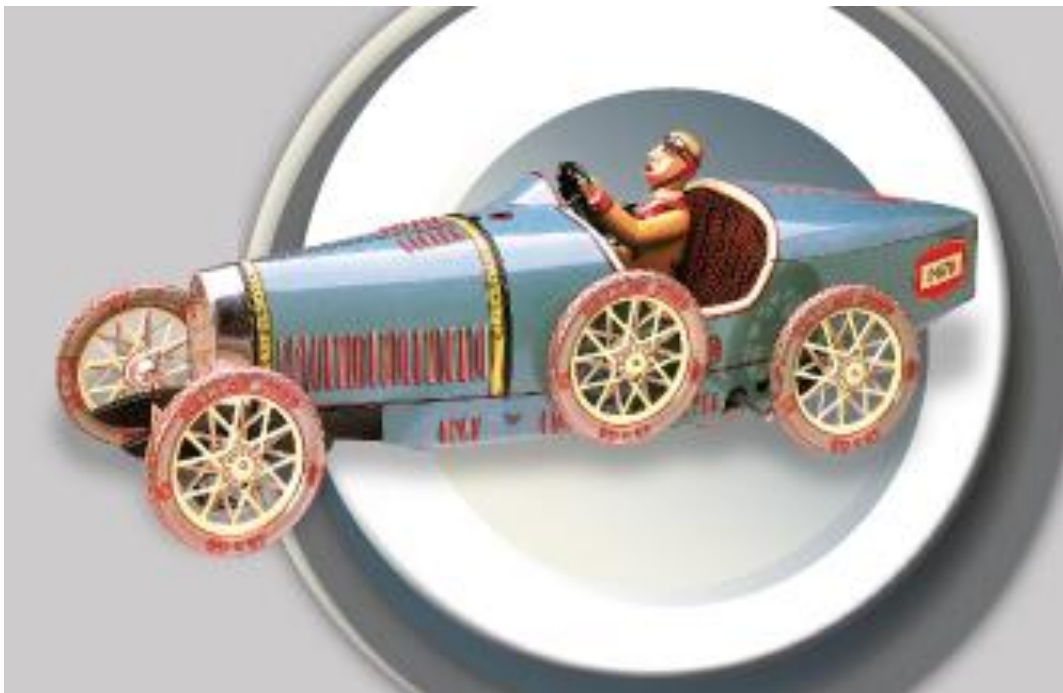


TRABAJO FINAL DE CARRERA



“EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA INDUSTRIA
JUGUETERA DE LA FOIA DE CASTALLA.
RETOS Y PROBLEMAS DE LA
GLOBALIZACIÓN PARA LA
COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DEL
JUGUETE.”



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

ALUMNO: Jorge Martí Lorenzo

DIRECTOR: José Luis Hervás Oliver

Licenciatura en Administración y Dirección de empresas

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Valencia, diciembre de 2011

ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

“En primer lugar quisiera agradecer a José Luis Hervás la oportunidad que me ha brindado para realizar este proyecto y aprender de él, y al Departamento de Organización de Empresas”.

“A Jesús Latorre y Pablo Busó por su predisposición a proporcionarme cuanta información ha sido necesaria”

“Y a todos aquellos que de alguna manera han participado en la realización de este Trabajo Final de Carrera”

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. RESUMEN.....	11
1.2. OBJETO.....	12
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS.....	13
2. VALLE DEL JUGUETE.	19
2.1. LOCALIZACIÓN.....	19
2.2. POBLACIÓN: EVOLUCIÓN Y ESTRUCTURA DEMOGRÁFICA.....	20
2.3. INFRAESTRUCTURAS.....	21
3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA INDUSTRIA JUGUETERA EN LA FOIA DE CASTALLA	23
3.1. BASES PARA EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA.....	23
3.1.1 <i>Agricultura en crisis.</i>	23
3.1.2 <i>Otras fuentes de riqueza.</i>	24
3.1.3 <i>Mano de obra abundante y barata.</i>	24
3.1.4 <i>Modesta tradición industrial en una sociedad cerrada.</i>	25
3.1.5 <i>Red de comunicaciones.</i>	27
3.1.6 <i>Otros factores.</i>	27
3.2. ONIL, CUNA DE LAS MUÑECAS.....	29
3.2.1 <i>Comienzo de los primeros talleres.</i>	29
3.2.2 <i>Muñecas de cartón.</i>	30
3.2.3 <i>Muñecas de plástico.</i>	31
3.2.4 <i>Globalización.</i>	33
3.3. IBI, CENTRO INDUSTRIAL DE LA REGIÓN.	34
3.3.1 <i>Inicios de la industria, taller de los Payá.</i>	34
3.3.2 <i>Expansión de la industria juguetera y nacimiento de la competencia.</i>	36
3.3.3 <i>Periodo de la Guerra Civil.</i>	40
3.3.4 <i>Postguerra.</i>	41
3.3.5 <i>Crecimiento de la industria</i>	43
3.3.6 <i>Globalización y externalización.</i>	46
3.4. RESTO DE LA FOIA.....	48
3.5. PRINCIPALES EMPRESAS.....	51
3.5.1 <i>Mapa de Ibi.</i>	51
3.5.2 <i>Principales empresas de Ibi.</i>	52
3.5.2.1 <i>“PAYÁ” HERMANOS, S.A., “PAYÁ” S.C.V.L.</i>	52
3.5.2.2 <i>VERDÚ Y CÍA; VERDÚ; RICO Y CÍA; RICO, S.A.</i>	52
3.5.2.3 <i>PASCUAL Y VALLS “PAYVA”.</i>	53
3.5.2.4 <i>SAN JUAN Y CÍA; PICÓ Y CÍA; JUGUETES Y ESTUCHES; JYESA.</i>	53
3.5.2.5 <i>CLAUDIO REIG COMPANY: “REIG MUSICALES”</i>	53
3.5.2.6 <i>GÓMEZ Y CÍA. S.R.C.; JUGUETES GOZÁN, S.A.</i>	54
3.5.2.7 <i>COLOMA Y PASTOR S.A.</i>	54
3.5.2.8 <i>HERRAJES Y JUGUETES: “JOAL,S.L”</i>	54
3.5.2.9 <i>JOAQUIN VALERO S.A; JUGUETES VERCOR.</i>	55
3.5.2.10 <i>GUILLEM Y VICEDO.</i>	55
3.5.2.11 <i>VILLAVERDE Y CÍA S.R.C; PLÁSTICAS SANTA ELENA.</i>	55
3.5.2.12 <i>MOLTÓ Y CÍA. “JUGUETES MOLTÓ.</i>	55

3.5.2.13	GUILLEM, SERRALTA Y VALERO, S.L. "GUISVAL"	56
3.5.2.14	CLIMENT HERMANOS, S.A; JUGUETES CLIM	56
3.5.2.15	JUGUETES PICÓ, S.A.	56
3.5.2.16	BERNABEU GISBERT S.L.	57
3.5.2.17	PALAU HERMANOS	57
3.5.2.18	LA MECANICA IBENSE	57
3.5.2.19	GONZÁLEZ HERMANOS, S.A; "GOHNER"	57
3.5.2.20	GUIESGAR	58
3.5.2.21	LUIS ESTEVE BERNABEU: "JUGUETES E.G.E"	58
3.5.2.22	PILEN	58
3.5.3	<i>Principales empresas de Onil</i>	59
3.5.3.1	FAMOSA	59
3.5.3.2	ARTE MODEL, S.L.	60
3.5.3.3	MINILAND	60
3.5.3.4	MUÑECAS ANTONIO JUAN	61
3.5.3.5	MUÑECAS BARBESA	61
3.5.3.6	LAMAGIC	61
3.5.3.7	MUÑECAS LLORENS	62
3.5.3.8	PAOLA REINA	62
3.5.3.9	PLAYMOBIL	62
3.5.3.10	BERJUAN	63
3.5.3.11	FALCA	63
4.	EL SECTOR DEL JUGUETE	65
4.1.	SITUACIÓN DEL SECTOR	65
4.1.1	<i>En el mundo</i>	65
4.1.2	<i>En Europa</i>	68
4.1.3	<i>En España</i>	73
4.2.	CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR	76
4.2.1	<i>Rivalidad entre productores</i>	77
4.2.2	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	77
4.2.3	<i>Poder de negociación</i>	79
4.2.4	<i>Productos sustitutivos</i>	80
4.2.5	<i>Competidores potenciales</i>	80
4.3.	MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	81
5.	ESTRATEGIAS DE REESTRUCTURACIÓN	83
5.1.	DIVERSIFICACIÓN	83
5.2.	BASADAS EN COSTES	83
5.2.1	<i>Subcontratar</i>	84
5.2.2	<i>Proveer a una multinacional</i>	88
5.3.	DIFERENCIACIÓN, CREACIÓN DE VALOR AÑADIDO	89
5.3.1	<i>Integración hacia delante</i>	90
5.3.2	<i>Marca</i>	91
5.3.2.1	Licencias	92
5.3.2.2	Marca distribuidor	93
5.3.3	<i>Calidad</i>	94
5.3.4	<i>Responsabilidad Social Corporativa (RSC)</i>	96

5.3.4.1	Proceso ICTI CARE.	98
5.3.4.2	Carta de Imagen del Juguete.	99
6.	COOPERACIÓN INTRAEMPRESARIAL.	101
7.	ORGANISMOS DE APOYO A LA INDUSTRIA JUGUETERA.	105
7.1.	PROBLEMÁTICA SOBRE LA QUE ACTÚAN.	105
7.2.	CENTRO TECNOLÓGICO DEL JUGUETE (AIJU).	107
7.3.	ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FABRICANTES DE JUGUETES (AEFJ).	109
7.4.	UNIÓN COMARCAL DE EMPRESARIOS DE LA FOIA (UCEF).	111
7.5.	ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE IBI (IBIAE).	111
7.6.	ORGANISMOS INTERNACIONALES.	112
7.6.1	INTERNATIONAL COUNCIL OF TOY INDUSTRIES (ICTI)	112
7.6.2	TOY INDUSTRIES OF EUROPE (TIE)	112
8.	INNOVACION.	115
8.1.	TIPOS DE INNOVACIÓN.	116
8.2.	VALOR DE LA INNOVACIÓN.	116
8.3.	INDICADORES DE LA INNOVACIÓN.	118
8.4.	POLÍTICAS DE INNOVACIÓN.	121
8.4.1	<i>En la Unión Europea.</i>	<i>121</i>
8.4.2	<i>En España.</i>	<i>123</i>
8.4.3	<i>En la Comunidad Valenciana.</i>	<i>124</i>
8.5.	ESTRUCTURAS QUE FAVORECEN LA INNOVACIÓN.	125
8.6.	FACTORES IMPULSORES Y OBSTÁCULOS A LA INNOVACIÓN.	127
8.7.	TENDENCIAS EN LAS QUE INNOVAR.	129
9.	CONCLUSIONES.	131
10.	BIBLIOGRAFIA.	141
11.	ANEXOS.	147

Índice de Ilustraciones.

Ilustración 1 Evolución de la población de la Foia de Castalla.....	20
Ilustración 2. Principales empresas surgidas gracias a “Payá” Hermanos.....	51
Ilustración 3 Eventos importantes en la historia de Famosa.....	60
Ilustración 4. Consumo mundial del juguete.....	67
Ilustración 5. Evolución de las ventas mundiales del juguete.....	67
Ilustración 6 Principales mercados europeos.....	69
Ilustración 7. Destino de las importaciones de la Unión Europea.....	72
Ilustración 8. Evolución de las principales variables del juguete en España.....	74
Ilustración 9. Las cinco fuerzas de Porter.....	76
Ilustración 10. Las cinco fuerzas de Porter aplicado al sector juguetero español.....	82
Ilustración 11. Diagnóstico de innovación en el sector juguetero.....	119
Ilustración 12. Diferencia de valoración según la dimensión de la empresa.....	120
Ilustración 13 Factores impulsores de la innovación.....	127
Ilustración 14 Factores que obstaculizan la innovación.....	128

Índice de Tablas.

