas técnicos y cualificados que permitan realizar de forma continua procesos de I+D y el difícil acceso a las fuentes de financiación para emprender proyectos de I+D.

De este modo, la mayor parte del tejido empresarial español queda fuera de los procesos de innovación tecnológica, lo que tiene su reflejo en la diferencia en los niveles de innovación que presenta España frente al resto de países más avanzados de la UE y frente a países como EEUU y Japón. En concreto, la propensión a innovar de las empresas españolas es inferior a la observada en el promedio de la UE. En particular, la encuesta de innovación tecnológica elaborada por la Comisión Europea muestra cómo en el conjunto de la economía española el porcentaje de empresas que realizan actividades de innovación tecnológica asciende al 32,6 %, mientras que, en la UE, este porcentaje se eleva hasta el 44,4 %. (Banco de España, 2005).

El panorama cambia cuando hablamos de grandes empresas españolas donde sí existe cultura de la innovación y la mayoría de ellas disponen de departamentos propios de I+D, dedican elevados recursos financieros y humanos a la investigación, etc. Sin embargo, su porcentaje respecto al total de empresas es muy reducido lo que limita su representatividad en la industria española.

A pesar de esta visión un tanto oscura sobre la realidad innovadora de las empresas, hay que resaltar el esfuerzo innovador que se ha venido desarrollando en los últimos años y que ha permitido aumentar el nivel innovador de las empresas españolas. Sin embargo, el resto de países también lo ha hecho; de ahí la enorme diferencia que nos separa todavía tanto de la UE en su conjunto como de sus respectivos miembros, así como del resto de países tecnológicamente avanzados (en el informe COTEC 2005 se señala cómo España muestra una proporción de empresas industriales sin actividad innovadora en el período 1998-2000 [63%] superior a la observada en la UE-15 [53 %]).

Por otra parte, un concepto que ha ganado importancia en los últimos tiempos, sobre todo en las grandes empresas, es la vigilancia tecnológica. Ésta se puede definir como el mecanismo mediante el cual, de forma selectiva y continuada, se capta información del entorno exterior, se analiza y se convierte en conocimiento con el objetivo de tomar decisiones con una menor dosis de riesgo y, así, poder anticiparse a los cambios. La vigilancia tecnológica implica que una empresa desarrolla unos métodos por los cuales adquiere conocimiento sobre cuáles son las tendencias en el campo tecnológico, de forma que le permite estar al día de los avances científicos y tecnológicos. Gracias a las nuevas fuentes de información (como Internet) la empresa es capaz de conocer cuáles son las líneas de investigación de los centros investigadores así como conocer los resultados de dichas investigaciones en las diversas publicaciones científicas. Estos conocimientos le permiten a la empresa ver hacia donde va el desarrollo tecnológico y establecer su estrategia sobre qué dirección tecnológica va a tomar la empresa, con un índice de riesgo menor.

Los beneficios que obtiene una empresa que realiza actividades de vigilancia tecnológica se concretan en una mejora de la competitividad al incidir sobre tres factores: la calidad del producto frente a la de la competencia, el conocimiento del mercado y la planificación estratégica.

Las pymes suelen carecer de recursos humanos y financieros para establecer de forma interna un sistema de vigilancia tecnológica. Por ello, una solución es buscar el apoyo de los centros tecnológicos que ofrezcan dicho servicio a un coste más bajo que si la empresa lo hiciera por sí misma.

En España, el concepto de vigilancia tecnológica ha sido poco conocido en el tejido empresarial: sólo las grandes empresas que cuentan con departamentos de I+D han realizado

acciones de este tipo. Una iniciativa de introducir la vigilancia tecnológica en la empresa española la realizó el CDTI cuando creó una oficina en Tokyo con el objetivo de prestar atención a todas las innovaciones tecnológicas que desarrollaban tanto las empresas como los centros de investigación nipones y difundir estas noticias a las empresas españolas. Un ejemplo más reciente lo constituye la creación, en el Instituto Tecnológico de AITEX de un observatorio mundial sobre fibras textiles, o el Instituto Tecnológico de INESCOP, que ofrece a sus asociados servicios de alerta tecnológica mediante la aportación de documentación sobre literatura técnica, patentes, novedades, etc. En resumen, la vigilancia tecnológica requiere de un esfuerzo de la empresa para estar alerta ante los hechos que suceden en los distintos ámbitos de su entorno y que pueden provocar la aparición tanto de amenazas como de oportunidades tecnológicas. Para ello debe contar con los suficientes recursos, o acudir a un proveedor externo como un centro tecnológico, para acumular, filtrar y valorar la información obtenida con el fin de mejorar la toma de decisiones sobre el desarrollo tecnológico de la empresa.

En este campo, como en el resto de actividades innovadoras, las pymes juegan en desventaja respecto de las grandes empresas ya que los recursos de estas últimas para la realización de actividades de innovación les permite estar a la vanguardia mientras que las pymes disponen de unos escasos recursos financieros propios. Esta situación de menor capacidad financiera obliga a muchas pymes a buscar otros caminos para innovar; caminos que pasan por la contratación externa de servicios de I+D a entidades como centros tecnológicos, empresas de servicios de I+D o universidades o el establecimiento de lazos de cooperación con otras empresas o instituciones que se encuadran en su mismo sector o poseen relaciones de tipo vertical.

En definitiva, las empresas tienen que responder a los cambios en el nivel de exigencia de la demanda, a la diversificación de la demanda y al aumento de la competencia de países con costes salariales muy bajos, intensificando sus recursos y capacidades en el terreno innovador. Es necesaria una capacidad de modernización y de respuesta a las nuevas demandas y a la competencia internacional y la búsqueda de una cultura innovadora en momentos en los que las capacidades competitivas basadas en la generación e introducción de innovaciones son esenciales.

Por lo que respecta a la innovación en el sector del juguete, muchos de los juguetes que se sacan al mercado están basados en la vida real, son copias del mundo en el que vivimos. Si los adultos tienen un coche, una casa y una cocina, los pequeños también. Por tanto, se imita lo que hacen los adultos, pero añadiendo un poco de fantasía. Los juguetes son representaciones en miniatura del mundo que nos rodea, que brindan al niño la posibilidad de imitar, reproducir y representar las actividades que desarrollan los adultos que están a su lado.

No obstante, la introducción de novedades en el mercado viene, en un porcentaje considerable, como consecuencia de la explotación de los derechos sobre personajes que aparecen en las películas y en los medios de comunicación. Estos juguetes basados en las películas y eventos de éxito de la temporada, están en general controlados por multinacionales. A las empresas con menor tamaño les quedan productos más sencillos, las cocinas, pupitres, coches, muñecas, etc. Además, el juguete, salvo algunos clásicos, pasa rápidamente de moda. Esto exige una innovación permanente, que va al ritmo marcado por la sociedad.

Así, hay empresas que se inclinan por juguetes sencillos, no estáticos, en los que el niño pueda improvisar y parecidos a la realidad. Pero crear o copiar de la realidad un juguete de alto nivel es un proceso complejo en el que funcionan los mismos mecanismos empresariales de cualquier otro negocio. Lo primero es detectar un hueco en el mercado en el que se

pueda introducir el producto. Esta labor comercial puede llevarse a través de encuestas y entrevistas. Una vez hallado, empieza el trabajo de fabricación propiamente dicho. En esta fase el diseñador tiene que ser guiado, indicándole qué es lo que se quiere.

Es importante señalar que diseñar un producto puede llevar hasta cuatro meses de intenso trabajo. Inicialmente, se realiza un boceto a mano alzada para llevarlo posteriormente al ordenador, de donde se sacará una maqueta base. Al mismo tiempo, se analiza si su construcción será rentable y si el precio de venta al público permitirá obtener ganancias. En caso de que el proyecto obtenga el visto bueno, llegará el turno de las ludotecas. Sus opiniones serán valoradas en su justa medida y se añadirán al informe final. Posteriormente en el Instituto Tecnológico se comprueba que el juguete cumple con todas las medidas de seguridad exigidas.

Pero los cambios en este sector no sólo se refieren a la creación de nuevos juguetes o a la sustitución de la madera o la chapa por el plástico, sino que va más allá. Por ejemplo, a través de la investigación se pueden sacar al mercado productos nuevos como productos terapéuticos que mejoren el tiempo de ocio y la calidad de vida de las personas mayores al tiempo que les prevenga de los efectos asociados al envejecimiento. Los juguetes para niños con discapacidad también son un ejemplo, como el lanzamiento de Braillín (muñeca que permite aprender a los niños el alfabeto Braille).

Otro aspecto es incidir en la capacidad del juguete para estimular el desarrollo del niño y la niña, proponiendo actividades que favorezcan la adquisición o el dominio de competencias físicas (correr, saltar, mantener el equilibrio...), intelectuales (atender, retener en la memoria, buscar soluciones...), afectivas (reír, compartir...) o comunicativas (expresar, representar, escribir...).

A menudo se utilizan los términos educar y enseñar como sinónimos, confundiendo el concepto de juguete educativo con el de juguete didáctico. Desde el punto de vista psicopedagógico, educar va más allá de la simple transmisión de conocimientos formales o de la instrucción académica. El juguete educativo es el que despierta la curiosidad, el interés por saber, el ánimo para superarse, el gusto por compartir o, simplemente, la risa. Por tanto, aunque a menudo se utilicen los términos educar y enseñar como sinónimos, cabe precisar que educar va más allá de la transmisión de conocimientos académicos (letras, números, meses del año...).

En definitiva, las empresas del juguete se enfrentan a una difícil situación como consecuencia de los cambios en la demanda y la presión competitiva procedente de países con bajos costes salariales. En este contexto la innovación aparece como una necesidad para poder mantenerse en los mercados. A continuación se analiza la situación del sector del juguete en cuanto a su esfuerzo innovador a partir de los datos de la Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas realizada por el INE en 2003.

5.2. La innovación en el sector del juguete en España

Los datos que se desprenden de la Encuesta de Innovación Tecnológica permiten analizar la situación del sector del juguete en aspectos relacionados con la innovación y la investigación y desarrollo, así como realizar una comparación de este sector con la situación en la que se encuentra la industria en su conjunto.

Es importante aclarar que el concepto de innovación tecnológica se asocia a la introducción de productos nuevos o sensiblemente mejorados en el mercado o a la adopción, por

parte de la empresa, de procesos nuevos o sensiblemente mejorados. Cabe, por tanto, distinguir entre innovaciones de producto e innovaciones de proceso. Un producto es tecnológicamente nuevo cuando sus características o usos difieren notablemente de los correspondientes a productos anteriores. En caso de que el producto existiese con anterioridad, y se transforma y perfecciona en gran medida, se considera que el producto es sensiblemente mejorado. Por innovación de proceso se entiende la adopción de métodos de producción nuevos o sensiblemente mejorados, incluidos métodos de entrega de productos.

Esta distinción entre innovación de proceso y producto tiene su origen en los trabajos pioneros realizados por Schumpeter, donde se destacaban las distintas consecuencias para la empresas que se derivan de ambos tipos de innovación, ya que la primera categoría tiende a reducir los costes de producción, otorgando a las empresas una ventaja competitiva en términos de costes frente a sus competidores, mientras que la segunda permite diferenciar o mejorar la calidad de los bienes y servicios que produce la empresa, incrementando su poder de mercado.

Además, cabe destacar que una innovación tecnológica no necesariamente tiene que implementarse por primera vez en el mercado mundial o nacional. Es suficiente con que el producto o proceso sea nuevo para la empresa, independientemente de que otras empresas hayan implementado productos o procesos similares. A veces ocurre que un producto nuevo de una empresa o sector se convierte en el proceso nuevo o mejorado de otra empresa.

Por otra parte, en la Encuesta de Innovación Tecnológica realizada por el INE se entiende por empresa innovadora a aquella empresa que, durante los tres años anteriores a la realización de la encuesta, ha implementado productos (tanto bienes como servicios) o procesos tecnológicamente nuevos o sensiblemente mejorados. Se considera que la empresa ha implementado un producto cuando éste se ha introducido en el mercado. Un proceso se implementa cuando se ha utilizado dentro de un proceso de producción.

Debido a que las actividades de innovación tecnológica pueden concluir en innovaciones tecnológicas exitosas, en curso, o en no exitosas, se utiliza con frecuencia el concepto de EIN, que abarca tanto a las empresas innovadoras como a las de actividades de innovación en curso o sin éxito en el período considerado.

En el análisis de las diferentes facetas del proceso de innovación se examinan cuestiones relativas a las características generales de la actividad innovadora de las empresas, como pueden ser el número de empresas innovadoras o el número de empresas que realizan I+D. Tras ello, se analiza el tipo de innovación que se acomete, la estructura del gasto en innovación, los efectos de la actividad innovadora sobre los resultados de las empresas y la intensidad de la innovación. Por último, se estudian algunas características del proceso de innovación como el grado de cooperación entre las empresas y los organismos de investigación pública, los métodos de protección de las innovaciones o las empresas que introducen innovaciones no tecnológicas.

Así, en primer lugar se observa cómo el número de empresas innovadoras en el sector del juguete en España en el periodo 2001-2003 suponen el 36,8 % del total de empresas del sector, mientras que este porcentaje es de un 24,7 % en el conjunto de la industria (tabla 30). Destaca el hecho de que en el sector del juguete la gran mayoría de empresas innovadoras son innovadoras de producto (en concreto el 95,2 %), mientras que en la industria las empresas innovadoras de producto son dos tercios del total de empresas innovadoras. Sin embargo, las empresas innovadoras de proceso suponen un porcentaje más elevado en el caso del conjunto de la industria (un 72,5 %) que en el sector del juguete (54,7 %).

Tabla 30. Empresas españolas innovadoras en el sector del juguete y en la industria en el periodo 2001-2003

	Juguete	%/(A)	Industria	%/(A)
Empresas innovadoras en el periodo 2001-2003 (A)	42		11303	
% de empresas innovadoras en el periodo 2001-2003 sobre el total de empresas	36,81		24,68	
Innovadoras de producto	40	95,24	7527	66,59
Innovadoras de proceso	23	54,76	8199	72,54
Innovadoras de producto y de proceso	21	50,00	4422	39,12

Fuente: INE (2003) y elaboración propia.

Además de que en el sector del juguete las empresas innovadoras suponen un porcentaje más elevado respecto al total de empresas que en la industria en su conjunto, también el porcentaje es más alto en este sector si se consideran las empresas que no han introducido una innovación en el periodo 2001-2003 pero que han emprendido innovaciones en curso o no exitosas. En este caso, estas empresas suponen el 9,7 % del total de empresas en el juguete y un 4,6 % en la industria (tabla 31). En consecuencia, las empresas innovadoras o no innovadoras con innovaciones en curso o no exitosas (EIN) representan el 46 % del total de las empresas del juguete y el 29,2 % del total de empresas industriales. Esto da prueba de la necesidad de cambios continuos para poder competir, cambios que tienen una mayor importancia en el producto.

Tabla 31. Empresas innovadoras, no innovadoras con innovaciones en curso y empresas EIN (innovadoras o no innovadoras con innovaciones en curso) en el periodo 2001-2003

	Juguete	%/total empresas	Industria	%/total empresas
Empresas innovadoras en el periodo 2001-2003	42	36,81	11303	24,68
Empresas no innovadoras con innovaciones en curso o no exitosas	11	9,70	2096	4,58
Empresas EIN	53	46,03	13399	29,26

Fuente: INE (2003) y elaboración propia.

Por otra parte, los datos de la encuesta muestran como en el año 2003 en el sector del juguete el 25,6% del total de empresas realiza internamente actividades de I+D. Este porcentaje es mucho más elevado que el que se registra en el conjunto de la industria (10,6%) (tabla 32). En el caso de las empresas innovadoras, en el sector del juguete el 67,5% de éstas realiza actividades de I+D mientras que en la industria son el 48,1% de las empresas innovadoras las que realizan actividades de I+D.

Tabla 32. Empresas que han realizado I+D en el sector del juguete y en la industria. 2003

	Juguete	Industria
Empresas que han realizado I+D en 2003:	29	4855
% de empresas que realizan I+D sobre el total de empresas	25,58	10,60
% de empresas que realizan I+D sobre el total de empresas con actividades innovadoras	67,48	48,14

Fuente: INE (2003) y elaboración propia.

El análisis de las empresas según tipo de innovación permite observar cómo en el sector del juguete el porcentaje más elevado se registra en la I+D interna (el 67,5% de las empresas innovadoras del sector realiza actividades de I+D). Las empresas que realizan I+D externa representan el 35% del total de empresas innovadoras, mientras que las que realizan adquisición de maquinaria y equipo son el 30%. Otras actividades que realizan las empresas innovadoras en el juguete son la adquisición de otros conocimientos externos (actividad realizada por el 21% de estas empresas), actividades de formación (23,3%), introducción de innovaciones en el mercado (16,3%) y diseño y otros preparativos para producción y/o distribución (13,9%) (tabla 33).

Tabla 33. Empresas innovadoras en el sector del juguete y en la industria según el tipo de innovación. 2003

	Juguete	%/(A)	Industria	%/(A)
Empresas con actividades innovadoras en 2003 (A)	43		10085	
Con I+D interna	29	67,44	4855	48,14
Con adquisición de I+D (I+D externa)	15	34,88	2989	29,64
Con adquisición de maquinaria y equipo	13	30,23	4014	39,80
Con adquisición de otros conocimientos externos	9	20,93	1149	11,39
Con formación	10	23,26	1791	17,76
Con introducción de innovaciones en el mercado	7	16,28	1193	11,83
Con diseño, otros preparativos para producción y/o distribución	6	13,95	1279	12,68
% de empresas con actividades innovadoras en 2003 sobre el total de empresas	37,91		22,02	

Fuente: INE (2003) y elaboración propia.

La comparación del sector del juguete con el conjunto de la industria en el año 2003 muestra como las empresas con actividades innovadoras son el 38% de las empresas del

juguete mientras que en el conjunto de la industria son el 22 %. También se observa cómo son menores en el conjunto de la industria que en el juguete, los porcentajes de empresas innovadoras que se ocupan de actividades de I+D tanto interna como externa, las que realizan adquisición de otros conocimientos externos, formación, introducción de innovaciones en el mercado y diseño y otros preparativos para producción y/o distribución.

La única actividad en la que es más elevado el porcentaje de empresas innovadoras que realizan dicha actividad en el conjunto de la industria que en el sector del juguete es la adquisición de maquinaria y equipo. En este caso, el 40 % de las empresas innovadoras de la industria realiza esta actividad mientras que en el juguete sólo realizan adquisición de maquinaria y equipo el 30 % de las empresas innovadoras (tabla 33).

Si se analizan los gastos en innovación tecnológica distribuidos según el tipo de actividad innovadora realizada se observa claramente cómo, en 2003, en el sector del juguete la realización de I+D interna es la actividad más relevante absorbiendo el 74,3 % del total del gasto. Tras ella, la adquisición de I+D (I+D externa) supone el 9,5 % del gasto total (tabla 34). También representan porcentajes elevados la adquisición de maquinaria y equipo (8 % del gasto total) y la introducción de innovaciones en el mercado (6,5 % del gasto total). Si se considera la distribución del gasto en innovación tecnológica en el conjunto de la industria, se pone de manifiesto que la adquisición de I+D externa y la adquisición de maquinaria y equipo tienen una mayor relevancia que en el sector del juguete. En concreto, en el conjunto de la industria el gasto destinado a I+D externa supone el 23,5 % del total mientras que en el juguete este porcentaje es de un 9,5 %. En el caso de la adquisición de maquinaria y equipo, el gasto en esta actividad supone el 19,2 % del gasto en innovación tecnológica en la industria, y tan solo el 8 % en el sector del juguete.

Tabla 34. Gastos en innovación tecnológica en el sector del juguete y en la industria, y su distribución por el tipo de actividad innovadora, en empresas innovadoras. 2003

	Juguete	Industria
Gastos totales en actividades para la innovación tecnológica en 2003 (miles de euros) (A)	13657	6212536
I+D interna (%/[A])	74,26	39,61
Adquisición de I+D (I+D externa) (%/[A])	9,48	23,56
Adquisición de maquinaria y equipo (%/[A])	8,00	19,23
Adquisición de otros conocimientos externos (%/[A])	0,66	5,08
Formación (%/[A])	0,20	0,54
Introducción de innovaciones en el mercado (%/[A])	6,54	3,36
Diseño, otros preparativos para producción y/o distribución (%/[A])	0,84	8,64

Fuente: INE (2003) y elaboración propia.

Por otra parte, los datos de la encuesta permiten señalar que, tanto en las empresas con innovación tecnológica de producto como de proceso, la innovación tecnológica ha sido desarrollada por la propia empresa o grupo de empresas. En el sector del juguete, el 88% del total de empresas innovadoras ha introducido una innovación tecnológica de producto desarrollada por la propia empresa o grupo de empresas (tabla 35). En el conjunto de la industria las empresas innovadoras que han introducido innovaciones de producto desarrolladas por la empresa o grupo de empresas son el 57,5%. Por el contrario los porcentajes son superiores para la industria si se consideran las innovaciones tecnológicas de proceso. Así, en el conjunto de la industria el 47% de las empresas innovadoras ha introducido una innovación de proceso desarrollada por la propia empresa o grupo de empresas, mientras que en el sector del juguete son el 38% de las empresas innovadoras las que han introducido una innovación de proceso desarrollada por la propia empresa o grupo de empresas. En definitiva, en el sector del juguete las empresas optan en mayor medida por la introducción de innovaciones de producto y que son desarrolladas principalmente por la propia empresa o por su grupo de empresas.

Tabla 35. Empresas innovadoras según el tipo de innovación en el sector del juguete y en la industria

	Juguete	%/total E innovadoras	Industria	%/total E empresas
Empresas con innovación tecnológica de producto:	40	95,24	7527	66,59
Desarrollados por la propia empresa o grupo de empresas	37	88,10	6502	57,52
En cooperación con otras empresas o instituciones	4	9,52	787	6,96
Desarrollados principalmente por otras empresas o instituciones	0	0,00	461	4,08
Empresas con innovación tecnológica de proceso:	23	54,76	8199	72,54
Desarrollados por la propia empresa o grupo de empresas	16	38,10	5317	47,04
En cooperación con otras empresas o instituciones	3	7,14	1004	8,88
Desarrollados principalmente por otras empresas o instituciones	3	7,14	1402	12,40

Fuente: INE (2003) y elaboración propia.

Al objeto de medir el impacto de las innovaciones sobre el rendimiento de la empresa se puede considerar la proporción de ventas debida a productos nuevos o sensiblemente mejorados. Así, los datos para el sector del juguete muestran que son los productos sin alterar o ligeramente modificados los que absorben el mayor porcentaje de la cifra de negocios tanto en el juguete (88% de la cifra de negocios del total de empresas) como en el conjunto de la industria (86,7% de la cifra de negocios del total de empresas) (tabla 36). Este hecho también se confirma si se ana-

liza la cifra de negocios de las empresas EIN o de las empresas con innovación de producto. En el primer caso, es el 80 % de la cifra de negocios de las empresas EIN la que corresponde a productos sin alterar o ligeramente modificado, un 20 % es el porcentaje de la cifra de negocios correspondiente a productos nuevos o sensiblemente mejorados y un 8,3 % el porcentaje de la cifra de negocios correspondiente a productos nuevos para el mercado en el que opera la empresa. En el caso de las empresas con innovación de producto, un 60 % de la cifra de negocios corresponde a productos sin alterar o ligeramente modificados, un 39,6 % a productos nuevos o sensiblemente mejorados y un 16,3 % a productos nuevos para el mercado en el que opera la empresa.

Tabla 36. Importancia de los productos nuevos o mejorados en la cifra de negocios de las empresas, en el sector del juguete y en la industria en 2003

Porcentaje de la cifra de negocios correspondiente a:	Juguete			Industria		
	Total de empresas	Empresas EIN	Empresas con innovación de producto	Total de empresas	Empresas EIN	Empresas con innovación de producto
productos nuevos o sensiblemente mejorados	11,98	20,10	39,61	13,34	19,66	29,95
productos nuevos para el mercado en que opera la empresa	4,92	8,26	16,27	3,72	5,48	8,35
productos sin alterar o ligeramente modificados	88,02	79,90	60,39	86,66	80,34	70,05

Fuente: INE (2003) y elaboración propia.

