



ANTONIO FUSTER OLIVARES Y M^a JESÚS SANTA M^a BENEYTO. Universidad de Alicante

El territorio como eje estratégico para la industria del juguete

Introducción

En la localidad de Ibi suele recordarse que la sirena de la fábrica La Sin Rival-Payá Hermanos marcaba la rutina laboral no solo de los trabajadores de la empresa sino del resto de habitantes y trabajadores de otras empresas de la ciudad¹. Su cierre a principios de los ochenta supone, visto con perspectiva histórica, el inicio de la difícil y compleja situación a la que se iba enfrentar el sector desde ese momento y, en especial, el reto que supone afrontar las consecuencias derivadas de la actual crisis económica. Los cierres de otras empresas míticas como Juguetes Rico o Estuches y Juguetes S.A. (más conocida como Jyesa) han ido marcando la evolución que ha experimentado el sector en las últimas tres décadas. La evolución del sector se ha sustentado sobre una estrategia de diversificación y modernización que ha tenido siempre como base la tradición manufacturera. No obstante, también hay que tener en cuenta el fuerte impacto

que los procesos de deslocalización han tenido sobre la industria de la zona reduciendo el peso de la manufactura y aumentando, a su vez, la actividad importadora de productos provenientes de países asiáticos (Ybarra, Fuster y Doménech, 2009). Uno de los efectos derivados de este proceso de deslocalización de la producción juguetera fue que la industria inició un proceso de diversificación y especialización hacia sectores relacionados con el plástico, el metal o los moldes y la matricería que le ha permitido convertirse, por un lado, en proveedores de alto nivel de industrias como la automovilística o la aeronáutica que exigen unos estándares de producción muy altos y, por otro lado, en fabricantes de bienes de consumo (por ejemplo, productos plásticos para el hogar). Como resultado de este proceso, la zona de la Foia de Castalla (Biar, Castalla, Ibi, Onil y Tibi) se ha configurado como una de las áreas de especialización más importantes del país para la subcontratación de procesos industriales (Ybarra y Santa María, 2008).

¹ Para una mayor información, puede consultarse la obra de J.R. Valero Escandell, *La industria del juguete en Ibi, 1900-1942*; publicado en 1997 por la Universidad de Alicante.

Vista parcial de los polígonos industriales de Ibi. J.R.V.

Más recientemente, las dificultades de la industria en los primeros años de este siglo XXI unidas al inicio de la mayor crisis económica a nivel internacional desde la Gran Depresión de 1930 han provocado el cierre de empresas tan emblemáticas como Juguetes Mira, Juguetes Guiloy o, más reconocida a nivel de marca, Jesmar. Todas estas empresas, creadas a finales de la década de los 60 y principios de los 70, constituían un ejemplo de cómo la industria juguetera se había esforzado por competir en un mercado cada vez más globalizado caracterizado por una fuerte e intensa competencia de los productos importados y de los juguetes tecnológicos y videoconsolas. Las consecuencias de la crisis financiera, materializadas en las restricciones a la hora de ampliar u obtener líneas de crédito y en las dificultades para acceder a otros recursos financieros externos (por ejemplo, nuevos inversores), han terminado por ahogar el esfuerzo de numerosas empresas del sector.

Actualmente, empresas como FAMOSA, Juguetes Picó, Fábrica de Juguetes, Miniland o Moltó son las vigentes herederas de la tradición manufacturera del distrito. Se da la circunstancia de que las empresas que, en estos momentos, muestran una mayor fortaleza están en manos principalmente de multinacionales o de fondos de capital extranjeros² que pueden solventar la falta de crédito por parte de la banca española frente a aquellas empresas más pequeñas y familiares cuyos recursos financieros son mucho más escasos. Además, estas empresas a través de la deslocalización de una parte importante de sus actividades obtienen mayores ventajas competitivas al aprovechar los menores costes laborales en terceros países.

Por tanto, la concentración geográfica de la actividad juguetera ha sido el motor clave para el desarrollo económico de la Foia de Castalla y su configuración como distrito industrial. La denominación de esta zona como "Valle del Juguete" no es más que la constatación de cómo la tradición manufacturera del juguete está enraizada en esta zona desde que los hermanos Payá iniciaran su actividad. La influencia de esta zona geográfica sobre el conjunto del sector a nivel nacional ha sido fundamental dado que la industria del juguete en esta área supone una tercera parte del sector en España (Ybarra y Santa María,

2009). Por otro lado, no puede obviarse la presencia histórica de empresas jugueteras en otras áreas de la provincia de Alicante, especialmente en Dénia.

Sin embargo, en los últimos años el sector viene sufriendo una serie de circunstancias adversas derivadas no sólo de la crisis económica sino de los cambios culturales en materia de ocio. La caída del consumo y la debilidad de la demanda, el auge de nuevos productos tecnológicos relacionados con el ocio y el juego (consolas, teléfonos inteligentes, tabletas,...) se unen a la tradicional estacionalidad de las ventas y la ausencia de canales propios de comercialización lo que marca una diferencia notable respecto de otros sectores manufactureros de bienes de consumo que pueden adoptar una mayor variedad de estrategias de supervivencia. Por otra parte, el reciente traslado de la fábrica de FAMOSA a la ciudad de Alicante no implica una pérdida de empleo pero sí puede significar una pérdida de identidad de la zona ya que representa una referencia histórica que ligaba claramente una marca a una zona geográfica al estilo de las denominaciones de origen del sector alimentario.

Así, la importancia de la industria juguetera en la provincia de Alicante no se entiende sin la industria de la Foia de Castalla y sin la fuerte vinculación entre industria, territorio y sociedad que se produce en el mismo. Este aspecto debe ser clave en las estrategias en la que todos los actores (empresas, instituciones, sindicatos y administraciones públicas) deben implicarse para reforzar las bases competitivas que han sostenido al sector en las últimas décadas.

Aunque a lo largo del tiempo se ha identificado el juguete con la Foia de Castalla, Dénia también es otro importante centro juguetero que se remonta a principios del siglo XX y donde su origen tiene que ver con la concentración de comerciantes exportadores de pasas. Hasta ahí llegan los hermanos alemanes Ferchen a finales del siglo XIX quienes derivan su interés hacia la producción de juguetes fundando en 1903 la fábrica Metalúrgica Hispano-Alemana que se mantiene activa hasta su cierre en 1965. Empresarios como Manuel de Jesús García y sus sucesores Carrasco y Viuda Marsal o Fernando Sauquillo convirtieron Dénia en un importante