Tabla 1 Principales categorías de venta del juguete.....	70
Tabla 2 Canales de distribución de los juguetes.....	71
Tabla 3 Principales datos del sector juguetero en España.....	73
Tabla 4. Principales categorías de venta.....	76
Tabla 5. Canales de distribución del juguete en España.....	78
Tabla 6 Industria del juguete y auxiliar en la Foia de Castalla.....	87
Tabla 7 Petición de marca en relación con las distintas categorías de juguetes.....	92
Tabla 8. Valoración de las acciones de los agentes institucionales para mejorar la competitividad de las empresas de la Foia de Castalla.....	106
Tabla 9. Representatividad de AEFJ sobre el total del sector juguetero.....	109



1. INTRODUCCIÓN.

1.1. Resumen.

En esta propuesta de trabajo final de carrera se va a plasmar una breve descripción de los contenidos principales que se van a desarrollar, así como relacionar las principales asignaturas utilizadas.

Este trabajo trata de estudiar la problemática surgida en la zona de la Foia de Castalla, conocida como el *“Valle del Juguete”* como consecuencia del fenómeno de la globalización y el comercio internacional. De una manera más concreta se estudiará el sector juguetero, ya que históricamente ha sido el más representativo de la zona y alrededor del cual se han desarrollado el resto de actividades económicas y, aunque hoy en día su peso se ha visto reducido, sigue siendo el principal referente económico de la zona

Primero se introducirá el tema que se desarrolla a lo largo del TFC, que recoge y explica la localización del *“Valle del Juguete”*, así como las principales características del sector juguetero y su realidad económica expresada a través de múltiples datos económicos en los que se puedan observar claramente su relevancia en el comercio internacional como la importancia económica en la zona estudiada.

Posteriormente se realizará un breve repaso histórico de la industria juguetera durante los últimos 100 años, en el que se observará la importancia que alcanzaron algunas ciudades como Ibi y Onil en la fabricación de este producto a través de empresas tan importantes como *“Payá”* y Famosa, respectivamente.

Una vez conocidos los antecedentes históricos del sector, se analizará la estrategia de la deslocalización y las consecuencias que ha tenido en el área estudiada para inmediatamente ver cuáles han sido las estrategia de reestructuración utilizadas poniendo especial énfasis en la diferenciación del producto, ya que se trata de la principal política seguida en la industria juguetera, tanto en el área estudiada como en el conjunto de la Unión Europea.

En los siguientes apartados se examinará en profundidad algunos de los principales problemas del sector, como es la escasa cooperación existente entre los agentes económicos. También se observarán cuáles serían las ventajas competitivas que se obtendrían si las empresas realizaran una cooperación más coordinada, asimismo hablaremos de los principales organismos creados para superar este déficit, de los que se conocerá el objetivo de sus actuaciones, sus principales socios y los resultados que están obteniendo con su gestión en el *“Valle del Juguete”*.

Finalmente, se considerará el valor que tiene la innovación en el sector para obtener una ventaja competitiva y la dificultad de conseguirla debido a la elevada imitación de los productos, que en muchas ocasiones aparecen en el mercado a través de las copias ilegales de ciertos países, que consiguen vender más barato ahorrando costes en certificaciones de calidad, es decir, lo que en el propio sector se conoce como la *“competencia desleal”* o *“copia ilegal”*.

Por último, se realizará un breve resumen, dónde aparecerán las conclusiones más importantes que se han alcanzado en el presente trabajo.

1.2. Objeto.

El objeto principal de este TFC es analizar la problemática surgido por la globalización en el sector juguetero del “*Valle del Juguete*” y las posibles medidas a llevar a cabo para poder ser competitivos en relación a las importaciones de los países asiáticos, y en especial de los productos chinos. Para ello es necesario conocer los antecedentes de la industria en la Foia de Castalla, así como la situación económica actual del sector a niveles mundiales, europeos, nacionales y regionales, ya que debido a la globalización no se puede estudiar ningún tipo de actuación sin enmarcarlas en el contexto mundial.

Con esta primera aproximación se determinarán cuáles son las problemáticas del sector tanto a nivel europeo como regional y definir cuáles serán los retos que marcaran la supervivencia del sector y su competitividad en el futuro. Inmediatamente después se identificarán las estrategias que las empresas tienen que realizar para poder ganar competitividad, ver como las están desarrollando y descubrir en que aspectos presentan un déficit, así como las medidas que han tomado para subsanarlas, sus resultados y recomendaciones

1.3. Justificación de las asignaturas.

En esta sección hemos de advertir que las asignaturas a las que se hace referencia son aquellas que han tenido una mayor relación que el resto de asignaturas de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas. A continuación analizaremos su influencia en cada uno de los capítulos desarrollados y de cómo se ha materializado dicha influencia en la consecución de los objetivos marcados. Son las siguientes:

CAPÍTULOS DEL TFC	<p>Capítulo 1. Introducción</p> <p>Capítulo 2. Valle del Juguete.</p> <p>Capítulo 3. El sector del juguete.</p>
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<p>Economía Española y Regional</p> <p>Economía Española y Mundial</p> <p>Geografía Económica</p> <p>Dirección Estratégica y Política de la Empresa</p> <p>Introducción a los Sectores Empresariales</p> <p>Economía de la Empresa I</p> <p>Estrategia Internacional de la Empresa</p> <p>Gestión del Comercio Exterior</p> <p>Análisis Industrial y de la Competitividad</p> <p>Unión Europea</p>
BREVE DESCRIPCIÓN	<p>Para poder analizar la industria situada en la Foia de Castalla es necesario comprender las principales características de un sector maduro como es el sector juguetero y definir las cinco fuerzas de Porter, además de observar la situación de la industria juguetera a nivel mundial europeo y español.</p> <p>Al mismo tiempo se debe tener conocimiento de la localización geográfica de la zona, ya que en una sociedad competitiva como la de hoy en día, la situación geográfica es un recursos que puede proporcionar ventajas que ayuden al desarrollo económico o por el contrario inconvenientes que lo obstaculicen, pero no sólo la situación, sino todo el territorio, incluyendo las infraestructuras marítimas, aéreas y terrestres.</p> <p>En este caso, se trata de una industria que ha servido como impulso de una zona para después perder protagonismo a favor de las industrias auxiliares que aplican el know-how obtenido del juguete para aplicarlo a multitud de sectores, siendo la Foia de Castalla un claro ejemplo de microclúster industrial, de forma que se deberá analizar las cualidades de la población que ha permitido esta transformación tan particular.</p>

CAPÍTULOS DEL TFC	Capítulo 4. Evolución histórica del sector juguete en la Foia de Castalla.
ASIGNATURAS RELACIONADAS	Economía Española y Regional Economía Española y Mundial
BREVE DESCRIPCIÓN	<p>Durante este capítulo se verán las condiciones existentes en la Foia de Castalla y más particularmente en Ibi, que permitieron el desarrollo de la industria, así como dejar de depender de la agricultura que no permitía subsistir a todo la población. Al mismo tiempo se verá como algunas de las principales características de la zona como la innovación y la adaptabilidad e incluso algunas de las deficiencias de infraestructura que todavía hoy en día siguen intentando subsanarse, tienen su origen en esta época.</p> <p>Inmediatamente después se realiza un recorrido por la historia que permitió la creación de una de las principales industrias españolas, centrándose en las dos principales poblaciones, Onil e Ibi, que permitieron el desarrollo industrial de toda la zona. Se pondrá especial énfasis en la familia “Payá” y en la empresa que crearon; “Payá” Hermanos S.L., ya que gracias a ella la zona consigue dar el salto al sector industria, es el origen de su propia competencia, ya que quienes crearon empresas en la zona eran antiguos trabajadores de “Payá”, y además fueron capaces de observar las deficiencias que tenía la zona e intentar solucionarlas como en el caso de la creación de una escuela para sus aprendices o la contratación de un carretero debido a la mala comunicación de la región, también fueron ellos los impulsores de la industria auxiliar.</p> <p>Se avanzará en el transcurso del tiempo, hasta llegar a los últimos cambios producidos en el proceso productivo, pero además también se verá la historia de Onil ya que esta población fue pionera en la fabricación de muñecas, y aunque su desarrollo ha sido más limitado en ella estuvo la sede de la principal fábrica muñequera de España; FAMOSA, además de ser unos visionarios, ya que fueron de los primeros que realizan la deslocalización hacia los países del sudeste asiático.</p> <p>Por tanto, de esta forma se observarán los innumerables cambios sufridos por el sector desde la perspectivas de ambas poblaciones, y más ilustrativamente desde las propias empresas.</p>

CAPÍTULOS DEL TFC	Capítulo 5. Estrategias de Reestructuración
ASIGNATURAS RELACIONADAS	Gestión del Comercio Exterior Geografía Económica Dirección Estratégica y Política de la Empresa Estrategia Internacional de la Empresa
BREVE DESCRIPCIÓN	<p>La importancia de este capítulo se encuentra en las diferentes estrategias que se han producido en el sector desde principios de los años ochenta.</p> <p>Durante la década de los ochenta se produjo una deslocalización de la producción de todas las industrias jugueteras europeas hacia el sudeste asiático, sin embargo en la Foia de Castalla, este proceso tuvo menor impacto, ya que muchas de las empresas jugueteras utilizaron su habilidad para adaptarse a las nuevas condiciones y se especializaron en aquella parte en la que eran más expertos , de forma que obtuvieron una ventaja competitiva, ya que permitía al resto de empresas realizar la subcontratación en la zona, con lo que los gastos de transporte no se incrementaron excesivamente y a la vez ha permitido un mayor conocimiento y mejora de todas las fases de producción.</p> <p>Además se analizan las diferentes estrategias que pueden realizar las empresas para poder seguir sobreviviendo, una de ellas es la subcontratación pero no se volverá a entrar en detalles, ya que se ha explicado antes. Sin embargo, analizaremos profundamente los diferentes caminos que se pueden tomar para lograr la diferenciación, ya que es esta estrategia la que deben seguir las empresas del Valle del Juguete para garantizarse su supervivencia en un sector cada vez más competitivo. Algunas de los aspectos en los que se tiene que realizar un mayor esfuerzo económico son los referentes a la marca, la calidad del producto, además de presentarse como una empresa responsable con la sociedad en la que convive, por lo que además de realizar proyectos de RSC, la empresa debe de ser capaz de comunicárselo a los clientes.</p>

CAPÍTULOS DEL TFC	Capítulo 6. El problema de la Cooperación Intraempresarial. Capítulo 7. Organismos de Apoyo
ASIGNATURAS RELACIONADAS	Dirección Estratégica y Política de la Empresa Estrategia Internacional e la Empresa
BREVE DESCRIPCIÓN	<p>En estos capítulos se aborda uno de los principales problemas que tiene el Valle del Juguete: la poca colaboración que existe entre las empresas que realizan la misma actividad.</p> <p>Aunque existen y han existido ciertas iniciativas de colaboración siendo la más importante la unión de las fábricas muñequeras para la creación de Famosa, hoy en día la colaboración se reduce a un simple asesoramiento de los proveedores sobre el producto, lo que en muchas ocasiones conlleva un importante ahorro en costes, ya que con ello se rediseña el producto para adaptarlo de la mejor manera a los componentes. Sin embargo la cooperación que más se necesita en este sector es a la vez la más escasa debido a las características del mismo; y a la competencia entre empresas rivales.</p> <p>Debido a las características del sector es muy difícil la colaboración en aspectos como la innovación del producto, en maquinaria y procesos, ya que esto les permite obtener una ventaja competitiva aunque sea temporal, ya que rápidamente el resto de empresas se adaptan y consiguen los mismo procesos o productos, sin embargo, sí que se puede cooperar en temas de comercialización y aprovisionamientos con la creación de consorcios de exportación que permita una mayor capacidad y fuerza en el mercado o la compra conjunta de materias primas de forma que las empresas aumenten su capacidad de negociación.</p> <p>Se han creado una serie de organismos y asociaciones para intentar conseguir las ventajas de la cooperación y aunque en algunos aspectos se han conseguido pequeños avances todavía queda mucho por hacer. Algunos de los organismo más importantes son AIJU, que coordina algunas actuaciones de investigación e innovación y es percibida por las empresas como una organización en la que pueden confiar, como demuestra que sea el principal asesor en actividad industrial; AEFJ que representa a la mitad de las empresas españolas y un 80% del volumen de comercio, realiza estudios de mercado de los potenciales países de destino de las exportaciones españolas, así como en los que ya se encuentran, además representa al sector en los foros internacionales, elabora estadísticas, campañas, defiende la imagen del juguete español....</p>