Para evaluar el esfuerzo innovador realizado en el seno de las empresas puede calcularse la intensidad en innovación, entendida como los gastos totales en actividades innovadoras divididos por la cifra de negocios y expresados en porcentaje. En este caso, es de destacar la mayor intensidad de innovación que se da en el sector del juguete en relación al conjunto de la industria. Así, la intensidad en innovación del total de empresas es de un 2,06 en el juguete y de un 1,4 en la industria (tabla 37). Si se analiza la intensidad de innovación de las empresas con actividades innovadoras, ésta alcanza un 3,56 en el juguete y un 2,21 en la industria. Por último, también es superior la intensidad en innovación en el juguete en el caso de las empresas con actividades de I+D (un 4,04 en el juguete y un 2,02 en la industria).

Tabla 37. Intensidad de innovación ([Gastos en actividades innovadoras/Cifra de negocios] x 100) en el sector del juguete y en la industria

	Juguete	Industria
Intensidad de innovación del total de empresas	2,06	1,40
Intensidad de innovación de las empresas con actividades innovadoras	3,56	2,21
Intensidad de innovación de las empresas con actividades de I+D	4,04	2,02

Fuente: INE (2003) y elaboración propia.

Un aspecto en el que cabe detenerse es la cooperación en materia de innovación, bien a través de la participación activa en proyectos conjuntos con otras instituciones o mediante proyectos propios que están oficialmente vinculados a los de otras instituciones. En este aspecto cabe destacar en primer lugar que en el periodo 2001-2003 un 8% del total de empresas del sector del juguete han cooperado en innovación. Este porcentaje es superior que el correspondiente al conjunto de la industria (6,4%), lo que muestra una mayor tendencia a la cooperación en innovación en el sector del juguete (tabla 38). El análisis del tipo de cooperación en innovación realizado por las empresas muestra cómo en el caso del sector del juguete es la cooperación con proveedores la que se da en mayor medida. El 77,8% de las empresas EIN que han acometido innovación de forma cooperativa la han realizado con proveedores. En el conjunto de la industria también la cooperación con proveedores es la más utilizada por las empresas EIN que cooperan en innovación, pero en este caso el porcentaje es bastante más bajo que en el juguete (un 35%). Por otro lado, también tiene relevancia en el sector del juguete la cooperación realizada con empresas de I+D y con centros tecnológicos.

Tabla 38. Cooperación en innovación en empresas EIN en el periodo 2001-2003

	Juguete		Industria	
	Nº	%/total empresas EIN	Nº	%/total empresas EIN
Empresas EIN que han cooperado en innovación en 2001-2003	9		2915	
con otras empresas de su mismo grupo	2	22,22	363	12,45
con clientes	1	11,11	388	13,31
con proveedores	7	77,78	1024	35,13
con competidores y otras empresas de su misma rama	0	0,00	302	10,36
con expertos y firmas consultoras	2	22,22	549	18,83
con laboratorios comerciales/empresas de I+D	3	33,33	289	9,91
con universidades	2	22,22	873	29,95
con organismos públicos de I+D	0	0,00	344	11,80
con centros tecnológicos	3	33,33	689	23,64
% de empresas que han cooperado en innovación en 2001-2003 sobre el total de empresas	8,00		6,37	

Fuente: INE (2003) y elaboración propia.

A partir de los datos de la encuesta de innovación tecnológica también se observa el registro de patentes efectuado por las empresas innovadoras en el periodo 2001-2003. En concreto, en el sector del juguete cerca del 36 % de las empresas EIN han solicitado patentes. Este dato es de un 11,3 % en el caso del conjunto de la industria. Por tanto, en términos relativos, existe un mayor registro de patentes en el periodo considerado en el sector del juguete que en la industria en su conjunto (tabla 39).

En relación a las patentes solicitadas por las empresas del sector, un 84,6% de éstas han sido solicitadas en la Oficina Española de Patentes y Marcas y un 7,7% en la Oficina Europea de Patentes. El análisis de las patentes solicitadas en la industria muestra como un 74,6% lo han sido en la Oficina española de patentes mientras que a la Oficina europea de patentes se han solicitado cerca del 20%.

Tabla 39. Patentes registradas por las empresas EIN en el periodo 2001-2003

	Juguete		Industria	
	Nº		Nº	
Empresas EIN que han solicitado patentes en 2001-2003	19		1520	
% Empresas EIN que han solicitado patentes en 2001-2003 sobre total empresas EIN	35,85		11,34	
Número de patentes solicitadas (A)	52	%/(A)	5109	%/(A)
En la Oficina española de patentes (OEPM)	44	84,62	3810	74,57
En la Oficina europea de patentes (EPO)	4	7,69	1007	19,71
En la Oficina americana de patentes y marcas (USPTO)	3	5,77	348	6,81
Patente PCT, Tratado de cooperación de patentes	7	13,46	496	9,71

Fuente: INE (2003) y elaboración propia.

Además de las innovaciones tecnológicas, las empresas también han introducido innovaciones no tecnológicas en el periodo 2001-2003. Estas innovaciones han consistido en la puesta en práctica de estrategias corporativas nuevas o sensiblemente mejoradas, de técnicas de gestión avanzadas, estructuras organizativas nuevas o sensiblemente cambiadas, nuevos o mejorados conceptos o estrategias de marketing o cambios estáticos o en el diseño.

Cabe señalar que, en el sector del juguete, los porcentajes de empresas que han realizado innovaciones no tecnológicas son mucho más elevados que los correspondientes al conjunto de la industria (tabla 40). Por tanto, los datos disponibles muestran que el estado actual en materia de innovación en el sector del juguete es más positivo que en el conjunto de la industria, tanto en innovación tecnológica como no tecnológica.

Tabla 40. Empresas con innovaciones no tecnológicas en el periodo 2001-2003

	Juguete	Industria
Empresas con innovaciones no tecnológicas en 2001-2003	50	12712
% empresas que han puesto en práctica estrategias corporativas nuevas o sensiblemente mejoradas	16,70	9,36
% empresas que han puesto en práctica técnicas de gestión avanzadas	21,71	13,10
% empresas que han puesto en práctica estructuras organizativas nuevas o sensiblemente cambiadas	30,65	16,69
% empresas que han puesto en práctica nuevos o mejorados conceptos/estrategias de marketing	19,32	11,24
% empresas que han puesto en práctica cambios estéticos o en el diseño u otros cambios subjetivos	40,34	15,27

Fuente: INE (2003) y elaboración propia.

5.3. La innovación en el sector del juguete en la Foia de Castalla

En el estudio sobre la innovación en el sector del juguete, además de analizar los datos de la Encuesta de innovación tecnológica del INE que abarcan el conjunto del territorio español, se ha realizado una encuesta sobre la innovación en el sector del juguete en el área de la provincia de Alicante donde se concentra el mayor porcentaje de empresas y de empleo del sector a nivel nacional. En concreto, la encuesta se ha dirigido a las empresas localizadas en los municipios de Ibi, Onil, Castalla, Tibi y Biar (Foia de Castalla). La representatividad de esta área en el sector del juguete, que se ha puesto de manifiesto anteriormente al analizar las características del sector en España, hace necesario realizar un análisis en profundidad sobre la situación en la que se encuentra la innovación en este sistema productivo local especializado en el juguete. La encuesta se ha realizado a través de entrevistas personales con los gerentes o directores de las empresas. La elevada representación de empresas encuestadas (el 50 % del total de las existentes en el área) hace que aunque los resultados no sean estadísticamente significativos, sí se aproximen a la realidad del estado de la innovación del sector en dicha área.

Así, en primer lugar, destaca cómo en el periodo 2002-2004 un porcentaje importante de empresas ha introducido en el mercado una innovación bien de producto o de proceso. En concreto, un 87,5 % de las empresas declara haber introducido en el mercado un producto o proceso nuevo o claramente mejorado (tabla 41). Destaca claramente cómo las empresas del sector optan en mayor medida por la innovación de producto. De hecho, el 85,71 % de las empresas innovadoras han llevado a cabo innovación de producto. Entre las innovaciones que se han introducido se señalan un triciclo plegable que facilita el transporte, mecanismos de voz activados magnéticamente, réplicas de coches y motos reales, tren eléctrico del AVE, etc.

Tabla 41. Empresas innovadoras de producto y proceso en el sector del juguete en la Foia de Castalla en el periodo 2002-2004

	Juguete	% (A)
Empresas innovadoras en el periodo 2002-2004 (A)	21	
% de empresas innovadoras en el periodo 2001-2003 s/ total de empresas	87,5	
Innovadoras de producto	18	85,7
Innovadoras de proceso	10	47,6
Innovadoras de producto y de proceso	7	33,3

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que respecta a la innovación de proceso, también un porcentaje elevado de empresas señala haber introducido procesos de producción nuevos o mejorados, aunque en este caso el porcentaje es menor que en la innovación de producto. En concreto, el 47,62 % de las empresas innovadoras responden afirmativamente a esta cuestión. Cabe destacar que en el caso de la introducción de innovaciones de proceso, en el 78 % de los casos el desarrollo de esa innovación ha sido realizada principalmente por la empresa o por su grupo, mientras que el resto señala que el desarrollo de los procesos ha sido realizado por la empresa en cooperación con otra empresa o institución (tabla 42).

Tabla 42. Innovación de proceso: origen del desarrollo de los procesos introducidos por la empresa innovadora. 2002-2004

% sobre total empresas innovadoras de proceso	%
Principalmente su empresa o grupo	77,7
Su empresa en cooperación con otra o con una Institución.	22,2
Principalmente otra empresa o institución.	0,0

Fuente: Elaboración propia.

Es importante también tener en cuenta que hay empresas que han introducido innovaciones tanto de producto como de proceso. En concreto, las empresas que han realizado innovación en los dos ámbitos ascienden a un 33,33% del total de las empresas innovadoras.

En cualquier caso, si consideramos a las empresas innovadoras con independencia del tipo de innovación, el porcentaje de empresas que han realizado actividades de innovación asciende a un 87 % del total, lo que pone de relieve que las empresas del sector en el

área estudiada son conscientes de la importancia que tiene este aspecto de cara a su competitividad en los mercados.

Destaca también la mayor importancia que tiene la innovación de producto frente a la de proceso, algo que difiere de lo que se observa en el conjunto de la industria española. En concreto, en la Encuesta de innovación tecnológica del INE se pone de manifiesto como España en el caso de las empresas industriales existe un sesgo hacia una mayor innovación en proceso. Este aspecto se constata también en las diferencias que se observan si se comparan las actividades de innovación en España y en la Unión Europea. En este caso, la diferencia es especialmente importante si la comparación se circunscribe a las empresas que innovan. Así, por ejemplo, se observa que mientras en la Unión Europea un 17 % de las empresas innovadoras industriales lo hace especialmente por introducción de un nuevo proceso (o sea el 8 % del 47 % de empresas que innovan sobre el total), en España este porcentaje llega a ser un 33 %.

Sin embargo, en el sector del juguete, como ya se puso de manifiesto en los datos de la encuesta de innovación tecnológica, destaca la mayor importancia de la innovación en producto, hecho que también se observa en la encuesta realizada en la Foia de Castalla. En definitiva, parece que una parte importante de la innovación realizada por las empresas del sector del juguete pasa por la innovación de producto, tanto de productos que son nuevos para la empresa y el mercado donde opera la empresa como productos que sólo son nuevos para la empresa, tratándose en general de imitaciones de productos exitosos. En concreto, en el área analizada un 46 % de las empresas realiza innovación sólo de producto mientras que un 29 % realiza innovación de producto y de proceso. En el caso de innovación sólo de proceso, el porcentaje de empresas se reduce a un 12,5 %.

Por otra parte, en el año 2004 un 20,8 % de las empresas señala haber realizado Investigación y Desarrollo (I+D) internamente, siendo el mismo porcentaje de empresas las que declaran haber realizado I+D externamente (tabla 43). Dentro de estas actividades se encuentran los trabajos emprendidos de modo sistemático por la empresa con el fin de aumentar el volumen de conocimientos para concebir nuevos y mejorados productos y procesos (I+D interna) así como los trabajos realizados con el mismo fin anterior pero emprendidos por otras empresas (I+D externa). Además de la investigación y desarrollo las empresas del sector del juguete de la zona analizada realizan otros tipos de actividades de innovación. Así, un 8,3 % han adquirido maquinaria avanzada o equipo informático con el fin de realizar nuevos o sensiblemente mejorados productos y/o procesos.

La adquisición de otros conocimientos externos, como la compra de derechos de uso de patentes, licencias o software para utilizar en las innovaciones de la empresa es utilizado por un porcentaje muy bajo de empresas del sector. En concreto sólo el 4 % de las empresas declara haber realizado adquisición de ese tipo de conocimientos. Por otra parte, la puesta en marcha de actividades de diseño y preparativos técnicos para la realización de innovaciones de producto o proceso es una actividad que declaran haber realizado un 12,5 % del total de empresas jugueteras de la zona. Un porcentaje superior, en concreto el 16,7 % de las empresas ha realizado actividades de formación, tanto interna como externa, para el personal implicado en el desarrollo y/o introducción de innovaciones. Por último, las empresas que declaran haber realizado actividades internas o externas de comercialización relacionadas con la introducción en el mercado de productos nuevos o sensiblemente mejorados ascienden al 12,5 % del total.

Tabla 43. Empresas innovadoras en el sector del juguete según el tipo de innovación. 2004

	% sobre empresas innovadoras	% sobre empresas
Empresas con actividades innovadoras		
Con I+D interna	23,8	20,8
Con adquisición de I+D (I+D externa)	23,8	20,8
Con adquisición de maquinaria y equipo	9,5	8,3
Con adquisición de otros conocimientos externos	4,8	4,2
Con Diseño, otros preparativos para producción y/o distribución	14,3	12,5
Con formación	19,0	16,7
Con introducción de innovaciones en el mercado	14,3	12,5

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, las empresas del sector del juguete en la Foia de Castalla desarrollan actividades de innovación de diferentes tipos, siendo la realización de I+D interna y externa y la formación de personal implicado en el desarrollo e introducción de las innovaciones, las actividades puestas en marcha por un mayor número de empresas. Estos resultados difieren de los que se obtienen para el conjunto de la industria en España, ya que en este caso tiene una menor relevancia las actividades de I+D, mientras que las empresas que optan por la adquisición de maquinaria supone un porcentaje más elevados que el que se registra en el sector del juguete. Parece, por tanto, que las empresas del sector del juguete tienen una mayor capacidad para la generación interna de I+D, no descansando tanto su actividad innovadora en la adquisición de tecnología incorporada en los bienes de equipo.

Por otra parte, un 9,52 % de las empresas innovadoras del sector declara haber firmado acuerdos de cooperación sobre actividades de actividades de I+D e innovación con otras empresas e instituciones en el periodo 2004-2005. Por tanto, los resultados muestran que el porcentaje de empresas que coopera en proyectos de innovación es reducido en el caso de las empresas jugueteras de la Foia de Castalla. Este aspecto también se puso de manifiesto para el sector del juguete a nivel nacional en el análisis de la encuesta de innovación tecnológica del INE. Pero a pesar de que el porcentaje que se obtiene es relativamente bajo cabe señalar cómo supera al que registrado por el conjunto de la industria española.

En cuanto a la obtención de la tecnología, destaca cómo un 16,7 % del total de empresas afirma que en su empresa la obtención de la tecnología responde a un plan continuo de

innovación tecnológica (tabla 44). Además, un 25 % del total de empresas declara poseer un sistema formal y por escrito de información o alerta constante sobre nuevas tecnologías. Sin embargo, sólo el 8,3% de las empresas posee un sistema formal y por escrito para fomentar la innovación de forma continua.

Tabla 44. Obtención de tecnologías y aplicación de un sistema formal para el fomento de innovación. 2004

	% sobre total de empresas	% sobre empresas innovadoras
La obtención de tecnologías responde a un plan continuo de innovación	16,7	19,1
Posee un sistema formal y por escrito de información o alerta constante sobre nuevas tecnologías	25,0	28,6
Posee algún sistema formal y por escrito para fomentar la innovación de forma continua	8,3	9,5

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de la importancia que actualmente ha cobrado la innovación como factor estratégico de competitividad, las empresas se enfrentan a una serie de dificultades a la hora de realizar actividades innovadoras. Además, muchas de estas dificultades se agravan considerablemente en el caso de las pequeñas y medianas empresas. En el caso de las empresas del sector del juguete del sistema productivo local analizado, éstas consideran los elevados riesgos económicos de la innovación, los altos costes de la innovación y la falta de información sobre productos o mercados como los factores que suponen una mayor dificultad a la hora de realizar actividades innovadoras (tabla 45). También consideran otros factores que dificultan la innovación, pero estos tienen una menor valoración que los anteriores. En este caso, se encuentran la falta de apoyo hacia propuestas innovadoras o la exigencia de demasiado papeleo. Por último, existen una serie de factores que las empresas consideran que dificultan en menor medida la innovación entre los que se encuentran la falta de fuentes de financiación, la falta de personal cualificado, la falta de información sobre tecnologías y el que no exista una demanda de cosas nuevas.

Tabla 45. Factores que dificultan la innovación en las empresas del sector del juguete. 2004

% de empresas sobre el total	Dificulta mucho	Dificulta bastante	Dificulta poco	Ns/Nc
Costes de innovación altos	54,2	25,0	16,7	4,2
Riesgos económicos excesivos	62,5	12,5	20,8	4,2
Falta de información sobre productos o mercados	41,7	16,7	33,3	8,3
Falta de apoyo hacia propuestas innovadoras	29,2	25,0	33,3	12,5
Falta de personal cualificado	20,8	29,2	45,8	4,2
Falta de fuentes de financiación	29,2	16,7	50	4,2
Exigencia de demasiado papeleo	33,3	12,5	45,8	8,3
Falta de información sobre tecnología	16,7	25,0	50	8,3
La gente no quiere cosas nuevas	8,3	8,3	62,5	20,8

Fuente: Elaboración propia.

Como se acaba de señalar, las empresas del sector del juguete consideran como uno de los factores que supone una dificultad importante a la hora de desarrollar actividades de innovación la falta de información sobre productos o mercados. Sin embargo, parece que las empresas emplean diversas fuentes para recoger información para utilizar en el desarrollo de actividades innovadoras. Así, las empresas conceden una elevada importancia a la utilización de fuentes internas dentro de la propia empresa como departamentos o por los propios empleados (tabla 46). También los clientes así como los proveedores son considerados como fuentes de información relevantes para la empresa.

Tabla 46. Grado de importancia de las fuentes de información para la innovación en 2002-2004

% de empresas sobre el total		Alto	Medio	Bajo	No ha sido empleada	Ns/Nc
Fuentes Internas	Dentro de la empresa (departamentos, empleados, etc.)	37,5	33,3	8,3	12,5	8,3
	Otras empresas de su mismo grupo	20,8	8,3	4,2	41,7	25,0
Fuentes de mercado	Proveedores de equipo, materiales, componentes o software	25,0	25,0	8,3	29,2	12,5
	Clientes	58,3	4,2	4,2	20,8	12,5
	Competidores y otras empresas de su misma rama de actividad	37,5	16,7	8,3	50,0	12,5
Fuentes Institucionales	Universidades u otros institutos de enseñanza superior	20,8	4,2	8,3	50,0	16,7
	Organismos Públicos de investig. centros tecnológicos	33,3	29,2	8,3	20,8	8,3
Otras fuentes	Congresos, reuniones y revistas profesionales	29,2	25,0	12,5	25,0	8,3
	Ferias, exposiciones	66,7	20,8	0,0	4,2	8,3

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las fuentes institucionales, los centros tecnológicos son considerados importantes como fuentes de información para la innovación. Sin embargo, las Universidades son consideradas menos relevantes para las empresas, destacando el hecho de que un 50 % de las empresas declara no haberlas utilizado. Por último, los congresos, revistas profesionales y la asistencia a ferias y exposiciones tienen una elevada importancia como fuentes de información para la innovación en las empresas del sector del juguete de la Foia.

Por lo que respecta a la protección de la innovación, cabe señalar que la innovación presenta las características propias de un bien público, ya que una vez que la empresa realiza el esfuerzo de innovación, los rendimientos de esta actividad trascienden a la propia empresa. Esto lleva a la existencia de métodos de protección y de apropiación del conocimiento por parte de las empresas. En el caso de las empresas analizadas, la utilización de patentes y el registro de modelos de utilidad o diseño son métodos utilizados por un porcentaje elevado de empresas (tabla 47). Son menores los porcentajes de empresas que utilizan

otros métodos como las marcas de fábrica, los derechos de autor, los secretos de fábrica, el tiempo de liderazgo sobre los competidores o la complejidad en el diseño. Esto pone de manifiesto cómo las empresas del juguete tienden a proteger sus innovaciones a través de procedimientos formales como las patentes y los registros de marcas y modelos, antes que optar por procedimientos informales (secreto de fábrica o tiempo de liderazgo sobre competidores). La elevada competencia que lleva a la copia de muchos productos hace que las empresas sean muy cuidadosas en este aspecto ya que es la innovación a través de la introducción de nuevos o mejorados productos una de las estrategias que emplean para mantener posiciones competitivas en los mercados.

Tabla 47. Métodos de protección de la innovación. (Grados de importancia.) 2002-2004

% de empresas sobre el total	Alta	Media	Baja	No empleado	Ns/Nc
Marcas de fábrica	33,3	4,2	4,2	33,3	25
Patentes	29,2	16,7	4,2	29,2	20,8
Registro de modelos de utilidad, diseño	25	20,8	4,2	29,2	20,8
Derechos de autor	12,5	8,3	0	45,8	33,3
Complejidad en el diseño	12,5	16,7	4,2	33,3	33,3
Tiempo de liderazgo sobre los competidores	12,5	20,8	4,2	33,3	29,2
Secreto de fábrica	8,3	8,3	4,2	45,8	33,3

Fuente: *Elaboración propia.*

En cuanto a la introducción de innovaciones tecnológicas, los ordenadores de red de área local, internet y correo electrónico y planificación de necesidad de materias son las tecnologías que las empresas incorporan en mayor medida (tabla 48). El control de calidad, sistemas "just in time", ordenadores industriales de control y el CAD/CAE también son tecnologías que han empleado un porcentaje significativo de empresas. No obstante, existen muchas otras innovaciones tecnológicas que apenas han sido incorporadas por las empresas del juguete de la zona.

Tabla 48. Incorporación de innovaciones tecnológicas en el sector del juguete de la Foia de Castilla, 2004

% de Empresas sobre el total	Si	No	Ns/Nc
CAD / CAE	33,3	58,3	8,3
CAD / CAM	8,3	83,3	8,3
CAD para actividad de compra/aprovisionamiento	8,3	8,3	8,3
Máquinas autónomas NC/CNC	16,7	79,2	4,2
Láser para el tratamiento de material	0,0	95,8	4,2
Otras tecnologías avanzadas de corte diferentes del láser	4,2	87,5	8,3
Robots "pick and place"	12,5	83,3	4,2
Sistemas automáticos de almacenaje y recuperación	8,3	87,5	4,2
Ordenador de red de área local	79,2	16,7	4,2
Internet /correo electrónico	87,5	8,3	4,2
Ordenadores industriales de control	33,3	62,5	4,2
Control total de la calidad	45,8	50,0	4,2
Sistemas "just in time"	50,0	45,8	4,2
Planificación de necesidad de materias	66,7	29,2	4,2
Fabricación integrada por ordenador	25,0	62,5	12,5
Otros	8,3	8,3	83,3

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de la encuesta realizada así como de la encuesta de innovación tecnológica del INE se desprende que la actividad de las empresas del juguete a nivel de innovación es similar o incluso en algunos aspectos es mayor a la que se observa en el conjunto de la industria, lo que podría responder a una mayor concienciación de estas empresas sobre la relevancia de la innovación ante las presiones competitivas actuales. Sin embargo, en la valoración que realizan estas empresas sobre los aspectos en los que basan su competitividad sólo un 33 % de las empresas consideran su nivel de innovación productiva muy importante (tabla 49). Además, tan solo un 29 % destacan su nivel tecnológico como un factor muy importante en su nivel de competitividad.