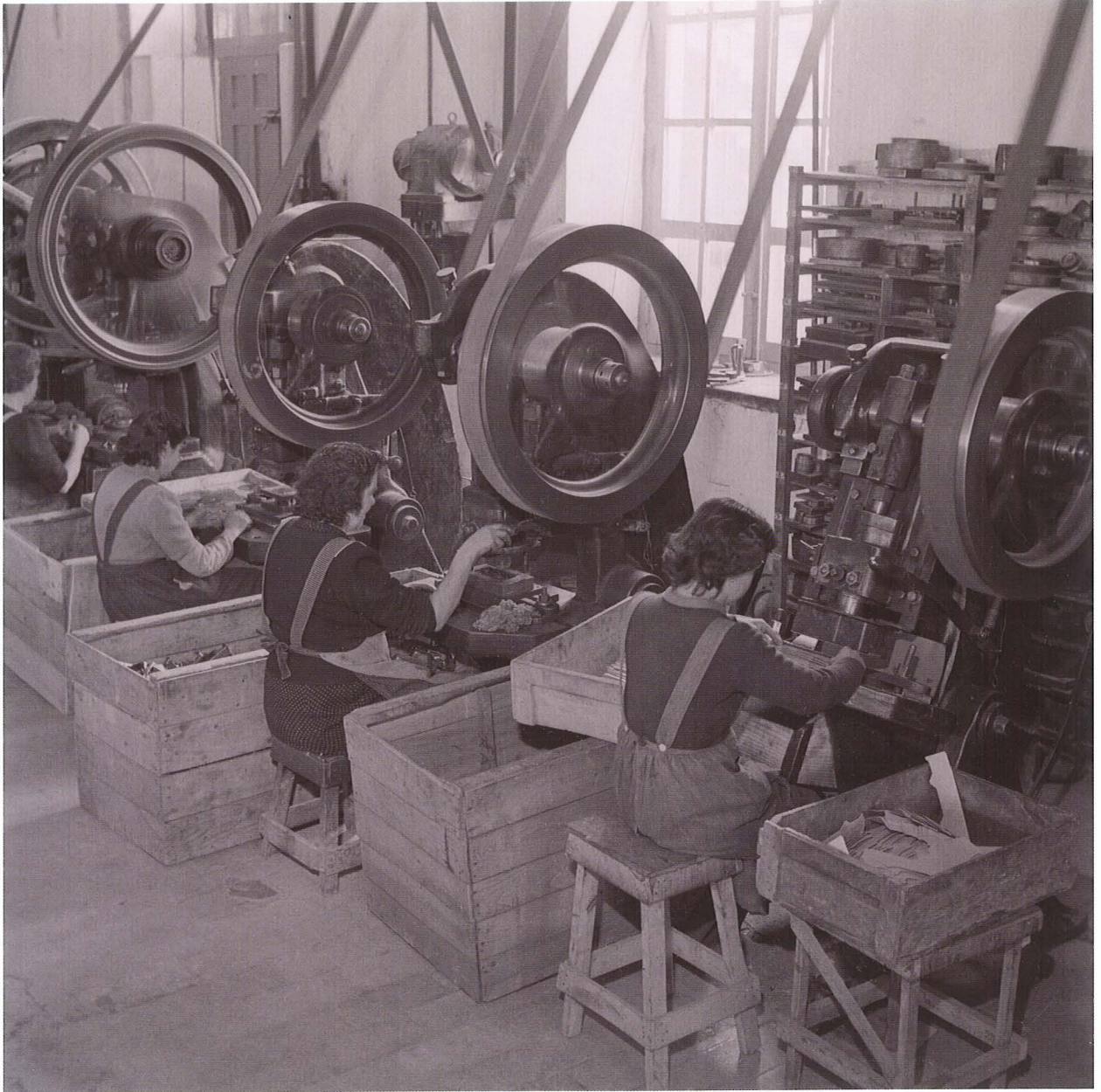
² El fondo de inversión norteamericano Sun Capital es propietario de FAMOSA; Smoby (integrada desde 2008 en la alemana Simba-Dickie-Group) posee la participación mayoritaria en Juguetes Picó y la también alemana Playmobil cuenta con una fábrica en Onil.



centro internacional de producción de juguetes de madera siendo conocida por la fabricación de barcos en madera y metal. Actualmente, los juguetes fabricados en Dénia son objeto de coleccionismo alcanzando sumas notables en subastas.

Fábrica de Rico. Foto J.R.V.

El desarrollo histórico es similar, por tanto, en sus orígenes al que se produce en la Foia de Castalla. Sin embargo, la industria juguetera de Dénia se vio superada por la introducción del plástico como materia prima a mediados del siglo XX lo que provocó un declive inexorable para la mayoría de empresas que hasta el momento tenían en la madera su principal material. Este es el hecho diferenciador en cuanto a la evolución de ambos territorios ya que la industria juguetera de la Foia de Castalla aprovechó mejor el cambio de la demanda hacia juguetes tanto metálicos como de plástico en los que se incluían mecanismos de resorte que, a su vez, son la semilla de la industria auxiliar de la zona. En la actualidad, Dénia cuenta con un número muy reducido de empresas dedicadas al sector del juguete entre las que pueden destacarse como fabricantes directos Juguetes Cayro, fundada en 1954, especializada en



Trabajadoras de la fábrica de Rico en Ibi, 1952. Foto Sánchez, AMA

juguete educativo, juegos de mesa y juguete clásico de madera y J. Llobel, fundada en 1946, especializada en productos infantiles.

El papel del distrito industrial

Desde los años ochenta el sector del juguete en la provincia de Alicante ha visto desaparecer empresas de gran dimensión en un proceso provocado por la tardía aparición de los efectos de la crisis del petróleo de 1973 y la grave crisis industrial que sufría España a principios de la década de 1980. Sin embargo, el cierre de estas empresas no supuso la desaparición de la actividad en la zona ya que se crearon empresas de menor tamaño que se especializaron, en muchos casos, en una o varias fases del proceso productivo, y bajo la propiedad de los mismos empresarios, directivos y trabajadores que habían formado parte de aquellas emblemáticas empresas que fueron el origen del distrito industrial del juguete. Así, y de forma paralela al proceso de reestructuración sufrido por la industria juguetera, se crearon numerosas empresas de pequeña dimensión que se dedicaron a una amplia variedad de actividades relacionadas con el diseño, la matricería y moldes, maquinaria o electrónica (Giner, Santa María e Ybarra, 2009). Este proceso tiene como resultado la generación de un potente sector auxiliar que no sólo prestará su capacidad productiva y sus servicios a la industria juguetera sino que ampliarán su cartera de clientes incorporando a sectores como el de la automoción, el aeronáutico, el de productos para el hogar o la construcción. El conocimiento acumulado sobre maquinaria, materiales, procesos y productos unido a una gran flexibilidad y agilidad para atender la demanda han sido los factores clave que explican el desarrollo de esta industria auxiliar que, en algunos casos, se especializa por completo en alguno de los sectores anteriormente citados desvinculándose por completo del sector juguetero. Como resultado de este proceso de especialización y diversificación, la industria juguetera dispone de una amplia variedad de proveedores lo que le permite centrar sus esfuerzos en aspectos como el diseño, la innovación o actividades relacionadas con el marketing y la distribución comercial. Todo este proceso se refuerza con la existencia de un mercado

de trabajo altamente cualificado y, además, con la existencia de un proceso de relevo generacional que refuerza los vínculos existentes entre la industria y la sociedad del distrito. Este proceso que se acaba de describir constituye la base sobre la que se ha sostenido el desarrollo económico de la zona y que ha conformado la existencia de lo que se conoce como distrito industrial.

