

# El sector del juguete en España

## Dinámica y estrategias productivas ante el proceso de globalización

Josep Antoni Ybarra Pérez\*

María Jesús Santa María Beneyto\*\*

***El sector del juguete, tradicionalmente muy sensible a la competencia internacional (traslados de producción de un país a otro, aparición de multinacionales, grandes cadenas de distribución, etcétera), se enfrenta hoy en día a importantes transformaciones derivadas del proceso de globalización. La capacidad de producción de China unido a la progresiva liberalización de los mercados ha llevado a que este país sea el principal fabricante mundial de juguetes. Para seguir siendo competitivas, las empresas del juguete han debido desplegar estrategias como la deslocalización, la defensa de nichos de mercado muy selectivos —coleccionismo, puericultura, didáctica—, la complementación con otras actividades no jugueteras o la diversificación de su producción yendo hacia sectores y actividades nuevas.***

***Palabras clave: industria del juguete, distritos industriales, competitividad, globalización.***

***Clasificación JEL: L82***

### 1. Introducción

La industria mundial del juguete es un sector económico importante con un volumen de ventas en el año 2003 de 65.700 millones de euros y con un crecimiento del 6,2 por 100 respecto a 2002 (ICTI, 2003). Este sector económico ha sufrido profundas transformaciones a nivel mundial en las tres últimas décadas, debidas fundamentalmente al proceso de globalización, con la progresiva apertura de los

mercados y las reducciones en las trabas comerciales derivadas de las negociaciones del GATT y actualmente de la OMC, que han favorecido la aparición de nuevos países productores en el contexto competitivo.

Las consecuencias de estas transformaciones se han traducido en 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

\* Departamento de Economía Aplicada y Política Económica. Universidad de Alicante



COLABORACIONES

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 Estados Unidos y Europa han pasado a localizarse en el sudeste asiático de tal forma que, en este momento, China lidera la producción mundial de juguetes. La producción de este país supone actualmente cerca del 75 por 100 de la producción mundial juguetera y ello se constata igualmente en cuanto a las exportaciones. Este fenómeno hace que el juguete hecho en EEUU 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 países del sudeste asiático o en Europa del Este —juguetes que muchos de ellos se hacen con licencia y marca de empresas europeas o americanas— no permite que los centros tradicionales hagan juguetes con posibilidad de competir.

El alcance de todo ello llega a ser concluyente, repercutiendo tanto en las balanzas comerciales —que cada vez son más deficitarias— de los países occidentales, como en sus estructuras de producción, ya que con objeto de mantener la competitividad, las empresas y los centros tradicionales de producción de juguete han debido desplegar estrategias dispares como la deslocalización de la producción, la defensa de nichos de mercado muy selectivos —coleccionismo, puericultura, didáctica—, la complementación con otras actividades no jugueteras o la diversificación de su producción yendo hacia sectores y actividades nuevas. Sin embargo, todo ello no es suficiente para poder protegerse de la fuerte competencia que se avecina, de tal forma que ya en 2003, años antes de la plena entrada en vigor de los acuerdos de la OMC que per-

mitiría la importación de juguetes en Europa sin ningún tipo de gravamen, en España se percibía lo que se prevé vaya a ser la norma habitual: aumento sistemático de las importaciones, caída constante de las exportaciones, *déficit* regulares en la balanza comercial, cierres empresariales y despidos laborales relacionados directamente con el sector del juguete.

En este artículo se trata de conocer la situación a la que se enfrenta el sector del juguete en España así como las respuestas que las empresas están adoptando para adecuarse a un contexto en el que las producciones de países con bajos costes salariales hacen difícil la supervivencia de muchas de ellas. Para ello, en el apartado segundo se presenta una visión sobre la panorámica del sector a nivel internacional señalando las principales estrategias productivas y comerciales que se han desplegado desde los países industrializados. A continuación, en el apartado tercero se aborda el análisis de la evolución del sector del juguete en España, resaltando los efectos y consecuencias sobre el sector del nuevo marco competitivo. Por último, en el apartado cuarto se presentan las principales estrategias desplegadas por el sector ante la situación de crisis a la que se enfrenta, mediante las cuales trata de alcanzar y mantener posiciones competitivas en los mercados frente a las producciones asiáticas.

## 2. Situación del sector del juguete a nivel internacional

Una de las principales características de la industria del juguete es el uso intensivo de mano de obra, factor que ha influido considerablemente en la relocalización geográfica de la producción. De hecho, hasta mediados del siglo XX ésta se con-



COLABORACIONES

centraba en los mercados de mayor consumo (Estados Unidos y Europa Occidental). Progresivamente, la producción se ha ido alejando de los centros de consumo para localizarse en economías que ofrecen ventajas comparativas respecto a los costes laborales. Esto lo refrenda la evolución de las principales magnitudes del sector, que muestra el desplazamiento de la producción y el origen de las exportaciones desde los Estados Unidos y Europa occidental, hacia los países del sudeste asiático. Los motivos han sido, por un lado, el desarrollo de la industria manufacturera en los países asiáticos y, por otro, la estrategia de deslocalización productiva de los países industrializados hacia estos países emergentes. Si a lo anterior le añadimos la progresiva apertura de los mercados occidentales a las producciones de otros países, esto se traduce en un elevado crecimiento del comercio internacional. En esta «reordenación» de los actores principales y de las condiciones del comercio internacional destacan fundamentalmente las producciones procedentes de China, con importantes ventajas en costes derivadas de una mano de obra barata. Hay que decir que este fenómeno que se ha producido en la mayoría de las industrias manufactureras también ha tenido lugar en el sector del juguete.