CAPÍTULOS DEL TFC	Capítulo 8. Innovación como herramienta de competitividad.
ASIGNATURAS RELACIONADAS	Dirección Estratégica y Política de la Empresa Estrategia Internacional de la Empresa Dirección de la Innovación Análisis Industrial y de la Competitividad
BREVE DESCRIPCIÓN	<p>Durante el capítulo se estudia el concepto de competitividad que cada vez está más relacionado con la capacidad de adaptación, de innovación y de desarrollo tecnológico. En las empresas conseguir una innovación supone mejorar la posición competitiva en el mercado en que desarrollan su actividad.</p> <p>Además analiza que cuando se habla de innovación no sólo se refiere a la mejora o creación de un nuevo juguete, sino que también se realizan innovaciones en aspectos relacionados con la producción, el medioambiente, la seguridad....</p> <p>Asimismo se verá que la innovación permite mejorar la rentabilidad económica con respecto a aquellas empresas que no la realizan, para ello se analizarán cuáles son los factores que impulsan la innovación y cómo se debe estructurar las empresas para que su actividad esté orientada al conocimiento y fluyan las ideas. También se detallarán cuáles son los obstáculos a la innovación.</p> <p>Sin embargo, esta tarea no sólo es de las empresas, sino que las instituciones gubernamentales, por lo que se verán las principales políticas llevadas a cabo por la Unión Europea, España y la Generalitat Valenciana.</p>



2. VALLE DEL JUGUETE.

2.1. Localización.

La Foia de Castalla, constituye una comarca natural situada en el noroeste de la provincia de Alicante a 42Km de la capital provincial. Toma su nombre del enclave geofísico delimitado por las sierras de Onil y del Menjador (en el Noroeste y Noreste) y las sierras de Castalla y la Carrasqueta (en el Sudoeste y Sudeste), por donde nacen y discurren los tramos altos de los ríos Verd, Montnegre y Barranc d'Ibi. Las cimas que rodean el valle central, todas con altitudes de más de mil metros, confieren al conjunto de la comarca un carácter eminentemente montañoso y agreste, que junto con su condición interior, además de diferenciarla del resto de la provincia, limita y condiciona sus actividades.

El "Valle del Juguete", formado por los municipios de Onil, Ibi, Biar, Castalla y Tibi cuenta con una superficie aproximada de 322km², que representan un 5,5% de la superficie total de la provincia de Alicante. Los municipios, que se extienden a lo largo del valle en forma de rombo irregular, presentan una altitud media de 722m, lo que nos deja intuir inviernos duros y grandes nevadas que dificultaran el cultivo.

A nivel local, Onil es el municipio septentrional de la Foia y el de menor superficie de los cinco municipios (48,99km²). Se encuentra situado a una altitud de 697 metros y a una distancia de 32km de la capital provincial.

Por su parte, Ibi, localizado en la parte más oriental de la comarca, al pie del Carrascal de Alcoy, es el tercer municipio más extenso de la Foia de Castalla (61,43km²). Se localiza a 46km de Alicante y tiene una altitud media de 816 metros.

El municipio de Castalla, enclavado geográficamente en la cabecera del río Verd/Montnegre, correspondiente a la franja meridional de la Foia, presenta la menor altitud de los cinco municipios (675 metros), es el término municipal más extenso del "Valle del Juguete" (113,69km²) y se encuentra a 36km de Alicante. Estos tres municipios dependen, desde el punto de vista administrativo, de la Comarca de la Muntanya.

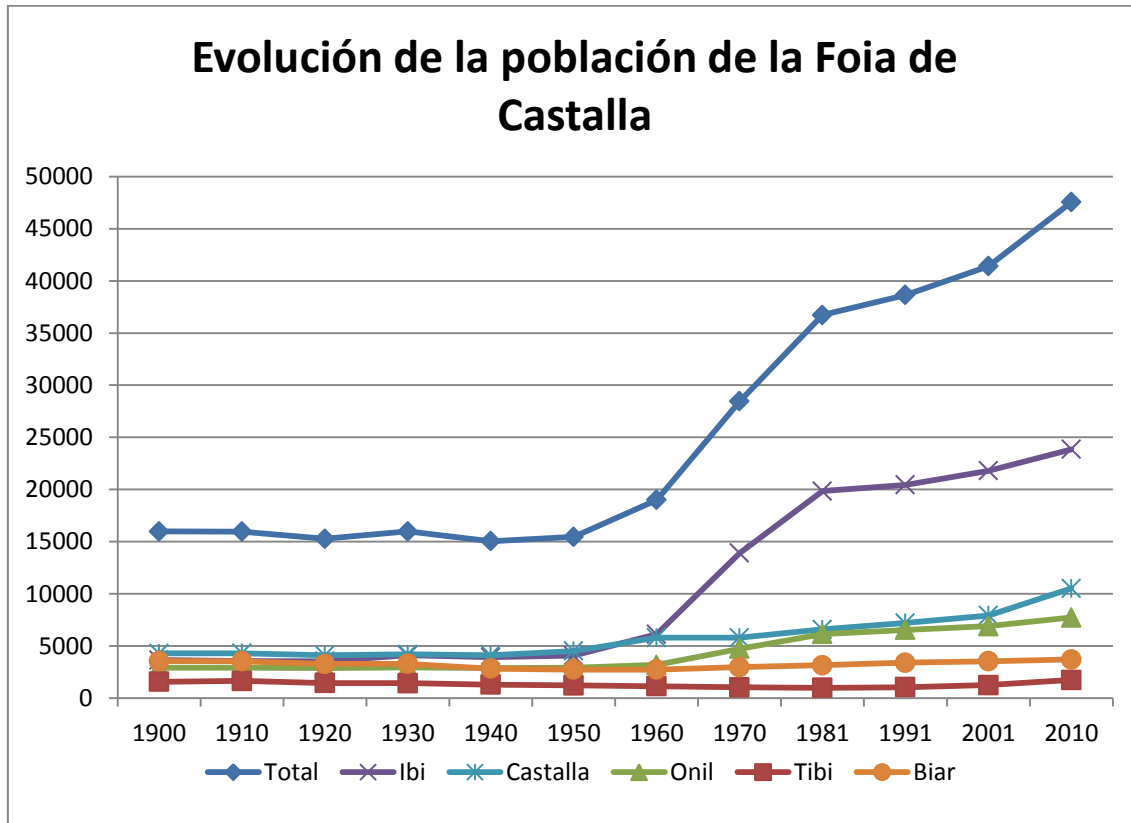
El municipio de Biar, situado en el vértice occidental del valle está adscrito a la comarca administrativa del Alt Vinalopó. Es la segunda localidad con mayor superficie (97,91km²), la más distante de la capital provincial y tiene una altitud media de 700 metros sobre el nivel del mar.

Para finalizar, Tibi es el municipio meridional de la Foia y posee una superficie de 70,38km² y es el que menor población tiene. Se encuentra a una altitud de 533 metros sobre el nivel del mar y se encuentra a unos 30km de Alicante.

2.2. Población: evolución y estructura demográfica.

La evolución demográfica de la Foia de Castalla ha manifestado una tendencia creciente a lo largo de este siglo. Los cinco municipios han experimentado de manera progresiva un aumento de su población residente, aunque en el caso de Tibi, el incremento ha sido mucho menor que en el resto de localidades.

Ilustración 1 Evolución de la población de la Foia de Castalla.



Fuente: Elaboración propia. Anexo 1

Desde comienzos del siglo XX hasta 1960, la población se mantuvo estable, aunque hay que señalar las ligeras disminuciones de los años veinte y cuarenta debidas a la epidemia de la gripe de 1918 y a las consecuencias de la Guerra Civil. La expansión económica que tuvo lugar durante la década de los sesenta y gran parte de los setenta, originó un flujo migratorio de trabajadores de otros territorios, dirigiéndose la gran mayoría a Ibi. Este municipio vio incrementar su población en un 300% en apenas 20 años. El resultado fue un fuerte crecimiento de la población de la comarca. Esta progresión demográfica sufre una desaceleración a partir de los años ochenta y, más aún, en la década de los noventa, debido a una disminución de la tasa de natalidad y del flujo migratorio.

Durante los últimos años el área de estudio ha tenido un comportamiento demográfico similar al de la provincia y la región. El crecimiento vegetativo del conjunto de municipios de la comarca es, sin embargo, superior al observado a nivel provincial, regional y nacional, debido a la mayor tasa de natalidad que presentan todos los núcleos, excepto Ibi, y la menor tasa de mortalidad de todos ellos.

En la actualidad la población de la Foia representa el 2,47% de la población de la provincia de Alicante y cerca del 1% del a población regional. Por municipios, Ibi concentra la mitad de la población comarcal (50,18%) y el 1,2% del total provincial, con una densidad de población de 381 habitantes por km², en el año 2010, unas cuatro veces la media nacional. Onil y Castalla, en conjunto, representan el 38,3% de la población de la comarca y 0,9% de la provincia, además, presentan unas densidades de 159 y 91 ha/km² respectivamente. Biar presenta el 8% del total comarcal, con una densidad de 37 ha/km², muy por debajo de la media nacional. Y finalmente, está Tibi, siendo el municipio más pequeño con un 3,7% de la población comarcal con una densidad de 24hab/km².

2.3. Infraestructuras.

La Foia de Castalla a lo largo de su historia ha presentado una clara deficiencia en infraestructuras, siendo un claro ejemplo la inexistencia de servicio de transporte de personas y mercancías durante los primeros años del siglo XIX. Incluso, hoy en día, todavía podemos identificar algunas de esas históricas deficiencias en infraestructuras de comunicación, aunque la gran mayoría han sido subsanadas durante los últimos veinte años.

En la actualidad, el “*Valle del Juguete*” se encuentra perfectamente vertebrado gracias a la creación de autovías que permiten una rápida salida de los productos terminados, así como una recepción de las materias necesarias para su elaboración.

La autovía Sax-Castalla, antigua CV-80, con una longitud de unos 18km atraviesa el Valle del Juguete de oeste a este y permite unir las dos principales vías de comunicación: la A-7, más conocida como la autovía del mediterráneo y la A-31.

La A-31 es la carretera que transcurre por las poblaciones vecinas de Sax, Petrer y Villena, pero que además permite una rápida comunicación con Albacete y Madrid en menos de dos y cuatro horas, respectivamente, mientras que la autovía del mediterráneo comunica por su tramo sur con Alicante y Andalucía, y por su tramo norte la une con Alcoy y Valencia, donde su incorporación a la autopista AP-7 (E-15), le permite el transporte hasta Barcelona y Francia, siendo la principal ruta de exportación a Europa.