Por tanto, la estructura del sector del juguete a nivel territorial en la provincia de Alicante ha estado determinada históricamente por la elevada concentración de empresas fabricantes y de industria auxiliar en la Foia de Castalla. Como consecuencia de la aparición de empresas auxiliares, esta zona geográfica ha mostrado una elevada especialización en la fabricación de juegos y juguetes a través del desarrollo de un modelo de organización productiva basado en la subcontratación.

Esta zona de la provincia de Alicante ha sido profusamente estudiada y clasificada como distrito industrial por la existencia de características como la tradición manufacturera y de unas costumbres que se han insertado en la sociedad y en la cultura de la propia zona lo que refuerza los lazos entre la esfera económica y la esfera social. Al mismo tiempo, existe un nivel de cooperación a nivel formal e informal que hace del distrito industrial una zona peculiar que se diferencia del funcionamiento de otras aglomeraciones industriales (Fuster y Doménech, 2008). La acción conjunta de estos factores *facilita la generación de habilidades requeridas por la industria, y promueve innovaciones y la difusión de la innovación entre las pequeñas empresas dentro de un distrito industrial* como ya señaló el gran economista inglés Alfred Marshall a finales del siglo XIX³. Este modelo de aglomeración espacial de empresas al que Marshall denominó “distrito industrial” sirvió de base al economista italiano Giacomo Becattini para desarrollar, a finales de la década de 1970, la teoría del distrito industrial marshalliano y explicar la evolución de la industria en áreas del norte de Italia que se caracterizaban por una fuerte especialización industrial de forma similar al proceso experimentado por el distrito del juguete.

Por tanto, Marshall ya hacía referencia hace más de un siglo a una serie de características con las que

³ La referencia puede hallarse en la obra clásica de Alfred Marshall, *Principles of Economics*, publicada originalmente en 1890 (MARSHALL, Alfred, *Principles of Economics* London, Macmillan, 1890).



puede identificarse claramente el distrito industrial del juguete (Galleto, 2008). En primer lugar, la existencia de un mercado de trabajo con unos niveles altos de formación, especialización y flexibilidad que cubre todas las fases del proceso productivo. Por otro lado, la organización de la producción en torno a una industria principal como el elemento que facilita la aglomeración espacial de otras empresas pertenecientes a las diferentes fases del proceso de producción. La intensa relación entre competencia y colaboración entre las empresas de la industria auxiliar beneficia la supervivencia del conjunto del sector y, además, a la industria principal al disponer de proveedores altamente especializados. Y, por último, la circulación de conocimiento a lo largo del territorio del distrito. Tanto el “efecto cafetería” o “charla de bar” como la transmisión formal del conocimiento (un contrato de investigación con AIJU, por ejemplo) generan un volumen de conocimiento sobre productos y procesos que el propio distrito acaba acumulando conforme este se desarrolla. En cierto sentido, este conocimiento que existe en cada empresa y que, al mismo tiempo, existe en el distrito constituye la cultura industrial que forma parte del pasado y el presente pero que también es un activo a potenciar para el futuro económico de la zona.

A estas características se puede sumar la existencia de un clima de confianza que beneficia la cooperación entre las personas y empresas del distrito sin

que ello implique que no exista una fuerte competencia. En este sentido, se produce una combinación equilibrada entre competencia y cooperación que beneficia al conjunto del distrito y permite afrontar en mejores condiciones los retos a los que se enfrenta la industria (Fuster y Doménech, 2009). Además, la búsqueda de cooperación en áreas como la innovación y el desarrollo tecnológico es la base sobre la que se constituye el Instituto Tecnológico del Juguete (AIJU) en Ibi que ha ejercido un importante papel en el desarrollo tecnológico de la industria juguetera.

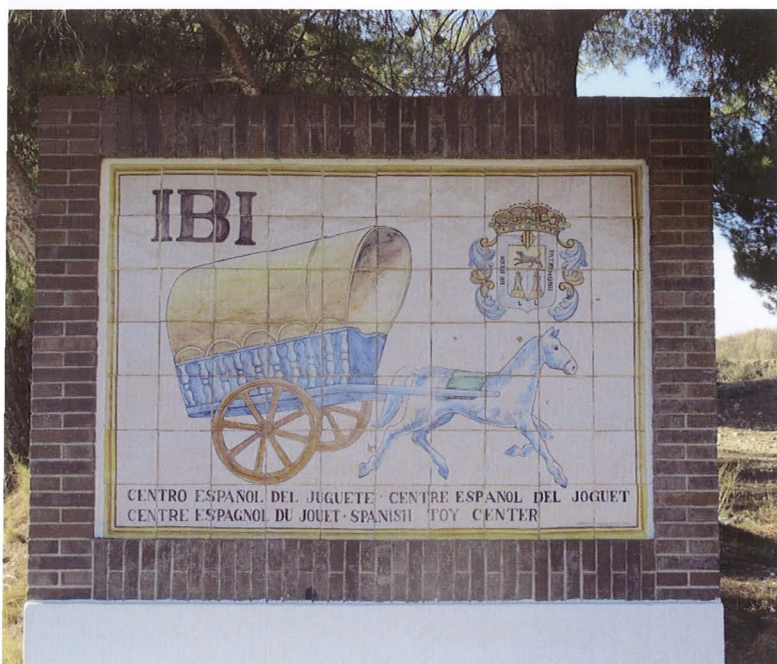
En conclusión, el distrito industrial juguetero se ha caracterizado en las últimas décadas por su capacidad de adaptación haciendo valer la tradición manufacturera, la iniciativa emprendedora y el conocimiento acumulado como los factores sobre los que se ha asentado el desarrollo de la zona. Durante varias generaciones el conocimiento y la tradición vinculada con la manufactura juguetera han sido la base sobre la que se han combinado factores como la innovación, la cooperación y la generación de externalidades. En este aspecto, estas bases deben ser reforzadas para asegurar el futuro de la economía del territorio aunque cabe advertir que la falta de recuperación no sólo de la economía española sino de las economías de nuestro entorno que, a su vez, son nuestros principales socios comerciales puede lastrar este proceso de recuperación.