No obstante, la industria del juguete de la UE sigue manteniendo un peso importante a nivel mundial, lo cual se refleja tanto en el número de empresas establecidas (unas 2.000 empresas en 2003) como en el empleo (más de 100.000 trabajadores). Dentro del sector a nivel europeo, los principales productores de juguetes son Alemania, España, Italia y Francia. Cabe destacar como Alemania contabiliza más del 20 por 100 del total de la producción. Además, la tercera mayor compañía de juguetes mundial está loca-

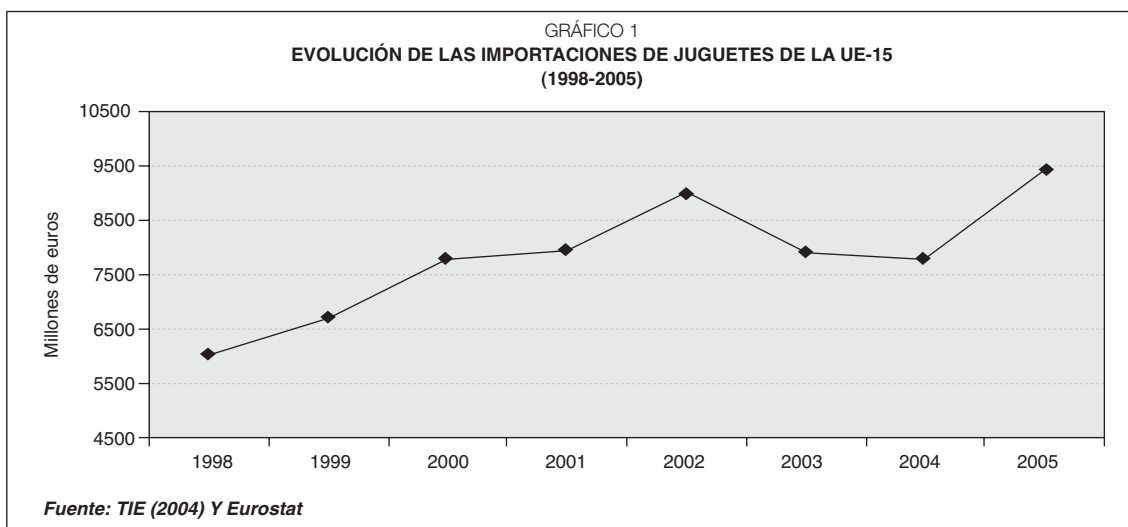
lizada en Dinamarca (Lego). Estos países son también los que tienen un peso más importante en el mercado europeo del juguete. Por otra parte destaca cómo las empresas de juguete europeas se encuentran localizadas en determinadas regiones dentro de estos países, como Bavaria (Alemania), Alicante (España), Rhône-Alps (Francia) y alrededor de Milán (Italia). Hay industrias de juguete también en algunas regiones en los países de la ampliación europea.

En estos países existen multinacionales que tienen diversificada su producción en varios países del mundo (caso de la multinacional Smoby en Francia o Playmobil en Alemania) y que se dedican sobre todo al diseño, distribución y comercialización de sus productos. Sin embargo, lo que caracteriza al sector es la pequeña dimensión de las empresas. Así, la mayor parte de empresas son de tamaño medio o pequeño (el 80 por 100 son pequeñas empresas con menos de 50 trabajadores). En este sentido, hay que decir que la reducida dimensión de las empresas europeas, los elevados costes de producción y el corto ciclo de vida de los productos suponen un obstáculo para la competitividad internacional del sector. Otro rasgo de la industria europea del juguete es la especialización en la producción de juguetes de carácter tradicional.

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 2005 ascienden a 9.422 millones de euros (Gráfico 1). Las muñecas y accesorios, los juegos y juguetes electrónicos, los videojuegos y los juguetes de acción son las principales categorías de productos importados. El principal origen de estas importaciones es



COLABORACIONES



Asia, y en concreto, China, país del que procede el mayor porcentaje.

La evolución del sector en la UE muestra un cierto estancamiento del valor de la producción en el año 2003 así como la disminución del empleo directo (producción), mientras que se mantiene el empleo indirecto (investigación, distribución y marketing). El análisis del comercio exterior también muestra una tendencia negativa del sector en los últimos años. Así, se puede observar el fuerte descenso experimentado en el año 2003 en el valor de las exportaciones (Gráfico 2). Aunque los últimos datos muestran un ligero incremento de las exportaciones en el año 2004, en 2005 de nuevo se reducen, situándose en una cifra alejada de la alcanzada en el año 2002 (1.545 millones de euros). También se puede observar el progresivo deterioro del saldo de la balanza comercial, que ha registrado en el año 2005 un *déficit* de 8.087 millones de euros derivado del menor valor de las exportaciones (1.335 millones de euros) en comparación con el de las importaciones (9.422 millones de euros).