En cuanto al servicio ferroviario, la región se halla un tanto marginada, ya que las estaciones más cercanas se encuentran en las poblaciones de Villena y Alcoy, lo que implica un recorrido de unos 20km para poder enlazar con este tipo de transporte. Además debemos de añadir que se trata de una red secundaria de mala calidad, lo que unido a la escasa frecuencia de paso no la convierte en una vía de comunicación de gran utilidad. En el caso de querer utilizar la Alta Velocidad Española (AVE) para llegar a Madrid, tendríamos que desplazarnos a la ciudad de Valencia o Albacete, ya que todavía no se encuentra en servicio la variante hasta Alicante, aunque está previsto que su funcionamiento comience a partir de 2012, al igual que la conexión Valencia- Alicante, lo que también permitirá coger el AVE en la ciudad de Xàtiva. Como parte negativa destacaríamos la falta de un tren de estas características que permitiera unir todo el corredor mediterráneo brindando unas excelentes comunicaciones con Andalucía y Barcelona, y que a su vez sirviera de vía de exportación hacia Europa.

Para corregir algunas de estas deficiencias se ha previsto en la estrategia territorial de la Comunidad Valencia 2010-2030 realizar estudios de viabilidad para las línea ferroviaria de

Alcoy a la Foia de Castalla, de Alcoy a Alicante y de Alcoy- Ibi- Onil- Castalla- Villena así como la mejora de la línea Alcoy- Xátiva y su incorporación a la red de cercanías y AVE regional. La realización de estas infraestructuras permitiría potenciar el uso del ferrocarril en el Valle del Juguete y proporcionaría otra vía de comunicación terrestre dotándola de una mayor integración con el territorio español.

Asimismo, la Foia de Castalla cuenta con infraestructura marítima relativamente cerca, puesto que tanto Alicante como Valencia disponen de puerto, siendo el de la ciudad de Valencia uno de los más importantes de Europa. Ambas ciudades están dotadas de aeropuertos, siendo el de Alicante el de mayor importancia en cuanto al nivel de pasajeros y vuelos tanto a escala nacional como internacional.

Por otro lado, una de las infraestructuras de mayor importancia para el sector es la creación de polígonos industriales, que han permitido la agrupación de fábricas para lograr sinergias y economías de escala. La creación de estos polígonos han sido desarrolladas por los ayuntamientos de los municipios y han gozado de una gran acogida, ya que la tasa de ocupación es superior al 90% en todos ellos. Sin embargo los empresarios destacan como principales inconvenientes que se encuentran con obstáculos burocráticos a la hora de solicitar licencias y el encarecimiento que ha sufrido el precio de los suelos.

Por tanto, podemos observar como la creación de polígonos industriales ha potenciado el desarrollo industrial de la Foia de Castalla, ya que ha permitido la agrupación del sector juguetero y su industria auxiliar. Estos polígonos se localizan en los municipios de Castalla, Ibi, Biar y Onil, mientras que en Tibi la actividad industrial se reduce a una pequeña concentración de industrias, que aunque no recibe el nombre de polígono industrial hay que destacar que se localizan todas juntas para poder conseguir sinergias y economías de aglomeración

Ibi, Como principal núcleo productivo, es el municipio mejor dotado con cinco polígonos industriales, en los que además de hallarse multitud de empresas también se localizan parte de los representantes del juguete español como AIJU y AEFJ. De los cinco polígonos, cuatro se encuentran totalmente completos, mientras que el quinto fue construido con una superficie total de 1.100.000m² todavía dispone de espacio para más empresas. Onil y Castalla disponen de dos polígonos, los cuales tienen prácticamente toda su superficie adjudicada. En Biar se dispone de espacio pero se deberían de mejorar las infraestructuras del polígono.

3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA INDUSTRIA JUGUETERA EN LA FOIA DE CASTALLA

3.1. Bases para el desarrollo de la industria.

3.1.1 Agricultura en crisis.

Hasta comienzos del siglo XX las actividades agrarias fueron la principal actividad y casi única de la Foia de Castalla, y debido a las características físicas y climatológicas de la zona, las cosechas se limitaban a la trilogía del secano mediterráneo (cereales, vid y olivo).

El municipio con peores condiciones para la práctica agraria era Ibi, y por esto la actividad juguetera tuvo un mayor crecimiento. En el Padrón Municipal de 1900 se calculó que aproximadamente 1061 personas, el 36% de la población, se dedicaba a la agricultura pero este informe también establece categorías entre los que dependen del campo. El primer grupo hace referencia a los terratenientes, cifrado en un total de 75, aunque eran alguno más, ya que no se contabilizan aquellos que residían fuera de la población; el segundo grupo son los labradores, que incluye a los que trabajan su propia tierra y aquellos que trabajan las de otros y le ceden la mitad de la cosecha a cambio de una estabilidad laboral, sumando un total de 155. Finalmente, el grupo más numeroso, con 820 habitantes, es decir el 77% de todos los que viven de la tierra, eran los jornaleros, y su contratación dependía en gran medida de las condiciones climáticas del año, por lo que no tenían asegurada una estabilidad laboral.

Además de todo esto, gran parte de las tierras de la Foia no eran cultivables, de nuevo, el caso más extremo es Ibi, que sólo posee el 43,5% cultivables y sólo el 2,6% del total del suelo era de regadío. Además existían unos derechos del agua independientes de la propiedad de la tierra, lo que propició que estos derechos se agruparan en manos de los terratenientes, de forma que se restringía al acceso al agua y se dificultaba la conversión de tierras en regadío. Si relacionamos el número de trabajadores con la superficie cultivable obtenemos que existían 6 trabajadores por cada hectárea de huerta, cantidad excesiva, y más aún si tenemos en cuenta que los cultivos de secano, prácticamente la totalidad de lo cultivado, tienen una necesidad menor de mano de obra.

A todo lo anteriormente expuesto faltaría añadir que en las décadas finales del siglo XIX, el cultivo de la vid se había convertido en el principal de la región, ya que su precio se aumentó como consecuencia de la escasez de producto en Francia, motivada por la filoxera en sus campos. Sin embargo, no se pudo frenar la infección en los Pirineos y acabó llegando a España, de forma que su impacto en la región resultó desastroso.

Si a todas las condiciones anteriores añadimos que las tareas agrarias necesitan de una gran cantidad de trabajo, lo que en el resto de España se conocía como trabajar de sol a sol, en Ibi la frase se adaptó en "*treballar de fosca a fosca*"¹ e incluso había campesinos que poseían tierras un tanto alejadas del núcleo municipal que dormían tres días seguidos en el campo y de esta manera aprovechar todavía más las largas jornadas agrarias.

¹ (VALERO ESCANDELL, 1998) La industria del juguete en Ibi (1900-1942). Página 20.

3.1.2 Otras fuentes de riqueza.

A comienzos del siglo XX el porcentaje de población que se dedicaba a actividades no agrarias era muy reducido como demuestra el padrón de 1900 de Ibi, en el que tan sólo aparecen registradas 269 personas con actividades no agrarias sobre un total de 1330, es decir tan sólo el 20%.

El apartado de actividades industriales, cifrado en 131 personas, no se hallan actividades con grandes necesidades de mano de obra, ya que los oficios son los necesarios para el funcionamiento de la población, es decir, albañiles, carpinteros, molineros, zapateros, herreros, hojalateros, y algunos pocos más, entre los que destacan los cada vez menos importantes cardadores que vendían sus productos a la industria textil localizada en la localidad vecina de Alcoy.

Por lo que respecta al sector servicios y comercio, hallamos 138 personas, de estas 45 se dedicaban al servicio doméstico, siendo esta la única posibilidad laboral de las mujeres; 32 al comercio, casi siempre en tiendas muy modestas; así como 13 vecinos ejercían profesiones liberales o de enseñanza, además de un viajante y un tratante, lo que demuestra la escasa importancia del comercio fuera de la propia comarca.

Como se puede ver las posibilidades laborales de Ibi, y de la Foia de Castalla, se limitaban casi exclusivamente a la agricultura en el caso de los hombres y al servicio en el caso de las mujeres. Sin embargo, es reseñable la existencia en Onil de una tradición alfarera que permitió la creación de algunos talleres de fabricación de muñecas a finales del siglo XIX, siendo ésta la única actividad industrial de la Foia orientada a producir más producto del que se consumía en la comarca.

A parte de estas actividades existían algunas que eran realizadas de manera temporal y fuera de la población como complemento de las actividades agrarias, la conservación de los pozos de nieve, para la posterior venta de hielo, aunque esta actividad estaba en decadencia y desaparecería en la primera mitad del siglo XX, la siega en Castilla, la fabricación de tejas en otras localidades españolas, la poda en Argelia y otras, pero poco a poco la actividad estacional que obtuvo una mayor importancia fue la venta de helados, ya que la decadencia de la conservación de los pozos de nieve fue trasladando la mano de obra y conocimientos a esta nueva actividad que se desarrollaba en las tierras del sur de España, Canarias y del norte de África durante los meses comprendidos entre Pascua y mediados de Septiembre, lo que la convertiría en la actividad complementaria de la industria juguetera.

3.1.3 Mano de obra abundante y barata.

La creación de los primeros talleres jugueteros coincidió con la máxima población hasta ese momento tanto en Ibi como en la comarca, pero también con una grave crisis agraria, por lo que el juguete representaba un nuevo oficio para huir de la pérdida de trabajos del sector agrícola, ya que la mayor parte de los agricultores eran jornaleros y muchos de los que poseían las tierras tenían unos ingresos muy modestos y fueron muchos los que compaginaron el trabajo en fábricas con el cuidado de las tierras durante los domingos y festivos.

Sin embargo hasta finales de los años cuarenta, las fábricas del juguete no fueron capaces de dar trabajo a un número similar jornaleros de 1900, por lo que la mano de obra era suficiente para los comienzos de la industrialización.

Pero debido a la gran estacionalidad que tenía y tiene el sector, el trabajo se concentraba en los meses comprendidos desde el final de verano hasta la Navidad, por lo que la actividad industrial se podía combinar con la agraria, aunque muchos jornaleros acudían a campañas estacionales de la siega en Castilla, fabricación de tejas en Castilla, Aragón o Navarra, la temporada de la poda en Argelia, o a recoger grana en Andalucía. No obstante la actividad que mejor se complementaba con el juguete y permitía unos elevados ingresos era el helado que tenía su actividad desde Pascuas hasta mediados de septiembre. De forma que el helado y el juguete fueron un complemento perfecto para muchos ibenses.

La gran cantidad existente de jornaleros agrarios y el hecho de que muchos emigraran para realizar trabajos temporales permite adivinar que los salarios que pagaban los empresarios jugueteros no fueron muy elevados, lo que unido a la larga jornada laboral de 11 horas diarias, copiando a las jornadas agrarias, proporciona una mano de obra barata que permitió el rápido desarrollo de la industria. Además, los salarios eran inferiores a los de las industrias textil y metalúrgicas de Alcoy o a los de la zapatería de Elda. Esto se debe en cierta medida a que gran parte del trabajo no requería de mucha fuerza, por lo que era realizado por las mujeres y niños, que vieron en el juguete una oportunidad laboral que les permitiera tener una ocupación, aunque con una rebaja salarial con respecto a los hombres. Además en las épocas de mayor trabajo se llevaban tareas a los hogares para realizar durante los domingos y festivos.

3.1.4 Modesta tradición industrial en una sociedad cerrada.

Al menos desde el siglo XVII, las actividades industriales han tenido una relativa importancia en la comarca de la Foia de Castalla, siendo las más importantes las actividades industriales referentes a la nieve, el textil y los molinos harineros, tal y como recogió Cavanilles:

“En invierno, cuando la agricultura no necesita tantos brazos, se ocupan muchos en recoger la nieve, depositada en pozos, y arrancar matas, con las que la cubren y conservan para llevarla en verano a Alicante, Alcoy y otros pueblos de la comarca. Durante cuatro meses, empezando en Junio, salen diariamente de Ibi 50 cargas, y unas 25 en Abril, Mayo y Octubre...”

“Mayor sin comparación es el que resulta del hilado y otras operaciones con que los de Ibi preparan lana para las fábricas de Alcoy y Bocayrent. Según un cómputo prudencial entran en Ibi cada semana más de 300 pesos, y se reparten entre la clase que sería pobre, y tal vez infeliz sin este socorro. Con él viven más de 80 cardadores y 600 hilanderas, mujeres o niñas”².