Tabla 49. Factores los que basan su competitividad las empresas (Valoración). 2004

% de Empresas sobre el total	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante	Ns/Nc
Flexibilidad técnico/productiva de su empresa	79,2	16,7	4,2	0,0	0,0
Capacidad de adaptarse a los requerimientos del cliente	75,0	20,8	4,2	0,0	0,0
Nivel de cualificación de sus trabajadores	29,2	58,3	12,5	0,0	0,0
Su elevada diversificación productiva	37,5	41,7	8,3	8,3	4,2
Su nivel tecnológico	29,2	50,0	12,5	4,2	4,2
El nivel de conocimientos técnicos existentes en su entorno empresarial	20,8	58,3	12,5	4,2	4,2
Su nivel de innovación productiva	33,3	41,7	16,7	4,2	4,2
Posibilidad de subcontratar parte de los pedidos a otras empresas de la zona	33,3	33,3	16,7	8,3	8,3

Fuente: Elaboración propia.

No obstante, si se tienen en cuenta las empresas que valoran estos factores como muy importantes o importantes, los porcentajes aumentan notablemente. En cualquier caso, destaca cómo un elevado porcentaje de empresas valora poco relevantes estos aspectos en su nivel de competitividad (un 21% de las empresas en el caso de su nivel de innovación productiva y cerca del 17 % en el caso de su nivel tecnológico).

Por el contrario, son la flexibilidad técnico/productiva de la empresa y su capacidad de adaptarse a los requerimientos del cliente los factores que un porcentaje muy elevado de empresas considera fundamentales en sus niveles de competitividad.

Aunque posteriormente se tratará en detalle el conjunto de agentes institucionales que conforman el sistema de innovación y que contribuyen a incrementar el nivel de innovación en las empresas, es significativo conocer la valoración que para las empresas del sector del juguete de la Foia de Castalla tienen las acciones desarrolladas por estos agentes. Así, cabe destacar cómo un porcentaje elevado de empresas destaca como muy importante para el impulso y mejora de las condiciones competitivas de la zona las acciones desarrolladas por la UE y por los Institutos tecnológicos y otros centros de investigación (tabla 50)

Las actuaciones emprendidas por la Generalitat Valenciana y por la Administración Central también son valoradas positivamente, como muy importantes o importantes, por un porcentaje elevado de empresas. Sin embargo, los Ayuntamientos son considerados poco relevantes en la labor de impulso y mejora de la competitividad del área por un porcentaje

considerable de empresas. En el caso de las actuaciones desarrolladas por los agentes sociales, las realizadas por las asociaciones de empresarios son valoradas como importantes por un porcentaje muy superior a las actuaciones realizadas por los sindicatos (las actuaciones de éstos son consideradas poco significativas en la mejora de las condiciones competitivas de la zona por un 67 % de las empresas). Por último, cabe señalar cómo la Universidad y los centros de formación son valorados positivamente en cuanto a su labor de impulso de las condiciones competitivas de la zona por un porcentaje de empresas superior al 50 %.

Tabla 50. Valoración de la importancia de las acciones de los distintos agentes institucionales para el impulso y mejora de las condiciones competitivas de la zona. 2004

	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante	Ns/Nc
Institutos tecnológicos y otros centros de investigación	37,5	50,0	4,2	0,0	8,3
Generalitat Valenciana	29,2	33,3	20,8	4,2	12,5
Unión Europea	33,3	25,0	20,8	8,3	12,5
Administración Central	25,0	33,3	20,8	8,3	12,5
Asociación de empresarios	33,3	25,0	25,0	4,2	12,5
Centros de formación	20,8	37,5	25,0	4,2	12,5
Diputación Provincial	16,7	20,8	41,7	8,3	12,5
Ayuntamiento	16,7	16,7	50,0	4,2	12,5
Sindicatos	16,7	4,2	50,0	16,7	12,5
Universidad	20,8	29,2	25,0	8,3	16,7

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, el sector del juguete se enfrenta hoy en día a una serie de amenazas que están afectando a su posición competitiva en los mercados. Como se ha puesto de manifiesto anteriormente, la fuerte presión competitiva procedente de los países asiáticos con bajos costes salariales o los cambios en la demanda, cada vez más influidos por la publicidad y las marcas, están afectando gravemente a las empresas del sector en España que se ven en la necesidad de introducir cambios para poder mantenerse en los mercados. Estos cambios tienen que producirse a través de dos vías, bien adaptar y cambiar los productos o servicios que ofrecen o bien adaptar y cambiar las formas en las que los producen y entregan al mercado, es decir, a través de innovaciones de producto o de proceso. En cualquier caso, estos cambios no tienen que significar avances espectaculares ni incluir ideas radicales, sino que el cambio puede consistir en un avance gradual producido a través de una secuencia de pequeñas mejoras acumulativas.

El análisis sobre la innovación en el sector del juguete en España ha permitido poner de manifiesto cómo las empresas son conscientes de la importancia que juega actualmente la innovación como factor estratégico de competitividad. Tanto los datos que se obtienen en la encuesta de innovación tecnológica del INE como los que resultan de la encuesta realizada para el sector en la Foia de Castalla muestran que el número de empresas innovadoras en el sector es más elevado que el que se registra para el conjunto de la industria.

Por otro lado, se ha puesto de relieve la importancia que tiene en el sector del juguete la innovación de producto. Son una mayoría las empresas innovadoras que optan por la introducción de nuevos o mejorados productos en el mercado frente a la introducción de novedades o mejoras en los procesos productivos. Cabe destacar cómo entre los distintos tipos de innovación, es la I+D interna y externa la que es empleada por un mayor porcentaje de empresas. Junto a la I+D también sobresale la formación de personal implicado en el desarrollo e introducción de las innovaciones como una de las actividades por la que optan las empresas a la hora de innovar.

Pero para que las empresas sean capaces de innovar no basta solamente con querer hacerlo. Es preciso que dispongan de los medios necesarios, muchos de los cuales no están a su alcance, particularmente cuando se refieren a innovaciones radicales. Así, a pesar de que el número de empresas innovadoras muestra una concienciación sobre la importancia de este aspecto, las empresas señalan la existencia de factores que suponen un obstáculo a la introducción de innovaciones, destacando los excesivos riesgos económicos y los altos costes de la innovación como frenos a la utilización de la innovación como estrategia competitiva.

Por otra parte, la fuerte presión competitiva, que en muchos casos deriva de copias ilegales de productos con éxito en el mercado, lleva a la necesidad de ser desconfiado en los aspectos ligados a la innovación, que suponen un esfuerzo económico importante. En este sentido, son pocas las empresas que optan por realizar acuerdos de cooperación en el ámbito de la innovación, aunque también es este un hecho que se produce en el conjunto de la industria. También como consecuencia de las copias de los productos de éxito, las empresas intentan defender los resultados de su innovación a través de medidas de protección formales como las patentes.

Los datos sobre la introducción de nuevas tecnologías en el sector del juguete parecen advertir que las empresas no están muy interesadas en la introducción de tecnologías novedosas, ya que existen muchas innovaciones tecnológicas que apenas han sido incorporadas por las empresas del juguete de la zona. Esto confirma de alguna manera que las empresas optan en mayor medida por la introducción de innovaciones de producto.

En cualquier caso, la intensidad en innovación, el número de empresas innovadoras, el número de empresas que realizan I+D, las empresas que cooperan en innovación o las empresas que han solicitado patentes son variables en las que los resultados obtenidos por el sector del juguete superan a los obtenidos en el conjunto de la industria. No obstante, el esfuerzo innovador que el sector del juguete requiere resulta imprescindible para su viabilidad y de ahí la insistencia de su necesidad y amplitud.

Es necesario el aumento generalizado de los niveles de concienciación sobre la importancia de la innovación, que potencie la aparición de empresas sensibles a las cuestiones de innovación y capaces de promoverlas. Las empresas tienen que ser capaces de reconocer las

señales sobre las amenazas y oportunidades de su situación en el mercado para, a partir de ahí, ser capaces de crear una estrategia viable, en la que se especifiquen los procesos claves para la innovación, esto es, la adquisición de las tecnologías, la innovación de proceso y el desarrollo de productos. Mediante esta estrategia la empresa tiene que obtener una diferenciación basada en un producto novedoso en el que el diseño, la calidad y los valores pedagógicos le confieran un valor añadido. En definitiva, hoy en día la creatividad y la innovación son actitudes clave para que las empresas compitan en los mercados internacionales con elevadas posibilidades de éxito.

6. EL SISTEMA SECTORIAL DE INNOVACIÓN

6.1. Introducción

Una vez detallado el esfuerzo innovador practicado por las empresas del juguete, en el presente capítulo se analizan las actuaciones de una serie de empresas, organismos públicos, asociaciones de empresarios, etc, que se desenvuelven en el entorno próximo. Todos estos agentes e instituciones conforman, con sus múltiples relaciones, lo que venimos a llamar Sistema Sectorial de Innovación (SSI) para la industria del juguete, que se integra dentro del Sistema Valenciano de Innovación ya descrito y analizado en varios trabajos (Fernández et al., 1996 y 1999).

La Fig. 1 refleja en esquema los elementos integrantes del SSI del Juguete, que, aparte de los propios fabricantes del sector, constituyentes del entorno productivo, incluye agentes de los denominados entornos científico, tecnológico e institucional, que tienen un significado papel en la generación, desarrollo o implementación de ideas o proyectos, en su difusión, en la formación, etc.

El **entorno productivo** recoge a las empresas innovadoras. La mayor relevancia es aportada por aquéllas que cuentan con un departamento o sección de I+D e Innovación específicos, normalmente las grandes y medianas empresas, cuya dedicación tiene que ver con la creación o adaptación de nuevos conocimientos para la innovación, tanto de los propios fabricantes como del sector auxiliar. En el capítulo anterior se ha comprobado la debilidad de este entorno por la escasa actividad innovadora.

El **entorno tecnológico** está constituido por aquéllos agentes involucrados en la creación o transmisión de conocimientos tecnológicos capaces de ser transformados en innovación, ya sea por la oferta de maquinaria, equipos, materiales o materias primas, con tecnología nueva incorporada, o bien por la prestación de servicios diversos de I+D, asesoramiento, ensayos, etc., inductores de innovación. Los elementos de este entorno tienen asimismo la capacidad de ser el nexo entre las necesidades del entorno productivo y las capacidades potenciales del entorno científico. Entre los agentes más destacados están:

- El instituto tecnológico AIJU, estructura central de apoyo a la innovación para el sector, donde además de realizar para las empresas actividades de apoyo tecnológico,

análisis técnicos y formación especializada a distintos niveles, difusión de información técnica, etc., realizan investigación propia y contratada con agentes del sector en los más relevantes campos del juguete y sectores afines.

- Empresas o agentes de servicios a la empresa del sector que ofrecen intervenciones en el campo del diseño, informatización y nuevas tecnologías, consultoría tecnológica y de mercado, etc.
- Los proveedores fabricantes de maquinaria y equipos e, incluso, los de materiales o productos implicados en el proceso de elaboración (nuevos o mejores plásticos, tejidos, pieles, adhesivos, etc.), en la medida en que proporcionan soluciones tecnológicas novedosas o mejoradas, y las difunden en el sector.

En el **entorno científico** figuran las Universidades de la CV, en especial, las de Alicante, Valencia y Politécnica de Valencia. Determinados departamentos de estas universidades desarrollan, en forma creciente, líneas de investigación en campos de de interés para el sector, como la química y tecnología de diversos materiales.

Finalmente, las distintas administraciones públicas configuran el **entorno institucional**. En el caso del juguete, sin duda debido a su relevante posición en la economía local, es decir, debido al efecto "distrito industrial", los ayuntamientos y otras instituciones locales o provinciales tienen un papel más relevante de lo que es habitual en otros sectores.

El éxito tecnológico de un sector, además del propio esfuerzo que desarrollen los elementos del sistema que hemos presentado y organizado en entornos (productivo, tecnológico-científico, institucional), también reside en el carácter de las **interrelaciones** que entre los mismos se establezcan. Si éstas son deficientes, escasas o mal planteadas, se avanza mal, se ralentizan los procesos de innovación, se pierde competitividad y se acentúa la dependencia en el mejor de los casos. Por ello, en el esquema se han destacado una serie de instituciones de apoyo, como las asociaciones de empresarios y de profesionales del sector, cámaras de comercio, etc, que constituyen las denominadas **Estructuras de Interfaz**, cuyo papel consiste en favorecer las relaciones entre los diversos agentes implicados y, a través de ellas, la difusión de la innovación en el conjunto del sector. Entre ellas, se ha querido resaltar el papel de las **ferias**, no tanto por su importancia comercial sino, sobre todo, por su papel destacado en la transmisión de información, novedades en diseño, novedades tecnológicas, novedades en nuevos materiales, etc.

6.2. Entorno científico

En las universidades valencianas no hay centros o departamentos específicos del juguete. Se destaca un crecimiento, desde mínimos, de la colaboración entre determinados departamentos universitarios, AIJU y empresas del sector. Las empresas se han ido adaptando a la evolución del sector con escasos contactos con el medio científico y universitario; sin embargo, en los últimos años ha habido, algunos departamentos e institutos que han empezado a interesarse en temas relacionados con este sector, entre los que cabe citar:

Universidad de Alicante

Cuenta con 16 grupos de investigación que incorporan líneas de interés para el sector juguetero en diferentes ámbitos, desde los materiales, técnicas robóticas e informáticas hasta estudios sectoriales, terminología industrial, etc.. Así, por ejemplo, destacamos el **Laboratorio de Adhesión y Adhesivos** colabora con AIJU en los aspectos científicos y tecnológicos de los adhesivos, al igual que lo hace con otros sectores como el calzado (con INESCOP) o la construcción (con AIDICO) y, también, puede citarse el **Grupo de Análisis de Materiales** que también ha trabajado conjuntamente con AIJU.

Universitat de València

Existen diversos grupos de investigación que inciden sobretodo en los aspectos lúdico-educativos de los juegos y juguetes. Están insertos en departamentos relacionados con materias como la educación o la sociología.

Universidad Politécnica de Valencia

Cuenta con diferentes grupos que incluyen en su investigación temas de interés para el sector juguetero, ya sea sobre asuntos técnicos, como el diseño o los materiales (llevadas a cabo por el Grupo de Investigación y Gestión del Diseño) u otros de tipo económico, desarrollados por el Departamento de Organización de Empresas tanto en el campus de Valencia como en Alcoy, donde la cercanía geográfica a los principales distritos industriales de la provincia de Alicante supone un estímulo.

6.3. Entorno tecnológico

6.3.1. El Instituto Tecnológico del Juguete (AIJU)

El Instituto Tecnológico del Juguete (AIJU) se configura como un centro dedicado a la investigación y el desarrollo tecnológico dentro de las actividades relacionadas con la fabricación juguetera y sus productos afines y auxiliares. Nace a mediados de la década de los ochenta (1985). Su sede está en Ibi (Alicante), la misma localidad en la que sitúa la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ). Por lo tanto, AIJU se ubica de forma estratégica en el centro del distrito industrial del juguete.

AIJU, como resultado de la política industrial valenciana orientada hacia la creación de los institutos tecnológicos como pilares básicos para favorecer la competitividad, se integra en la red REDIT (Red de Institutos Tecnológicos) en la Comunidad Valenciana, y también pertenece a la Federación Española de Entidades de Innovación y Tecnología (FEDIT) que agrupa a más de 60 entidades españolas dedicadas a la ciencia y tecnología, principalmente centros tecnológicos.

AIJU es una institución sin ánimo de lucro en la que participan en su gestión empresas privadas asociadas conjuntamente con la Generalitat Valenciana a través del Instituto para la

Mediana y Pequeña Industria Valenciana (IMPIVA). En la actualidad, están asociadas más de 500 empresas de las cuales 176 se dedican a la fabricación de juguetes, 50 a la fabricación de productos metálicos, 78 a la producción de plásticos, 44 se dedican a actividades relacionadas con la puericultura y el resto de asociados, son empresas dedicadas a la distribución y comercialización. Destacar que las empresas asociadas a AIJU se encuentran repartidas por todo el territorio nacional dado que AIJU constituye el centro tecnológico de referencia para todo el sector en España, además con reconocido prestigio como centro investigador a nivel internacional.

La estructura departamental de AIJU refleja la amplia gama de servicios tecnológicos y de formación específicos que ofrece para el sector juguetero. Se distinguen los siguientes departamentos:

- *Ingenierías de desarrollo de producto:* Estudian la aplicación de las últimas tecnologías para el diseño y desarrollo de productos y de procesos de producción. Ejemplos de estos servicios son la simulación asistida de inyección de plásticos por ordenador (CAE), el diseño asistido por ordenador (CAD) o la realización en 3D de prototipos y de moldes tanto en materiales sintéticos como metálicos.
- *Materiales y procesos:* Las empresas pueden comprobar los niveles de calidad de sus productos a través de estudios donde se analizan aspectos como el envejecimiento del producto o su respuesta a cambios climáticos o eléctricos. Se persigue la homologación según las normas nacionales e internacionales o que cumpla en cada caso los estándares de calidad que tenga establecidos la misma empresa productora. En este sentido, cabe mencionar que la experiencia de AIJU no se limita sólo a productos jugueteros y similares sino también a numerosos productos de consumo.
- *Seguridad infantil:* En esta materia AIJU colabora, a través de este departamento, en el desarrollo de normativas legales. Para homologar los productos jugueteros, de manera que se cumpla con la legislación nacional y comunitaria vigente (EN 71, en sus diversas partes, y EN 50088, para juguetes eléctricos) además de otras normas internacionales, se hace uso de las últimas tecnologías que permiten analizar tanto productos en fases iniciales de diseño o prototipos como productos finales. Los servicios no se circunscriben al ámbito juguetero sino que también se ofrecen para la homologación de productos de puericultura, desde los más pequeños, como biberones o chupetes, hasta otros productos de mayor dimensión como cunas, andadores, coches y sillas de paseo o parques infantiles, así como otros productos como revestimientos en los que se analiza el nivel de absorción de impactos.
- *Formación:* Los planes de formación de AIJU se fundamentan sobre dos pilares. Por un lado, asesoran a las empresas sobre las necesidades de formación de sus recursos humanos y, por otro lado, la realización de cursos de formación continua para los trabajadores del sector así como formación ocupacional para desempleados y para estudiantes con el fin de mejorar sus niveles de especialización y facilitar su inserción laboral. Se trata, en definitiva, de adecuar la formación laboral y la cualificación de los trabajadores a las necesidades reales de las empresas jugueteras.

- *Sistemas de gestión y proyectos:* La oferta de servicios en esta área se encuadran en tres campos de actuación principales: los sistemas de gestión de calidad y medio ambiente a través de auditorías medioambientales o la certificación de las normas ISO 9000 y 4000, la implantación de tecnologías de la información y las comunicaciones como páginas web, redes internas o comercio electrónico y el apoyo en la gestión de proyectos tecnológicos.
- *Pedagogía y producto:* Las funciones que se realizan en las instalaciones de AIJU no se limitan a los aspectos técnicos de los productos, sino que también se estudian los aspectos pedagógicos de los juguetes y juegos con el objetivo de que el producto final no sólo tenga una elevada calidad en cuanto a materiales o diseño sino que también tenga unos estándares elevados de calidad lúdica y pedagógica. Para este fin, dispone de una ludoteca en la que los verdaderos protagonistas de este sector, los "pequeños consumidores" de los hogares, prueban los productos jugueteros siendo analizadas sus reacciones y comentarios gracias a un circuito cerrado de televisión.

La Ludoteca es una infraestructura definida como un centro de investigación sobre juegos y juguetes y cómo los niños responden a los mismos. Con un espacio de 250 metros cuadrados, tiene un fondo de 350 juguetes con los que juegan los niños obteniendo una serie de datos que permite estudiar los juguetes y sus características buscando aquellas que potencien en mayor medida el desarrollo infantil. Además, colabora con una red de ludotecas cuyo número supera la cincuentena. AIJU cuenta con un amplio fondo bibliográfico de más de 3000 referencias sobre juegos y juguetes, una base de datos de más de 5000 familias españolas y una red de 500 profesores colaboradores que trabajan en los diferentes estamentos educativos.

Otra iniciativa de AIJU es la Propuesta Lúdico-Didáctica "Valle del Juguete". Se pretende mostrar el sector juguetero desde la perspectiva no sólo de su historia sino también desde la perspectiva industrial de sus procesos de fabricación. Así, se ofrecen a grupos escolares la visita al Museo del Juguete (en Ibi) así como una visita a una industria juguetera ubicada en el área de Biar, Castalla, Tibi, Onil e Ibi (el Valle del Juguete) en la cual los escolares puedan conocer no sólo cómo se fabrican los juegos y juguetes sino también la importancia del sector para la economía.

En definitiva, la amplia gama de servicios que ofrece AIJU permite abarcar todos los aspectos de interés para las empresas jugueteras y afines. Resulta interesante destacar, en cuanto a productos que ofrece, dos proyectos singulares de AIJU. Por un lado, la "Guía de Juegos y Juguetes" que se edita anualmente y que contiene información que favorece a tanto a las empresas como a los consumidores; a las empresas, porque ofrece un canal de información acerca de la calidad, diseño, seguridad y otras características de sus productos y a los consumidores porque ofrece esta información con el objetivo de que conozcan cuáles son las aptitudes pedagógicas y lúdicas de los juguetes que van a ser consumidos por los clientes finales: principalmente, los niños. Esta guía se edita en formato papel con una tirada de unos 300.000 ejemplares y, además, existe una página web, <http://www.guiadeljuguete.com>, donde se encuentra disponible la guía en castellano y en inglés y está adaptada para personas con discapacidad visual.

Ya desde un punto de vista industrial, AIJU ofrece a las empresas la gestión para la obtención de marcas de calidad y seguridad como la N de AENOR. Junto a esta marca de calidad, AIJU ofrece también su propia marca de calidad para artículos de uso infantil. Esta marca "Calidad Comprobada AIJU" supone un servicio a las empresas que ven una posibilidad de diferenciación de sus productos respecto de los de la competencia.

Por otra parte, AIJU realiza proyectos de investigación participando en diversos programas públicos financiados por la Comisión Europea, el Ministerio de Industria, la Consellería de Empresa, Universidad y Ciencia, IMPIVA, el IMSERSO e, incluso, con administraciones de otras regiones europeas como el Gobierno de la Región Toscana en Italia.

A continuación se presentan unos datos básicos de AIJU, según FEDIT, (<http://www.fedit.es>) para 2005.

- Nº de empresas clientes (acumulado desde la creación): 600
- Nº medio de empresas clientes (anuales, último año): 648
- Nº de proyectos realizados (acumulado desde la creación): 1280
- Nº de empresas que participan en la gestión (asociadas/patronas, etc.): 335
- Personal en plantilla total: 41
- Personal subcontratado/colaborador total: 4
- Ingresos anuales: 2253,8 miles de euros. Que se destinan a Investigación y Desarrollo Tecnológico (32 %), Servicios/Asesoramiento Tecnológico (37 %), Difusión /Transferencia Tecnológica (1%), Formación (9 %), Otros (21%).
- Inversión media anual: 450,76 miles de euros
- Inmovilizado neto: 1502,53 miles de euros
- Superficie total: 3100 m².

6.3.2. Industria auxiliar, proveedores de materiales y bienes de equipo

Al igual que ocurre en otros sectores, las empresas del sector juguetero no realizan en sus instalaciones todas las fases de producción por lo que existe una importante actividad de la industria auxiliar. En este sentido, la amplia variedad de productos jugueteros hace que no exista un único proceso productivo lo que hace que se necesite de una elevada variedad de materias primas, componentes, productos intermedios así como de maquinaria. Por lo tanto, no puede entenderse la innovación en el sector juguetero sin el desarrollo tecnológico de la industria auxiliar. Así, en la industria juguetera, participan empresas de otros sectores, siendo las más relevantes las industrias químicas, de fabricación de productos metálicos, de maquinaria y equipos mecánicos, del papel y de las artes gráficas y la industria del caucho y productos plásticos.