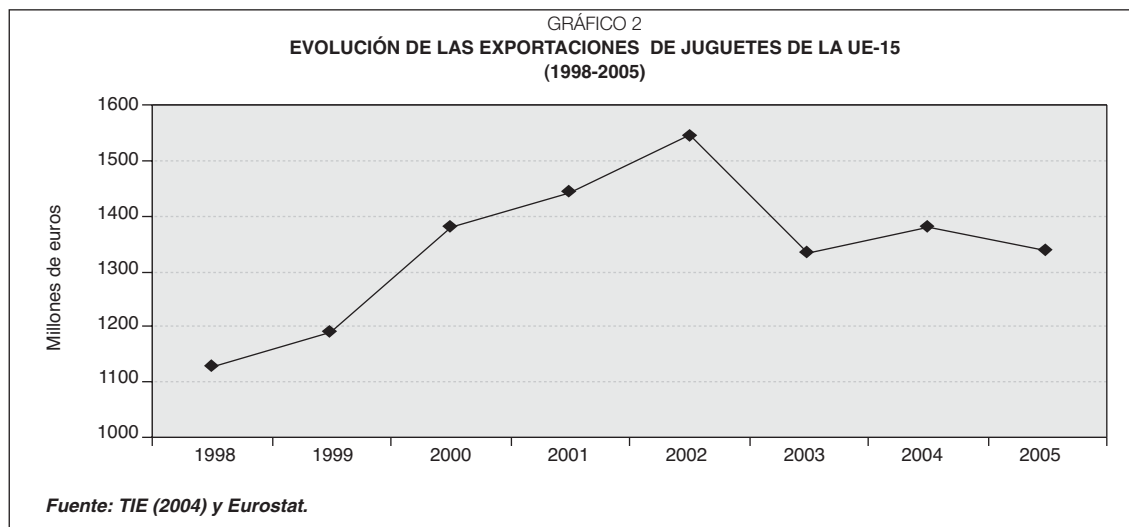
Los factores que más han influido en el estancamiento del sector en la UE han sido, por un lado, el fuerte incremento de la competencia de la producción de jugue-

tes procedentes fundamentalmente de Asia. Esto ha provocado la alteración en la estructura de la industria, con un incremento del fenómeno de la deslocalización de la producción. Además, por otra parte hay que mencionar la reducción en la demanda para los juguetes tradicionales, en los que se encuentra especializado el sector europeo, en beneficio de nuevos productos (juguetes electrónicos, videojuegos).

A pesar de la relevancia de la industria del juguete europea o de EEUU a nivel mundial, los mercados occidentales se encuentran cada vez más inundados de las importaciones, a precios muy competitivos, procedentes sobre todo de China. Este país cuenta con un total de 8.000 fabricantes en el sector que generan un volumen de producción de 5.800 millones de euros creciendo además, a un ritmo de más del 45 por 100 interanual. En concreto, en la provincia de Guangdong (Cantón, al sur de China), más de 4.500 fabricantes exportan el 50 por 100 de los juguetes del mundo. China a pesar de tener una población de cerca de 1.300 millones de habitantes, destina casi el 95 por 100 de su producción a la exportación. Por otra parte, el tamaño de su mercado potencial es muy importante (300



COLABORACIONES



millones de niños menores de 14 años) y tiene un elevado ritmo de crecimiento (actualmente el mercado doméstico está valorado en 2.200 millones de euros y las estimaciones lo sitúan en unos 10.000 millones de euros en 2010).

La producción juguetera china se caracteriza por la manufactura de productos de calidad media, basando su competitividad principalmente en una mano de obra más barata y en condiciones laborales en la mayoría de los casos precarias. Aprovecha las economías de escala unidas a volúmenes importantes de producción y a esto pueden añadirse prácticas corporativas y fiscales poco ortodoxas, todo lo cual se traduce en unos menores costes. Ante esta realidad, numerosas empresas occidentales han trazado estrategias de inversión industrial directa en China o procesos de subcontratación internacional. Mediante estas estrategias, 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.

Por otro lado, dentro de los aspectos que condicionan actualmente el funcionamiento de la industria del juguete, junto al

fenómeno de la deslocalización se encuentra la gran heterogeneidad de productos o subsectores que la componen. Así la industria del juguete o del juego se ha diversificado o segmentado en multitud de productos y mercados. De este modo, la variación en el tipo de juguete ha hecho que, en menos de 15 años, los videojuegos y los juegos electrónicos hayan pasado a absorber un 33 por 100 del total del mercado mundial del juguete. A esto hay que unir aspectos tales como la adopción de estrategias de «licensing» (obtención de licencias o derechos para la explotación comercial de productos de terceros) por parte de grandes redes de empresas —multinacionales— o aspectos como el acortamiento del ciclo de vida del producto, entre otros.

En definitiva, estamos ante un proceso de reestructuración del sector que afecta ya no sólo a la actividad principal sino que también, y no menos importante, a las actividades complementarias o auxiliares que lo rodean. Las consecuencias son muy significativas ya que las implicaciones tienen un fuerte impacto en las economías y estructuras productivas de las zonas en las que se ubica la actividad juguetera.

En este contexto, el proceso de rees-



COLABORACIONES



tructuración del sector al que se ha hecho referencia se ha dirigido fundamentalmente a enfrentarse en condiciones competitivas a los mercados mundiales. A continuación se mencionan las principales estrategias productivas y comerciales adoptadas por las empresas y los centros tradicionales de producción ante la intensificación de la competencia a la que se asiste en los últimos tiempos.

En primer lugar, destaca la tendencia hacia la *deslocalización* de la totalidad o parte de la producción. Así, tiene lugar un desplazamiento de la producción hacia países con costes de producción reducidos, conservando en el país de origen aquellos aspectos que generan mayor valor añadido (diseño, tecnología, investigación, comercialización, publicidad, etcétera). Se trata tanto de inversiones directas en el exterior como de procesos de subcontratación internacional de partes, componentes, etcétera, principalmente en países del Sudeste Asiático. Las ventajas de esta estrategia se traducen en bajos costes de producción y legislaciones más permisivas, mayores posibilidades de innovación y flexibilidad de la producción. Además, es posible aprovechar el importante tamaño del mercado potencial en estos países. Dado el elevado 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.