Sin embargo en 1900 la industria nevera y la de molinos harineros ha aumentado, mientras que las posibilidades de la industria textil se han reducido debido a la mecanización de la industria alcoyana, aunque destaca un molino papelero situado a las afueras de Ibi como la mayor industria de la Foia, no obstante la industria de fabricación de muñecas tiene un crecimiento elevado durante los últimos años del siglo XIX.

² (VALERO ESCANDELL, 1998) La industria del juguete en Ibi (1900-1942). Página 22.

Durante estos primeros años del siglo XX, en los que nace la industria juguetera, también hay una serie de iniciativas industriales, y es nuevamente la población de Ibi vuelve a ser la más dinámica con la creación de una fábrica de neceseres, la instalación de dos fábricas de harina o la creación de varias industrias auxiliares del helado.

Por lo tanto observamos que cuándo comienza la producción de juguetes de una manera más industrial que la llevada a cabo anteriormente, se trata de una época en la que las industrias tradicionales de la zona se hallan en una situación de crisis, e incluso algunas de ellas, como el trabajo de la lana, ya han desaparecido, por lo que los habitantes tratan de buscar alternativas diferentes para obtener ingresos, y aunque ninguna alcanzó la importancia de la industria juguetera, demuestra claramente la mentalidad de innovación y capacidad de adaptación de la zona, lo cual ha sido una de las principales características de la comarca que ha permitido desarrollar un complejo tejido industrial alrededor del juguete y a su vez ha posibilitado su transformación sin perder competitividad.

A todas las características previas a la industrialización de la comarca hay que añadir que el capital se encontraba en manos de unos pocos, los terratenientes, y no fueron éstos precisamente los que impulsaron el desarrollo industrial, ya que éste se produjo gracias al esfuerzo y sobre todo a la inventiva de aquellos profesionales que aplicaron sus conocimientos en algún tipo de producto para trasladarlo a una producción más industrial como es el caso de Ramón Mira en Onil con la alfarería relacionada directamente con la fabricación de las muñecas de barro o la familiar *"Payá"* con la hojalatería y los primeros juguetes de este material. El gran éxito conseguido por estas empresas incentivó a muchos trabajadores con experiencia a formar parte del accionariado de las empresas, sin embargo muchas de los propietarios no vieron con buenos ojos la división de poder y de dividendos, por lo que estos trabajadores se agruparon para formar nuevas empresas, como fue el caso de *"Rico, S.A"*, *"Payva"*, *"La Mecánica Ibense"*, *"Juguetes y Estuches"*, *"Climent Hermanos, S.A"*, entre otros muchos.

Se considera que las características de innovación y adaptación son propias de la zona y no han sido introducidas en la comarca por los inmigrantes porque estas iniciativas se producen desde mucho años atrás, ya en la época de la transformación agraria los agricultores establecen un complejo sistema de canales que permite transportar el agua para irrigar aquellas tierras que poseían, ya que cabe recordar que más de la mitad del suelo de la comarca no era apto para el cultivo, por lo que había que buscar soluciones que permitieran obtener unos mayores rendimientos de la tierra. Pero además a comienzos del siglo XX la población inmigrante residente en la Foia de Castalla era muy escasa, y de los pocos que residían en una población distinta de donde habían nacido, prácticamente todos pertenecían a la comarca o Alcoy, un ejemplo muy ilustrativo es el de Ibi, que en 1900 contaba con una población de 3653 habitantes, de los cuales sólo 334 no habían nacido en la misma, sin embargo si contabilizamos como inmigrantes aquellos habitantes nacidos en poblaciones vecinas el número desciende hasta los 88 habitantes, es decir, tan sólo el 2,4% de toda la población del municipio. Además casi todos hablaban valenciano, lo que facilitaba su integración en la vida cotidiana. Es especialmente llamativo este dato ya que se trata de una población con un elevado porcentaje de población que realiza trabajos de temporada en otras regiones de España, ya que no se ha concretado matrimonios de jóvenes, o al menos no han establecido

su residencia en Ibi. Esto se explica porque este tipo de matrimonios no era bien visto como demuestra los refranes: “*el que lluny se’n va a casar, va enganyat o va a engañar*”³

También es destacable indicar que la mayoría de productos alimenticios consumidos provenían de los principales cultivos de la comarca, mientras que la carne utilizada era la de las aves de corral y la fruta era un privilegio que muy pocos se podían permitir, los únicos productos ajenos de la comarca que se consumían eran el bacalao y el arroz, todo esto se explica por la escasa renta que disponían las familias, por lo que consumían sus propios productos y los productos externos eran bastantes caros ya que se veían perjudicados por la deficiente red de comunicaciones, que provocaba un aumento del coste de transporte.

3.1.5 Red de comunicaciones.

En 1900, no existía comunicación directa con Alicante, sino que debía realizarse a través de Castalla, a la que se llegaba por caminos carreteros, de igual forma que a Villena y Alcoy, localidades a las que tampoco existía un transporte público de pasajeros. Desde el primero momento, los empresarios jugueteros fueron conscientes de las limitaciones que suponía esta deficiente red de comunicaciones, por lo que reivindicaron en numerosas ocasiones mejoras como la construcción de la línea férrea Alcoy-Alicante, que incluso hoy en día no se ha ejecutado.

Pero la falta de una red ferroviaria y la mala infraestructura de caminos no eran las únicas trabas para las cada vez más necesarias comunicaciones. En 1925, la comarca no disponía de administración de correos, la estación telegráfica era de servicio limitado y la comunicación telefónica sólo era posible desde Alcoy. Por ello, cuando los miembros de la familia “Payá” lograron algún tipo de responsabilidad política trataron de mejorar la red de comunicaciones, aunque por diversas causas no siempre lograron las mejoras reivindicadas.

Por tanto, los primeros jugueteros pagaron a un carretero local para que estableciera la primera línea regular de transporte. Todo esto dificultaba tanto la rápida recepción de materias necesarias como el envío de productos, lo que era una desventaja muy fuerte para las empresas de la zona que debían competir con las fábricas catalanas, que en aquella época estaban mucho mejor comunicadas y, además, se situaban muy cerca del mercado potencial.

3.1.6 Otros factores.

Aunque las condiciones anteriores fueron las que más influenciaron el nacimiento y el desarrollo de la industria juguetera en la comarca de la Foia de Castalla durante los primeros años, hubo otros que también tuvieron una importancia relativa y que ayudaron a definir las principales características del sector

La cualificación técnica fue una de las principales carencias en los primeros años de la industria, puesto que en Ibi la actividad surgió desde el trabajo de la hojalata, mientras que en otros países fue una evolución de actividades artesanales y ya estaban más desarrolladas. Sin embargo, los primeros empresarios eran conscientes de este retraso tecnológico e intentaron reducir la diferencia gracias a la compra de maquinaria desarrollada tecnológicamente como la que utilizaban en los países más desarrollados de Europa, especialmente en Alemania. También trataron de comprar juguetes extranjeros para luego imitar, o la creación de

³ (VALERO ESCANDELL, 1991) Payá. Historia social de una industria juguetera. Página 25.

secciones técnicas en las empresas, aunque el personal no disponía de los conocimientos principales necesarios. Pero lo que más estimuló el desarrollo tecnológico fue la aparición de la competencia en la propia comarca.

La escasa preparación académica de la población, puesto que al tratarse de una sociedad agrícola no se necesitaban los estudios para trabajar, además de que se abandonaban a edades muy tempranas. En 1925, ya desarrollada la industria la situación educativa era bastante mala, ya que casi la mitad de la población era analfabeta, y tan solo alrededor de unos 400 niños recibían alguna educación. Los Payá eran conscientes de las limitaciones que suponían la falta de educación para poder desarrollar algunas de las actividades más complejas de la fábrica, por lo que decidió incentivar el estudio pagando las clases nocturnas de sus aprendices. Incluso hoy en día, este aspecto es reivindicado por los empresarios, puesto que no existe ninguna clase de enseñanza que prepare al empleado para el trabajo en la fabricación del juguete, de forma que éste adquiere sus conocimientos con la experiencia.

El alejamiento de las materias primas y de la industria auxiliar, ya que durante los comienzos de la industria juguetera no cuenta con la existencia de materias primas próximas, lo que unido a las deficientes comunicaciones dificulta el desarrollo y encarece el producto final. Asimismo tampoco existen fábricas de hojalata en la zona, por lo que se tenía que comprar la materia en el País Vasco y la industria auxiliar no comenzó su andadura hasta 1934, cuando Ibi ya contaba con las dos principales fábricas de juguetes de España, y a pesar de todo ello, el desarrollo de la industria fue muy moderado hasta muchos años después

Una competencia escasa y un mercado en crecimiento, puesto que su nacimiento se produjo en el momento oportuno, poco después de que comenzara la juguetería moderna en España, y aunque en un primer momento “Payá” no se ajustaba a esas características (maquinaria de producción y producción en serie) pronto las lograría. En aquel momento los juguetes procedentes de los países europeos más desarrollados eran mejores, pero su precio dificultaba la compra para la mayoría de los consumidores españoles, de forma que la competencia era entre productores nacionales.

Asimismo, el potencial de crecimiento de la demanda era muy elevado, ya que a principios de siglo el juguete estaba reservado para ocasiones muy puntuales como Reyes y se limitaban a algún juguete modesto, debido a la escasa renta de las familias españolas, por eso en aquellas zonas donde se produjo una cierta industrialización permitió unos mayores ingresos familiares y más estables, ya que no estaban ligados a la climatología que pudiera afectar a las cosechas, lo que permitió un mayor gasto en bienes secundarios. De forma que las zonas de Cataluña, País Vasco, Madrid y Asturias fueron incrementando su demanda de juguetes de una manera sostenida, lo que permitió que las posibilidades de ventas fuera ligado con el perfeccionamiento tecnológico que iban desarrollando las empresas.

El **nivel de alfabetización** era todavía bastante reducido, se cifraba en torno al 51,8% en 1920, aunque se sitúa varios puntos sobre la media de la provincia de aquella época, sin embargo este dato presentaba una gran variación entre hombre y mujeres. Aunque cabe destacar la importancia que ya se le daba en aquella época al nivel de estudios, ya que algunos vecinos marcharon a otras poblaciones, casi siempre a Valencia, a recibir educación de tipo medio o

superior, pero tan sólo la minoría privilegia debido al elevado coste que conllevaba en aquella época recibir este tipo de enseñanza.

3.2. Onil, cuna de las muñecas.

La industrialización de la juguetería valenciana, entendida en un sentido moderno, aparece en los primeros años del siglo XX. Sin embargo, el juguete valenciano posee una tradición surgida en torno al saber hacer de artesanos anónimos de algunas ciudades. El juguete tradicional era enormemente variado: desde muñecas de diferentes formas y materiales hasta aros, combas, pajaritas de papel, columpios, tambores, cajitas de música, la “pilota”, cometas...

Antes de la mecanización, los artesanos del juguete rara vez se dedicaban específicamente a ello; apenas se puede hablar de jugueteros, sino de carpinteros, ceramistas, hojalateros, que entre otros muchos productos del oficio, realizaban también de vez en cuando miniaturizaciones destinadas al disfrute de los niños. Entonces, los fabricantes de juguetes era muy numeroso, y buena parte de ellos vendían sus obras en mercadillos o en las ferias anuales de los pueblos.

El origen de la industria se basa, pues, en esta relación con la producción artesanal de la zona, especialmente en cuanto al juguete de madera, que requería escasa inversión y se adaptaba fácilmente a tiradas cortas. Se solían producir objetos sencillos y baratos.