La situación del sector en el contexto de la crisis económica actual y estrategias adoptadas

En esta sección se analiza la evolución del sector en los últimos años, con especial énfasis en el período de crisis económica, detallando la estructura actual de la industria en el conjunto de la provincia de Alicante. Para ello se ha utilizado como fuente de información la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) que proporciona información sobre empresas ubicadas en España. El análisis se realiza en el periodo comprendido entre 2004 y 2011 (como último año disponible de datos) para reflejar la evolución de los principales indicadores de las empresas (empleo e ingresos de explotación) en este periodo. La base de datos utilizada en este trabajo incluye empresas que están vinculadas con la cadena de valor del sector juguetero lo que comprende actividades relacionadas con la industria textil, del plástico o actividades relacionadas con la comercialización de productos jugueteros. Para centrar lo máximo posible el análisis en aquellas empresas vinculadas con el sector del juguete se ha depurado la base de datos utilizando como criterio la descripción de la actividad realizada por la empresa, seleccionado sólo aquellas empresas cuya actividad se relaciona directa o indirectamente con la industria juguetera. Con estos criterios la base de datos está formada por 207 empresas ubicadas principalmente en los municipios de Castalla, Ibi y

*Polígono de Castalla, con Onil al fondo. Foto J.R.V.
Polígono de Onil. Foto J.R.V.*



Cartel con la Tartana de Payá. Foto J.R.V.

Onil de las cuales 105 empresas están directamente relacionadas con la fabricación de juegos y juguetes⁴. La ausencia de datos no permite analizar el año 2012 aunque la consulta de diversas fuentes de información⁵ permite apuntar que aproximadamente entre un 5% y un 10% de las empresas puede haber entrado en suspensión de pagos o quiebra definitiva desde principios de 2012.

Observando la evolución del sector del juguete en la provincia se puede comprobar en la Tabla 1 que el inicio de la senda negativa se empieza a evidenciar ya a partir de 2004; es decir, con bastante anterioridad al inicio de la crisis económica que se produce en 2008. A partir de 2004 la evolución del empleo es negativa, con la excepción del año 2010, siendo esta evolución un reflejo de los despidos producidos debido tanto a reducciones de plantilla como al cierre de empresas que se suceden en estos últimos años.

Por el lado de los ingresos de explotación, variable que representa las ventas de las empresas, éstos muestran un incremento del 13% durante el periodo 2004-2011 aunque pueden diferenciarse claramente dos etapas ya que los ingresos aumentan aproximadamente un 40% desde el 2004 hasta el 2007, año en el que alcanzan un volumen superior a los 500 millones de euros y a partir de ese año hasta el final del periodo de análisis los ingresos de explotación se reducen de forma continua situándose en 2011 en una cifra ligeramente superior a los 400 millones de euros lo que supone una reducción del 20% desde el 2007.

La debilidad de la demanda y la estrategia de contención de precios o bajada de los mismos unido a nuevos productos con precios más económicos son los principales factores que explican el crecimiento negativo a partir del inicio de la crisis económica en España. Durante la campaña de Navidad de 2012 las previsiones apuntaban a que la tendencia negativa continuará debido a las restricciones presupuestarias de las familias por factores como el aumento del paro, la subida del IVA o la eliminación de la paga extra a los funcionarios. La falta de perspectivas que apunten a un crecimiento positivo de la economía para 2013 permite avanzar otro año difícil y complejo para el sector juguetero.

⁴ Estas empresas aparecen en la base de datos bajo el epígrafe 3240-Fabricación de juegos y juguetes, según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) del Instituto Nacional de Estadística.

⁵ Se han consultado las hemerotecas de diversos medios de comunicación así como el Boletín Oficial del Estado.

Tabla 1. Empleo e ingresos de explotación de la industria del juguete⁶ en la provincia de Alicante en el periodo 2004-2011

Variable	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nº de empleados	1951	1882	1896	2280	2145	2018	2047	1892
Ingresos de explotación (mill. €)	355,9	331,9	330,7	487,3	506,7	458,7	415,0	402,6

Fuente: SABI y elaboración propia.

Desde el punto de vista territorial, el sector juguetero se concentra fuertemente en la Foia de Castalla ya que solo los municipios de Ibi, Onil y Castalla concentran el 75% de las empresas analizadas. Si se observa la Tabla 2 se comprueba cómo la evolución negativa en términos de empleo es especialmente significativa en el caso de los municipios de Ibi y Castalla en los que se reduce el empleo en un 20% y un 30% respectivamente desde 2004. El caso de Onil es diferente por el hecho de que FAMOSA creció en empleo en el año 2007 debido a los procesos de integración realizados tras la compra de empresas como Feber. En este sentido, si se calcula la variación de empleo desde el año 2007, las empresas del sector juguetero de Onil también han reducido su nivel de empleo en un 20% desde dicho año. Esta progresiva pérdida de empleo se une a la incertidumbre respecto del impacto futuro que tendrá sobre el empleo local el traslado, realizado en el primer trimestre de 2013, de la fábrica de FAMOSA de Ibi y sus más de 300 empleados hasta el polígono del Pla de la Vallonga de la ciudad de Alicante tras 55 años de actividad industrial en la zona. Este traslado afecta de forma clara a la imagen tradicional de la Foia de Castalla como zona juguetera a pesar de que la empresa mantenga la I+D en las instalaciones de la localidad de Onil.

La evolución del empleo en otros municipios de la provincia es similar ya que, por ejemplo, Dénia pierde cerca de un 25% del empleo mientras que en el resto de municipios la destrucción de empleo en el conjunto del sector es del 35% desde el inicio del periodo de análisis⁷.

⁶ Se entiende por industria del juguete el conjunto de todas aquellas empresas vinculadas, directa o indirectamente, con la actividad juguetera lo que incluye empresas proveedoras, empresas fabricantes de juguetes o empresas comercializadoras.

⁷ El caso de San Vicente del Raspeig que experimenta un crecimiento del 60% del empleo es singular debido a la ausencia de datos sobre empleo durante los años 2004 y 2007 en una de las empresas de este municipio. Si se calcula un promedio de empleo para todo el período, este municipio habría experimentado una pérdida de empleo cercana al 30%.

Tabla 2. Número de empresas y empleo según tipología y municipio en el periodo 2004-2011.

	INDUSTRIA DEL JUGUETE			FABRICANTES DE JUEGOS Y JUGUETES ⁸		
	EMPRESAS	EMPLEO 2011	VAR. EMPLEO 2004-2011	EMPRESAS	EMPLEO 2011	VAR. EMPLEO 2004-2011
BIAR	4	8	60,00%	3	n.d.	n.d.
CASTALLA	32	133	-29,26%	22	65	-48,82%
IBI	61	737	-19,72%	34	527	-22,84%
ONIL	62	701	56,47%	48	643	61,96%
TIBI	3	23	0,00%	1	1	-75,00%
TOTAL FOIA DE CASTALLA	162	1602	1,26%	108	1236	2,06%
ALICANTE	9	60	0,00%	1	6	-14,29%
DÉNIA	5	44	-24,14%	3	44	-24,14%
SAN VICENTE DEL RASPEIG	5	39	62,50%	0	0	0
RESTO MUNICIPIOS	26	147	-35,24%	3	2	-80,00%
TOTAL	207	1892	-3,02%	115	1288	0,16%

Fuente: SABI y elaboración propia.