A pesar de los efectos positivos que puede generar esta estrategia en las empresas que la desarrollan, no hay que

*ción bajo licencia*. En este caso, se asiste a la actuación de empresas que a través de redes o contratos de fabricación producen con licencia en muchos países bajo la misma marca. Este tipo de estrategia es adoptada, fundamentalmente, por empresas de EEUU y de Japón. Las ventajas son, el contar con una alta presencia en el mercado mundial y la posibilidad de amortizar las elevadas inversiones en publicidad. En este ámbito, las PYMEs resultan poco competitivas (elevado coste económico, corto ciclo de vida del producto, etcétera) frente a las grandes multinacionales del sector.

Una tercera estrategia, seguida fundamentalmente por las PYMEs, se dirige a *posicionarse en determinados nichos de mercado* (preescolar, educativo, juguete clásico, de alta calidad, etcétera) que permite evitar la confrontación directa vía precio con los juguetes asiáticos. Además, esta estrategia ha cobrado gran 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 por 100 de las ventas en fechas próximas a Navidad, lo que eleva los costes financieros de las empresas.

Otra respuesta de los países desarrollados a la creciente competencia de los países asiáticos se ha orientado al *endurecimiento de las condiciones de seguridad* que deben cumplir los juguetes para comercializarse (directivas europeas) lo cual ha beneficiado tanto a productores comunitarios (mejorando y protegiendo la imagen de calidad de sus productos) como a los compradores, preocupados no tanto por el precio como por la seguridad de sus hijos (consumidores finales).

Por último, otra estrategia que se vislumbra es la *diversificación productiva* de las empresas jugueteras con actividades



COLABORACIONES

no estrictamente jugueteras aprovechando las sinergias existentes (conocimientos y experiencia). Esta diversificación se ha dirigido hacia otros sectores y actividades a las que las empresas jugueteras pueden ofrecer su conocimiento y su «saber-hacer».

A pesar de estas estrategias adoptadas por las empresas, parece que no ha sido suficiente para hacer frente a la fuerte competencia. La situación del sector sigue siendo delicada como lo reflejan los datos de la balanza comercial (deficitaria), con una caída de las exportaciones y el incremento de las importaciones. Además hay que apuntar los constantes cierres empresariales, despidos laborales, etcétera, todo lo cual se traduce en un futuro incierto para el sector juguetero de Occidente. Ante esta situación, se hace necesaria la cooperación y la concentración como elemento estratégico fundamental. Además, hacen falta mayores esfuerzos en la inversión en procesos que confieren al producto un valor añadido (diseño, marca, publicidad, *marketing*) así como la potenciación de la creatividad y la innovación con el fin de posicionarse en segmentos distintos a los que compiten las producciones asiáticas.

### 3. Situación y evolución de la industria del juguete en España

El sector en España está formado por 216 empresas, con un empleo directo que alcanza los 5.100 trabajadores, no incluyendo en este colectivo al subsector auxiliar del juguete (AEFJ, 2005). La tendencia observada en las empresas del sector en España es la de fabricar un producto con mayor diseño, calidad y valores pedagógicos, para competir en mercados donde el factor precio (calidad estandarizada) no sea decisivo.

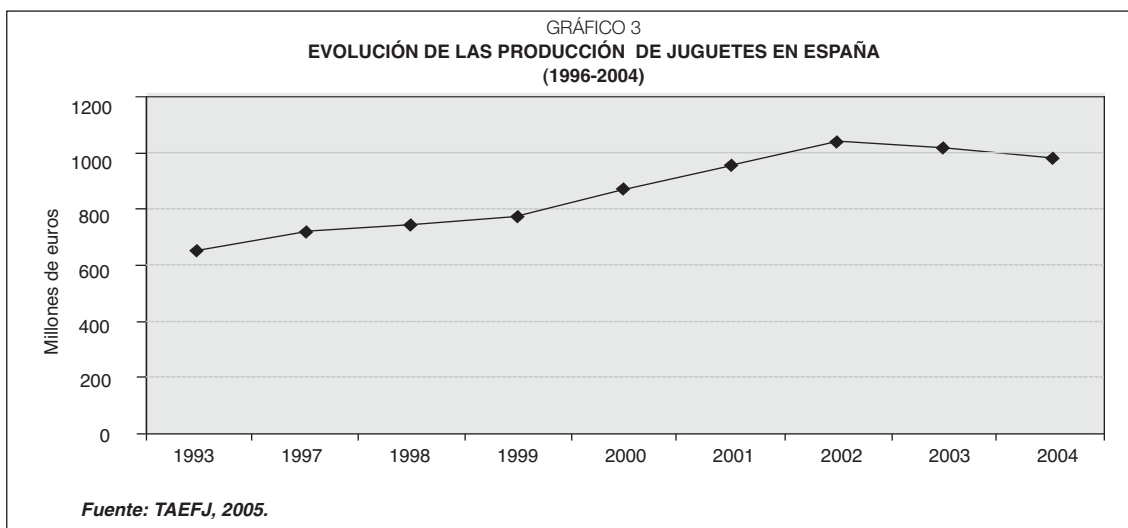
El análisis de la localización geográfica de la actividad en España muestra la elevada concentración territorial de empresas y trabajadores en la Comunidad Valenciana. En concreto, en el año 2003 se localizan en esta Comunidad el 41,7 por 100 del total de empresas, seguida de Cataluña con el 27,7 por 100 (Subdirección General de Comercio Exterior de Productos Industriales, 2004). En cuanto al empleo, el 66,67 por 100 está localizado en la Comunidad Valenciana, seguido de Cataluña con el 18,43 por 100 del total nacional. Queda constatada pues, la relevancia de la Comunidad Valenciana dentro de la industria del juguete nacional. Además, si profundizamos en el análisis, observamos que 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). Esta área supone por la actividad juguetera que desarrolla en el conjunto español, el 30 por 100 de las exportaciones y más del 50 por 100 de la producción nacional.