Sin embargo, en Onil el juguete evolucionó desde la tradición muñequera alfarera, desde 1860, Ramón Mira fabrica muñecas de barro cocido, pintado y vestido, y su aportación en la evolución de la industrialización sería de gran importancia, ya que la conversión de producto artesanal a industrial fue muy rápido, apenas duró unos veinte años,

Ramón Mira que puso todo su empeño en solventar los problemas que se le presentaban a la hora de la fabricación, introdujo innovaciones en la producción como el cambio de barro al cartón piedra como materia prima principal, pero este proceso de industrialización vino acompañada de otras innovaciones importantes que dotaron a la muñeca de novedosas técnicas y mejoras estéticas: los ojos pintados y fijos de sus inicios pasan a ser móviles, las voces artesanales con las que se dotaban a las muñecas de antaño con su sonido desgajado y roto cada vez que la niña inclinaba la muñeca para hacer llorar o decir papá y mamá, ahora son nítidas. Sus cuerpos toman la forma de los adultos, los brazos y piernas adquieren perfección, realizan casi todo lo que pueda hacer su propietaria.

3.2.1 Comienzo de los primeros talleres.

El comienzo de la fabricación de la muñeca, en el proceso industrial, se inicia en Onil entre finales de siglo y primeros del presente, más concretamente en el año 1878 cuando Ramón Mira Vidal, conocido en la zona como el “tío Ramón tomata”, se convierte en un pionero y funda el primer taller de muñecas en su casa en el que trabajaban sus dos hijos varones: Luis y Genaro; su esposa, sus hijas: Josefa y Joaquina y veinticinco mujeres más.

Durante los primeros años realizaron las primeras “Peponas”, realizadas con barro, que Ramón y su mujer vendían por los pueblos y las ferias. Es en este período cuando Ramón Mira desarrolla todo su potencial creador, ya que debía suplir la falta de maquinaria mediante métodos más rudimentarios como era esquelizar las muñecas para que se fijase a la forma requerida, la fabricación propia de tintes de decoración, pero su mayor logro fue el “barniz de

muñeca”, nombre con el que registro su invención en 1985, siendo una de las primeras patente que se concedían en España.

Aunque el barro es el material inicial del que parte la industria juguetera, durante este primer tercio de siglo se utilizaron otros materiales diferentes, como eran las pastas de yeso o de serrín mezcladas con cola; pronto se generalizó la denominada *“gatxa”*, una mezcla de harina de diversa procedencia con trocitos de papel y cartón mojado, que se introducía en un molde y se cubría con una capa de cola y de blanco de España. Algunas muñecas llevaban cabeza de porcelana, importada de Alemania, de gran perfección técnica. Además, las muñecas incorporaban cierto movimiento gracias a unos cordones elásticos.

En 1898 pasaron a formar sociedad con don Eduardo Juan Sempere y doña Agustina Mora Payá, matrimonio también de Onil, quien a su vez tenían un taller destinado a la fabricación de soldaditos de plomo, medallitas y otras baratijas. Sin embargo esta Sociedad no duró demasiado y pronto se separarían, por lo que Onil paso a contar con dos fábricas: la del matrimonio Mira-García y la del matrimonio Juan-Mora, quien consiguió para su empresa el título de *“PROVEEDORES DE LA REAL CASA”*, lo que demuestra su gran desarrollo, siendo la fábrica más importante de primeros de siglo la cual, llegó a dar cabida a una numerosa plantilla, según ilustran las fotografías de la época, aunque posiblemente no fueran tantos, ya que hay indicios de trucaje en las fotos observadas.

En 1906 y durante la visita de unos clientes de don Eduardo Juan Sempere a su fábrica, le propusieron fabricar una pequeña tartana de juguete, la cual finalmente sería producida por los Hermanos *“Payá”* en Ibi, dando origen a la industria juguetera ibense

La fábrica del matrimonio Mira-García se querelló por desleal competencia., pero en 1910, y después de morir Ramón Mira y ganar la querrela, sus herederos acordaron dejar de producir, pero otras industrias surgían en Onil: José Tortosa Mira; Vicente Juan Vicent; Cándido Pastor Castelló; Santiago Molina Sempere; Isidro Rico Miralles; Hijos de Francisco Merín Domínguez; Rafael Biedma Losada; Blanquer y Cía.; Rico. S.A; Andrés Vidal Amorós y Evaristo Santonja Sempere mantuvieron las industrias hasta el inicio de las hostilidades de la Guerra Civil.

3.2.2 Muñecas de cartón.

En el transcurso de la Guerra Civil Española se interrumpe la fabricación de muñecas para cubrir las necesidades de la guerra. Las fábricas se destinan a confeccionar trajes para la tropa y los hombres disponibles trabajan en el montaje de los aviones de caza de origen ruso, los famosos *“moscas”*, como consecuencia del traslado de los talleres *“Construcciones Aeronáuticas, S.A”* (CASA), de Getafe al campo de aviación de Onil.

Al finalizar la contienda algunas fábricas empiezan su nuevo peregrinaje industrial, otras, al sufrir sus propietarios encarcelamiento, cierran las puertas y sus familiares abandonan Onil.

En el año 1938, Eleonor Coello empieza a idear el nacimiento de una muñeca diferente y que a su vez represente el sueño de las niñas españolas, por tanto su nombre debe ser pegadizo y español, esta muñeca sería conocida como *“Mariquita Pérez”*.

Finalizada la contienda su diseñadora se desplaza hasta Onil con su hija, que es la que sirve de modelo para dar forma a su idea, que se fabrica en esta localidad alicantina, siendo vestida y acabada con todo lujo de detalles y accesorios, por su creadora, en Madrid.

Esta muñeca es la evidencia palpable de que España era un país de contrastes; cuando un café con bollos costaba en las ciudades 50 céntimos y una caña 30 céntimos, “*Mariquita Pérez*” alcanzaba en el mercado la cifra de 100 pesetas, siendo el sueldo medio inferior a las diez pesetas diarias, por lo que pocas familias podían comprar esta muñeca para sus hijas, es más la mayoría de las familias españolas apenas tenían un sueldo que permitía alimentar a una familia, por lo que los trabajadores realizaban agotadoras jornadas en las fábricas o se buscaban trabajos paralelos que aportasen los recursos imprescindibles para paliar aquellas carencias. Por todo ello, en Onil crecía una industria auxiliar de manifiesta importancia para el sector.

Es en esta época cuando aparece la televisión, que aunque en sus primeros años servía únicamente de decoración, ya que no había emisiones, en pocos años alcanzaría una gran importancia en el sector juguetero, ya que sería el principal medio en el que se publicitarían los productos.

En 1948 Onil contaba con la siguiente relación de fabricantes: Vicente Berenguer Vidal; José Cortés Luna; Martín Belda Mora; Santiago Molina Sempere; Viuda de Cándido Pastor Castelló; Vicente Roque Berenguer; José Berenguer Domenéch; Francisco Pastor Vidal; Hijos de Francisco Merín; Ángel Juan Vicent; Blanquer y Cía.; Isidro Rico Miralles y Rico, S.A.

3.2.3 Muñecas de plástico.

Esta época comienza a finales de la década de los años cuarenta, más concretamente, en 1949 con la adquisición de una de las primeras máquinas que permitían fabricar ciertos componentes de las muñecas con el nuevo material. La entrada del plástico no supuso un cambio radical de la noche a la mañana, ya que tuvo un periodo en el que se fabricaban muñecas de cartón y plástico en las mismas instalaciones, pero poco a poco el nuevo material fue ganado adeptos y cada vez se realizaban más partes de la muñeca con éste, ya que permitía un manejo más sencillo y aumentaba considerablemente el volumen de fabricación.

En el año 1952 el tejido industrial de Onil había aumentado a veinte fábricas de muñecas, cuyas plantillas de obreros sobrepasaban los 800 trabajadores, la mayoría eran mujeres, por lo que se trata de una industria con cierta importancia en el núcleo urbano. Además durante la década de los cincuenta y sesenta se creó un gran conglomerado de diferentes industrias pivotaban en torno a la fabricación de la muñeca, principalmente proveedores de materias plásticas, talleres de inyección, soplado, implantación de pelo, decoración, telas, confección, embalajes, impresión, tampografía, serigrafía, diseñadores, modelistas, escultores, además los talleres de matricería, que eran imprescindibles en las nuevas técnicas que imponía la llegada del plástico. Es por tanto el comienzo del distrito industrial, ya que aparecen empresas relacionadas con las muñecas y el juguete pero que sólo se especializan en una parte de su producción.

En 1952 el Seminario “*Dígame*” de Madrid, publicó un artículo diciendo que Madrid fabricaba muñecas de marca y calidad como eran “*Mariquita Pérez*” y “*Gisela*”, mientras que Onil fabricaba las clásicas “*peponas*”. A este artículo replicó el entonces alcalde, contestando que en Onil, la mayoría de sus fábricas confeccionaban muñecas de calidad con sus respectivos nombres y marcas.

En la réplica de aquel artículo, había algo más que unas precisas aclaraciones, estaba implicada la imagen de los productos de Onil, su mercado, su calidad. Tanto “*Gisela*”, como “*Mariquita Pérez*”, que cabe recordar que era fabricada en Onil y vestida y distribuida desde Madrid por su diseñadora, cubrían un mercado de élite, que poco a poco era erosionado por las muñecas fabricadas en la Foia de Castalla: “*Cayetana*”, apadrinada por la duquesa de Alba, a quien debe el nombre; “*Codisa*”; “*Maricela*”; “*Chelito*”; “*Loretín*”; “*Carolina*”, en homenaje a la princesa de Mónaco; “*Bebé Universal*”; “*Violeta*”; “*Tulsa*”; “*Vicky*” ... conferían una gama de calidad y precio a los productos de Onil.

Durante aquellos años las marcas de más pujanza apoyaban sus productos con campañas de publicidad limitada a los medios de los años cincuenta y sesenta, para ello los soportes más utilizados eran los cómics, la radio, los murales publicitarios y los entreactos de los cines.

Otras, se crearon sus propias canciones como “*Cayetana*”, “*Maricela*” y “*Gisela*”. Incluso en el caso de “*Mariquita Pérez*” se creó su propia bibliografía, para ello prestó su pluma el entonces novelista Torcuato Luca de Tena, quién escribía cuentos para los niños bajo el seudónimo de “*Juan Cuentista*”, inspirados en la muñeca, y cuyas portadas estaban ilustradas como las cajas de la muñeca, a rayas listadas.

El 23 de febrero de 1957, con la fusión de 24 empresas del ramo, se constituye F.A.M.O.S.A (Fábricas Agrupadas de Muñecas de Onil Sociedad Anónima). Con esta sociedad se propicia que Onil entre en la dinámica comercial que le llevará a alcanzar peso específico en el mercado mundial del sector.

A partir de la consecución de FAMOSA, la industria muñequera adquiere dimensiones inusitadas, todo ello favorecido por el “*Boom*” industrial de los sesenta, que coincide con la consolidación del plástico y la incorporación de la producción en cadena procedente de las empresas americanas, que propicia la planificación de una estructura de producción sobre la base de importantes innovaciones y desarrollos de cuidados diseños, que hacen de cada novedad un producto de consumo por el que, en algunos casos, las empresas gastan cientos de millones en publicidad, con ello se consiguen nuevas aperturas de mercados y éxitos de fabricación como en de la “*Guendalina*”, que batió todos los récords de producción hasta que fue superada por la creación de la *Nancy*, que a pesar de no conseguir el éxito esperado en los inicios, finalmente se convirtió en el mayor éxito comercial de la industria juguetera española.

Nuevos industriales se iniciaron en el campo de la fabricación de la muñeca, alcanzando en la década de los setenta la época de su máximo esplendor. En ese lustro de prosperidad, la comarca alcanza el nivel de renta per cápita más alto de su historia, el tejido industrial se multiplica con numerosos talleres auxiliares. La muñeca en su máximo apogeo se dispone a afrontar la gran crisis de los años ochenta.