Los cambios en las preferencias de los consumidores cada vez se producen con mayor rapidez, lo que ha provocado que, en los últimos años, los productos jugueteros se conviertan en obsoletos en un plazo menor de tiempo. Esta situación hace que la industria juguetera se enfrente a un ciclo de vida de sus productos más reducido lo que exige una elevada renovación de sus catálogos y, por lo tanto, la necesidad de realizar procesos continuos de innovación. Y el nivel de innovación que muestre la industria auxiliar aparece como un factor clave para que la industria juguetera responda con rapidez a las exigencias del mercado.

Los sectores industriales que constituyen la industria auxiliar del juguete se encuentran a diferentes niveles tecnológicos. Así, actividades como la química, la fabricación de componentes electrónicos o de maquinaria y equipos mecánicos son actividades de media-alta y alta tecnología. Su actividad innovadora es constante y los beneficios que obtiene la industria juguetera son inmediatos.

Otros sectores, como el papel y las artes gráficas o la industrial del caucho y los plásticos, son considerados como actividades donde la intensidad tecnológica es inferior pero ello no quiere decir que la innovación no sea intensa. Por ejemplo, las innovaciones en materiales plásticos son de enorme interés para la industria juguetera, dadas las normativas nacionales y europeas sobre seguridad de los productos infantiles.

Por lo tanto, la industria juguetera dispone de una industria auxiliar altamente especializada y con unos niveles de innovación derivados de su condición de actividades de media y alta tecnología que le pueden permitir elevar sus niveles de competitividad.

6.4. Asociaciones de empresas y otras estructuras de interfaz

La labor de las asociaciones de empresarios y de otras instituciones representa un apoyo fundamental para las empresas del sector del juguete ya que intervienen de forma activa en todas aquellas actividades encaminadas a mejorar la competitividad y el nivel tecnológico. A través de estos organismos e instituciones se pretende contribuir al crecimiento y supervivencia de un sector que se enfrenta a una competencia externa cada vez mayor.

La Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (**AEFJ**) es la única organización empresarial que agrupa a las empresas del sector juguetero español. Fundada en 1967, representa y defiende los intereses de la industria juguetera tanto en el ámbito nacional como internacional. Así mismo, está reconocida por el Ministerio de Economía como Agrupación Nacional de Exportadores.

En el ámbito nacional, es miembro de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), participando en diversos comités, y de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), de la que es fundadora, presidiendo el Comité Técnico de Certificación de Juguetes, participando así mismo en las reuniones del Centro Europeo de Normalización (CEN), representando a España.

En el ámbito internacional, es miembro de la Asociación Europea de las Industrias del Juguete (TIE), con sede en Bruselas, con un contacto directo y participativo en las distintas instituciones comunitarias, y del Consejo Internacional de la Industria del Juguete (ICTI), que agrupa a las asociaciones sectoriales de todo el mundo, foro en donde se discuten y toman acuerdos sobre los distintos aspectos del sector.

Al mismo tiempo mantiene estrechos lazos de colaboración con las instituciones afines, en las que está implicada directamente en sus órganos rectores:

- Feria Internacional del Juguete de Valencia (FEJU).
- Instituto Tecnológico del Juguete (AIJU).
- Fundación Crecer Jugando: La AEFJ es el patrono principal de esta fundación, a través de la cual se realizan diversas acciones y campañas para mejorar la imagen del juguete y la preinscripción por parte de profesionales de la educación y la psicología infantil. Dos ejemplos, son la campaña «Un juguete, una ilusión» con RNE, y el portal «ludomecum.com». Además la fundación promociona la edición de estudios y libros que difunden el carácter pedagógico del juego.

AEFJ desarrolla sus actividades en las siguientes áreas:

- Promoción exterior: Asistencia a ferias, misiones comerciales, etc., con apoyo del Instituto de Comercio Exterior (ICEX) y otros organismos de promoción automáticos; plan anual de acciones aprobado por la Comisión de comercio exterior.
- Departamento técnico: Discusión de normativas, ayuda a las empresas para implementar legislaciones en materia de seguridad, medioambiente, etc.
- Publicidad: Código deontológico de publicidad infantil: en época clave de ventas para el sector, Navidad, se interviene si surgen problemas con la publicidad dirigida a los niños.
- Estadísticas: Respecto a datos generales del sector, se dispone de todo tipo de información, que puede resultar de interés. (Estadísticas nacionales e internacionales).
- Estudios: Colaboración con organismos públicos en la realización de estudios del sector juguetero en España y en el extranjero, que pueden ser útiles para desarrollar estrategias empresariales y de internacionalización.
- Informática y Telecomunicaciones: Gestión de proyectos informáticos y subvenciones, servicios referentes a registro de dominios en Internet, alojamiento de páginas web, correo electrónico...

En cuanto a otras instituciones cabe destacar a las **Cámaras** de Comercio, Industria y Navegación que con sus actuaciones de carácter horizontal y sectorial promueve la competitividad tanto a nivel nacional como a nivel internacional a través de la promoción exterior. En cuanto a la **Feria de Valencia**, este organismo celebra anualmente la Feria Internacional del Juguete (**FEJU**) desde hace 43 años, lo que la convierte en una de las ferias sectoriales más antigua de España y supone el escaparate principal para las firmas nacionales del sector y para empresas extranjeras que coparon el 25 % de los expositores en la última edición de 2005. Además, el papel de la Feria de Valencia no se limita a la celebración de FEJU sino que promueve misiones comerciales inversas en colaboración con el Instituto Valenciano de Exportación (**IVEX**), y la Asociación española de Fabricantes de Juguetes a países como Portugal, Túnez, Marruecos o Argelia en los últimos meses.

Cabe citar, también, el papel de la Asociación Nacional de Comerciantes de Juguetes (**ANCOJ**) como una asociación nacida a finales de la década de los noventa que representa los intereses de las empresas distribuidoras y comercializadoras del juguete y, por tanto, colabora en sintonía con AEFJ para el desarrollo y crecimiento del sector. En Europa, forma parte

de Toy Traders Europe (TTE) que, a su vez, colabora con *Toy Industries of Europe*, la patronal europea del sector juguetero.

Aparte de estas instituciones de carácter nacional e internacional, en el mismo centro del distrito industrial del juguete existe la Unión Comarcal de Empresarios de la Foia de Castalla (**UCEF**) que agrupa a empresas, tanto industriales como de servicios como empresas turísticas, de las localidades de Ibi, Castalla, Onil, Tibi y Biar. Esta asociación empresarial tiene como objetivo principal apoyar a los empresarios de la zona y a los nuevos emprendedores, potenciar la cooperación interempresarial, favorecer el desarrollo de la zona reduciendo la dependencia de la actividad industrial y fomentar el crecimiento de otras actividades como el turismo de interior o de montaña.

Por último, destacar a la Asociación de Empresarios de Ibi (IBIAE) que agrupa a los empresarios de esta localidad. El objetivo de esta asociación es la defensa de los intereses de las empresas y sus líneas estratégicas de acción van desde la promoción de la cooperación interempresarial, la estabilidad social en las empresas, la participación activa en las políticas que fomentan el empleo y la formación y la colaboración con instituciones, organizaciones empresariales y universidades. Sus actividades se desarrollan en diferentes campos que van desde la realización de acciones formativas a través de, por ejemplo, convenios con la Universidad Politécnica Superior de Alcoy para que estudiantes puedan realizar prácticas en las empresas de Ibi, la presencia en ferias en las que participan empresas ibenses como Intermolde "Salón de la Subcontratación Integral", que se celebra en la Institución Ferial Alicantina, o la realización de estudios de interés para las empresas como el realizado para la investigación sobre legionella y su prevención. Igualmente destaca la creación de la Lonja de Subcontratación cuyos objetivos y resultados están en fase de redefinición.

6.5. Políticas de interés para el sector y organismos implicados

La actividad de las Administraciones Públicas influye en numerosos aspectos relacionados con la fabricación de juegos y juguetes. No solamente a través de políticas públicas que fomentan el desarrollo del sector sino a través de regulaciones y legislaciones que inciden en aspectos como la seguridad de los productos jugueteros con el objetivo de que los consumidores finales tengan plenas garantías a la hora de su uso y disfrute. En definitiva, estamos hablando de un conjunto considerable de medidas, iniciativas y políticas que provienen de todos los ámbitos administrativos desde el más cercano, el nivel local, como desde los niveles más elevados, ya sea la Unión Europea u organismos internacionales como la Organización Mundial del Comercio. Por tanto, no resulta factible realizar un análisis exhaustivo de todas las medidas y, por ello, nos centraremos aquí en aquellas políticas que afectan en mayor medida al sector juguetero.

6.5.1. Políticas de la Unión Europea

El área principal de actuación de la Unión Europea en la industria juguetera está relacionada con la seguridad de los productos del sector. En este sentido, se reconoce desde el seno de la Unión Europea la importancia de este sector para determinadas regiones europeas, citando expresamente a la provincia de Alicante, lo que determina la actuación de la Comisión encaminada a mejorar la seguridad de los productos jugueteros para incrementar la cohesión

del mercado interno juguetero y fomentar la calidad en los mercados internacionales. De este modo en 1988, se publica la Directiva 88/378/EEC de 3 de mayo que se complementa con la Directiva 93/68/EEC de 22 de julio de 1993 en las que se establecen las normas de seguridad que debe cumplir el sector juguetero comunitario. Estas normas fueron incorporadas a la legislación española a través de los RD 880/1990 de 29 de junio y RD 204/1995 de 10 de febrero.

Además, de estas directivas, es abundante la producción normativa europea que afecta directa o indirectamente al sector, tanto en el terreno de la seguridad como, especialmente, en los últimos años, en materia de medio ambiente.

Es de destacar, sin embargo, el escaso éxito que estas medidas han tenido hasta la fecha sobre el producto procedente de terceros países a través de importadores sin marca reconocida, a los que es difícil de controlar si no es antes de la entrada en el mercado, a través de las aduanas. Sin este control, la fecundidad normativa de la Unión Europea no hace sino encarecer el producto de las empresas responsables, permitiendo sin embargo que el consumidor tenga acceso a producto de bajo precio a costa de su seguridad y de la protección del entorno.

En cuanto a medidas específicas, la Unión Europea no desarrolla actualmente ningún programa específico para el sector juguetero ya que sus líneas de actuación muestran una tendencia horizontal más que sectorial. Además, tras la ampliación de 2004, el foco de atención de la política industrial europea se ha centrado en las industrias de los países de la ampliación con el objetivo de mejorar su competitividad y contribuyan al crecimiento de sus países.

Dentro de las acciones sobre innovación y de I+D de la Unión Europea, el VI Programa Marco incluye diversos proyectos de investigación relacionados con la fabricación de juegos y juguetes como los siguientes, que nos sirven de ejemplo de proyectos en los que ha intervenido AIJU como líder o socio del mismo:

- "Combining Spatial and Semantic Information in Product Data" con la participación de AIJU y de instituciones universitarias y empresas de Alemania, Suiza, Italia y Suecia y realizado en el período 2002-2005. Sus resultados aparecen en <http://www.spacemantix.org>.
- "Validación de la herramienta KBE (Knowledge-based Engineering) para el diseño automático de moldes de inyección plásticos para el sector de plásticos y el sector juguetero". Este proyecto ha sido liderado por AIJU y con la participación de empresas e instituciones de Italia, Francia así como de empresas de la Foia de Castalla y realizado entre los años 2000 y 2002. Los resultados pueden verse en la página web <http://www.kbemould.com>.
- "Aplicación EFQM para el sector del juguete – IKEMSATT" liderado por AIJU y con la participación de AITEX y empresas de Ibi, Onil y Alcoy además de empresas e instituciones de Francia y Suiza y ha sido desarrollado entre 2002 y 2003.

Además, AIJU se ha inscrito en un catálogo, coordinado por el servicio CORDIS de la UE, en el cual aparecen tanto empresas como instituciones que pueden convertirse en socios de proyectos dentro del VI Programa Marco y del Leonardo Da Vinci 2. Es decir, que si una empresa o institución desea buscar potenciales socios para un proyecto relacionado con el juguete, uno de ellos sería AIJU, que debe someterse a una validación de calidad por parte de la Unión Europea para figurar en esta base de datos.

6.5.2. Políticas de la Administración General del Estado español

En la actualidad, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio ha incluido al sector del juguete en sus planes de reindustrialización en zonas afectadas por procesos de deslocalización. Además, se encuentran medidas que influyen en este sector en políticas horizontales como la de promoción exterior y la de I+D o programas como el PROFIT.

– Política de promoción exterior

Dentro del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo es la encargada de aplicar la política de promoción exterior a través de diversos instrumentos y organismos como el ICEX. La finalidad de las acciones es el aumento del grado de internacionalización de las empresas españolas y, para ello, articula una serie de medidas de carácter normativo y financiero que pretenden mejorar el acceso a los mercados internacionales para las empresas y apoyar financieramente los procesos de internacionalización de las mismas.

En esta tarea, el ICEX interviene activamente como principal organismo que canaliza las acciones de promoción exterior en colaboración, en la Comunidad Valenciana, con el Instituto Valenciano de Exportación (IVEX). La colaboración de estos dos organismos se plasma en programas concretos como los siguientes:

- PIPE 2001-2006 (Plan de iniciación a la promoción exterior).
- Plan de implantación en el exterior.
- Plan de Internacionalización de la Empresa Valenciana (PIEV).

– Política de desarrollo tecnológico y de I+D e Innovación

Las actuaciones que van encaminadas a mejorar y promover el desarrollo tecnológico y la I+D+I se realizan desde tres ministerios: el Ministerio de Economía, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y el Ministerio de Educación. Así, estos tres ministerios se reparten las competencias sobre estas políticas.

Así, pueden destacarse tres actuaciones significativas por parte de estos tres ministerios: el Plan de Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación a cargo del Ministerio de Educación, el Plan de Consolidación y Competitividad de las Pymes aplicado por el Ministerio de Economía en colaboración con las Comunidades Autónomas y el Programa de Fomento de la Investigación Técnica, desarrollado por el Ministerio de Industria.

- Plan de Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación

El Plan vigente en la actualidad contempla un período de aplicación desde 2004 hasta 2007 siguiendo, básicamente, las directrices generales de anteriores planes. Este plan es el eje principal de la política tecnológica cuyo objetivo básico es incrementar el nivel tecnológico de la economía española y, así, acercarse a los niveles de los países europeos más avanzados. Con este objetivo, se pretende alcanzar un gasto en I+D del 1,22 % del PIB para 2005 y llegar al 1,4 % en 2007.

Como área de interés para el sector juguetero se encontraría, dentro de este plan, el Plan Nacional de Materiales en las que las innovaciones en productos como los plásticos resultan relevantes para los productos jugueteros.

– Plan de Consolidación y Competitividad de las Pymes

Este plan se sustenta en dos pilares básicos: desarrollar e integrar la Sociedad de la Información en las pequeñas y medianas empresas españolas e incorporar las técnicas empresariales más innovadoras con el objetivo general de mejorar la competitividad de las pymes de manera que se alcancen objetivos, no menos importantes, como la generación de empleo y riqueza. En este sentido, el enfoque de este plan viene a centrarse en exclusiva en las pymes que suponen más del 90 % del tejido empresarial español y se desarrolla en colaboración con las Comunidades Autónomas siendo el IMPIVA en la Comunidad Valenciana el organismo encargado de aplicar este plan.

Las líneas principales de este plan se articulan alrededor de los dos pilares anteriormente mencionados. La implementación en las empresas de técnicas empresariales innovadoras se concreta en lograr incorporar o mejorar las técnicas de diseño, nuevas vías de comercialización, de marcas o de marketing, la creación de redes de cooperación entre empresas que mejoren sus niveles de competitividad, la implantación de sistemas de calidad basados en certificaciones ISO de calidad y medio ambiente, fundamentalmente.

– Programa de Fomento de la Investigación Técnica (PROFIT)

Este programa del Ministerio de Ciencia y Tecnología subvenciona proyectos de investigación industrial y sus estudios previos de viabilidad, diagnósticos tecnológicos, proyectos de desarrollo precompetitivo, congresos, seminarios y eventos demostrativos, proyectos de investigación socioeconómica sobre temas de crecimiento, competitividad, evaluación de resultados de investigación o de políticas desarrolladas, es decir, todos aquellos trabajos que indiquen proximidad e interés en la adopción de tecnologías mejoradas.

6.5.3. Políticas de la Comunidad Valenciana

Dos líneas de actuación a resaltar en este campo: el Plan Valenciano de Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación 2001-2006 (**PVIDI**) y los **Planes de Competitividad**. Con el Plan se pretende dotar recursos humanos y financieros especialmente a grupos de investigación consolidados, cooperantes con su entorno o con otros grupos a niveles regional, nacional o internacional, para obtener investigación de calidad y susceptible de aplicación o valorización de sus resultados. Su incidencia sobre el sector son más bien escasos.

Desde un punto de vista estrictamente industrial, la actuación de la Generalitat Valenciana ha sido más bien escasa en los últimos años centrándose la mayoría de propuestas en acciones horizontales donde el IMPIVA ha actuado como el organismo principal y donde las ayudas financieras han constituido el pilar básico de las políticas aplicadas. Sin embargo, la situación que está atravesando la industria valenciana ha hecho reaccionar al Gobierno valenciano. En efecto, la crisis que está afectando a diversos sectores industriales ha provocado un encendido debate sobre la necesidad de que se protejan los intereses de la industria valenciana frente a una intensa competencia exterior que se hace patente en sectores tradicionales pero importantes para la economía valenciana como el calzado o el juguete; sectores que han visto cómo la competencia de otros países, principalmente China para estos dos sectores, está provocando una situación de cierre de empresas y de destrucción de empleo que ha conducido a situaciones de tensiones sociales manifestadas en los disturbios que tuvieron lugar en Elche contra comerciantes de origen chino.

La intensa presión por parte de la industria valenciana ha llevado a la Generalitat Valenciana a establecer una serie de medidas que buscan paliar la situación que atraviesa la industria valenciana de manera que se asienten las bases para asegurar la supervivencia de ésta en el futuro.

Así, desde la Consellería de Empresa, Universidad y Ciencia se han lanzado diversos Planes de Competitividad de la empresa valenciana que se dividen en dos bloques. Un conjunto de planes para sectores consolidados: construcción, calzado, metal-iluminación, cerámico, madera y mueble, juguete y químico; y un segundo bloque para sectores emergentes: acuicultura, moda y complementos, audiovisual, energías renovables y sociosanitario.

El Plan de Competitividad para el sector juguetero tiene un período de aplicación desde 2005 hasta 2007 y tiene como objetivo básico frenar la coyuntura negativa que atraviesa el sector a través de acciones que refuercen los elementos competitivos de las empresas de forma que éstas puedan mantener sus posiciones en un mercado globalizado. Lógicamente, el foco de atención de este plan se centra en el Valle del Juguete y dispone de un total de 15 millones de euros para la realización de diversas iniciativas en las que se potencia la intervención de otros organismos como AIJU o el ICEX aunque otras actuaciones ya vienen enmarcadas en programas como el PIPE o las ayudas del IMPIVA. Es decir, que en realidad este Plan agrupa las diferentes ayudas existentes para el sector del juguete e introduce algunas novedades. Dado el considerable número de acciones previstas en ese Plan la dotación presupuestaria de 15 millones de euros parece insuficiente para alcanzar un objetivo tan ambicioso como el propuesto por la Consellería.

Las áreas de actuación incluidas en este Plan de Competitividad son las siguientes:

- Desarrollo y cooperación empresarial: las acciones incluidas en esta área tienen como objetivo potenciar la cooperación empresarial, que suele ser escasa, encaminada a la identificación de nuevos canales de comercialización así como la creación conjunta de consorcios y gabinetes de diseño que permitan generar nuevos productos para las empresas aunque se reconoce la dificultad de que las empresas logren alcanzar este último objetivo.
- Capital humano empresarial: son tres los objetivos básicos en cuanto a capital humano; en primer lugar, incorporar a las empresas diseñadores que permitan potenciar el desarrollo de proyectos de I+D en las mismas; por otro lado, mejorar la capacitación de empresarios y gestores a través de acciones formativas como el futuro Curso de Experto Profesional Universitario en Dirección de Pymes de Juguetes que impartirá la Universidad Miguel Hernández de Elche; y, por último, favorecer la supervivencia de las empresas familiares facilitando el relevo generacional en las mismas.
- Innovación y fortalecimiento del sistema de I+D+I: las acciones de esta área van encaminadas a fomentar la implantación y difusión de sistemas de gestión de I+D+I a través del desarrollo de un modelo general que pueda ser aplicado posteriormente a cada empresa incorporando sus propias características; por otro lado, se pretende fomentar la realización de investigaciones de mercado en las que la prueba del producto sea una etapa fundamental para el lanzamiento al mercado del mismo; por último, se potencia un proyecto, actualmente en marcha, de creación del Observatorio de Mercado subvencionado por la Dirección General de Industria y Comercio que pretende convertirse en un sistema de inteligencia competitiva que permita

anticiparse al futuro del sector, de manera que ofrezca a las empresas jugueteras la información necesaria para la toma de decisiones empresariales. Por último, se pretende facilitar la validación fiscal de los proyectos de I+D+I ante la Agencia Tributaria de manera que las empresas dispongan de mayor facilidad a la hora de aplicarse deducciones fiscales en este apartado.

- Internacionalización y promoción exterior: fundamentalmente, se pretenden dos objetivos; en primer lugar, desarrollar campañas de información dirigidas a medios de comunicación y a responsables y funcionarios de países de destino de las exportaciones jugueteras incluyendo visitas al Valle del Juguete con el objetivo de que conozcan de forma directa la realidad de esta zona y la calidad de sus productos; y, en segundo lugar, promover una mayor internacionalización de las empresas jugueteras con medidas como, por ejemplo, la creación de centros logísticos comunes ubicados en los principales países de destino de las exportaciones jugueteras.
- Desarrollo empresarial: en esta área de actuación se pretende que a través de la innovación se descubran nuevas oportunidades de negocio y, en segundo lugar, desarrollar una estrategia de diversificación de las aplicaciones de los juguetes de manera que puedan ser utilizados por personas con minusvalías físicas o psíquicas o enfermos de Alzheimer o Parkinson dentro de un proceso de terapia o rehabilitación.
- Promoción e imagen interior: la mejora de la información que reciben todos aquellos que intervienen en el consumo final de los juguetes (padres, educadores, legisladores) y la creación, promovida desde 2002, del "Rincón del Juguete en la Escuela" como un espacio dentro de las escuelas en el cual se fomente el uso educativo y pedagógico de los juguetes.
- Otras actuaciones:
 - o la realización de estudios de mercado en los cuales se puedan identificar las variables sobre los hábitos de consumo y motivaciones de compra de los niños de manera que se puedan establecer nuevos canales de comercialización
 - o la creación de un Parque Central del Valle del Juguete; este proyecto incluiría la creación de tres zonas: una zona de servicios industriales; una zona comercial en la que existan tiendas de descuento o tiendas tipo "outlet" en las que se vendan no sólo juguetes sino también otros productos relacionados con los niños como ropa, calzado o productos de puericultura; y, por último, una zona de juegos en la que existiría una ludoteca.

6.6. La articulación del sistema

Hasta el presente se ha destacado las funciones y las actividades de los diferentes elementos de los entornos productivo, científico y tecnológico, así como el marco legal y la actuación de las diferentes administraciones públicas. Queda finalmente expresar unas notas evaluatorias globales del sistema basadas en el comportamiento observado en el distrito alicantino.

Es un hecho incuestionable que la cooperación entre las empresas (sean rivales, empresas y subcontratistas, empresas y proveedores) y entre estas y otros elementos del sistema, es muy débil, según reflejan las estadísticas del INE y según manifiestan los mismos actuantes del sistema. Si las empresas, el sistema productivo, ocupan el lugar central de este sistema alrededor del cual deben orbitar el resto de agentes, las relaciones deberían ser más intensas entre éstas y el resto de agentes. Sin embargo, este punto débil nace directamente del escaso espíritu cooperador existente en las empresas que hace que las relaciones interempresariales y entre las mismas y los agentes innovadores sean escasas.