Por otra parte, destaca el reducido tamaño empresarial, con una media de 25 empleados (además el 86 por 100 de las empresas cuenta con menos de 50 trabajadores). Queda patente así la gran atomización existente en el sector, que no deriva tanto en una pérdida de competitividad pero sí en problemas en aspectos comerciales, tecnológicos, financieros y productivos. Esta estructura del tejido productivo viene motivada fundamentalmente por la desaparición de empresas de gran tamaño (provenientes de la época del fordismo) generando empresas especializadas (empresas auxiliares) en determinados procesos y en las que los empresarios eran expertos.

El análisis de la evolución de los principales datos económicos del sector del



COLABORACIONES



juguete en los últimos años muestra una situación negativa. 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. Los datos para el año 2004 muestran como esta tendencia a la baja se mantiene (Gráfico 3). 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 por 100 respecto al año anterior.

En cuanto al sector exterior, se observa una caída acumulada de las exportaciones desde el año 2002 de un 23,7 por 100, lo que muestra la difícil situación por la que está pasando el sector actualmente (Gráfico 4). 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. En cuanto a las importaciones hay que apuntar el mantenimiento de la tendencia alcista en las mismas.

Esta distinta evolución de exportaciones e importaciones repercute en el saldo comercial deficitario, que va a registrar un giro en su tendencia a partir de 2003. Así, ha pasado de ser descendente en 2001 y

2002, hasta alcanzar en 2005 los 498,53 millones de euros, lo que representa un aumento de más del 160 por 100 sobre el déficit del 2002 y supone el déficit más alto en la historia del sector. También se observa un empeoramiento progresivo de la tasa de cobertura (del 72,29 por 100 en 2002 al 42,64 por 100 de 2005). No obstante, cabe destacar cómo a pesar de la evolución negativa experimentada por el sector en los últimos años, en 2005 las exportaciones han conseguido mantenerse en los 370 millones de euros, frenando la fuerte tendencia a la baja registrada en los años 2003 y 2004.

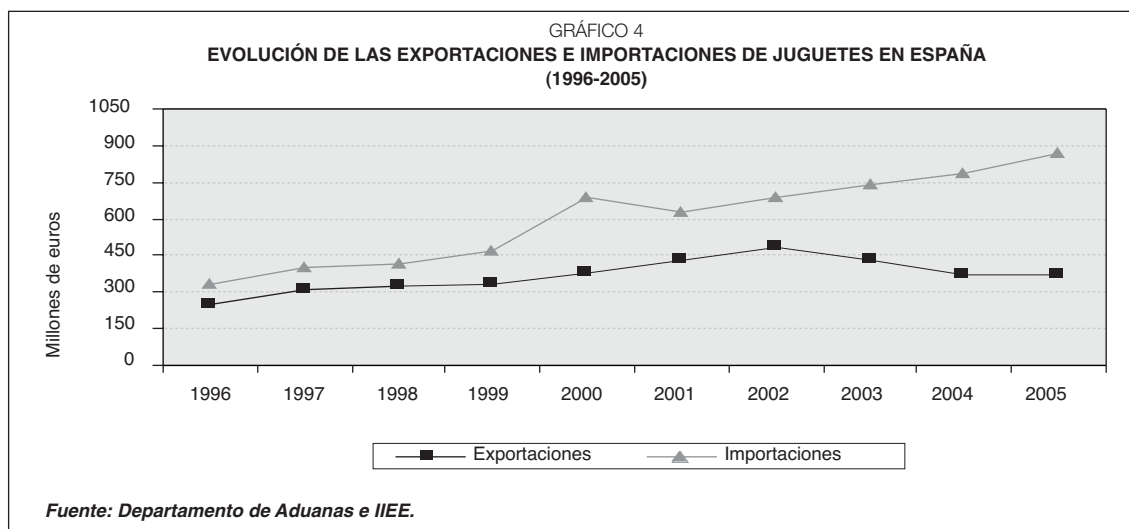
Por otra parte, cabe destacar como el principal país suministrador de juguetes es China. Las importaciones procedentes de este país representan un 62,53 por 100 del total. Después de éste destacan, en orden de importancia Alemania, cuyas importaciones suponen en 2005 el 6,10 por 100 del total, Francia con el 5,01 por 100 e Italia y Países Bajos con el 2,90 por 100 y 2,44 por 100 respectivamente (Cuadro 1).

En cuanto a los principales destinos de las exportaciones de juguetes, destacan las ventas realizadas a la UE, que absorbe en su conjunto el 80 por 100 del total de las exportaciones españolas de



COLABORACIONES





juguets. Por païses, se sitúa en primer lugar Portugal, que absorbe el 27 por 100 del total de las exportaciones. También tienen gran importancia las ventas realizadas a Francia y a Alemania, que suponen el 18 y el 11 por 100 del total respectivamente. Por otra parte, cabe advertir cómo 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 païses suponían un 9,4 por 100 del total en 2005 sólo suponen un 2,31 por 100 (Cuadro 2).