Todos estos talleres auxiliares permitieron cumplir uno de los objetivos que tenían los fabricantes que era el de poder producir sus productos con suministros de la comarca, ya que de esa manera reducirán sus gastos de fabricación, lo que les permitirá obtener más margen con la venta de sus productos o reducir los precios de venta al público, llegando a un mercado más amplio. Por lo que poco a poco comienzan a sustituirse los ojos procedentes de Alemania para ser pintados directamente, fabrican su propio pelo, incluso pueden realizar la impresión, inyección y el montaje en la propia comarca obteniendo un resultado perfecto.

Muchos y muy variados problemas empiezan a mermar la estabilidad industrial, pero quizás el más significativo sea la variación constante de los precios de las materias primas, que se veían elevados caprichosamente varias veces durante la temporada.

Muchas empresas dejaron de competir y cerraron sus fábricas: Muñecas Juber; Industrias Sedomar; Vicma, S.A.; Ojosello; Muñeca Farita; Creaciones Berna; Muñeca Jumisa; Vicente Roque Berenguer; Juguetes Farmi; Silvino Crespo Francés; Berenguer Hnos., S.A.; Berjusa; Juyma...

Sin embargo, Famosa continuaba sus éxitos gracias a la fabricación de numerosos complementos para "Nancy" como vestidos, zapatos, casa, un novio llamado "Lucas", e incluso una prima: "Lesly", que permitió que el éxito de la muñeca durara muchísimos años, aunque en esto también tuvo mucho que ver la política de la empresa de fabricar las unidades justas, ya que de esta manera no "quemaban" el producto, y dotaban de cierto prestigio a los poseedores de esta muñeca

Las continuas y elevadas ventas de "Nancy" permitieron exportar la producción a varios países europeos, e incluso se convirtieron en líderes de muñecas en los mercados de Portugal, Francia y algunos de Latinoamérica. Y con los beneficios conseguidos invirtieron en la creación de nuevos productos, apareciendo "Nenuco", "Barriguitas", los "Pin y Pon" y los clics de Famobil.

Por tanto, FAMOSA identificó muy pronto que la fuerza de su éxito residía en la marca, ya que los niños son muy propensos a seguir moda, por lo que invertía cerca del 12% de las ventas a la publicidad de sus productos, aunque en ocasiones la limitación de las tiradas impedía la publicidad de los mismos, ya que estaba agotados, por lo que decidieron hacer un anuncio televisivo en el que se englobara a la totalidad de sus muñecas, y así es como nació la típica canción navideña de: "Las muñecas de Famosa se dirigen al portal", que ya en el siglo XXI, debieron de modificar para que dijera "Los juguetes de Famosa...", ya que había ampliado su gama de productos.

3.2.4 Globalización.

Con la entrada de España en la Comunidad Económica Europea a mediados de los años ochenta, se produce una apertura de las fronteras españolas que aumentaron la competitividad en el sector y la entrada de las grandes multinacionales produjo la derrota de "Nancy" frente a la "Barbie" de Mattel. A pesar de todo ello, hoy en día, existe en Onil un monumento a la muñeca con la representación de "Nancy" como recuerdo de todo lo que ha supuesto la industria muñequera y "Nancy" para la localidad alicantina. En dicho escultura aparecen las siguientes inscripciones:

*"Monumento a la muñeca realizado por Eusebio Sempere en 1983".
"A los primeros artesanos de muñecas: Ramón Mira Vidal y Petra García Marín".
"A los primeros industriales de la muñeca: Eduardo Juan Sempere y Agustina Mora "Payá"
"A empresarios y trabajadores que hicieron y han hecho posible esta realidad"⁴*

Tras el traspasado sufrido con la apertura del mercado español, la dirección de la compañía volvió a adelantarse a la tendencia del mercado y optó por diversificar y sacar la producción al

⁴ Monumento a la muñeca. Realizado por Eusebio Sempere. Onil 1983.

exterior, tanto a través de licencias o con la creación de plantas propias en países como Argentina, Portugal y Hong Kong.

En los años noventa el sector comenzó a desplazarse hacia Asia, y muchas empresas se encontraron con que FAMOSA ya estaba instalada en la zona comprando y produciendo.

En 2002 empezaron a observarse ciertas tensiones internas entre los empleados de Famosa, ya que consideraban que existían ciertos privilegios entre quienes poseían participación accionarial de sus antepasados, por lo que los directivos empezaron a escuchar ofertas de compra para la empresa, así es como desde entonces las compañías de capital-riesgo han entrado a formar parte de la dirección de la sociedad, a pesar de todo, ha habido ciertas divergencias entre los antiguos propietarios y estas firmas que ha provocado más de una salida del accionariado de las compañías de capital-riesgo.

Además Famosa ha llevado a cabo compras de empresas como Feber, o Play by Play, que junto a la fusión realizada en 2003, en la que agrupaba todas sus empresas, que le ha permitido convertirse en el líder del mercado español en segmentos como el outdoor y los vehículos a baterías, a la vez que ha reforzado su presencia internacional.

3.3. Ibi, centro industrial de la región.

Hace ya mucho tiempo que la industria juguetera española tiene en Ibi su principal centro productivo. Sin embargo, el origen de la producción industrializada del juguete en España tiene su comienzo en Cataluña, donde los empresarios Palouzié y Borrás fundaron sus empresas en los años 1891 y 1894, respectivamente. A pesar de ello, el nacimiento de la industria juguetera en Ibi unos años después lograría un mayor crecimiento y pronto superaría en importancia a las zonas jugueteras de Cataluña.

3.3.1 Inicios de la industria, taller de los Payá.

La fabricación de juguetes en Ibi no cuenta con ningún tipo de tradición previa sobre la que sustentarse, el origen se debe a una iniciativa particular de una familia, los Payá, que venían trabajando como hojalateros. Según el padrón de 1900 existen en Ibi siete personas dedicadas a este oficio, entre los que se encuentran Rafael Payá Picó y sus cuatro hijos, por lo que el apellido se asocia con el oficio y durante muchos años son apodados como "*els llanders*".

Los Payá se dedicaban con empeño a varias facetas de su profesión como fabricación de objetos de hojalata, canales y desagües de tejados, soldaduras, fundición de metales, averías y todo lo referido a la fontanería y a la limpieza y arreglos de instrumentos musicales, en esta última tarea alcanzaron una gran fama y pronto recibieron encargos repartidos por toda la geografía española para su reparación, limpieza y afinación. Además, semanalmente se desplazaban a las poblaciones vecinas para vender sus productos de metal en los mercadillos. Por todo ello, se puede afirmar que eran unos artesanos del metal con una gran flexibilidad laboral, lo cual sería una de las principales características de su nueva actividad.

No se conoce con exactitud la fecha en la que comenzaron a fabricar juguetes de metal de forma industrializada ya que las diversas fuentes difieren en el año, sin embargo se puede afirmar que fue alrededor de principios del siglo XX. Esta teoría está respaldada por la existencia de una venta entre Rafael Payá Picó a favor de sus tres hijos; Pascual, Emilio y Vicente Payá Lloret, con fecha de 3 de febrero de 1905. Sin embargo en la escritura no aparece

ninguna referencia a la fabricación de juguetes, sino que se refiere a un *“taller de hojalatería y venta de efectos de lata, bronce y otros metales”*.

Por lo que lo más probable es que hasta 1905 el taller de los Payá se dedicase principalmente a la hojalatería y la fontanería y que la actividad juguetera fue adquiriendo una importancia mayor, fabricando durante este primer periodo pequeños utensilios de uso doméstico en miniatura, platillos de metal, tacitas y moldes para pastas destinados al público infantil, y finalmente, en 1905 se toma la decisión de convertirse en fabricantes de juguetes, por lo que Rafael Payá que ya tiene 60 años y no conoce bien el negocio decide traspasar el taller a sus tres hijos, mientras que el otro de sus hijos, Rafael, quien poseía su propio taller de hojalatería, heredó la clientela de su padre y hermanos, fue el único Payá al que el ayuntamiento encargó trabajos de hojalatería.

La venta se realizó a los tres hermanos en mancomún y proindiviso, lo que demuestra el gran sentimiento de unión que poseían, lo cual será uno de los principales rasgos de la empresa durante muchos años. Además, continuaron fuertemente unidos a su hermano Rafael, ya que le propusieron en innumerables ocasiones trabajar en la empresa, y uno de sus hijos fue el encargado de personal de la fábrica durante muchos años.

Después de que se realizase la venta, y a continuación de haber superado la realización de pequeños objetos en miniatura, el taller comienza a fabricar juguetes de escasa complejidad, la mayor parte surgidos de un caballito tallado en madera sobre el año 1902 por Rafael Payá Picó. En ocasiones se considera este caballito como el primer juguete fabricado en serie por la industria ibense, sin embargo otros muchos, entre ellos, la propia fábrica, consideran una tartana como el juguete nº1 de *“Payá”*.

La fabricación de esta tartana no surge por iniciativa de los Payá, sino que el matrimonio Sempere-Mora de Onil, uno de los pioneros de la fabricación de muñecas de esta localidad, y a los que les unen lazos familiares, reciben a unos clientes que tienen la intención de que les fabrique una pequeña tartana de juguete, a lo que el matrimonio los remite a sus primos en Ibi, quiénes les realizaran la tartana. Este no fue el único acto de colaboración, ya que un año antes Rafael Payá había observado en el taller de Onil unos juguetes de origen alemán que utilizaban un sistema de ensamblaje de las piezas con unas lengüetas, lo que evitaba las soldaduras y reducía el coste.

En estos inicios, los recursos de la empresa eran muy modestos, y durante varios años ocuparon la planta baja de la casa del padre, y conforme fueron necesitando mayor espacio ocuparon la planta superior y más tarde compraron la casa de al lado para instalar las oficinas, donde poco a poco la familia fue ampliando la variedad de modelos, solventando los problemas de los productos, mejorándolos, asentando la empresa y aumentando continuamente el número de trabajadores empleados. Durante estos primeros años usaron como fuente de energía el mismo burrito que utilizaban para las labores agrarias.

Un claro ejemplo de la gran evolución que consiguió *“Payá”* puede verse en 1909 cuando acuden junto con sus familiares de Onil, a la Exposición Regional celebrada en Valencia, donde los Payá exhiben una vitrina de un metro de lado por dos y medio de alto repleta de diversos juguetes, con los que consiguió una medalla de oro y la invitación de la Cámara de Comercio

valenciana para participar al año siguiente en una exposición de juguetes españoles en Buenos Aires.

En los tres años posteriores a la Exposición Regional se producen algunos acontecimientos que marcaron la industria ibense durante las siguientes décadas. La primera de ellas, y posiblemente la más importante es la creación de la segunda industria juguetera en 1910; la fabricación del primer juguete con resorte y la constitución de la empresa como sociedad.

3.3.2 Expansión de la industria juguetera y nacimiento de la competencia.

En 1910 nace la competencia de "Payá" en la misma localidad: "A.B. Verdú y Cía.", fundada por Miguel Pina, fotógrafo de "Payá Hermanos", que ante las continuas negativas de la familia "Payá" para ser accionista se propuso crear su propia fábrica con la ayuda de algunos trabajadores de "Payá Hermanos". Así sería como nacerían la mayor parte de las industrias jugueteras en Ibi durante gran parte del siglo XX.

Debido a que los trabajadores de esta fábrica ya poseían experiencia en el sector su crecimiento fue rápido, aunque siempre estuvo a la sombra de "Payá". Sin embargo, esta nueva situación de competencia fue buena para los habitantes de Ibi, ya que ahora podían elegir la fábrica en la que trabajar y también para las propias fábricas, ya que incentivó los innovaciones técnicas.

1912 fue uno de los años más importantes para "Payá" de esta primera época, ya que después de numerosos intentos para dotar a sus juguetes de más dinamismo, en este año se consiguió fabricar el primer juguete con resorte, éste era un sencillo automóvil. Esta innovación es de gran importancia, ya que es la que le permitió competir con los juguetes de países más desarrollados y con ello aumentar rápidamente sus ventas.