Analizando de forma específica sólo empresas fabricantes de juguetes (aquellas empresas bajo el epígrafe 3240 de la CNAE) los resultados son muy similares ya que la destrucción de empleo se sitúa en un 30% en estos últimos años con especial incidencia en los municipios más importantes como Ibi o Castalla (ver Tabla 2). En los gráficos 1, 2 y 3 se presenta la evolución del empleo y de los ingresos de explotación tanto en la provincia como en los principales municipios donde se localizan empresas fabricantes de juegos y juguetes. La evolución de la facturación muestra un aumento global de los ingresos en el distrito del 36,4% mientras que en el municipio de Dénia las empresas fabricantes duplican prácticamente sus ingresos en el periodo analizado. Sin embargo, la evolución de los ingresos en estos municipios también refleja la existencia de dos claros periodos. Por un lado, los ingresos evolucionan de forma favorable hasta 2007 en que empiezan a mostrar una senda de crecimiento negativo

especialmente significativa en el caso de Onil que experimenta una fuerte caída de ingresos entre los años 2009 y 2010.

La evolución del empleo también es negativa ya que en los municipios del distrito industrial la creación de empleo es prácticamente nula. Entre 2004 y 2011 el nivel de empleo sólo ha aumentado un 2% con fuertes caídas del empleo en los municipios de Ibi y Castalla. En el resto de municipios de la provincia que cuentan con empresas fabricantes de juegos y juguetes la destrucción de empleo también es importante ya que en el municipio de Alicante se reduce un 15% y en el resto de municipios la reducción de empleo se sitúa en el 80% desde 2004.

En resumen, la crisis económica ha afectado de forma intensa a la industria juguetera. La debilidad del consumo debido a factores como el aumento del paro y la bajada de salarios está influyendo negativamente en aquellos sectores vinculados con el ocio.

⁸ Se entiende por empresas fabricantes de juegos y juguetes todas aquellas empresas que, en la base de datos, aparecen con el código 3240 "Fabricación de juegos y juguetes" de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) del Instituto Nacional de Estadística.

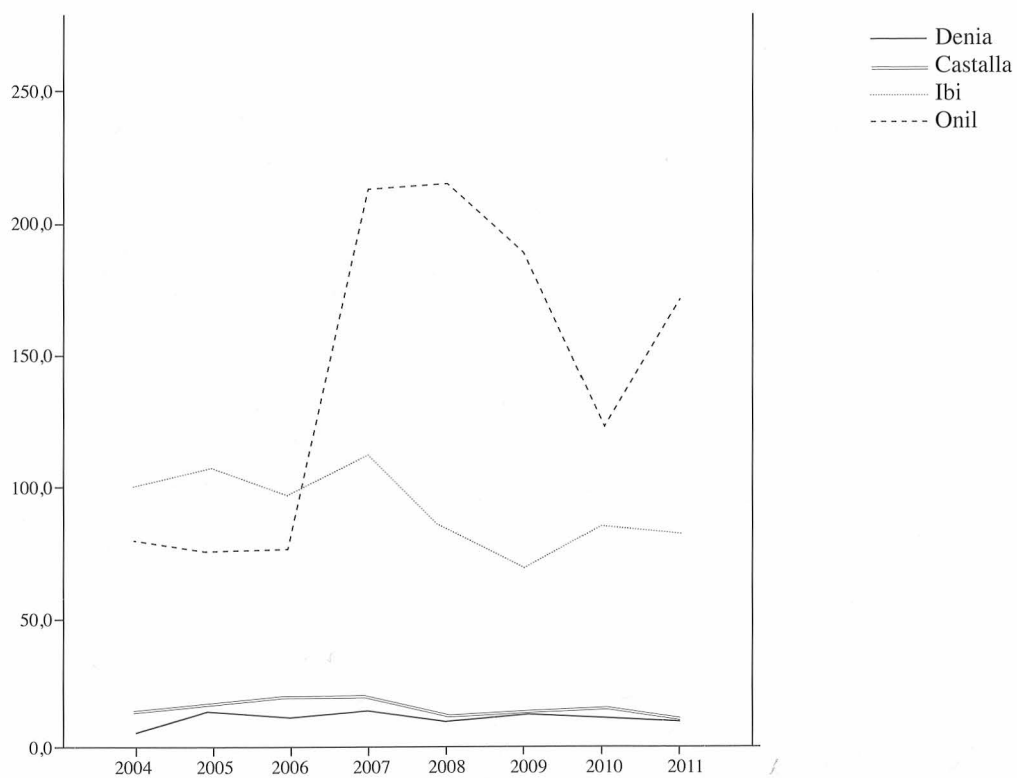
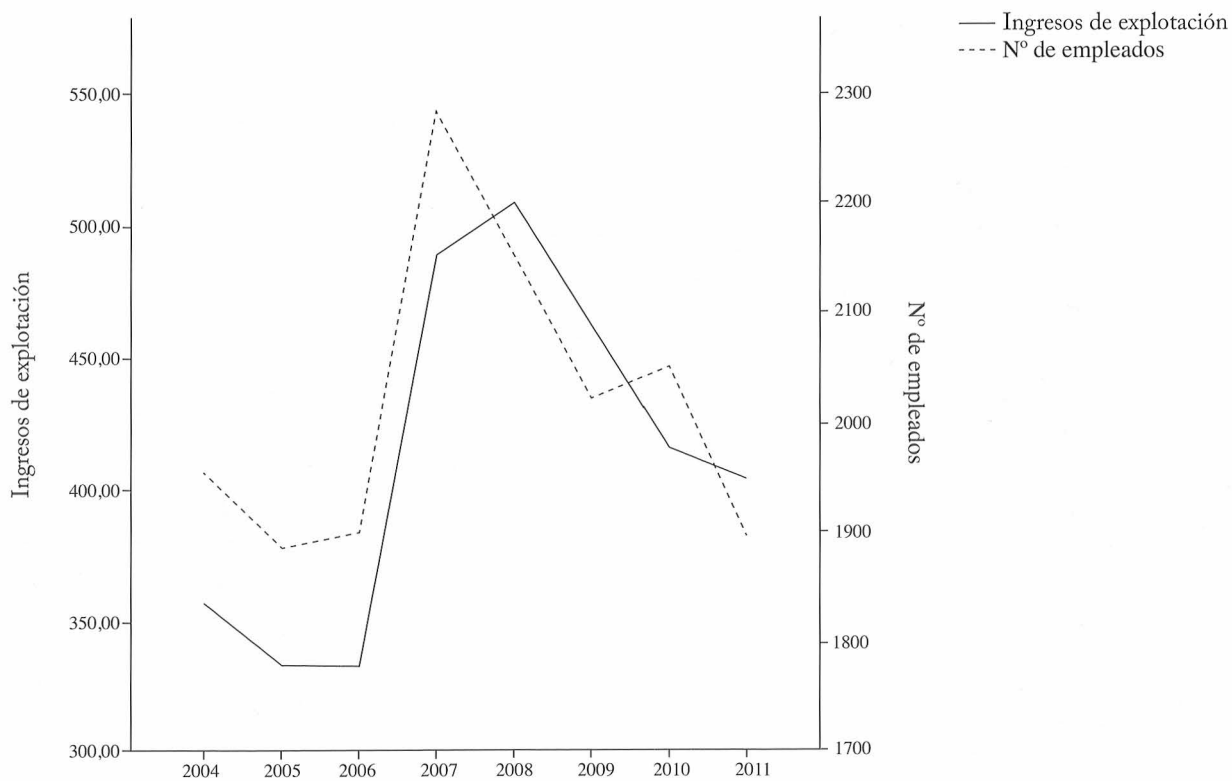


Gráfico 1. Evolución del empleo y los ingresos de explotación de fabricantes de juegos y juguetes en la provincia de Alicante 2004-2011.