Esto no quiere decir que las empresas no cooperen, de hecho, se está haciendo referencia a un distrito industrial en el cual, para considerarlo como tal, se han identificado relaciones interempresariales consolidadas en aspectos comerciales, de distribución o de logística. Es decir, se coopera en todos aquellos aspectos en los cuales no intervengan elementos susceptibles de rivalidad entre las empresas en un sector, a nivel general, donde la imitación y la copia son prácticas extendidas. Por lo tanto, a la hora de innovar, las empresas realizan de forma interna el desarrollo de sus proyectos de I+D acudiendo, en todo caso, a agentes innovadores siendo AIJU la referencia principal.

En conclusión, deberían hacerse mayores esfuerzos encaminados a mejorar la cooperación entre las empresas, ampliándola a otros ámbitos como la innovación o la realización de proyectos comunes de I+D y no limitarse a la adopción de acuerdos en materia de distribución, comercialización u otros aspectos como la logística. Afrontar los mismos retos frente a los competidores tanto nacionales como internacionales debe suponer un estímulo al aumento de las relaciones de cooperación en materia tecnológica para que todas las empresas del sector juguetero puedan disponer de las herramientas que permitan su supervivencia en un mercado caracterizado por una creciente exigencia por parte de los consumidores y una competencia muy elevada.

De esta forma, al mismo tiempo que se estimula la cooperación empresarial, debe potenciarse el papel de los agentes tecnológicos y de las administraciones para que el grado de articulación del Sistema Sectorial de Innovación sea cada vez mayor. Para ello, es necesario que la Administración valenciana y las instituciones como las asociaciones de empresarios incrementen sus esfuerzos en facilitar a las empresas el acceso a los servicios avanzados que ofrecen los agentes tecnológicos a través de una mayor información sobre los mismos y, sobre todo, de una mejora de la financiación necesaria, o del acceso a la misma, que permita a las empresas con menores recursos financieros desarrollar sus proyectos innovadores. El papel de la Generalitat Valenciana debe enfocarse hacia la consecución de este objetivo con vistas a la consolidación de los pilares competitivos que aseguren la supervivencia del sector frente a la creciente competencia extranjera.

A continuación, se presenta un caso especialmente indicativo sobre las iniciativas en cooperación y los logros que acompañan.

6.6.1. Un ejemplo de cooperación tecnológica: ONILCO INNOVACIÓN

El grupo Famosa creó en 1991 una empresa, Onilco Innovación, con la intención de que ésta se dedicara en exclusiva a la realización de actividades de I+D+I. De esta manera, las

empresas del grupo Famosa han podido beneficiarse de los resultados obtenidos por Onilco Innovación: nuevos productos, mejoras e innovaciones en los procesos de producción o nuevos materiales más seguros y de mayor calidad, por citar algunos ejemplos.

El fuerte espíritu de cooperación lleva a Onilco Innovación, a enlazar con la Universidad de Alicante y con otras instituciones como AIJU, AITEX (Instituto Tecnológico del Textil) y otras universidades europeas. Es este el principal rasgo que hace que Onilco Innovación, y el grupo Famosa, constituyan una especie de paradigma de lo que debería ser una situación normal en un sistema de innovación; esto es, que las empresas muestren una decidida disposición a cooperar con diversos agentes tecnológicos como una vía para mejorar la competitividad y diferenciarse de las empresas rivales.

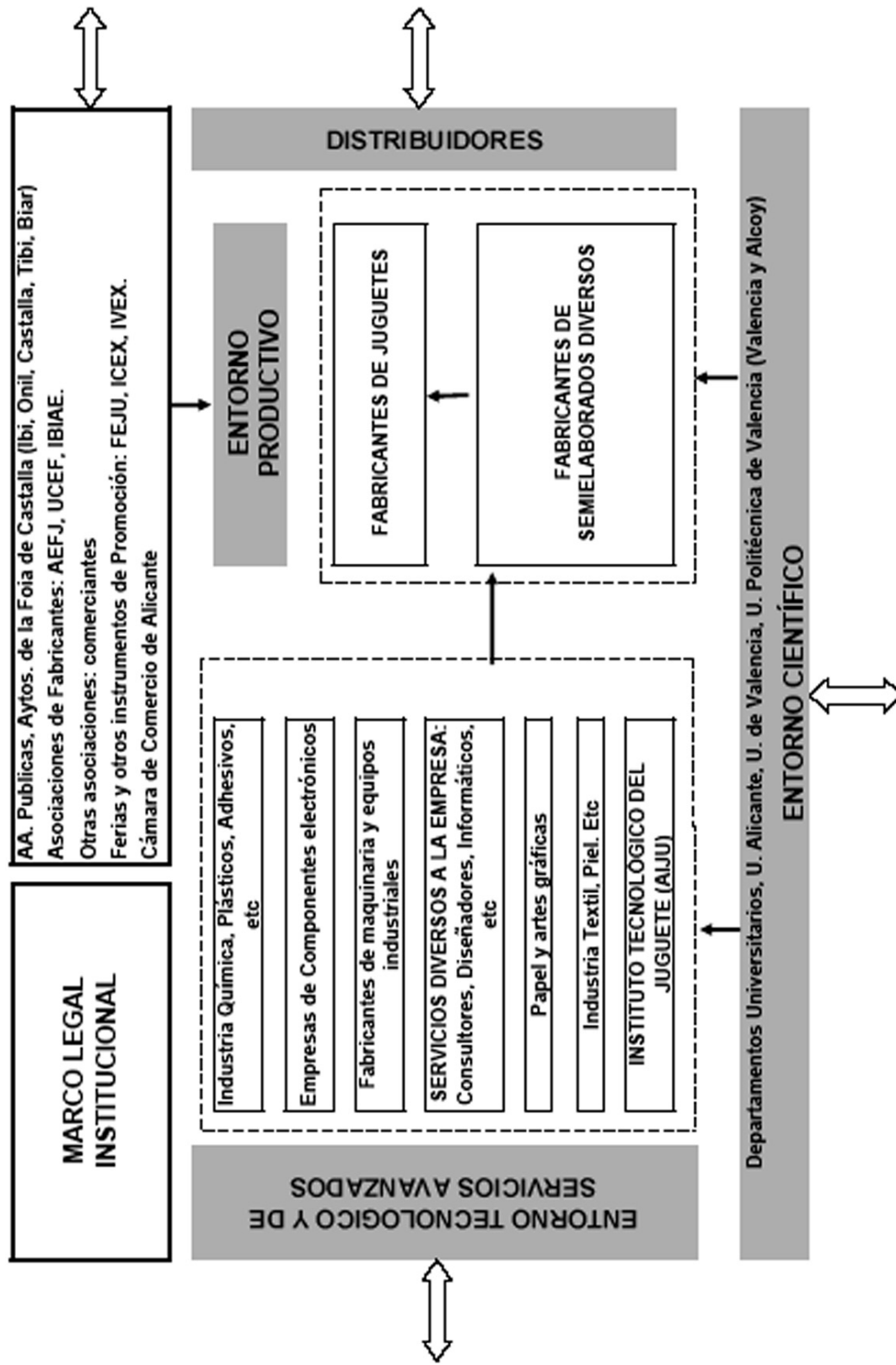
Así, los proyectos llevados a cabo por Onilco Innovación han permitido mejorar los productos de Famosa y, además, ha contribuido al desarrollo tecnológico de sectores auxiliares como el del plástico o el metalúrgico. Por ejemplo, entre los avances más significativos realizados en los últimos años, se pueden destacar los siguientes: un sistema de guiado de vehículos que permite controlarlo de manera automática y que está diseñado para niños invidentes; la mejora en el proceso de doble inyección; el desarrollo de nuevas formulaciones del PVC que cumplen con las normativas internacionales más exigentes; la mejora en la calidad y acabado de muñecas y de vehículos que permiten ofrecer estos productos con un efecto más real; la reducción de los tiempos de fabricación de moldes para inyección y rotomoldeo en un tercio y la eliminación casi total de residuos derivados de los procesos de mecanizado de moldes así como la reducción de la energía consumida durante el proceso productivo.

Para obtener estos resultados, Onilco Innovación ha colaborado de forma estrecha con el Departamento de Ingeniería Química de la Universidad de Alicante lo que ha favorecido la incorporación de becarios en ambos centros, la colaboración en cursos de formación e incluso la cesión de equipamientos propios de Onilco Innovación a este departamento. Además de con la Universidad de Alicante, ha desarrollado proyectos con la Universidad Politécnica de Valencia, las Universidades de Belfast y Toulouse así como con AIJU y AITEX en diversas convocatorias a nivel europeo y nacional con financiación de la Unión Europea, el Programa PROFIT, el CDTI y el IMPIVA. En el proyecto que ha desarrollado sobre vehículos para su uso por niños invidentes ha colaborado también con la ONCE.

Por lo tanto, puede considerarse que la experiencia del grupo Famosa creando Onilco Innovación le ha permitido dotarse de una serie de innovaciones, gracias a proyectos propios realizados en estrecha colaboración con otras entidades. Así, las empresas del grupo Famosa pueden introducir de forma constante nuevos productos al mercado en una estrategia de diferenciación de sus productos respecto de los productos de la competencia basada en el creciente nivel de innovación que incorporan sus juguetes.

En resumen, cuando una empresa apuesta por la innovación y la I+D y para ello, coopera con otros agentes del sistema de innovación los beneficios que puede obtener resultan evidentes y, por tanto, permiten a la empresa disponer de nuevas ventajas competitivas y mejorar las ya existentes frente al resto de competidores.

Figura 1. Sistema Sectorial de Innovación para la Industria del Juguete.



7. ESTRATEGIAS INTERNACIONALES PARA LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR

El presente capítulo es fruto de la investigación llevada a cabo en dos países europeos –Italia y Francia– con objeto de analizar qué y cómo se estaba procediendo a hacer en la defensa del sector del juguete en un mercado abierto y globalizado. Para ello se visitaron los principales centros productivos de estos países, entrevistando a aquellas instituciones, responsables y líderes, así como a algunas empresas particulares, que podían ofrecer una información al respecto. Para poder realizar el trabajo, debemos mencionar expresamente el apoyo recibido por parte de AEFJ (la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes, situada en Ibi) sin el cual no hubiésemos podido realizar las entrevistas *in situ* tal y como se hicieron.

El capítulo se presenta dividido en tres grandes apartados finalizando con una breve conclusión. En el primero se consideran los grandes cambios que ha habido en el sector del juguete, tanto desde la vertiente de la oferta como desde la demanda, valorando la oportunidad que en el ámbito territorial y empresarial español se tendría si se conocieran las estrategias internacionales que se han seguido para su supervivencia. En el segundo apartado se analizan estas estrategias utilizadas para poder competir: la de la empresa-marca, la de diversificar los tipos de juguetes, o la de sostenerse sobre los elementos ventajosos que el lugar y la localización pueden aportar. Y ya por fin, en el tercer apartado se han examinado los cómo se han podido producir estas estrategias; así se han detallado los aspectos relativos a la deslocalización empresarial, la innovación, la cooperación y el asociacionismo, la formación y ya por fin la política industrial que se plantea.

7.1. La gran transformación en el juguete

El sector productivo del juguete en el mundo está sufriendo una profunda y acelerada transformación desde hace apenas un par de décadas; las razones son varias. En primer lugar el cambio viene inducido por las modificaciones que se están dando en los componentes de demanda. De esta forma, el juguete está afrontando una gran mutación en tanto que si el juguete era un útil fundamental para la formación y el juego del niño, en este momento el juguete está siendo sustituido por otros elementos de recreo y diversión, lo cual ya de por sí limita la dimensión del mercado tradicional que tenía. Si a ello se une el que se están reduciendo tanto las tasas de natalidad como la edad del juego con los juguetes tradicionales en los países desarrollados, tenemos una primera de las explicaciones –por el lado de la demanda– que

viene a constatar la dificultad con que se encuentra el sector en estos momentos. Existe una disminución de la demanda de juguetes tradicionales, lo cual exige que haya una modificación sustancial en los factores que el sector y las empresas utilizan en sus estrategias de producción y venta. El sector del juguete, en relación con décadas anteriores, se encuentra hoy con una mayor competencia, con un menor mercado, y a la vez, con que se están produciendo profundos cambios en los tipos de demandas, todo ello exige que se planteen modificaciones derivadas por las nuevas exigencias de la demanda.

Por otro lado, las transformaciones a las que hacemos referencia deben ser analizadas también desde la vertiente de la oferta. Así, desde la oferta, el sector se encuentra en primer lugar con una nutrida y variada nueva oferta proveniente de nuevos países productores. Países que hace apenas una década no figuraban en ningún registro ni como productores ni exportadores, se sitúan hoy en los primeros lugares de la lista de países exportadores de juguetes; de esta forma se aprecia que el origen de la oferta se ha modificado sensiblemente. Ocurre que en estos nuevos países las condiciones productivas son ventajosas fundamentalmente en cuanto se refiere a los costes laborales, pero también a aspectos relativos al medioambiente, materiales de producción o atenciones administrativas; por ello encontramos que como estrategia productiva, algunas de las empresas que tenían sus centros de producción en los países productores tradicionales, hoy han desplegado una estrategia productiva consistente en deslocalizar sus producciones hasta situarlas en aquellos países en los que encuentran aquellas ventajas laborales, medioambientales o administrativas. Las consecuencias de esta deslocalización productiva son trascendentales en tanto que no solo vienen a limitar la producción de los países tradicionales que eran centros de producción hace apenas unos años atrás, sino que esta nueva producción generada por el proceso de deslocalización crea una competencia en condiciones nuevas que exige que se reforme la estructura productiva y/o distributiva tradicional. No obstante, las modificaciones en la oferta se derivan no solo de las cuestiones productivas y comerciales sino que se acrecientan a su vez por los cambios en los aspectos de nuevos materiales y componentes necesarios para su producción. De esta forma están emergiendo nuevos procesos productivos, aparición de nuevos materiales, sustitución de componentes energéticos, cambios en las formas de transporte, renovación de suministros en cuanto a productos y a origen, etc., en definitiva cambios que vienen a alterar asimismo la oferta tradicional.

Todo lo anterior hace que se vean modificados sensiblemente los parámetros comerciales sobre los que se opera, así como que se requiere que productivamente se planteen cambios. Las transformaciones tan profundas que están acaeciendo en el sector del juguete en el ámbito internacional hace que tanto a título de país como de empresa haya que reposicionarse sobre los mercados y exige que el sector se redefina productiva y organizativamente. Pero ¿qué hacer?, ¿cuáles son estos cambios?, ¿cuál es el rumbo por el que han optado otros países y zonas semejantes al nuestro? El presente escrito pretende ser una mera muestra de lo que está sucediendo en el ámbito internacional, destacando cuáles son las vías por las que han optado algunas de las empresas significativas y zonas especializadas en la producción de juguetes en el ámbito mundial. Las referencias se limitan a analizar los casos de Francia e Italia.

Con ello se entiende que se aporta un instrumento útil para algunas empresas jugueteras españolas, especialmente aquellas localizadas en la zona de la Foia de Castalla, ya que en este caso, por su pequeña dimensión difícilmente pueden estar atentas a los cambios que están ocurriendo en sus entornos competitivos exteriores, y sin embargo es conveniente el conocer algunos de estos extremos para poder definir y diseñar sus estrategias en el corto y medio plazo.

7.2. ¿Dónde reside la competitividad del juguete en el ámbito internacional?

El juguete no es un producto homogéneo que pueda identificarse con un número reducido de caracteres, más bien al contrario. Es cierto que en sus orígenes se trataba de la idealización de bienes de uso corriente lo que hacía reproducir a escala reducida aquellos productos que los adultos podían utilizar cotidianamente; con ello se pretendía alcanzar un doble objetivo: entretener y formar a los niños; el juguete era a la vez objeto de divertimento y adiestramiento. Sin embargo, en estos momentos estos parámetros han sido sustituidos por un conjunto bastante más amplio. El juguete hoy responde a una gama enorme de razones que difícilmente pueden ser clasificadas sólo como de didácticas, terapéuticas, artísticas, complementarias de otras, pasatiempo, diversión, instructivas, etc.; esto es, el juguete puede tener todas, alguna y/o solo una de estas características. Entonces ¿dónde está el fundamento para poder desarrollar en términos productivos la actividad juguetera?, ¿cuál puede ser el factor esencial que explica la aceptación social que en un momento puede tener un determinado juguete? ¿cómo se alcanza la competitividad en el sector juguetero?

Es evidente que no puede haber una respuesta única. Y así la estrategia competitiva va a depender de forma sustancial del segmento de mercado específico en el que se actúe teniendo en cuenta además las capacidades que desde el punto de vista técnico, organizativo y financiero se tenga para ello. Básicamente se han observado tres grandes tendencias en cuanto a la manera de afrontar la competitividad en el juguete:

1. La primera que tiene una gran implantación es la de la utilización de los beneficios que arrastra el nombre de una marca y de la distribución del producto. Cabe advertir aquí que no todas las grandes empresas con marca utilizan las mismas estrategias yendo desde la producción y oferta de artículos que nada tiene que ver con el juguete y sí con el segmento poblacional al que ofrecen tanto juguetes como productos de todo tipo que ese segmento de población demanda (aprovechan las economías que se derivan de su marca para el mismo segmento de población); en cambio otras lo que hacen es especializarse solo en juguetes centrándose en los aspectos comerciales y distributivos de este producto, utilizando para ello de forma masiva la publicidad externa.
2. Una segunda estrategia se refiere a la que se ha observado en relación con "las mil y una caras que el juguete tiene". ¿Qué significa ello? En esencia se refiere a la posibilidad que se puede tener para adentrarse en uno de los múltiples segmentos que el mercado del juguete llega a ofrecer. No es igual considerar al juguete didáctico que el de coleccionismo, de la misma manera que es diferente considerar al juguete "hecho a medida" que el "hecho a mano", etc. Son las "mil y una caras que puede tener el juguete" y que cada una de ellas encierra una posibilidad de tal manera que el desarrollo de la actividad y la competitividad que se alcance va a depender de las características mercadológicas específicas de ese segmento. Aquí la gama de respuestas es abundante.
3. Y ya por último una estrategia que se aprecia en algunas empresas jugueteras (y más en general en áreas-zonas jugueteras) es la de desarrollar productos paralelos en relación con su saber-hacer y su experiencia en cuanto al conocimiento en el campo de los materiales y en menor medida en los comerciales. Surgen así

actividades nuevas que nada tienen que ver con el juguete, pero que se han desarrollado sobre la base y la experiencia del juguete. Básicamente nos referimos a zonas en las que existían empresas jugueteras con conocimiento específico y especializado en materiales como el plástico, los moldes y el metal; su estrategia de competitividad la han basado entonces no sobre el juguete y sí sobre estos conocimientos genéricos que tenían del plástico y el metal, habiéndose dado entonces una reconversión en su actividad.

El que se adopte una u otra estrategia no depende solo de la voluntad que los particulares, las empresas, y en su medida los poderes públicos, tengan para desplegarlas, sino que ello va a depender de las capacidades financieras, organizativas, productivas, sociales, ambientales, etc. que exista. De la misma manera cabe advertir que las repercusiones que van a tener una u otra estrategia son diferentes. En esencia lo que se ha podido observar es que cuanto menor conocimiento encierra un producto juguetero, mayor tendencia a la deslocalización tiene, siendo sus protagonistas empresas con o sin marca, con mayor o menor arraigo comercial. En cambio, cuanto más conocimiento requiere el producto de que se trate, sea directamente juguetero o derivado de materiales que se utilizan en la fabricación del juguete, la deslocalización es más dificultosa. De esta forma se aprecia que la tendencia a la deslocalización es unánime en el juguete y que tan solo puede frenar esa deslocalización productiva y empresarial el que se incorpore conocimiento al juguete y/o que se diversifique la gama de producto –también con conocimientos– que se derivan de los que tradicionalmente se han utilizado en la fabricación de juguetes, ambas cosas nada sencillas de cumplirse.

El impacto directo que ello acarrea es fundamental en tanto que la destrucción de empleo directo en el sector juguetero es considerable, la repercusión en el ámbito territorial (esencialmente local) es transcendental, la disminución del volumen empresarial es patente, y ya por último, las reconversiones y adaptaciones de actividad de muchas de las empresas cuya ocupación estaba vinculada directa o indirectamente al juguete hace que estas estén sufriendo profundas transformaciones.

7.2.1. La estrategia de la empresa-marca

Del conjunto de estrategias que se han observado sobresalen aquellas que se fundamentan en torno de las grandes marcas. Estas grandes marcas a veces tienen tras de sí producciones propias, hechas en sus mismas factorías; otras tan solo son eso, empresas-marca, sin ni siquiera tener estructuras productivas propias.

En general existe una tendencia a que las grandes empresas jugueteras con nombre y marca internacional acaben por cerrar sus propias factorías y tiendan a subcontratar su producción a otras empresas localizadas en áreas y países con costes directos y controles sobre la producción más bajos y menos rígidos que los que pudieran tener en sus países de origen (se refiere a condiciones laborales y ambientales). Se detecta incluso que la tendencia no es a la deslocalización de la producción (lo cual significaría que las empresas-marca fabricarían sus propios productos fuera de sus fronteras), sino que lo que ocurre realmente es que existe una subcontratación de la producción en otras empresas localizadas en países y áreas alejadas; estas empresas subcontratadas lo que hacen es cumplir con las normas y estándares que las empresas demandantes exigen. Ello es algo que sorprende por su generalización en el sector, sin embargo, cabe advertir diversos matices.

En primer lugar se ha observado que esta estrategia la desarrollan empresas que tienen una política muy potente de marca propia. Sus estructuras de distribución, venta e imagen, absorben el mayor porcentaje de sus costes, y subcontratan entonces la fabricación de la producción. Trasladan así la presión por el abaratamiento del coste de producción a la fase de fabricación recayendo sobre aquellas empresas a las que subcontratan. Su aliado fundamental de venta son las campañas publicitarias y su objetivo es el niño y su progenitor; el niño en tanto que es quien demanda la novedad del producto que por las campañas publicitarias conoce y solicita, y su progenitor por el precio –relativamente asequible– que va a pagar por ese producto. La diversidad de producto, la amplia gama ofertada, la novedad, la renovación, el precio y sobre todo la campaña publicitaria que arrastra, son las variables sobre las que recaen las condiciones de competitividad de estas empresas. No importa tanto la didáctica, la calidad, la seguridad, la durabilidad, la socialización o el desarrollo integral del niño que a través del juguete pueda llegar a apreciarse.

En segundo lugar y dentro de las estrategias de la empresa-marca encontramos aquellas que centran su atención no sobre el juguete en general, sino sobre el niño en particular, tratando de ofrecer el mayor número posible de productos que para el niño, en una franja de edad determinada, pueda potencialmente demanda. Obviamente aquí no es el niño quien demanda, sino que son los padres quienes lo solicitan. Se trata así de que el niño crezca y que en cada franja de edad requiera aquellos productos propios de una franja de edad determinada, productos que serán ofrecidos por la misma empresa-marca; de esta forma el volumen de productos diferentes a lo largo del tiempo es considerable, si bien el consumidor es el mismo, el niño, si bien un niño que ha ido evolucionando con la edad.

El producto inicial sobre el que se desarrolla la empresa quizás es el juguete, pero en estos momentos para este tipo de empresas lo que importa no es tanto el producto que dio lugar a la empresa, sino la marca y la amplia gama de productos que ello significa. El desarrollo entonces de la empresa-marca gira además de en el juguete, en torno de la oferta de todo tipo de productos paralelos a la edad del niño: puericultura, textiles, pequeños electrodomésticos, calzado, deportes, escuela-educación, parafarmacia, cosmética, etc.; todo ello amparado bajo el paraguas de la marca que salvaguarda ciertas características de calidad y seguridad en su imagen. Incluso llega a ofrecer ya no productos propios para el niño, sino productos para los padres que esperan o tienen niños en tanto que tengan necesidades específicas (ropa, seguridad, expansión, movilidad, etc.).