En definitiva, la evolución reciente de las principales magnitudes del sector en España pone en duda la capacidad competitiva de la industria del juguete española debido, sobre todo, a la fuerte competencia procedente de païses con bajos costes salariales.

Por otra parte, el análisis del sector permite observar ciertas características y rasgos de las empresas a nivel nacional que pueden suponer un obstáculo a la hora de afrontar la difícil situación por la que atraviesan. Así, el sector se caracteriza por la *limitada tendencia al asociacionismo*; 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. Sin embargo, la cooperación entre empresas ha existido (el ejemplo de «Famosa» en Onil-Alicante es el más claro), si bien es limitada. Otro rasgo es la *elevada estacionalidad*, ya que el 80 por 100 de las ventas de las principales cadenas de distribución se realiza en sólo seis semanas al año. También es destacable la *concentración de la distri-*



COLABORACIONES

CUADRO 1  
PRINCIPALES ORÍGENES DE LAS IMPORTACIONES ESPAÑOLAS DEL JUGUETE  
(porcentaje sobre las importaciones totales del juguete y total en millones de euros).

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
China .....	60,22	65,80	64,18	62,89	62,00	61,20	61,04	62,53
Alemania .....	4,94	4,64	4,98	3,98	6,40	7,41	6,41	6,10
Francia .....	4,94	4,77	3,80	5,16	6,10	4,14	5,02	5,01
Italia .....	6,00	4,41	2,78	3,21	3,01	3,70	3,14	2,90
Países Bajos .....	2,49	2,26	2,27	2,02	2,65	2,22	2,85	2,44
Resto païses .....	21,41	18,12	21,99	22,74	19,84	21,33	21,54	21,02
TOTAL MUNDO	390,03	437,40	687,80	625,50	672,70	741,60	787,58	869,24

Fuente: Departamento de Aduanas e IIEE.

CUADRO 2								
Principales destinos de las exportaciones españolas del juguete								
(Porcentaje sobre las exportaciones totales del juguete y total en millones de euros).								
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Portugal .....	16,80	18,77	18,77	18,28	18,48	22,58	24,85	26,99
Francia.....	26,08	21,23	19,76	18,07	16,10	17,47	19,37	18,07
Alemania.....	7,04	7,09	7,30	6,09	7,29	8,31	8,89	11,14
Reino Unido.....	12,57	15,13	14,01	13,67	12,90	9,86	10,25	7,75
Italia .....	7,01	5,41	5,09	5,88	7,58	6,49	7,90	7,46
TOTAL UE-15 .....	78,17	74,40	74,45	71,14	70,66	73,32	79,99	79,56
Estados Unidos .....	3,24	5,98	6,32	5,17	9,75	9,40	2,93	2,31
Resto Países .....	18,59	19,62	19,23	23,69	19,59	17,28	17,08	18,13
TOTAL MUNDO	312,79	318,31	377,98	427,28	486,29	429,17	373,24	370,71

*Fuente: Departamento de Aduanas e IIEE.*

bución, lo cual eleva el nivel de presión de los grupos distribuidores afectando a costes de almacenaje y financieros de los productores. Y por último se encuentra la dificultad en el ámbito de *la comercialización*; se poseen los conocimientos necesarios en producción pero se carece de ellos en temas de comercialización. Ante esto, se plantean soluciones como la lonja de subcontratación de procesos en Ibi (Alicante). Además se encuentra con la dificultad de acceder a los mercados exteriores por falta de dimensión, costes o falta de información, lo cual hace necesario el centrarse en aspectos como la promoción, imagen o la marca.

En cuanto al estado de la innovación en el sector del juguete de España, según la Encuesta de Innovación Tecnológica del Instituto Nacional de Estadística, el número de empresas innovadoras en el juguete, en el periodo 2001-2003, supone el 36,8 por 100 del total de empresas del sector, mientras que en el conjunto de la industria este porcentaje es del 24,7 por 100. La posición en innovación es más positiva en el sector que en el conjunto de la industria lo que queda demostrado tanto por el porcentaje de empresas innovadoras sobre el total, como por la intensidad en innovación y el número de patentes solicitadas. Por otro lado, las empresas innovadoras de producto suponen el 95 por 100 del

total de empresas innovadoras del sector juguete, siendo estas innovaciones por lo general desarrolladas principalmente por la propia empresa. El motivo de esta elevada cifra se debe a que la innovación del producto (introducción de nuevos modelos, cambios en muestrario) resulta necesaria para mantener la competitividad de la empresa en los mercados y, en definitiva, para su supervivencia.

Sin embargo, el análisis 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, muestra el 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, ya que en realidad 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 (Instituto Tecnológico del juguete) en Ibi, la referencia principal.



COLABORACIONES

#### 4. Estrategias del sector del juguete ante el proceso de globalización

La dinámica seguida por el sector en los últimos años ha propiciado una alteración fundamentalmente en el ámbito productivo, comercial y distributivo de las empresas, para tratar de hacer frente a las nuevas condiciones impuestas por el contexto competitivo mundial. El entorno en que se desenvuelve la empresa ha variado, las condiciones competitivas se han endurecido enormemente debido a la aparición de productos manufacturados en países con costes laborales muy bajos. 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. La variación en el tipo de juguete fabricado (videojuegos y los juegos electrónicos, en detrimento del juguete clásico) ha sido otro de los nuevos aspectos que se deben de tener en cuenta para comprender la actual coyuntura que atraviesa el sector.