Gráfico 2. Evolución de los ingresos de explotación de fabricantes de juegos y juguetes en los principales municipios de la industria juguetera 2004-2011.

Fuente: SABI y elaboración propia. Nota: Ingresos de explotación en millones de euros.



Polígono Actiu. Foto Periódico Escaparaté

Como se ha visto en este apartado, la pérdida de empleo es significativa en el conjunto de la industria juguetera en la provincia de Alicante y en las empresas que en el periodo analizado permanecían activas. Dada la evolución de la crisis económica en España y de los datos sobre el nivel de consumo, no es arriesgado suponer que la situación se haya deteriorado a lo largo de 2012 y en lo que llevamos de 2013 dadas las perspectivas negativas de crecimiento de la economía española y la persistencia de elevados niveles de desempleo.

Tras analizar la negativa evolución del conjunto de la industria juguetera, dicha evolución está en línea con la experimentada por el conjunto de la industria incluso con anterioridad al inicio de la crisis. Anteriormente a 2008 existían suficientes evidencias de que tanto el sector juguetero como la industria en su conjunto se encontraban ya en una fase de ralentización de crecimiento (De Miguel, 2009). Los esfuerzos de las empresas jugueteras por llevar a cabo estrategias basadas en el diseño, la innovación y la búsqueda de nuevas formas de comercialización se han encontrado, en primer lugar, con una modificación de los hábitos de consumo que muestran una mayor preferencia por productos electrónicos y videojuegos y, por otro lado, con la crisis económica. A estos factores hay que sumar elementos que han caracterizado tradicionalmente al sector juguetero

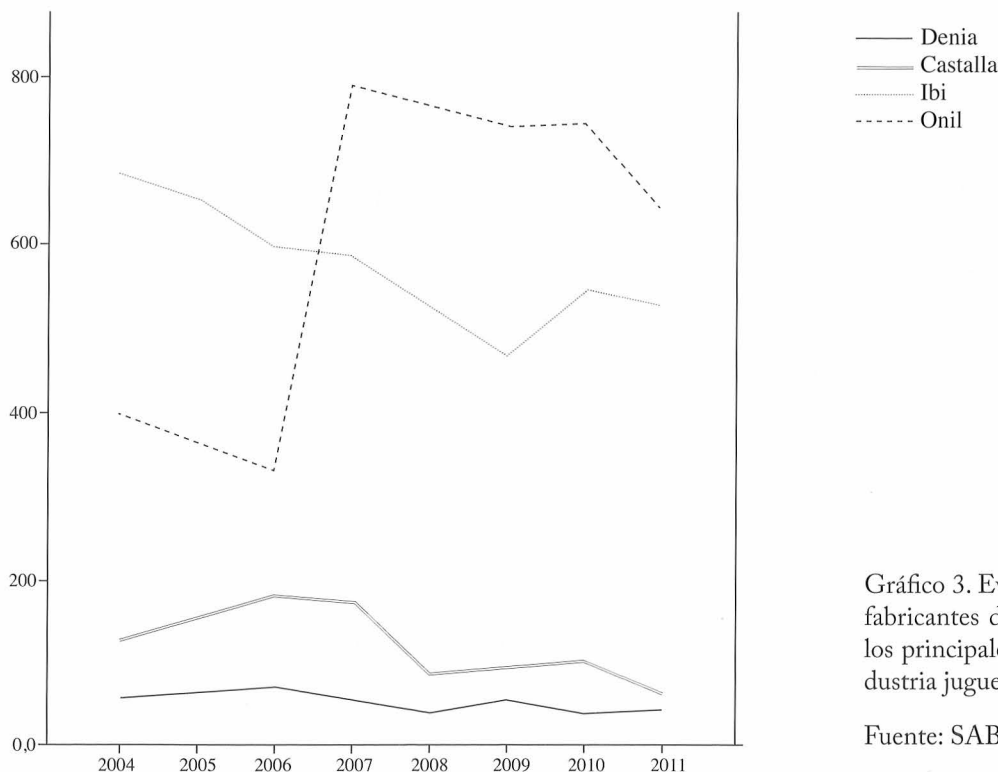


Gráfico 3. Evolución del empleo de fabricantes de juegos y juguetes en los principales municipios de la industria juguetera 2004-2011

Fuente: SABI y elaboración propia.

como la estacionalidad de las ventas y la ausencia de canales propios de comercialización al depender, en gran medida, de las grandes cadenas de distribución que ejercen una fuerte presión a la baja sobre los márgenes comerciales de las empresas fabricantes.

El crecimiento de las ventas en estos últimos años se ha deteriorado a pesar de que el gasto medio en España en juguetes se ha situado, tradicionalmente y de forma notable, por encima de la media europea. En estos últimos tres años el gasto familiar no ha hecho otra cosa que reducirse ante el incremento del paro y las dificultades económicas de un elevado número de familias. Así, la evolución de las ventas en los años 2007-2011 refleja la debilidad de la demanda y la necesidad de bajar precios ante esta circunstancia lo que unido a las dificultades de financiación y a la dependencia de las ventas navideñas dejaba a las empresas del sector en una clara posición de debilidad. Esta debilidad se ha transformado en el cierre de aquellas empresas más pequeñas

y de la reducción del empleo (tanto indirecto como directo) en el resto de empresas, tanto fabricantes como proveedores. Especialmente negativo es el caso de las empresas más pequeñas ya que se han encontrado con mayores dificultades financieras a la hora de sobrevivir a estos años de crisis económica frente a las empresas más grandes que disponen de un mejor acceso a recursos financieros y de capital. En relación con los aspectos financieros, la dependencia de la campaña navideña hace necesaria la contratación de productos financieros que cubran el riesgo lo que en, épocas de crisis, provoca un incremento notable de los costes financieros. Por último, las exportaciones no han compensado la debilidad de la demanda interna ya que en los dos últimos años las exportaciones prácticamente no han experimentado un crecimiento significativo⁹.