¿Quién produce toda esta amplia gama de productos? Evidentemente no es la empresa-marca que podrá tener excepcionalmente líneas de producción concretas, de la misma manera que tampoco tienden a la deslocalización –la producción propia en lugares que ofrezcan ventajas para ello–, sino que lo que hace es subcontratar la producción de todo aquello que ofrece buscando aquel productor que ajuste calidad y precio a sus exigencias. Aquí la marca trata de preservar la imagen de calidad y seguridad genérica, descubriendo y potenciando las necesidades que el mundo del niño y sus padres pueden tener no solo en cuanto a juguetes, sino en cuanto a todo tipo de productos.

Y, en tercer lugar, encontramos grandes empresas jugueteras introducidas en el mercado internacional que desarrollan una estrategia de competitividad sobre tres ejes complementarios: el primero sobre el propio juguete; el segundo sobre productos no jugueteros en los que la materia prima sea la misma que la del juguete; y el tercero sobre sistemas de producción que les permita tener un control directo sobre los cambios y las renovaciones que la propia empresa exige.

¿Qué significa diseñar una competitividad sobre la base del propio juguete? Tendremos ocasión de detallarlo con mayor amplitud posteriormente al considerar específicamente esta estrategia al margen de la dimensión empresarial de la que se trate, pero ahora y de manera sintética cabe decir que estas grandes empresas con marca pretenden ofrecer juguetes novedosos garantizados por la calidad que encierra la marca de la empresa con objeto de evitar la copia que es uno de los males endémicos que arrastra el sector (por ello cambian sus catálogos con gran velocidad; renuevan el 40-50% de los modelos cada año); juntamente con ello tratan de conseguir licencias de explotación de algún producto asociado a alguna marca o algún evento de reclamo (por ej. Walt Disney o Juegos Olímpicos). Ello lo blindan con un presupuesto de publicidad considerable (alguna de estas empresas han triplicado el presupuesto de publicidad en los últimos tres años).

En paralelo al desarrollo de la sección juguetera existe un segmento de producción que nada tiene que ver con el juguete y es el desarrollo de otros productos del plástico o del metal; ello les permite diversificar el negocio y desestacionalizar la producción, a la vez que pueden tener un conocimiento de los materiales y de la materia prima que les va a permitir adoptar con celeridad cambios e innovaciones que ellos mismos están desarrollando. La fabricación no llega a hacerse en su totalidad en el lugar de origen de la empresa y en buena parte se deslocaliza o se subcontrata, imponiendo la empresa-marca las condiciones y los estándares con los que se debe de producir

Como es fácilmente deducible, el volumen de producción, empleo, actividad o complementariedad productiva, que estas empresas-marca están desarrollando en sus países de origen se ha reducido sensiblemente e incluso en algunos casos es prácticamente inexistente; tan solo permanecen secciones de diseño, proyectación, mercadotecnia, publicidad o logística en aquellos países/zonas que fueron el origen de la empresa y que en la actualidad tan solo alcanzan a mantener alguna sección por motivos de representatividad.

7.2.2. La estrategia del juguete diferenciado

¿Qué significa diferenciar un producto como el juguete? Se trata de hacer una oferta específica y diferenciada atendiendo a las características diferenciables de cada grupo de posibles consumidores. El juguete no es un producto homogéneo, como tampoco lo es el consumidor de juguetes. Cabe entonces advertir que el juguete tiene "mil y una caras" sobre las que se pueden aplicar estrategias competitivas diversas atendiendo precisamente a esas dos características: tipo de juguete y tipo de consumidor. El plan de competitividad se centra entonces en encontrar la diferenciación del producto haciendo volúmenes de producción que estén acordes con las posibilidades de rentabilizar una línea productiva determinada.

Sobre este objetivo genérico se aprecian diversas posibilidades. La primera consiste en especializarse en juguetes de coleccionismo o que sean reproducciones de antiguos juguetes. Estos tipos de juguetes responden en calidad a una franja de productos de alta gama cuyos precios son igualmente elevados. Es evidente que son las patentes, las calidades, el número de objetos que forman cada conjunto, etc., lo que va a preservar la posible competitividad de este tipo de juguete. Sin embargo ¿es posible deslocalizar su producción? De hecho ello es algo que ya está ocurriendo, si bien es la empresa que ideó y generó el producto inicial la que mantiene aún su nombre, sus diseños, sus colecciones y su distribución.

Una segunda alternativa de trabajo en cuanto a tratar de diferenciar el juguete consiste en centrarse en los aspectos didácticos y pedagógicos que el juguete puede encerrar. La idea va mucho más allá de lo que significa especializarse en la producción de juguetes educativos, centrándose entonces en el hecho de que el juguete es un instrumento cultural-formativo. En tanto que el juego puede ser una actividad lúdica para que el niño desarrolle sus sensibilidades y capacidades, se trata de ir ofertando juguetes diferentes adecuados a su edad y a sus necesidades formativas en la medida que el niño crece. Ello exige una plena integración y un contacto muy próximo entre la oferta de un juguete –y por tanto su producción– y la demanda del niño que requiere en cada momento de su vida un producto determinado que sea capaz de desarrollar aquellos aspectos que interesen para su pleno desarrollo –y por tanto sus contenidos pedagógicos–. Esta estrategia une, por un lado la producción y la técnica, con la pedagogía y la psicología infantil por otro. ¿Quién y cómo hace esta unión? ¿Quién y cómo llega a detectar esas necesidades infantiles, las traslada en un diseño de producto y es capaz de concretarlas en una orden de producción?

Toda esta secuencia es demasiado compleja para que se pueda responsabilizar de ella un único protagonista; no obstante, en parte esta labor en determinados lugares la están haciendo las ludotecas públicas –montadas generalmente por iniciativa de los poderes regionales y locales–, y por la presión de los padres preocupados por la función que pueda ejercer en la educación infantil el juego y los juguetes. Estas ludotecas son además centros que cumplen múltiples funciones sociales: guarderías, lugares de encuentro, centros cívicos, etc., y por lo que se refiere a sus aspectos formativos muchas de ellas están vinculadas a Universidades y Facultades de Pedagogía y Educación Infantil, con lo cual el objetivo formativo es prioritario, además de ser un lugar de investigación en materia pedagógica para los propios profesionales. ¿Y los productores, cuándo y cómo actúan? Algunas empresas jugueteras interesadas en esta línea de trabajos tienen ligazón con las universidades –facultades y escuelas de pedagogía– y las ludotecas, a través de patronazgos, fundaciones y asociaciones profesionales para captar las necesidades que aparecen, trasladándolas después a sus respectivas líneas de producción.

Con una lógica semejante a la anterior se está apreciando un nuevo campo de interés para otro conjunto diferenciado de personas que demandan objetos específicos y útiles que le son necesarios derivados de su estado físico y de su edad: se refiere ahora al colectivo de la 3ª edad y al de las personas con anomalías físicas concretas. ¿Pueden ofrecer los juguetes alguna utilidad y/o funcionalidad para estos colectivos? Es el conocimiento de los especialistas médicos, fisioterapeutas y geriatras los que pueden aconsejar sobre la necesidad de idear determinados juegos y juguetes para los colectivos a los que se refiere. Las necesidades que tienen algunas personas adultas, con problemas fisioterapéuticos, con la enfermedad de Alzheimer, con movilidad restringida, etc., requieren una atención específica en la que los juguetes pueden representar no solo un pasatiempo necesario, sino un posible fundamento para su terapia. Son juguetes específicos hechos a medida de las necesidades de los consumidores en los que el valor añadido que pueden alcanzar es sumamente valorado tanto por los productores como por los posibles consumidores. Sin que sea generalizable esta estrategia, se aprecia que algunos productores de juguetes están interesándose por esta línea de trabajo.

De forma más generalizable se ha extendido la estrategia de utilizar la volumetría del producto –en este caso del juguete– como un aspecto para preservar su competitividad. Se trata entonces de diseñar juguetes con gran volumen cuyo coste de transporte, derivado de su gran dimensión y magnitud, encarezca el coste final del juguete (grandes dados, butacones enormes, figuras gigantes, etc.).

¿Qué se consigue con ello? Que los productores locales puedan competir en sus mercados próximos y que las producciones hechas en lugares alejados –como los países asiáticos– tengan que incrementar sus costes con los del transporte, con lo cual el precio final de esos productos hechos o subcontratados en lugares alejados de los centros de consumo, tengan precios más elevados. Cabe advertir que esta estrategia competitiva fundamentada en la dimensión, o si se quiere, en la volumetría que puede alcanzar un juguete, ha derivado en otra complementaria que puede identificarse en último extremo como diferente. Esta nueva estrategia trata de recorrer un camino inverso de lo que en un principio fue la concepción del juguete; se advierte que el juguete se concibe inicialmente como un producto hecho para niños que trata de imitar a otro de mayor dimensión usado por los adultos; surge así el juguete como la idealización de productos de uso cotidiano los cuales se minimizan –se reduce su dimensión– utilizando para ello madera, cartón, metal, plástico, etc. Nacen así productos como mesitas y pupitres individuales para niños, útiles para la limpieza y el equipamiento de la casa de pequeña dimensión –cocinas, mesas de plancha, etc.–, pequeños toboganes, piscinas diminutas para niños, etc., productos todos ellos que cupiesen en lugares de dimensión reducida para el uso exclusivo de uno o de pocos niños.

De toda esta experiencia acumulada en la concepción, en el diseño, en el conocimiento en el uso de materiales, en el saber-hacer del proceso de producción, etc. ¿qué es lo que la empresa juguetera está utilizando en el nuevo proceso de reconversión en el que está inmerso? Está pasando de productos de pequeña dimensión a la fabricación de productos de gran dimensión para que sean utilizados por los adultos o por un número de personas considerable y ya no solo por uno o por pocos niños. De esta forma algunas empresas jugueteras están haciendo muebles de jardín (bancos, mesas, sillas, etc.), camping, piscinas de gran volumen, toboganes de gran dimensión para ferias y parques temáticos, etc.; la concepción de los productos hechos ahora ha recorrido un camino justamente inverso al que inicialmente tomaron, en tanto que ahora se trata de pasar de producto de pequeña dimensión para uso del niño, al de gran dimensión para uso de adultos. Es cierto que la empresa que emerge no hace ya solo juguetes, sino que diversifica su producción, llegando incluso a especializarse en determinados productos al margen del tamaño y del consumidor (sea niño o adulto) consiguiendo con ello a su vez el desestacionalizar la producción.

Se observa así que existen múltiples segmentos de mercado en los que los juguetes en sí o los productos surgidos de ellos pueden mantener cierta competitividad en el marco de una economía abierta a pesar de la presión que los países con bajos costes directos de producción pueden tener por el menor coste de la mano de obra, la indisciplina ambiental o las ventajas administrativas. Todos estos elementos no son suficientes para poder competir con productos y empresas que han diseñado estrategias en las que el valor de sus producciones reside en la diferenciación del producto y del consumidor. El coleccionismo, la reproducción, el juguete educativo, el "juguete hecho a medida", la didáctica y la formación, la terapia y la medicina, "la medida del juguete", la volumetría, la imitación, etc., son aspectos que van a permitir preservar esa competitividad.

7.2.3. La estrategia del lugar

La experiencia recogida manifiesta que la producción de juguetes en diversos lugares europeos nació en áreas en las que existía una tradición, unos recursos determinados, una

concentración de conocimiento, una aglomeración de empresas y una especialización en el trabajo. Así se manifiesta en Oyonnax (próximo a Lyon, sur-este de Francia, frontera con Italia y Suiza), o en Canneto sull'Oglio (norte de Italia, a caballo entre Cremona y Mantova, en Lombardia). En ambos casos se trata de áreas en las que existía una alta concentración de empresas jugueteras; zonas de obligada referencia juguetera en sus respectivos países y para el resto de Europa. Sin embargo, en estos momentos en ninguno de los casos mencionados existe ya concentración juguetera alguna. ¿Qué ha ocurrido? ¿cuál ha sido la dinámica que han seguido estas áreas europeas especializadas en juguetes? La respuesta a estas preguntas permitiría explicar gran parte de las posibilidades y de las expectativas que otras áreas jugueteras pueden tener. Puntualizamos no obstante que los análisis que se hacen se ciñen a realidades parciales de la totalidad productiva de cada país; en ningún momento estamos refiriéndonos al conjunto de la actividad juguetera de Francia y/o de Italia, pero sí a aquellas zonas a las que hacemos referencia y que son significativas a la hora de analizar la evolución del sector juguetero.

La experiencia de Canneto sull'Oglio vendría a confirmar que la especialización sin cambio e innovación puede conducir a la desaparición de la actividad; por el contrario, lo que manifiesta Oyonnax es que la especialización en tanto que se arrope en voluntad de cambio e innovación (reforzada por la política industrial), concluye en la necesidad de proseguir en actividades complementarias –y ya no solo del juguete– que permitan entonces alcanzar una mayor escala –para desarrollar nuevos materiales, organización, innovaciones, experiencias, etc.–, ya que el juguete solo y per se no llega a impulsar; en este caso es el crecimiento de las actividades complementarias al juguete lo que ha tomado el relevo al propio juguete permitiendo entonces un sostenimiento de la actividad que fue principal. Las experiencias tienen un origen semejante, si bien el desenlace es radicalmente diferente.

En síntesis, el proceso seguido por las áreas europeas en las que existía una concentración juguetera cuyos orígenes se remontan a finales del siglo XIX o principio del siglo XX es que tras una época en la que prácticamente son los centros productores de sus respectivos países, especializándose en juguetes hechos mayoritariamente de forma casi artesanal, con materiales diferenciados tales como la madera o la porcelana (elemento importantísimo para fabricar en aquel momento las caras de muñecas), la gran transformación se produce con la introducción de forma extensiva del plástico como materia prima. Ello conduce no solo a un abaratamiento significativo de los costes de producción sino que la modificación más radical e impactante se produce por los cambios que acarrea en las formas y en los procesos productivos. Con la aparición del plástico, la técnica de producción del juguete pasa en gran medida de manos de los jugueteros a manos de los que realizan moldes por indicación de los jugueteros, generándose así una nueva especialización técnica en cuanto a los procesos que se envuelven en torno del plástico. De esta manera y de forma gradual, son los plásticos los que van a ir sustituyendo a la actividad principal que era el juguete. ¿Qué consecuencias tiene ello?

En unos casos, como ocurre en Italia, se opta por continuar con la especialización juguetera, ahora centrada en plásticos. No obstante, sobre los años 70-80 del siglo XX las factorías se sienten incapaces de competir con otros productores internacionales que tienen costes inferiores (en algún momento fue la propia España la que hace la competencia a las zonas italianas, si bien ahora pueden ser los países de Europa del Este o del Sudeste Asiático con especial mención a China).

¿Resultado? Primero una disminución de la producción con el consiguiente impacto sobre el empleo; a continuación, una subcontratación de la producción a otros países en los que el coste fuese inferior; también y/o paralelamente una deslocalización de la producción –producción propia hecha en otros lugares de menor coste–; y ya por último un desmantelamiento de la actividad juguetera en la zona por falta de competitividad tanto en el ámbito nacional como internacional. En cifras, Italia pasa de tener 1167 empresas jugueteras en 1991 a 843 en 2001; de 8472 empleados directos en 1991 a 5135 en 2001. En el área próxima a Canneto sull'Oglio (entre las provincias de Cremona y Mantova) donde existía la mayor concentración y especialización juguetera italiana, entre esos 10 años se pasa de tener 42 empresas a 21 (se reducen al 50% el número de empresas), y de 814 a 483 obreros directos ocupados en la fabricación de juguetes (un 40% de reducción del empleo).

En el otro caso mencionado, en Francia, la opción es radicalmente diferente. La especialización juguetera originaria que se aprecia ya a principios del siglo XX en el que se podría denominar para el caso francés "el valle del juguete", va adaptándose a las nuevas realidades a lo largo del siglo; entre esas nuevas realidades está el plástico como elemento esencial para su fabricación. La sustitución de la madera, del cartón o del metal, por el plástico, hace que ya en los años 30 del siglo XX se identifique a la zona con el nombre de "el valle del plástico", que es como se le conoce en la actualidad.

Así, ocurre que ya a finales del siglo XIX hay experiencias de escuelas de formación en la región de Yonnax que se centran en hacer frente a las necesidades locales formando técnicos para la fabricación de utensilios de asta (peines, ornamentos de aseo y artículos de ebanistería); posteriormente en 1906 se crea la "Ecole Pratique" (como desde entonces se le conoce popularmente en Yonnax) origen de lo que será una escuela especializada (en 1928) en la formación de técnicos que conozcan el proceso de creación de los moldes para la fabricación de materias plásticas, hasta el punto que en 1939 dos profesores de dicha escuela conciben la primera máquina de moldes por inyección completamente automática. El desarrollo posterior de todo ello es que el conocimiento de los procesos productivos y técnicos relacionados con el plástico es lo que mantiene la realidad del juguete, pero no solo, sino que ese mismo conocimiento es lo que ha inducido el crecimiento de actividades relacionadas con el sector automotriz, de la construcción, aeronáutico o náutico.

El entramado productivo que emerge en el ámbito territorial es considerable de tal forma que en la actualidad en la región de Yonnax, una concentración que ronda los 500 Km² (algo más pequeña que la Foia de Castalla), existen cerca de 600 empresas especializadas en la producción de productos plásticos con 19.000 asalariados directos destacando la alta cualificación de muchos de ellos (ingenieros e investigadores) así como el elevado número de laboratorios que existen, de tal manera que un porcentaje considerable de patentes de fabricación en materias plásticas (alrededor del 15% del total francés) se hacen en esta zona. En la región sobresalen las empresas de pequeño y mediano tamaño (una media de 50 obreros por empresa), tamaño que podría hacer pensar en su falta de competitividad en el ámbito internacional, sin embargo ello ha impreso rasgos importantísimos para lograr esa competitividad y son, en primer lugar su tendencia a la subcontratación tanto externa como interna en la zona, y en segundo lugar su especialización, lo que le permite alcanzar ventajas en cuanto a conocimiento y a escala. Se observa entonces que el lugar –sus condiciones productivas– ha representado ser un elemento a tener en cuenta en el proceso de supervivencia de la actividad juguetera.

7.3. Aspectos competitivos en el juguete

A lo largo de la exposición se ha reiterado el hecho de que no existe una única estrategia para alcanzar la competitividad en el juguete, sino que más bien, al existir una diversidad de juguetes, cabe advertir que existe una diversidad de alternativas. A continuación se exponen algunos de los cómo y de los ámbitos desde donde se han llevado a cabo ciertas estrategias para mantener la competitividad en el juguete.

7.3.1. Deslocalización ¿alternativa para el juguete?

Desde cualquier espacio en el que nos situemos, la experiencia de la deslocalización es un hecho indiscutible en las empresas y para los sujetos que intervienen en el proceso productivo del juguete. No solo son aquellas empresas que pueden tener más o menos prestigio internacional, nombre, marcas acreditadas de calidad y seguridad, con mayor o menor intensidad publicitaria, sino que también las empresas de dimensión e imagen más modesta están implicadas igualmente en este proceso. ¿Qué significado y qué dinámica llega a alcanzar esta forma de proceder?

Cabe destacar que las empresas del juguete no han tenido experiencias de fragmentación de la cadena de producción. Esto es, las cadenas productivas han estado centralizadas en las mismas empresas, llevando a cabo internamente la mayoría de las fases y de los procesos productivos. Es por ello que la deslocalización que ahora aparece persiguiendo el abaratamiento de costes, está teniendo una doble consecuencia. En primer lugar está repercutiendo directamente sobre el empleo, en tanto que está disminuyendo sensiblemente la ocupación en las zonas donde estaban ubicadas estas empresas, pero en segundo lugar, la trascendencia que ello acarrea es que no existen alternativas de actividad alguna en tanto que no se desarrollaron otras ocupaciones y trabajos que fuesen complementarios a los del juguete y ello puede acarrear que se transforme la zona en un "magnífico desierto industrial". El juguete ha sido en algunos de los lugares analizados una actividad productiva celosamente autónoma, sin relación con otras, a pesar de que en ocasiones es considerable su complejidad y exigencia de conocimiento técnico. Es esta falta de relación con otras actividades la que limita que en estos momentos de deslocalización pueda pensarse en desarrollos de actividades que frenen parte de los efectos negativos de la deslocalización. Las actividades de fabricación de componentes para el juguete es algo que no ha resultado esencial para mantener y fomentar la competitividad del juguete. En consecuencia, la deslocalización siendo un hecho indiscutible para que el juguete alcance una competitividad internacional resulta con consecuencias realmente dramáticas, tanto por la disminución que ello ocasiona en el empleo como por la falta de desarrollo de actividades que lo podrían envolver.

A pesar de ello, cabe preguntarse dos cuestiones. En primer lugar es conveniente saber si la tendencia a la deslocalización es un hecho en todo tipo de juguete o si por el contrario hay tipos de juguete de los que aún cabe esperar cierta contención a la deslocalización. La segunda cuestión a plantearse sería preguntarse sobre si el proceso de deslocalización es general o parcial, esto es, si la tendencia es a la deslocalización de todas las fases o si cabe esperar por alguna razón específica que ésta se dé solo en alguna de las fases.

Las experiencias vienen a corroborar que la tendencia a la deslocalización es general en todo tipo de juguetes y que ni siquiera las mayores empresas con marcas de garantía, de fuerte imagen

y renombre, no silencian el hecho de que sus productos están elaborados en las nuevas áreas productoras internacionales (fundamentalmente Asi –China a la cabeza– y en el este de Europa). Para gran parte de productos jugueteros el "made in..." tan solo es una referencia del posible lugar/país que lo produce, mientras que lo que asegura las características del producto es la marca y la empresa, esto es, el "made by...", que es en definitiva lo que el consumidor aprecia y percibe con cierta garantía. Se está comprobando que no es tan importante el lugar de producción, como la marca y la empresa que avala el producto, esté este hecho en el lugar del mundo que fuese. Entonces es la publicidad en primer lugar, además de la seriedad en cuanto al servicio y al producto que se ofrece, y que trasciende a la percepción de calidad por parte del consumidor, la que consigue mantener la imagen de producto que se desea con la empresa que lo produce, esté hecho este producto en cualquier lugar del mundo. En otros casos, la misma publicidad lo que viene a hacer simplemente es la campaña de imagen de un producto cuyas características no son otras que la novedad, habiendo sido producido en cualquier parte del mundo, pero publicitado y comercializado por aquella empresa con nombre que garantiza ciertas condiciones. Esta tendencia se aprecia para todo tipo de juguetes, desde los más sencillos hasta los de mayor elaboración, desde los simplemente sopladados de plástico hasta los de coleccionismo, hechos con procedimientos de precisión.

Otro problema bien distinto es saber si pueden o no pueden realizarse estos productos en su totalidad de forma deslocalizada o resulta que la deslocalización de la producción debe ser parcial quedando entonces partes/fases en las que la deslocalización no fueran posibles y/o rentables. Aquí se deberían precisar algunos detalles ya que la posibilidad de desplazamiento y reubicación de la actividad en su totalidad y/o parcialmente resulta de las posibilidades técnicas, productivas y sociales para que ello se lleve a cabo. Dependiendo de las necesidades de conocimientos específicos, de la complementariedad tecnológica y de la disponibilidad de materiales concretos que requiera el producto final, la posibilidad de desplazamiento de la actividad se llevará o no a término. Se está entonces ante la necesidad de precisar qué producto y/o qué fase se está considerando.