Ante las dificultades a las que ha tenido que enfrentarse el sector del juguete en España, las empresas se han visto obligadas a buscar nuevas fórmulas de competitividad. Así, una estrategia adoptada ha consistido en trasladar determinadas fases del proceso productivo a industrias auxiliares especializadas. En concreto, se ha asistido a una fragmentación de la cadena de producción, con la descentralización de ciertas fases, dando lugar a la creación de empresas de pequeña dimensión (empresas auxiliares) con una gran especialización productiva, que satisfacen las necesidades de las empresas jugueteras.

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.

Además, la necesidad de innovación de producto, derivado de las características de la demanda y del alto nivel de competencia existente, ha hecho que se requiera de nuevos materiales y de 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, etcétera., lo que ha conllevado a su vez la aparición de empresas auxiliares especializadas en estas actividades y procesos, que permiten en muchos casos el autoabastecimiento local. En definitiva, todo este proceso deriva en una dinámica de relaciones interempresariales (subcontratación) que conforman lo que se denomina un *distrito industrial*. De esta forma, es posible en un plazo de tiempo mínimo conseguir cualquier pieza necesaria, proporcionando una alta flexibilidad a las empresas jugueteras y permitiendo una gran diferenciación del producto. 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.

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 suminis-



COLABORACIONES

trar 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. El análisis de los datos del SABI (para el año 2003) confirma que los municipios del área de Ibi-Onil (Alicante) concentran un alto porcentaje de empresas tanto del sector del juguete como de otros sectores auxiliares. En concreto, en la Foia de Castalla, las empresas del juguete junto a las empresas de los sectores de química y plásticos, productos metálicos y equipo mecánico y papel y artes gráficas, actividades todas ellas con una gran importancia como industrias auxiliares para el sector del juguete, representan el 53,5 por 100 del total de las empresas de la zona, lo que hace que estén conformando a la zona como un área especializada fundamentalmente en plásticos y transformados del metal-mecánico.

Sin embargo, cabe advertir que estas empresas cuentan con un problema fundamental derivado de la carencia en conocimientos comerciales. Es decir, poseen abundantes conocimientos sobre cómo producir pero tienen dificultades a la hora de vender sus productos. Además, su reducida dimensión supone un serio *handicap* en este sentido y es por ello que se muestra fundamental la cooperación para superar las dificultades.

Pero el nuevo entorno competitivo no sólo ha tenido influencia en el proceso de reestructuración de la organización productiva del sector a nivel interno, sino que

también se ha modificado la estrategia industrial y comercial a nivel internacional. Así, una fórmula empleada por las empresas del sector se ha basado en la minimización de los costes de producción (costes laborales fundamentalmente) a través del traslado de las fases más intensivas en mano de obra a países con ventajas en la misma, tratando a su vez de incrementar la productividad a través de un proceso de mejora tecnológica y organizativa. Mediante esta estrategia las empresas adquieren productos acabados o la subcontratación productiva en países con bajos costes salariales, 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 recurre a China como un centro de aprovisionamiento más económico.

Las consecuencias de esta estrategia han sido favorables para las empresas que han trasladado sus producciones al exterior, obteniendo mayor flexibilidad en producción e innovación y manteniendo los centros de gestión-decisión en los países de origen. Sin embargo, esta estrategia puede comportar 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.

Al margen de las estrategias de deslocalización (relativamente costosas para las pequeñas empresas), las PYMEs han optado por posicionarse en determinados nichos de mercado (preescolar, educativo, juguete clásico, de alta calidad, etcétera) con un doble objetivo: mantener posiciones estables en los mercados, evitan-



COLABORACIONES

do la confrontación directa vía precio con los juguetes asiáticos y permitiendo combatir el efecto de la estacionalidad en las ventas. Se trata, por tanto, de una estrategia basada en la cualificación del producto o servicio (a través de la innovación, publicidad o de la diferenciación de productos), centrándose en aquellas actividades con un alto valor añadido. Esta estrategia parece la más segura tanto a corto como a largo plazo para mantener posiciones competitivas.

Por tanto, en la actualidad para poder sobrevivir en el mercado, el sector del juguete tiene que realizar un cambio hacia una actividad basada en el conocimiento, en la innovación. No significa centrarse únicamente en el diseño, sino poder dominar también todo el producto y el ciclo de vida del proceso o actividad, tratando de generar valor en cada fase.

En definitiva, es posible apuntar ciertas actuaciones que hagan que las empresas puedan afrontar en condiciones competitivas la fuerte presión ejercida por las producciones asiáticas. En este sentido, dado que la innovación supone un elemento estratégico en el sector, esto debe implicar un seguimiento y una gestión eficiente de los procesos que confieren aspectos innovadores al producto. En consonancia con esto último, se hace necesario potenciar planes internos en las empresas de formación continua de los trabajadores en procesos de innovación. Por otra parte, ante la escasa dimensión empresarial se muestra relevante la articulación de mecanismos de cooperación y de relación productiva interempresarial.

Otros aspectos sobre los que pueden diseñarse actuaciones se centran en el impulso a empresas relacionadas con el sector terciario avanzado de carácter productivo (diseño, ingeniería, consultorías tecnológicas) así como aspectos relacionados con la imagen y la promoción y las redes de distribución (tiendas propias). El objetivo es el de rentabilizar al máximo las economías externas que existen en el territorio para tratar de mantener la competitividad en los mercados.