Desde el punto de vista de las políticas públicas, el plan de apoyo al juguete firmado en 2008 no parece haber dado sus frutos ante el agravamiento de

⁹ Según AEFJ las exportaciones aumentaron un 21% en 2011 y cayeron esa misma cifra en 2012 por el efecto de comercializadoras portuguesas que operaban en España y que se trasladan a Portugal.

la crisis ya que dicho plan tenía como pilares fundamentales el mantenimiento del empleo de los trabajadores de más de cincuenta y cinco años y el fomento de la contratación y la formación. Sin embargo, los efectos a corto plazo, como certifican los datos de empleo, no han sido positivos.

Si se analizan las estrategias llevadas a cabo en el sector juguetero, las empresas han reforzado sus procesos de internacionalización al mismo tiempo que se han desarrollado estrategias de colaboración con sectores relacionados con el ocio¹⁰. Empresas relevantes del distrito como FAMOSA han ampliado mercados estableciendo delegaciones comerciales como plataforma de acceso a mercados con una demanda potencial elevada como Estados Unidos. Un ejemplo de estrategia de diversificación es Miniland que ha ampliado sus líneas de negocio relacionadas con productos infantiles colaborando con editoriales para el lanzamiento de libros infantiles y ofreciendo su capacidad productiva de inyección en plástico para la producción de productos personalizados (Sempere et al, 2009). En definitiva, las empresas del sector están intentando maximizar su capacidad de adaptación utilizando la flexibilidad que ofrecen sus procesos productivos en una dinámica que recuerda a anteriores crisis sufridas por el sector.

En cuanto a la capacidad de las empresas para ofrecer nuevos productos, la renovación anual del catálogo se sitúa, de media, en un 60% lo que implicaba en 2009, según datos de AIJU, una inversión superior a los 150 millones de euros que, en una situación generalizada de bajada de precios y una caída de la demanda nacional e internacional, resulta complejo amortizar. Un ejemplo de esta dificultad para amortizar mediante las ventas la inversión en innovación lo constituye la reducción de precios de los productos jugueteros realizada en las últimas campañas para hacer frente a una demanda débil donde el precio económico (inferior a treinta euros) es el factor principal a destacar de las novedades presentadas por parte de los fabricantes.

Por otra parte, uno de los factores a tener en cuenta cuando se analiza el sector juguetero es el sector proveedor. Aunque una mayoría sigue trabajando para el sector juguetero, la mayoría han optado por una estrategia de diversificación que les ha llevado a fa-

bricar directamente bienes de consumo (productos plásticos para el hogar, por ejemplo) o convertirse en proveedores de otros sectores. Esta estrategia se lleva a cabo fundamentalmente para evitar la excesiva dependencia del sector juguetero y su elevada estacionalidad así como aprovechar el conocimiento y la experiencia acumulados en la fabricación de piezas y componentes tanto de metal como de plástico para abrirse a otros sectores. No obstante, y aunque no sea el objetivo de este trabajo, cabe mencionar que numerosas empresas están también sufriendo intensamente los efectos de la crisis debido a la caída del sector de la construcción y de la negativa evolución de las ventas de automóviles.

Un factor fundamental para entender la evolución del sector del juguete y del distrito industrial es la deslocalización (Ybarra, Fuster y Doménech, 2009). El traslado de la producción juguetera a países del sudeste asiático, principalmente China, realizada en las últimas dos décadas ha tenido un fuerte impacto en la evolución del sector. Si las principales multinacionales del sector (norteamericanas y europeas) trasladaron sus producciones buscando aprovechar las ventajas derivadas de las economías de escala, la mano de obra barata y unos precios de las materias primas más competitivos, el resto de empresas del sector siguió esta tendencia. Así, empresas como FAMOSA mantienen aproximadamente una cuarta parte de la producción en territorio nacional mientras que el resto se fabrica en Asia y México. En cuanto a las actividades que generan mayor valor añadido como el diseño y la I+D se han mantenido en la zona en una tendencia similar a la que han seguido empresas del sector del calzado en la provincia.

¿Qué impacto ha tenido sobre el territorio esta estrategia? La deslocalización ha implicado para una mayoría de empresas pequeñas el cierre o el cambio de actividad por falta de competitividad. Este fue el caso de empresas emblemáticas como Jesmar cuya capacidad técnica, basada en el soplado frente a la inyección, hacía compleja una diversificación de productos lo suficientemente relevante como para superar la crisis sufrida a finales del siglo pasado. Ahora bien, la transformación llevada a cabo por las empresas no ha provocado una desvinculación del territorio con el sector del juguete.

¹⁰ En Vaquero y Gómez (2009) puede consultarse el análisis que realizan de los procesos de internacionalización de cuatro empresas del juguete.

La normativa europea sobre seguridad de los productos jugueteros también es un factor que se relaciona con los procesos de deslocalización y de relocalización de la actividad productiva al proteger la producción europea frente a la importación de productos fabricados en países con una menor regulación. Las diferentes normas introducidas por la Unión Europea en materia de seguridad sobre juegos y juguetes en los últimos años han supuesto una barrera a la entrada de productos importados y ha reforzado la imagen del sector ante el consumidor que valora estos aspectos frente al bajo precio de productos importados. A pesar de que los precios a nivel internacional no sean tan competitivos como los de los productos asiáticos, el sector juguetero dispone de la ventaja competitiva que se deriva del sello de la UE (frente al "Made in China") que garantiza el cumplimiento de la normativa más exigente a nivel internacional. En este sentido, la deslocalización ha tenido un impacto negativo para muchas empresas por la pérdida relativa de control de la calidad como ocurrió en 2007 con el conocido caso de la estadounidense Mattel¹¹. Ante el aumento de los costes de producción en China y de problemas relacionados con el control de la producción se produce en los últimos años una tendencia a relocalizar la producción ya sea en territorio nacional o en países de la Europa del Este como Rumanía donde empresas como Juguetes Picó, a través de una filial, realizan tareas textiles¹².

Este retorno de la producción viene favorecido por dos factores. En primer lugar, el citado aumento de los costes de producción y laborales en China lo que reduce las ventajas competitivas que tenía ese país. Y, en segundo lugar, el aprovechamiento de las ventajas competitivas que ofrecen las empresas del sector localizadas en el distrito industrial (como ocurrió en 2005 cuando Smoby centralizó la fabricación de triciclos en la planta de Juguetes Picó valorando la cercanía al mercado y las ventajas competitivas de una mano de obra altamente cualificada) que se ven reforzadas con la caída de salarios que se viene produciendo con la crisis económica.

Este proceso de relocalización de la actividad productiva puede consolidarse en el futuro lo que constituye una oportunidad para la recuperación económica del distrito industrial. Las ventajas competitivas que ofrece el distrito industrial basadas en el conocimiento y una combinación de innovación y tradición juguetera constituyen una potente herramienta que debe contar con el apoyo de todo el sistema institucional del distrito y de las administraciones públicas.