Cuanta mayor complejidad técnica y abundancia de conocimiento exija el juguete como producto final, o bien en algunas de sus fases o de materiales necesarios para su elaboración, se encontrará con menor tendencia al desplazamiento. Es el conocimiento, la complementariedad productiva y la accesibilidad al suministro de materiales específicos y necesarios para la producción del juguete lo que podría frenar la tendencia a la deslocalización. Debido a que estos requerimientos son diferentes dependiendo de cada tipo de juguete y de cada fase en la fabricación incluso de este mismo juguete, lo que viene a explicar la tendencia a la deslocalización total o parcial es la escala-dimensión con que se puede actuar. Bajo estas condiciones, las experiencias recogidas manifiestan que alcanzar una escala operativa en cuanto a conocimientos, diversidad de materiales y complementariedades tecnológicas, centradas todas ellas con exclusividad en el juguete, no son rentables. La escala operativa, en el caso de haber sido alcanzada en algunas fases de la producción del juguete, se ha hecho complementándose con otro tipo de actividades, y ello ha permitido que se alcanzasen dimensiones mayores haciendo rentable entonces la actividad de la que se trate. En definitiva, por tanto, la deslocalización de alguna de las fases que requiere la fabricación del juguete ha sido rentable y se ha procedido a hacer no manteniéndose en los lugares tradicionales en los que apareció inicialmente por la razón de no haberse alcanzado dimensiones operativas para desarrollarse en esos lugares; ocurre que alcanzar esta dimensión operativa se ha logrado en tanto que no se ha trabajado solo para el juguete y sí complementariamente para otras actividades.

Junto a estas consideraciones sobre la oportunidad o no de la deslocalización, existen aún dos aspectos más que vendrían a complementar la posibilidad de llevar a cabo dicha estrategia. La primera se refiere a la exigencia de que la localización de determinadas fases se sitúen en los lugares donde están los mercados y los consumidores. Nos referimos a cuestiones relativas a logística y distribución, a diseño y concepción. En este sentido cabe advertir que situarse allá donde se están llevando a cabo acciones deliberadas para fomentar, orientar, abrir o diversificar el mercado es una obligación por parte de las empresas que pretendan competir en un mercado abierto. Por ello la localización de las fases de concepción y diseño no puede ser aleatoria y las oportunidades que para ello brinda la deslocalización en lugares donde aún hoy la capacidad de gasto de los consumidores en este tipo de producto es limitada, no puede ser una opción atractiva.

La segunda posibilidad de deslocalización a la que hacemos referencia se concreta en aquello que ya se ha apuntado anteriormente al advertir aspectos relativos al coste de transporte y relacionarlo con la volumetría de los productos ofertados, tema que se ha planteado como estrategia de defensa ante la competencia de los productos de bajo coste de mano de obra. Se subraya, pues, que la deslocalización es una oportunidad por los menores costes de fabricación que hoy ofrece pero no por los de transporte, lo cual si bien es una oportunidad, restringe en mucho las acciones para que pueda llevarse a cabo.

7.3.2. La innovación en el juguete: la necesidad de escala

La competitividad para el juguete se deriva fundamentalmente de dos aspectos: coste y novedad. Al primero se trata de alcanzarlo sobre los elementos técnicos, organizativos y productivos del proceso de producción. El segundo, en cambio, es más un componente intrínseco del producto relacionado con la comercialización en el que están envueltos elementos relativos a moda, publicidad, demanda o distribución. Es cierto que ambos –coste y novedad– pueden estar relacionados, si bien en el ámbito analítico para lo que son los aspectos innovativos, importa mantener esta separación en tanto que de esta forma permitiría apreciar las razones y los mecanismos a través de los cuales llega a darse la innovación.

Desde la esfera de la producción, cuyo objetivo sería reducir costes y/o ofertar un nuevo producto, el hecho de concebir una innovación exclusiva para el juguete es inconsistente económica y técnicamente. Las razones son múltiples y se explican en tanto que la especificidad productiva que tiene el juguete no es exclusiva de su sistema productivo. Por ello, en cuanto a materiales, procesos, tecnologías, maquinaria u organización no puede pretenderse que se diseñen y retengan especificidades que vayan a hacer frente a las necesidades que el juguete puede presentar. En caso de darse alguna novedad desde el propio juguete, como en alguna ocasión se ha llegado a observar, esta innovación es inmediatamente generalizada para otro tipo de producto y de actividad, de la misma forma que se la apropia el juguete en caso de que la innovación se lleve a cabo en sectores y actividades de los que se nutre (plástico, metales, papel). El caso quizás más paradigmático que podríamos comentar al respecto es el llevado a cabo por una muy conocida juguetera francesa –Smoby– que dentro de sus laboratorios de I+D ha conseguido una innovación significativa como es la de realizar la inyección con agua. Es evidente que tan novedosa innovación rápidamente ha sido adaptada no solo en su línea productiva del juguete sino que, inmediatamente, ha sido empleada en aquellas otras secciones

dedicadas a la producción de garrafas y botellas de plástico para usos múltiples (sección de diversificación de negocio en la que está inmersa dicha compañía), suponiendo que en breve será adoptada por otras empresas y productos relacionados con el plástico.

Advertimos que desde y para el sector del juguete, la innovación por la vía de la producción (en cuanto a materiales, tecnología, componentes o procesos) exige características específicas que limitan dicha innovación; se precisa dimensión, escala y/o complementariedades con otras actividades para llevarse a cabo. Todas estas condiciones limitan considerablemente el que puedan iniciarse innovaciones desde el sector del juguete y sí que el sector del juguete utilice las que otros sectores llegan a proporcionar. Los proveedores representan una función esencial en este sentido en tanto que son los que suelen dar a conocer aquellas novedades fundamentales que pueden ser útiles para los productores de juguetes en cuanto a maquinaria, tecnologías, materiales, etc.

En la búsqueda de escala, dimensión y/o de complementariedades con otros sectores, la innovación se ha podido comprobar en dos supuestos. Por un lado en la cooperación interempresarial, con el objeto de generar y desarrollar innovaciones que pudiesen ser útiles no solo para el juguete sino para otras actividades. Es cierto que las empresas implicadas en este proceso tenían una dimensión media-alta, y si bien se corrobora que el tamaño importa y es un elemento a tener presente, lo verdaderamente relevante es la exigencia de que exista una relación de igualdad interempresarial.

El segundo caso en que se han constatado procesos de innovación ha sido a través de las demandas hechas a los Centros Tecnológicos específicos. En este caso son demandas hechas a la carta, sobre el supuesto de algún aspecto concreto pensado de antemano pero que la empresa individual no llega a poder desarrollar por desconocimiento, incapacidad técnica o por falta de escala. Hasta aquí, y en este caso, podemos tener experiencias comunes en España si bien cabe advertir algunas matizaciones al respecto. Así, se ha observado que Centros Tecnológicos del y para el juguete no existen como tales en el caso francés e italiano. Lo que sí se han detectado son centros cuya función es más genérica, trabajando sobre materiales o aspectos horizontales que van a ser utilizados por el juguete pero también por otros sectores y actividades. Igualmente se advierte que estos centros existen en lugares en donde hay cierta concentración productiva, y no en países que pueden tener producciones dispersas. Así ocurre en un país como Italia, que con gran experiencia en la puesta en marcha de centros tecnológicos, curiosamente no existe ninguno especializado en juguete; la explicación se fundamenta en la dispersión territorial de su industria juguetera. No obstante, lo verdaderamente novedoso y diferente respecto a la experiencia española con relación a los centros tecnológicos útiles para el juguete estriba en que estos centros están insertados en una red científica que va mucho más allá de lo que el centro tecnológico puede ofrecer. Así ocurre que la relación que estos centros tecnológicos tienen con las grandes escuelas politécnicas y los centros de investigación, que pueden ser pioneros en el ámbito internacional, es manifiesta. La conexión entre los centros tecnológicos, las universidades, los politécnicos y los centros internacionales de investigación, va a permitir fluidez, rango, escala y conocimiento, que de cara a transferir experiencias e innovaciones puede ser fundamental.

La segunda vía de la innovación en el juguete, quizás la más corriente y generalizada, es la que se lleva a cabo en el producto. La renovación de muestrarios, la aparición de novedades, las adaptaciones de producto, son corrientes en el juguete para poder competir y

mantenerse en los mercados. Ocurre que, de forma general, dependiendo de la velocidad con que se renuevan, se idean o se crean nuevos productos, mayor capacidad competitiva va a tener una empresa juguetera. Sin embargo, la innovación de producto no es sencilla para las empresas jugueteras. La primera razón para advertir de esta dificultad es el coste y la dedicación que exige una innovación del juguete, ya que la ideación de un juguete es mucho más compleja que la mera concepción mental que se pueda tener del producto. Hay que tener presente de forma individualizada (por que individualizados son los tipos de juguetes) cuestiones de tipo técnico, pedagógico o logístico que precisan su corroboración y que la mayoría de las veces no se resuelven con la inmediatez con que se desearía, lo cual significa costes y dedicación.

Sin embargo, aún siendo ello superable, lo que realmente determina la innovación en el juguete es su secretismo. Las empresas guardan celosamente aquellas innovaciones que estén haciendo en el producto en tanto que de ello depende su competitividad; compartir la mejora o la novedad de un producto significaría entonces anular su esfuerzo innovador. Por ello, las empresas del juguete precisan de individualismo y requieren una independencia para la concepción del nuevo producto, siendo la cooperación en este campo contraria a la premisa de secreto que guarda la ideación de un nuevo juguete. Nos encontramos ante el hecho de que si la cooperación no es posible y si las exigencias para llevar a cabo una innovación de producto en el juguete son de carácter financiero, de conocimiento y de ratificación de las bondades del nuevo producto, todo ello exige dimensión y escala a la empresa para poder llevarlas a cabo. La innovación de producto la llevan a cabo entonces de forma mayoritaria las grandes empresas (renovando anualmente sus muestrarios en porcentajes significativos) y quedando para las pymes las oportunidades que se derivan de alguna innovación de producto realizada con mayor o menor fortuna y sobre todo con mucho esfuerzo.

Basándose precisamente en la escala –en su dimensión y en su capacidad– las grandes empresas llevan a cabo procesos de innovación en producto patrocinando concursos infantiles de diseño, financiando ludotecas públicas o semi-públicas y colaborando con centros de innovación pedagógica o centros de tercera edad con programas terapéuticos.

Por tanto, la innovación en el juguete exige un requisito básico, y éste es la escala. Escala tanto por lo que respecta a la innovación técnica de proceso o de materiales, como en cuanto a la innovación de producto. En el primer caso, la escala se ha podido alcanzar fuera del juguete y en colaboración con otras actividades; en el segundo de los supuestos, la escala solo se ha alcanzado de forma individual por la propia empresa juguetera.

7.3.3. La cooperación y el asociacionismo

El apartado anterior es suficiente ilustrativo para advertirnos sobre los problemas y/o las posibilidades que se advierten en relación con la cooperación como elemento destacado para alcanzar la competitividad del juguete. La cooperación intrínseca de las empresas jugueteras en relación con aspectos de producto se ve limitada respecto a la proyección, ideación o investigación del mismo; la razón se deriva de la necesidad de preservar el secreto y la novedad del nuevo producto en el que se pudiera estar trabajando. Sin embargo, esa posible colaboración sí se ha observado en tanto que los cooperantes sean otros agentes implicados en aquellos aspectos que encierra el juguete como instrumento formativo, instructivo y de

entretenimiento, si bien estos agentes no deben estar situados en los mismos segmentos productivos y/o que respondan a intereses diferentes. Así ocurre que la colaboración en la ideación y proyectación de juguetes se da entre departamentos e instituciones pedagógicos, terapéuticos y productivos en tanto que cada uno de ellos se responsabiliza de su parcela. De esta forma se advierte que en la ludoteca, en el aula de pedagogía, en los centros de día y en el gimnasio de recuperación, existe un lugar común para la cooperación con la industria del juguete. Las instituciones y los agentes externos a los propios jugueteros son los que guardan mayor disposición para cooperar con los productores de juguetes; no obstante, el que se lleve o no a cabo esta cooperación depende de la voluntad y/o de la oportunidad que exista para ello. ¿Cuántas universidades y facultades de pedagogía están en contacto con fabricantes de juguetes? ¿Cuántos centros de fisioterapia tienen relación con empresas jugueteras? Es ahí donde pueden estar los cooperantes ya que tienen intereses comunes, y no contrarios, para cooperar. En algún sentido ello se ha podido advertir en el caso italiano.

Un segundo interés por la cooperación en el mundo del juguete se ha observado en aquellos aspectos que envuelven al producto como es el caso de los materiales y de los productos necesarios para su fabricación. Sin embargo, aquí la aclaración que hay que hacer al respecto es importante ya que si bien estamos hablando de materias primas necesarias para el juguete, son empresas y sectores externos al juguete los que llevan a cabo esas prácticas (industrias y proveedores del sector químico por ejemplo). Tan solo excepcionalmente se ha observado que haya empresas jugueteras que participen en proyectos comunes de investigación o desarrollo con otros sectores y que tengan por objeto la consecución de novedades que les puedan beneficiar.

Por tanto, la cooperación en sus distintas esferas no es una práctica corriente para las empresas jugueteras; tan solo en lo que respecta a los aspectos de ideación y gestión del producto, podemos detectar cierto interés por cooperar entre instituciones, organismos y empresas que puedan tener intereses comunes.

Y por lo que respecta al asociacionismo, tampoco se detecta un movimiento destacable. Ocurre que la gran dispersión territorial que existe en los productores de juguetes, así como la fuerte impronta que imponen en el sector las grandes empresas y marcas jugueteras –las cuales actúan de forma independiente–, hace que el asociacionismo quede reducido fundamentalmente a cuestiones de representatividad y de negociación frente a las instituciones. Desde esa esfera el asociacionismo juguetero ha trabajado en relación a la normativa común europea, campañas de seguridad en el juguete, acciones de defensa frente a las copias, negociaciones con los sindicatos y con la administración, etc., pero poco más. Sin embargo, ha sido en Francia, desde la capacidad y la fuerza que posibilita la concentración, y en este caso, formando parte de un grupo no exclusivo de actividades jugueteras, donde el asociacionismo empresarial ha encontrado un campo amplio de actuación capaz de plantear y llevar a cabo demandas e intervenciones relativos a temas de interés común que van más allá de la mera reivindicación fiscal o laboral en tanto que se plantean aspectos financieros y bancarios, medioambientales, formativos, de equipamiento o de comunicaciones, hasta identificarse como quasi un lobby, o un grupo de presión delante de las autoridades, tanto locales como nacionales. Nuevamente se observa cómo es la fuerza de la complementariedad con otras actividades y sectores, el momento y el lugar en el que el juguete encuentra la oportunidad para conseguir beneficios.

7.3.4. La formación: la asignatura suspensa

La formación específica para el sector del juguete pasa por ser la asignatura más olvidada o perdida de entre todos los aspectos que pueden ofrecer competitividad al sector; en ningún caso existe formación especial al respecto. Incluso preguntados a los profesionales y responsables del sector, no destaca que exista una necesidad específica. A pesar de ello, varios son los aspectos que cabe destacar en relación con la formación en el sector.

La primera de las precisiones que hay que hacer es que si bien no se observa la necesidad de formación para la fabricación del juguete, lo que sí destaca, y ahora de forma sobresaliente, es la formación en todo lo que se relaciona con los plásticos. Los plásticos, su elaboración, su manipulación, sus aplicaciones, etc., son un tema sobresaliente en relación con la formación. De hecho, en Francia existen 23 centros públicos de formación en todo el país donde se llevan a cabo estudios de grado medio (formación profesional) sobre el plástico, siendo el más reconocido el que está justamente en la región de Oyonnax, el centro de producción del juguete francés, al que anualmente acuden alrededor de 900 alumnos y cursan estudios relacionados con este material. Ello no es ni anecdótico ni aleatorio, sino que se deriva de la política deliberada del gobierno central francés –reafirmado después por los gobiernos regionales y locales– de potenciar tanto los estudios de grado medio, en general, como los específicamente relacionados con el plástico en particular, en tanto que ello les permite diferenciarse internacionalmente como especialistas en la manipulación de un producto que es necesario y muy utilizado para la fabricación de muchos otros.

Como ya se ha apuntado, la experiencia formativa en plásticos y en esta escuela viene de antiguo en el caso francés (principios del siglo XX); en ella se combina la formación teórica con una amplia formación práctica. De hecho a medida que se van avanzando cursos, cada vez más estos estudios se relacionan con estancias en los propios lugares de trabajo, de tal forma que en los últimos cursos la estancia formativa en las empresas –y no ya en el instituto– llega a representar el 30 % de su periodo lectivo, aún y a pesar de que, según los programas y los currícula de los diferentes cursos, el tiempo de dedicación que los alumnos destinan en el instituto a trabajos prácticos, técnicos y profesionales es más del 50 % del total de su dedicación. El equipamiento tecnológico y los medios con que la escuela cuenta es elevado y prácticamente el mismo con el que los alumnos van a encontrarse posteriormente en las fábricas. De esta forma el nivel de conocimiento práctico con el que los alumnos salen del centro de formación profesional es reconocido tanto por los propios alumnos como por los empresarios de la zona, dado que la escuela de formación en plásticos tiene un reconocido prestigio para todos. Unido a esta función formativa para el público en general, la escuela cumple asimismo una misión para las empresas en particular, en tanto que ofrece aquellos cursos formativos que las empresas plantean y desarrolla cursos "a la carta" para el reciclaje profesional de sus trabajadores.

Junto a estas posibilidades, la formación especializada que se llega a ofrecer entre todos los centros relacionados con el plástico, y ya no solo en la escuela de formación profesional, permite seguir un itinerario formativo a los alumnos que va desde los aspectos más elementales hasta estudios superiores a nivel de ingenieros especializados.

Pese a todo lo anterior, el gran vacío formativo continúa estando en los aspectos pedagógicos y didácticos que el juguete encierra. Tan solo algunas relaciones esporádicas se han podido constatar a título muy particular entre las escuelas de diseño, arquitectura y pedagogía, siendo estas de carácter accidental.

De esta manera, la formación en el juguete, pese a no ser considerada con especificidad, se puede observar que está relacionada con sus aspectos productivos, y no con sus aspectos de concepción. Es por ello que la formación que se puede apreciar va más allá del juguete en sentido estricto, al tratarse de temas relativos a materiales y a procesos, cuya aplicabilidad puede ser ambivalente con y para otras actividades.

7.3.5. La política industrial

De una manera genérica, los distintos países se han embarcado en una llamada "política industrial" en relación con el juguete en particular, y con las actividades industriales tradicionales en general, centrándose de manera destacada en los aspectos de defensa y regulación de la competencia. Parece que no existe otro problema más que la "competencia desleal" que países como los del sudeste asiático pueden hacer en tanto que incumplen o minusvaloran los acuerdos que sobre condiciones laborales o ambientales pueden haber, copian los productos que se han diseñado, y ofertan a precios por debajo del coste debido a la política cambiaria y administrativa que en aquellos países se lleva a cabo.

Ante los problemas que rodean al juguete europeo, países como Francia e Italia han optado también por llevar a cabo una serie de medidas cuyo objetivo fundamental es paliar de algún modo los problemas de se derivan de la deslocalización, de la competencia exterior –sobre todo del juguete asiático–, de la copia fraudulenta, de la pérdida de alternativas ocupacionales, del descenso de las exportaciones, etc.: en definitiva, de la crisis en la que está sumida la industria juguetera de estos países. Es verdad que en ninguno de los casos existe una política clara y expresa al respecto, si bien lo que sí se observan son medidas, unas generales y otras un tanto más específicas, de las que se puede beneficiar en algún sentido el sector del juguete. En ambos casos, también destaca el que las medidas que se pretenden impulsar responden a las oportunidades específicas de las que parten en cada situación, resultando entonces que las medidas y los programas no son generalizables.

Para el caso italiano, las medidas giran en torno a la defensa de la identidad del juguete italiano. ¿Qué significa ello? La competitividad se pretende mantener en el mercado del producto pedagógico y didáctico de alta calidad sobre la base de que sean los padres los responsables de la elección. Se trata de fomentar el uso del juguete como producto y hecho cultural diferenciado a través de la identificación del "made in Italy" como garantía de calidad y de símbolo cultural que tanto ha servido para otros productos italianos. En relación con experiencias productivas semejantes, se trata de plantear para el juguete, y desde distintos órganos públicos, programas específicos sobre formación, comercialización o innovación con objeto de potenciar la idea y la imagen del "made in Italy" como marca de referencia y de calidad.

En el caso francés la política industrial prodefensa del sector juguetero es mucho más contundente a la vez que mucho más general que la apuntada para el caso italiano. Se trata de diseñar y fomentar programas que traten de superar una de las mayores dificultades con que se encuentra la actividad juguetera como es su falta de dimensión, de escala y de tamaño. La forma de afrontar este problema es la de propiciar acciones horizontales que permitan beneficiarse al sector juguetero, a la vez que a otros que puedan tener el mismo obstáculo.

Se ha podido comprobar que la falta de competitividad del juguete se derivaba muchas veces del hecho de no alcanzar, tanto a título de sector como de empresa, la escala suficiente

en cuanto a innovaciones, materiales, procesos, tecnologías, formación, representatividad, etc. ¿Cómo solucionar esta falta de dimensión? ¿Es posible salvar esta dificultad? La propuesta que hace la política francesa es mucho más original y trascendente que la mera actuación parcial. Se trata de acometer programas que alcancen a varios sectores y actividades, no con la idea de que colaboren de manera voluntarista entre sí, sino de que haya nexos productivos y tecnológicos, y que del desarrollo de esos nexos se deriven beneficios para todas las actividades implicadas. En el caso del juguete, el nexo que el gobierno francés trata de expandir es el del material plástico. ¿Cuál sería el resultado de alcanzar un nivel de excelencia internacional en cuanto a conocimiento, diseño y producción de plásticos? ¿A qué actividades beneficiaría esta situación, sólo al juguete?

Que se consiga alcanzar una situación de privilegio competitivo en el sector del plástico en el ámbito mundial significaría también que el juguete lo alcanzaría de forma indirecta; pero si eso es así, lo mismo le ocurriría al sector del automóvil, a la aeronáutica, a los materiales de construcción y de hogar, a la náutica, etc., porque todos ellos utilizan el plástico como materia prima. Por ello, de forma deliberada, la política del gobierno francés en este caso no va dirigida al juguete en particular, sino al plástico en general para que sobre este material se lleven a cabo programas y medidas de investigación, desarrollo de productos y formación de excelencia. De la misma manera, y al objeto de que los efectos sean más tangibles y puedan tener una mayor trascendencia, las medidas que se proponen no se aplican de forma indiscriminada en todo el territorio francés, sino que va a ser objeto de delimitaciones territoriales específicas: zonas en las que por sus características productivas, históricas, empresariales y sociales tengan superiores oportunidades de que las medidas que se puedan plantear vayan a tener efectos de mayor relevancia. Así, en el caso del plástico, la zona que se determina es la de Oyonnax debido a su experiencia y tradición, así como a la existencia de una elevada concentración de actividades relacionadas con este material.

De este modo aparecen los recién creados "polos de competitividad", donde se une economía y territorio, actividad específica a fomentar con especialización territorial, y en los cuales va a desarrollarse una política específica tendente a mejorar sus capacidades competitivas. En estos polos se quiere centrar la política industrial francesa teniendo como objetivo el situar a cada uno de ellos en un nivel de excelencia competitiva en el ámbito mundial, que a ser posible sean referencias internacionales en la actividad de que se trate. Así, después de una primera criba, se han elegido fundamentalmente lugares especializados en actividades de carácter horizontal como la alimentación, la biogenética, la medicina, etc., hasta completar un total de 67 polos de competitividad en todo el territorio francés. ¿Qué ventajas ofrecería un polo de competitividad a las empresas situadas en él? En principio las ventajas serían de carácter horizontal para todas las empresas y no de tipo vertical para cada sector o empresa. Así, tendrían ventajas en cuanto a infraestructuras, dotaciones y equipamientos que el gobierno trata de desarrollar; ello les reportaría beneficios en cuanto a formación, adiestramiento, comunicación, sinergias, etc. Pero a su vez, se pretende que se lleven a cabo actividades de investigación y desarrollo que exigirían inversiones específicas, y es por lo que existe la posibilidad de dotar presupuestariamente a estos polos de competitividad para que se exoneren fiscalmente a aquellas empresas que lleven a cabo estas inversiones, así como que se provean de fondos financieros para promover inversiones específicas.