## Bibliografía

1. AEFJ (2005): Información general del sector del juguete, Asociación Española de Fabricantes de Juguetes. [www.aefj.es](http://www.aefj.es)
2. HERNÁNDEZ SANCHO, F. (2005): «El sector del juguete: caracterización sectorial y dinámica productiva», *Economía Industrial*, Nº 355/356, pp. 345-354.
3. ICTI (2003): *World toy facts and figures 2003*, International Council of toy industries, NPD Group. [www.toy-icti.org](http://www.toy-icti.org)
4. INE (2003): *Encuesta de Innovación Tecnológica en las Empresas*, Instituto Nacional de Estadística, Madrid.
5. SUBDIRECCIÓN GENERAL DE COMEX DE PRODUCTOS INDUSTRIALES (2004): *Sector juguetes 2003*, Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Madrid.
5. TOY INDUSTRIES OF EUROPE (2004): *Facts and Figures*, TIE, Julio 2004. [www.tietoy.org](http://www.tietoy.org).



COLABORACIONES



# AVISO PUBLICO

## SUB. GRAL. COMERCIO EXTERIOR DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS

### SOLICITUD DE DEVOLUCION DE FIANZAS PLAZOS PARA PRESENTACION DE PRUEBAS

Aplicación a los Certificados concedidos desde el día 1 de octubre de 2000,  
salvo que exista reglamento específico que lo modifique

Plátanos	TREINTA DÍAS siguientes a la expiración del período de validez del Certificado.	Rgto. CE n.º 566/2006
Productos Agrícolas Transformados (PAT)	NUEVE MESES siguientes a la expiración del período de validez del Certificado.	Rgto. CE n.º 1520/00
Productos agrícolas: Materias grasas, plantas vivas, productos floricultura, leche y productos lácteos, carne vacuno, semillas, frutas y hortalizas, carne porcino, huevos, carne de ave, arroz, azúcar, sector vitivinícola, cereales, etc.	DOS MESES siguientes a la expiración del período de validez del Certificado.	Rgto. CE n.º 1291/00

— En todos los productos el *PLAZO MAXIMO* para solicitar la resolución de los expedientes es de *VEINTICUATRO MESES* desde el día siguiente a la expiración del Certificado. Transcurrido este plazo no se efectuará la devolución del importe de la Fianza, aun en el caso de que se presente la correspondiente prueba de realización de las operaciones.

#### MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

##### Secretaría General de Comercio Exterior

##### SUB. GRAL. COMEX. PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS. SERVICIO DE FIANZAS

##### Solicitudes de devolución de fianzas constituidas (Importación y Exportación)

La Orden de 26 de febrero de 1986 («BOE, 7 de marzo»), modificada por la Orden de 27 de julio de 1995, establece que la devolución de las fianzas se realizará por la Secretaría General de Comercio Exterior a solicitud del interesado.

Las solicitudes de devolución de las fianzas constituidas ante los Servicios Centrales, deberán dirigirse a la Secretaría General de Comercio Exterior (Servicio de Fianzas, Paseo de la Castellana, 162, planta cuarta, 28071 Madrid).

Las solicitudes de devolución de las fianzas, constituidas ante las Direcciones Territoriales y Provinciales de Comercio y Servicios de Inspección SOIVRE, deberán presentarse en la misma Dirección o en los Servicios de Inspección SOIVRE que concedió los correspondientes certificados.

El no solicitar, los interesados, la resolución de los expedientes de devolución de las fianzas con la aportación de las pruebas, en los plazos establecidos en la legislación nacional y comunitaria en vigor, para los diversos productos agrícolas, dará lugar al oportuno Acuerdo Declarativo de Incumplimiento.

Con el fin de agilizar la resolución de los expedientes de devolución de las fianzas constituidas a disposición de la Secretaría General de Comercio Exterior, es recomendable se adjunte a las solicitudes la fotocopia del correspondiente «Resguardo de depósito o Garantía en Efectivo», o «Resguardo de Garantía Otorgada mediante Aval o Seguro de Caución».

#### SERVICIO DE FIANZAS

##### Acuerdo declarativo de incumplimiento (Fianza constituida en las operaciones de Importación y Exportación)

##### Ingreso de las liquidaciones

Las cantidades a ingresar en el Tesoro Público-Recursos Eventuales, como consecuencia de los expedientes de Acuerdo Declarativo de Incumplimiento de *Resguardos de Garantías Otorgadas por Terceros*, pueden hacerse efectivas por la EMPRESA TITULAR DE LOS CERTIFICADOS.

— En MADRID:  
MINISTERIO DE ECONOMIA Y HACIENDA  
DIREC. GRAL. DEL TESORO Y POLITICA FINANCIERA  
Paseo del Prado, 4  
28071 MADRID

— En PROVINCIAS:  
INTERVENCION DE HACIENDA de la localidad en que resida la Entidad Delegada que constituyó la *Garantía Otorgada por Terceros (Aval o Certificado de Seguro de Caución)*.

Realizado el ingreso y expedida la CARTA DE PAGO, esta CARTA DE PAGO *original* deberá remitirse a:  
MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO  
SERVICIO DE FIANZAS  
P.º Castellana, 162, Pl. 4.ª  
28071 MADRID

#### MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

##### Secretaría General de Comercio Exterior

##### SUB. GRAL. COMERCIO EXTERIOR DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS SERVICIO DE FIANZAS

Paseo de la Castellana, 162, cuarta planta, 28071 Madrid

Teléfonos: (91) 349 38 67 y 349 39 13