Los retos del distrito industrial

La situación del distrito industrial de la Foia de Castalla viene marcada fundamentalmente por la crisis económica y la incertidumbre acerca de la recuperación económica. Sin embargo, la recuperación de la demanda y del consumo a los niveles anteriores al inicio de la crisis resulta un objetivo incierto dadas las perspectivas de crecimiento tanto para 2013 como para los próximos años. El elevado desempleo, la reducción global de salarios y las perspectivas económicas afectan de forma importante a los presupuestos familiares y, por tanto, al gasto que podría destinarse a bienes de consumo relacionados con el ocio como los juguetes.

Para otras empresas de la zona pertenecientes al sector auxiliar de actividades industriales como la automoción o la aeronáutica las perspectivas son más positivas dadas las inversiones que los fabricantes de coches están realizando en España (por ejemplo, Ford en Almussafes asegura un aumento de la producción y de empleo con la asignación de la producción en exclusiva de varios de sus modelos como Kuga o Transit) o el crecimiento de los pedidos en la industria aeronáutica, especialmente, para la aviación comercial.

Por tanto, ante la perspectiva de que la demanda de juguetes en España se mantenga en niveles bajos durante varios años, la industria juguetera debe centrar su atención y sus esfuerzos en la exportación como mecanismo de salvaguardia. Cuando se

¹¹ En 2007 Mattel se vio obligada a retirar millones de unidades de algunos de sus productos por el exceso de plomo en la pintura utilizada debido a una serie de errores en la cadena de proveedores ubicados en China.

¹² Puede mencionarse también la reciente noticia de que la ibense Fábrica de Juguetes, perteneciente al grupo Educa Borrás, distribuirá los productos de la marca Scalextric con la intención a corto o medio plazo de trasladar a Ibi una parte de la producción que, actualmente, se realiza en China.

hace referencia al distrito industrial se mencionan conceptos como tradición, conocimiento, calidad, diseño o seguridad; conceptos que deben ser los que definan la competitividad de los productos jugueteros alicantinos en los mercados internacionales. A pesar de la fuerte competencia que ejercen los productos tecnológicos existe todavía un largo camino para desbancar al juguete educativo, a las muñecas o a un juguete más tradicional de las preferencias de los usuarios más pequeños. En este sentido, la industria juguetera dispone de las herramientas competitivas necesarias para expandirse en los mercados internacionales a pesar de la intensa competencia existente. La falta de financiación supone un obstáculo importante para la realización de este proceso pero también es cierto que existen líneas de crédito oficiales para la internacionalización de empresas que deben ser maximizadas y donde el papel de las administraciones públicas debe ser esencial a la hora de apoyar este proceso de apertura de nuevos mercados.

Si hablamos en términos estrictamente de industria juguetera, las empresas de menor dimensión tienen en su experiencia, especialización y conocimientos técnicos la base para constituir una alternativa a la deslocalización productiva a lo que contribuye la bajada de salarios que está experimentando la economía española. En este sentido, las economías que se derivan de la especialización pueden ser más atractivas que las economías de escala que se han

estado generando en los países asiáticos y ahí las empresas del distrito pueden aventajar a sus competidores.

A pesar de la falta de financiación resulta necesario invertir más en innovación para poder mejorar la satisfacción de los consumidores por productos con mayor contenido tecnológico. En este sentido, la incorporación de mayor contenido electrónico y tecnológico en los productos jugueteros parece una tendencia imparable tanto a nivel nacional como en los mercados internacionales. La búsqueda de una mayor colaboración en temas de innovación y tecnología a nivel interempresarial y con AIJU debe ser un pilar básico sobre el que debe maximizarse la capacidad innovadora del distrito. Por tanto, la cooperación aparece como un factor esencial para que el distrito industrial pueda afrontar los retos presentes y futuros y asegurar su continuidad como la zona productora de juguetes más importante del país. Como afirma Ybarra (2009), la competitividad del distrito reside en su configuración como sistema de pequeñas y medianas empresa, y no como una simple aglomeración espacial de empresas, y en su capacidad para adaptarse y transformarse ante los cambios que se producen en su entorno. En conclusión, el principal reto al que se enfrenta el distrito industrial de la Foia de Castalla es aprovechar toda su experiencia, historia y tradición para proyectarse hacia el exterior maximizando la capacidad de adaptación que ya ha mostrado en etapas anteriores.

Bibliografía

Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (varios años): Dossier de Prensa y Estadísticas de comercio exterior, documentos disponibles en www.aefj.es.

DE MIGUEL CASTAÑO, C., "Ciclo industrial en España: ¿hemos tocado fondo?", *Economía Industrial*, 372 (2009), pp. 211-220.

FUSTER OLIVARES, A., DOMÉNECH SÁNCHEZ, R., "La cooperación en el distrito industrial de la Foia de Castalla: análisis de las relaciones interempresariales de carácter productivo y financiero", XXXIV Reunión de Estudios Regionales (2008), Asociación Española de Ciencia Regional, Baeza-Jaén, 27-29 noviembre.

FUSTER OLIVARES, A., DOMÉNECH SÁNCHEZ, R., "Evolución y cambio en la industria

valenciana: ¿Hacia un nuevo modelo de distrito industrial?", XXXV Reunión de Estudios Regionales (2009), Asociación Española de Ciencia Regional, Valencia, 26-27 noviembre.

GALLETO, V., "Distrito industrial e innovación", *Mediterráneo Económico*, 13(2008), pp. 117-138.

GINER PÉREZ, J.M.; SANTA MARÍA BENEYTO, M.J. y YBARRA, J.A., "Localización y dinámica productiva de la industria del juguete en España", *Economía Industrial*, 372 (2009), pp. 27-41.

SEMPERE, G., VERDÚ, J. y RUBIO, P., "Miniland, la especialización en juguete educativo y nuevos mercados", *Economía Industrial*, 372 (2009), pp. 139-146.

VALERO ESCANDELL, José Ramón, *La industria del juguete en Ibi, 1900-1942*, Alicante, Universidad de Alicante, 1997.



Placa de la calle Germans Payá de Ibi. Foto J.R.V.

VAQUERO SÁNCHEZ, M^a.A. y GÓMEZ GRAS, J.M., “¿Es posible en un sector tradicional, como el juguete, el llamado «fenómeno born global»?”, *Economía Industrial*, 372 (2009), pp. 129-138.

YBARRA, J.A., “Nuevos distritos industriales: Traspasando algunos límites”, XXXV Reunión de Estudios Regionales (2009), Asociación Española de Ciencia Regional, Valencia, 26-27 noviembre.

YBARRA, J.A., FUSTER OLIVARES, A. y DOMÉNECH SÁNCHEZ, R., “Tradición e innovación en la industria del juguete: la diversificación como estrategia”, *Economía Industrial*, 372 (2009), pp. 99-113.

YBARRA, J.A., SANTA MARÍA BENEYTO M.J., “El distrito de juguete de la Foia de Castalla y su evolución”, *Mediterráneo Económico*, 13 (2009), pp. 409-431.