Como se ha indicado, Oyonnax ha sido designado como uno de los polos de competitividad en el que se llevaría a cabo la política francesa sobre el sector del plástico con

la intención de que alcance una escala suficiente para que pueda competir en el ámbito mundial. No cabe duda de que, si ello llega a producirse, el juguete sería uno de los directamente más beneficiados.

Es posible que las anteriores sean formas de aplazar las soluciones que de manera urgente requieren las empresas del juguete en particular y las del plástico en general. Algunos agentes sociales, como los sindicatos, consideran que es una manera de no afrontar con seriedad los problemas que se derivan de la relocalización de las empresas del automóvil y de todas sus auxiliares, del desplazamiento de las jugueteras a China o a los países del este europeo, del envejecimiento de la mano de obra y de su falta de alternativas profesionales, etc. Quizás tengan razón, pero no es menos cierto que el plantear llevar a cabo alguna política significa querer continuar sobreviviendo; al menos nos encontramos con una política industrial que guarda cierta lógica en los momentos de profundos cambios en los que estamos inmersos.

7.4. A modo de breve conclusión

Las conclusiones que se pueden obtener de todo lo anterior son muy diversas y no debemos entrar nuevamente en consideraciones específicas. Es cierto que los cambios en el sector del juguete son profundos y se está procediendo a una considerable reforma productiva, comercial, territorial, distributiva, social, empresarial, etc. en torno al juguete. Las estrategias de adaptación en la mayoría de los casos han sido de tipo individual, empresa a empresa, si bien cabe la posibilidad de estrategias colectivas y comunes. De entre estas estrategias, unas eran más conocidas y otras menos; lo que se ha hecho ha sido ordenarlas y encontrarles la posible lógica que tuviesen.

A pesar de todo ello, lo más significativo que se puede destacar del proceso de ajuste que se está viviendo, es que el juguete precisa una dimensión operativa para poder hacer frente a las exigencias que se le presentan. Esa dimensión operativa hay empresas que la han encontrado de forma individual y han centrado sus esfuerzos en los aspectos comerciales del producto; son las grandes empresas-marca del sector. Sin embargo, cuando nos alejamos de lo que es la esfera comercial y de producto, cualquier otra estrategia competitiva que el sector pretenda diseñar exige cooperación y colaboración con otras actividades para poder alcanzar dimensiones operativas. Esta cooperación-colaboración fuera del sector se precisa en el ámbito de la ideación, de la concepción de nuevo producto, para alcanzar una adecuada complementariedad técnica con otras actividades, para conseguir un nivel suficiente de conocimientos en relación con nuevos materiales, a nivel de tecnología, etc. Las experiencias internacionales diseñadas para que el sector del juguete mantenga o potencie su competitividad hablan de cómo alcanzar esa dimensión operativa; en unos casos tal dimensión se consigue de forma individual, en otros en cambio, la dimensión la da o la permite el colectivo y el conjunto y, precisamente ahí, en la búsqueda del carácter y de las posibilidades que ofrece el conjunto y el colectivo, es donde el territorio juega el papel central de vínculo entre todas las actividades hasta alcanzar esa dimensión operativa que se precisa.

8. CONCLUSIONES

Al tratar de presentar unas conclusiones sobre la dinámica y la problemática de la innovación en el sector del juguete se exige que se planteen algunos aspectos relativos no solo a la innovación, sino a la dinámica y a la problemática con que se encuentra en general el sector del juguete; ello permitirá que se llegue a conclusiones que tengan un mayor grado de entendimiento y comprensión.

Sobre esta base advertimos que el sector del juguete, en el ámbito mundial, tradicionalmente ha sido muy sensible a la competencia internacional. Los traslados de producción de un país a otro, la aparición de las multinacionales, las absorciones de empresas, la formación de grandes cadenas de distribución, el fenómeno notable de la publicidad, etc., son aspectos corrientes que manifiestan las reacciones a la competencia internacional a la que nos referimos en el sector juguetero, mientras que para otros sectores estos aspectos pueden parecer relativamente novedosos. Junto a ello, aparece otra característica significativa para el sector y es la de la renovación constante en cuanto a la identificación del propio objeto, el juguete; de esta manera el juguete llega a ser un útil que cambia con el tiempo, con la edad del sujeto que lo utiliza y con el objetivo que se pretenda alcanzar; sin querer adentrarse en la multiplicidad de objetos que pueden llegar a identificarse como juguetes (en el mercado norteamericano existen alrededor de 150.000 referencias consideradas como juguetes), tan solo mencionaremos que la variación en el tipo de juguete ha hecho que, en menos de quince años, los videojuegos y los juegos electrónicos hayan pasado de representar un porcentaje insignificante, a absorber un tercio del total del mercado mundial del juguete.

¿Consecuencias de todo ello? Una reordenación constante del aparato productivo en el ámbito mundial –con las repercusiones que ello tiene en ámbitos locales y/o nacionales–, prácticas de deslocalización ejercidas en principio por multinacionales, pero posteriormente por empresas de menor tamaño, aparición de una amplia gama de barreras comerciales y no comerciales, directivas y orientaciones con relación a consumos y comercio, etc. De esta forma, en prácticamente quince años, los centros de producción situados en Europa han pasado a localizarse en el sudeste asiático de tal forma que, en este momento, China lidera la producción de juguetes –los cuales van a ser los que se consuman en los países europeos y americanos– en tanto que fabrica la mitad de la producción mundial y ello se constata igualmente en cuanto a las exportaciones. Este fenómeno hace que el juguete hecho en EE.UU. y Europa

haya perdido capacidad competitiva en los mercados exteriores e, incluso, en sus propios mercados internos en tanto que la competencia de los juguetes hechos en China, países del sudeste asiático o en países del este de Europa –juguetes que muchos de ellos se hacen con licencia y marca de empresas europeas o americanas– no permite que los centros tradicionales elaboren juguetes con posibilidad de competir; el coste del factor trabajo llega a ser 30 veces inferior en China que en un país europeo, a lo cual hay que añadir otros costes igualmente menores como pueden ser los energéticos, medioambientales, administrativos, etc. El alcance de todo ello llega a ser concluyente, repercutiendo tanto en las balanzas comerciales –que cada vez son más deficitarias– como en las estructuras de producción ya que, al objeto de mantener cierta competitividad, las empresas y los centros tradicionales de producción de juguete han debido desplegar estrategias dispares como han sido las de proceder a una deslocalización, defensa de nichos de mercado muy selectivos –coleccionismo, puericultura, didáctica–, complementación con otras actividades no jugueteras, diversificación de su producción yendo hacia sectores y actividades nuevas, etc. Sin embargo, todo ello no es suficiente para poder protegerse de la fuerte competencia que se avecina, de tal forma que, ya con datos de 2003, años antes de la plena entrada en vigor de los acuerdos de la OMC que permitiría la importación de juguetes en Europa sin ningún tipo de gravamen, en España se percibe lo que se prevé vaya a ser la norma habitual: aumento sistemático de las importaciones, caída constante de las exportaciones, déficits regulares en la balanza comercial, cierres empresariales y despidos laborales relacionados directamente con el sector del juguete.

En el caso español es cierto que ello tiene una mayor trascendencia en la Comunidad Valenciana, y en concreto en la Foia de Castalla, en tanto que es el centro de producción del juguete español. En esta comarca se concentra el 50 % de la producción de juguete español; de sus factorías sale el 30 % de la exportación española; y la renta directa que genera la actividad juguetera llega a representar el 40 % de la renta total generada en la comarca. En tanto que su presencia no es nueva, ya que puede datarse el inicio de la actividad juguetera a principios del siglo XX, las vicisitudes por las que ha atravesado esta actividad y la comarca en relación con la misma han sido significativas: la industrialización masiva y fordista en los años 20-30 del siglo XX; la nacionalización en los años bélicos; la autarquía posbélica; la protección en los años del boom de los sesenta; la apertura europea; la competencia internacional de los 80; y ya, por fin, las repercusiones de la globalización actual.

¿Cómo han repercutido estos cambios a lo largo de un siglo? ¿Qué secuelas han tenido? Los cambios y las secuelas se podrían resumir en dos aspectos: adaptabilidad y diversificación. Adaptabilidad en tanto que las estructuras productivas han ido amoldándose a las condiciones que iban apareciendo. Así, básicamente, se ha tratado de conformar estructuras más flexibles que pudiesen alcanzar una gran y amplia capacidad de producción pero sin que ello significase una única estructura productiva que hiciese frente a aquella gran y variada necesidad de producción. Van apareciendo de este modo un número importante de pequeñas empresas que son las que diversificarán la oferta y ampliarán la gama de producto. Igualmente, surgen otras empresas que son partes del proceso de producción de otras; son tanto empresas finales como, a su vez, fases intermedias, ya que ofrecen productos semiacabados para otras empresas que los precisan.

Se conforma así un distrito industrial generado por la actividad juguetera que tiene la capacidad de especializarse en aspectos relacionados con el plástico y el metal. Existe y está extendido socialmente el conocimiento productivo relacionado con las actividades del plástico

y del metal. Esta situación hace que la adaptabilidad, la flexibilidad, la prontitud y la capacidad de respuesta, en materia de plástico y de metal, puedan darse de manera inmediata. De hecho, la respuesta comarcal-territorial que se da a los problemas de competitividad del juguete de los años 80, cuando aparece la apertura de fronteras con Europa, la da la industria auxiliar: el plástico, el metal, el papel, los moldes, etc., actividades todas ellas que eran complementarias y derivadas del juguete pero que, ante las crisis del juguete, tienen que encontrar alternativas como suministradoras de otros sectores y productos. Aparece así, a partir de mediados de los años 70, un ejército empresarial que permite la diversificación, donde se aprecia cada vez más el hecho de "saber hacer", de conocer el oficio; se llega a alcanzar un prestigio social sobre la base del saber hacer en relación con el plástico y el metal. De esta forma nos encontramos con que la gran ventaja que el distrito juguetero ha tenido hasta ahora ha sido el gran entorno de apoyo productivo que ha existido y que ha ido creciendo. Ello le ha permitido diversificar en la gama de productos, innovar en productos e incluso en procesos y materiales, flexibilizar sus cadenas productivas, etc., ya que existía una estructura paralela al juguete y próxima al propio juguete –en el distrito– que se caracterizaba por "saber hacer cosas que el juguete necesitaba".

Justamente es en este momento cuando cabe prevenir de la posible inflexión que la virtualidad del proceso descrito puede tener, ya que advertimos que en tanto que el juguete –como actividad principal– empieza a decaer en la Foia, ¿qué producto aparece como sustitutivo para ese gran ejército empresarial que existe? Se insiste en que "se saben hacer cosas", "existen grandes y reputados profesionales en cuanto a su conocimiento y seriedad", y el problema reside precisamente en ello, y es que se saben hacer cosas, pero no se sabe qué cosas hacer. Ahí, justamente ahí, radica el problema de la Foia que tiene que ver en parte con la dificultad que encuentra el juguete para competir y que se relaciona, a su vez, con la dinámica y la problemática de la innovación estricta del sector.

Y en todo este esquema de funcionamiento, ¿cómo participa la innovación? ¿Puede ser un revulsivo para alcanzar la competitividad? ¿Tiene alguna singularidad? Esquemáticamente, los datos que se obtienen sobre la importancia que le da el sector del juguete a la innovación son muy positivos. El sector innova por encima de lo que lo pueden hacer otros sectores y actividades, tanto en el ámbito nacional como específicamente, si lo comparamos con las actividades industriales de la Comunidad Valenciana. El número de empresas innovadoras y la intensidad de innovación en el sector del juguete son relativamente mayores que en otros sectores.

Sin embargo, estos datos no deben encubrir la problemática específica que ello significa para el sector. Así, la puntualización que debe hacerse sobre la innovación en el juguete puede resumirse en una frase: el sector del juguete hace innovación, básicamente de producto, porque en ello le va su supervivencia; esa innovación se concreta fundamentalmente en la renovación del muestrario que, año tras año, se le exige a la empresa, para que, de ese modo, sencillamente pueda salir al mercado. Esta apreciación encierra en esencia cuál es la particularidad del esquema y de la práctica de la innovación en el juguete.

Es por esta razón por la que, aún siendo significativa y costosa la innovación que se lleva a cabo en el juguete, si la comparamos con la que llevan a cabo otras actividades, las relaciones de cooperación son escasas. La innovación hecha sobre el producto no puede hacerse bajo proyectos de cooperación interempresarial porque ello va contra la propia concepción del producto como novedad, que será del que dependa la virtualidad del propio proyecto que se vaya a emprender. Lo que de novedoso pueda tener un producto es, en esencia, lo que le va a

permitir ser competitiva a la empresa. Entonces es el secretismo, el individualismo, la privacidad y el aislamiento con que actúe la empresa, innovando sobre un producto, lo que le garantiza que el coste, el tiempo y el conocimiento que le dedique a esa innovación de producto va a tener un retorno y una rentabilidad efectiva. Y es con esta lógica con la que actúan de forma generalizada las empresas jugueteras de la Foia de Castalla en tanto que alrededor del 90 % de las empresas declaran hacer innovación de algún tipo, si bien la mitad de ellas sólo aplican innovación de producto en el sentido que apuntamos: renovación de producto para poder salir al mercado con muestrarios que contengan alguna novedad. Por otro lado, otros tipos de innovaciones (maquinaria, materiales, procesos) no sólo tienen una menor relevancia para las empresas jugueteras sino que, además, son menos significativas que la que pueden realizar otros sectores y actividades industriales.

Nos encontramos de este modo con un sector que para competir necesita innovar, pero limitándose a hacerlo casi en exclusiva sobre el producto y relegando todo lo que concierne a otros tipos de innovación a elementos externos a la empresa. Ello significaría que las implantación de novedades en cuanto a formación, organización, diseño, maquinaria, procesos, materiales, nuevas tecnologías, etc., en caso de introducirse en sus esquemas de funcionamiento, serían presentadas y suministradas de forma exógena (ferias, clientes, proveedores, competidores, centros tecnológicos). En síntesis, y en cuanto concierne a la innovación, esta se produce de forma generalizada y de manera individual en relación con el producto, quedando entonces muy postergada cualquier otro tipo, la cual en caso de llevarse a cabo se realiza apoyándose en factores ajenos a la empresa.

Ante tales situaciones, y a excepción de lo que se refiere a la innovación de producto, al analizar las posibilidades y las dinámicas por dónde, por qué y cómo pueden darse los procesos innovativos del juguete y de la Foia de Castalla, advertimos que son los factores externos, las empresas de entorno, las complementariedades de unas empresas respecto de otras y las actividades de apoyo en general, las que van a provocar y a permitir que se den aquellos cambios que se podrán internalizar en el ámbito individual y que permitirán alcanzar una competitividad general al sistema. Es la colectividad la que da fundamento a la innovación.

Estamos por tanto ante una aparente gran contradicción al advertir que la innovación es, a su vez, individual y colectiva. Sin embargo, siendo más rigurosos, la verdadera precisión obligaría a afirmar que la innovación se aplica de forma individual y se genera de manera colectiva (quizás este es un caso diferente del que suele darse en la innovación en general ya que, de forma habitual, la innovación se genera de manera individual por la empresa innovadora, para después ser aplicada de manera colectiva). El problema reside, entonces, en cómo hacerla posible en ambos ámbitos: en el individual y en el colectivo. En el ámbito individual, se ha constatado que son las empresas singulares las que, de una manera regular pero sin sistemática, sin normas establecidas, sin protocolos convenidos, apoyándose tan solo en la experiencia y en el conocimiento que poseen tanto sus directivos como sus propios empleados, tratan de adaptar a sus productos, innovaciones, cambios, imitaciones, modificaciones, readaptaciones, transformaciones, que hayan visto o hayan ideado para el caso concreto al que las pretenden adaptar.

En el ámbito colectivo el problema es radicalmente diferente. En este caso la innovación sería la capacidad para adoptar e incentivar al cambio que pueda generar el entorno. Es el territorio productivo —el medio— el que va a favorecer la propensión al cambio. Y el territorio

productivo son, por un lado, todas las empresas del sistema productivo, pero también las instituciones y la capacidad de vincular tanto a las empresas entre sí como a las instituciones con las empresas y las propias instituciones. ¿Y cómo es y está el medio productivo y las instituciones de este medio, en el caso que nos ocupa en el juguete y en la Foia de Castalla, para provocar y liderar procesos innovativos?

Existe un reconocimiento general sobre la existencia de un tejido productivo que puede incentivar y sostener la innovación externa; otro tanto puede afirmarse para el caso de las instituciones. Sin embargo, los niveles efectivos de apoyo externo a la innovación son escasos y la percepción que se tiene de que las instituciones han servido definitivamente de apoyo a la innovación ha sido muy limitada. Para las empresas, tan solo se salvan en parte instituciones como el Instituto Tecnológico (AIJU), la Unión Europea (a través de algunos programas que han podido focalizar en la innovación) y la Asociación de Empresarios, advirtiendo que el Sistema Valenciano de Ciencia y Tecnología es excesivamente generalista para poder tener una aplicabilidad que potencie la innovación en el juguete, además de destacar la falta de medios financieros que pueda incentivar la innovación que se precisa.

Sin embargo, y después de todo lo dicho, el problema de la innovación en el sector del juguete no reside solo en el propio sector del juguete, sino que se aprecia que no tiene dimensión para impulsar per se y de manera autónoma e independiente, programas y trayectorias innovadoras en procesos, materiales, tecnologías. Tendría que solaparse con otras actividades o ser subsidiario de ellas, utilizando entonces las oportunidades y las ventajas que le ofrecieran las innovaciones de otros sectores y actividades. El problema viene a ser semejante al que tiene la Foia de Castalla: la dimensión. La solución para superar la crisis del juguete está en la posibilidad que se tenga de encontrar escalas que permitan actuar por encima del juguete y a partir de los conocimientos que se han obtenido del juguete. Se trata de hallar y definir claramente qué hacer, ya que se sabe y se tiene la posibilidad de cómo hacerlo. Habrá que encontrar el sector o los sectores –las escalas y las dimensiones– sobre los cuales se aplicarán los conocimientos que se tienen. Se podría trabajar, innovar, pensar, proyectar, etc., sobre el plástico o el metal, pero superando la aplicabilidad concreta que pudiera tener ello para el juguete; esta concepción es la que permitiría sobrevivir al juguete y, de una manera más general y beneficiosa, posibilitaría alcanzar mayores visos de futuro. Entendemos que ello requeriría un tratamiento diferente sobre lo que se entiende por procesos y procedimientos para la innovación. La identificación de un sector declarándolo como estratégico y determinando una zona en la que se llevasen a cabo medidas para su potenciación, sería un requisito previo a asumir por parte de todos, si bien se precisa que, explícitamente, exista una función de orientación, apoyo y determinación por parte de los poderes públicos. A nuestro juicio los poderes públicos deberían contraer compromisos en este sentido, lo cual permitiría vislumbrar horizontes claros a la vez que se materializarían oportunidades que no solo van pasando sino que se van restringiendo.

BIBLIOGRAFÍA

- AEFJ (2004): *Dossier de Prensa 2004*, Asociación Española de Fabricantes de Juguetes.
- AEFJ (2005a): *Información general del sector del juguete*. Asociación Española de Fabricantes de Juguetes. www.aefj.es
- AEFJ (2005b): *Actualidad del Juguete*, Boletín informativo de la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes, n.º 108, junio 2005.
- BANCO DE ESPAÑA (2005): "Características de la innovación tecnológica en las empresas españolas", *Boletín Económico*, junio 2005.
- COMISIÓN EUROPEA (2004): "Innovation in Europe: Overview of the Third Community Innovation Survey (CIS3) Results". *European Commission*.
- EC (2004): "Study on the Impact of the Revision of the Council Directive 88/378/EEC on the Safety of Toys", *European Commission*, Directorate General Enterprise.
- ESTEVE, S., MARTÍNEZ SERRANO, J. A. y PICAZO, A. (2000): "Industria y desarrollo tecnológico en la Comunidad Valenciana"; *Economía Industrial*, n.º 335/336 V-VI.
- FERNÁNDEZ, I. y CONESA CEGARRA, F. (1996): *Estructuras de interfaz en el sistema español de innovación. Su papel en la difusión de tecnología*. II volúmenes, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- FERNÁNDEZ, I., GUTIÉRREZ, A., AZAGRA, J. M. y JIMÉNEZ, F. (1996): "El Sistema Valenciano de Innovación en el inicio del siglo XXI". *Rev. Valenciana d'estudis autonòmics*, 30, 7-64.
- FERNÁNDEZ, I., GUTIÉRREZ, A., JIMÉNEZ, F. y AZAGRA, J. M. (1999): "Las debilidades y fortalezas del Sistema Valenciano de Innovación". En Olazarán, M. y Gómez, M. (eds.) *Sistemas Regionales de Innovación*. Universidad del País Vasco. 251-278.
- FUNDACIÓN COTEC (2001a): *Libro Blanco de la Innovación en la Comunidad Valenciana*; Fundación COTEC, Madrid.
- FUNDACIÓN COTEC (2001b): *Documento para el debate sobre el Sistema Valenciano de Innovación*; Fundación COTEC, Madrid.

- FUNDACIÓN COTEC (2004): Libro Blanco 2004. *El Sistema Español de Innovación: Situación en 2004*; Fundación COTEC, Madrid.
- FUNDACIÓN COTEC (2005): *Tecnología e innovación en España 2005*, Fundación COTEC, Madrid.
- GENERALITAT VALENCIANA (2005): *Plan de Competitividad de la Empresa Valenciana 2005-2007*, Consellería de Empresa, Universidad y Ciencia.
- GUARNIZO, J. V. y GUADAMILLAS, F. (1998): "Innovación y desarrollo tecnológico en las empresas industriales españolas: factores explicativos según la encuesta de estrategias empresariales", *Economía Industrial*, n.º 319/I.
- HEIJS, J. (2001): *Política tecnológica e innovación*, CES, Madrid.
- HERNÁNDEZ SANCHO, F. (2005): "El sector del juguete: caracterización sectorial y dinámica productiva", *Economía Industrial*, n.º 355/356, pp. 345-354.
- ICTI (2001): "World toy facts and figures 2001", *International Council of toy industries*, NPD Group. www.toy-icti.org
- ICTI (2003): "World toy facts and figures 2003", *International Council of toy industries*, NPD Group. www.toy-icti.org
- INE (2003): *Innovación Tecnológica en las empresas. Metodología*, Instituto Nacional de Estadística.
- IVEX (2005): *El sector del juguete en la Comunidad Valenciana*, Instituto Valenciano de la Exportación, Generalitat Valenciana.
- NELSON, R. (ed.) (1993): *National innovation systems. A comparative analysis*; Oxford University Press, New York.
- OECD (1997): *National innovation systems*, OECD, París.
- QUESADA IBÁÑEZ, J. (2001): "La política valenciana de I+D+I", *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, n.º 3.
- SALCEDO GALIANO, A. M. (2002): "Las estadísticas de I+D y sobre innovación tecnológica. Definición, indicadores y situación en España", *Economía Industrial*, n.º 343, 2002 / I.
- SINTES, F. (1981): *Situación actual y problemática del sector juguetero*, Cámara de Comercio, Industria y Navegación, Alicante.
- SEBASTIÁN, J. (2000): "La cultura de la cooperación en la I+D+I", *Revista Espacios*, Vol. 21 (2).
- SUBDIRECCIÓN GENERAL DE COMEX DE PRODUCTOS INDUSTRIALES (2004): *Sector Juguetes 2003*, Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
- SUBDIRECCIÓN GENERAL DE COMEX DE PRODUCTOS INDUSTRIALES (2005): *Sector Juguetes 2004*, Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
- TOY INDUSTRIES OF EUROPE (2003): *Facts and Figures*, TIE, julio 2003. www.tietoy.org
- TOY INDUSTRIES OF EUROPE (2004): *Facts and Figures*, TIE, julio 2004. www.tietoy.org
- TOY INDUSTRY ASSOCIATION (2002): *Juego divertido, juego seguro*, TIA. www.toy-tia.org
- VALERO ESCANDELL, J. R. (1991), "Paya", *historia social de una industria juguetera*, Generalitat Valenciana, Valencia.