Durante el transcurso de este año, los Payá diversificaron sus actividades con la compra de una industria francesa de cuchillería, realizaron inversiones como la inauguración de un nuevo local más grande, y la compra de un motor de gas pobre de 30cv para el suministrar energía a ambas secciones. Las mejoras en la empresa provocaron la incorporación de un gran número de mano de obra masculina. Hasta ese momento, en la sección juguetera predominaba el empleo femenino debido al menor coste salarial.

Además, a finales de año los Payá constituyen la fábrica como una sociedad por las ventajas fiscales, pero sobre todo para evitar la entrada de socios no deseados e impedir algunas de las medidas que pudieran tomar las viudas o herederos de ellos, tal y como demuestran sus estatutos:

Octava. Ningún socio podrá transmitir a otra persona el interés que tenga en la compañía ni sustituirla en su lugar para el desempeño de los oficios que a él le correspondan en la administración social, sin que preceda el consentimiento de los demás socios.

Novena. Los tres socios (..) se pondrán de acuerdo siempre para todo contrato, negocio u obligación que a la misma interese.

Décima. (...) los herederos menores, ni su madre o tutor no podrán intervenir la marcha de los negocios de la compañía (...)obligándose, en todo caso, a no proceder judicialmente en las

reclamaciones que por cualquier concepto tuvieran que hacer a la compañía, aunque sí que se les concede el derecho de nombrar amigables componedores (...) respetando las partes (...) la resolución de éstos.

Undécima. Al fallecer un socio se practicará inventario y con arreglo al resultado de éste, el capital que corresponda al difunto, podrá ser retirado si su viuda o herederos o en defecto de aquella, el tutor, lo exigen y acceden a ello los socios supervivientes, continuando la sociedad sólo entre éstos.⁵

En 1912, "Payá" ya era considerada como la mayor empresa juguetera de España y daba trabajo a más de un centenar de personas, aunque hay que recordar que la fábrica no sólo se dedicaba a la fabricación de juguetes, sino que también tenía una sección de cuchillería. Durante los siguientes años se realizan continuas inversiones en maquinaria tanto en la sección de juguetería como en la de cuchillería, si bien las inversiones en esta última son más importantes entre los años 1916 y 1920. Esta situación se debe al conflicto internacional de la I Guerra Mundial, que produjo un aumento extraordinario de la demanda, ya que los países en guerra no producían suficiente y compraban cualquier existencia que había, como bien refleja el testimonio de un antiguo trabajador

*"Durante la guerra del catorce, todo lo que se fabricaba se vendía fácilmente, pero la cuchillería era pura basura; cuando entró don Artemio, comenzó a perfilar las hojas, a mejorar los cuchillos, pero al principio todo valía"*⁶

Las inversiones de todas las fábricas se centraron en la compra de maquinaria, la más radical fue "Rico, S.A", que no repartía dividendos para seguir ampliando su factoría, sin embargo "Payá", poseía la sección de cuchillería, la cual tenía una gran demanda exterior, por lo que las inversiones en cuchillería durante la I Guerra Mundial son superiores a las realizadas en la sección de juguetería, y a partir de 1918 las inversiones comienzan a dirigirse hacia el sector juguetero, de forma que en 1920 la juguetería ya tenía más valor que la sección de cuchillería, debido a la gran depreciación que había sufrido. A partir de entonces, la juguetería fue la principal actividad de "Payá Hermanos". Otra partida que incremento cuantiosamente su valoración monetaria fue el inmovilizado ya que las empresas adquirieron nuevos inmuebles para ampliar las fábricas e incluso abrir sucursales fuera del municipio.

Una vez finalizada la Gran Guerra se empezó a utilizar planchas previamente litografiadas, lo que permitió dejar de pintar a mano numerosos componentes de los juguetes. Después de esta innovación el proceso de fabricación del juguete apenas tuvo unas pequeñas variaciones hasta el comienzo del plástico en la década de los cincuenta. Durante este periodo las principales innovaciones fueron máquinas que realizaban más de una operación a la vez, como puede ser cortar y perforar a la vez.

Todo la inversión realizada durante toda esta época, y en especial la maquinaria alemana adquirida unido a la gran capacidad de innovación de los empresarios ibenses permitió un incremento de la competitividad internacional de las empresas, así como el lanzamiento de numerosos avances en los juguetes, entre los que destacaron el primer tren que podía desplazarse por una vía, el tren eléctrico, el cine Rai, y sobre todo el que es considerado como

⁵ (VALERO ESCANDELL, 1991) La industria del juguete en Ibi (1900-1942). Página 43.

⁶ (VALERO ESCANDELL, 1991) La industria del juguete en Ibi (1900-1942). Página 47.

el juguete de hojalata de la época, el Bugatti de *"Payá"*. Todos estos modelos y muchos otros son considerados los representantes de la *"edad de oro"* del juguete de lata en España.

Durante este periodo comprendido entre 1910 y 1936 se produce un paulatino y continuo crecimiento del nivel de vida de los españoles, especialmente de aquellos que residen en zonas industrializadas y en las ciudades, lo que provoca un mayor número de población considerada como clase media. Este tipo de población ya ha cubierto sus necesidades básicas y puede permitirse una serie de comodidades y caprichos como es comprar juguetes a sus hijos, ya que durante esta época el juguete no era considerado como un producto pedagógico para el niño. Además se consolidó la tradición de regalar juguetes en la fiesta de los Reyes Magos, lo que incremento todavía más la estacionalidad de las ventas.

En relación a la distribución de ventas, la empresa *"Payá"* vendía en prácticamente la totalidad del territorio español, pero a aquellas zonas en las que se desarrolló la industria, Bilbao y Barcelona, junto a los grandes núcleos urbanos, Madrid y Valencia, eran las más consumidoras por población y representaban entorno al 65% del total de las ventas, por el contrario, las zonas rurales tenían poca demanda de juguetes, pero se tenía esperanzas en su crecimiento futuro, oportunidad que se quebró con la contienda bélica de 1936.

Durante estos años se produjo la I Guerra Mundial que permitió a la economía española entrar en nuevos mercados, ya que los participantes en la contienda transformaron su economía para fabricar productos militares y España se convirtió en el suministrados de materias primas, de forma que aumento la demanda y con ella el precio que los importadores tenían que pagar, con lo que se vio aumentada la capacidad de compra de los españoles y, por tanto, la demanda nacional de juguetes, pero también la internacional, ya que Europa seguía demandando juguetes para los hijos de la alta sociedad. Por todo ello, los años de la I Guerra Mundial significaron un fuerte crecimiento para la economía de Ibi, aunque gran parte de ello fue debido a las grandes cantidades de producto que se vendía a Europa procedente de la sección de cuchillería de *"Payá Hermanos"*. El incremento del nivel de vida de los ciudadanos de Ibi, trajo consigo una mayor preocupación por la educación y la cultura, por lo que es en este periodo cuando se incrementan considerablemente los nivel de alfabetización, además las empresas, conscientes de la necesidad de disponer de un personal cada vez más cualificado, incentivó la asistencia a clases nocturnas de los jóvenes varones trabajadores, incluso algunas fábricas se hacían cargo del importe o les reducía la jornada laboral.

Como ya se ha comentado anteriormente, la competencia de *"Payá"* aparece en 1910 con la creación de la empresa *"A.B Verdú y Cía."*, por parte de cuatro antiguos empleados de la fábrica pionera de Ibi. Esta nueva empresa sufrió una serie de cambios en su denominación debidos a los cambios en su accionariado, para finalmente conocerse como *"Rico S.A"*, en la que la principal característica era la participación de capital extranjero, de forma que dicha empresa difería de *"Payá"* en aspectos como no ser una empresa familiar, sino que era dirigida por un grupo empresarial y poseía capital extranjero entre sus accionistas.

Más tarde, en 1925 se creó una tercera empresa, aunque mucho más modesta que las dos anteriores, ésta también fue formada por cuatro socios, alguno de los cuales ya tenía experiencia en el sector, inicialmente fue conocida como *"Sanjuán y Cía."*, sin embargo, alcanzaría su mayor importancia con las denominaciones posteriores de *"Juguetes Picó, S.A."*

o *“Juguetes y Estuches”* (Jeysa). Con esta empresa se detectan las primeras acciones de cooperación entre competidores, ya que tenía una gran relación con *“Rico, S.A.”* y en numerosas ocasiones les solicitaban materiales como flejes o alambre de estaño.

La última empresa fundada antes de la Guerra Civil Española fue *“Claudio Reig Company”* en 1934. Su creación fue la más modesta de las cuatro pero su importancia fue enorme, ya que fue la primera industria auxiliar del juguete y estableció las bases que permitiría la expansión de este tipo de fábricas hasta alcanzar mayor importancia que el propio sector juguetero. En la creación de esta empresa fue vital la involucración de la familia *“Payá”* en el proyecto, ya que adquirieron parte del capital social, además de encargar diferentes productos como voces para muñecas, fuelles para el cine sonoro, ojos artificiales, suministrando a la mayoría de empresas de Onil. Más tarde esta empresa pasaría a formar parte del grupo empresarial *“Payá”*, aunque nunca perdería su autonomía. Otra de las iniciativas en las que *“Payá”* participó fue en la creación del servicio local de transporte, que era prestado por un carretero y que en 1925 comenzó a usar un camión para desarrollar su actividad, lo que le permitió incrementar su volumen de negocio de forma que el mismo año adquirió otro camión y prestó sus servicios a un mayor número de empresas.

Aparte de la creación de estas sociedades, las principales compañías (*“Rico, S.A.”* y *“Payá Hermanos”*) crearon sucursales en diferentes poblaciones. En el caso de *“Rico, S.A.”* estableció una filial en Onil dedicada a la fabricación de muñecas, la cual posteriormente se integraría en el grupo Famosa. Mientras que *“Payá Hermanos”* abrió sucursales en Alicante y Valencia, esta última destinada para la separación del negocio de cuchillería, iniciativa que no tuvo éxito y se decidió cerrar la filial en 1935.

Todo esto permitió que a comienzos de la Guerra Civil Española, Ibi contara con cuatro empresas, las dos más importantes de España y una auxiliar, lo que colocaba a la actividad juguetera como la principal del municipio dando trabajo a más ibenses que la agricultura.

En este largo periodo las condiciones laborales sufrieron algunas reformas, aunque la situación se sigue caracterizando por una discriminación de la mujer en cuanto al salario, lo que permitía que el mismo producto fuese un 30% más barata si era íntegramente fabricada por una mujer, además se potenció el empleo de niños y adolescentes, los cuales empezaban a trabajar a los 10 años, para ahorrar en costes de producción, aunque en 1936 se consiguió que los menores de 14 años sólo realizaran tareas auxiliares. La jornada laboral se fue reduciendo poco a poco, las mujeres fueron las primeras en conseguir la jornada de 48 horas semanales y en 1936 se redujo para todos hasta las 44, de forma que se libraba la tarde del sábado y el domingo completo y se popularizó una semana de vacaciones retribuidas durante los meses de verano, aunque además existía un paro forzoso durante el mes de Enero y éste no era retribuido.

Otra de las constantes eran los accidentes laborales, ya que las condiciones referentes a seguridad eran muy deficientes y aunque se realizaron algunas mejoras, no tuvieron el efecto deseado. Y en las épocas de mayor producción se aumentaba la proporción de trabajo domiciliario, los destajos y las horas extra. Además de todo esto hay que añadir la existencia de numerosas conflictos durante el período aunque tan sólo la producida en octubre de 1934 fue violenta y acabó con 28 obreros de *“Payá”* despedidos, diez de ellos encarcelados durante nueve meses.

3.3.3 Periodo de la Guerra Civil.

El estallido de la Guerra Civil significó el final de la época dorada del juguete de hojalata, además de la reconversión de las fábricas para la fabricación de material militar y bélico. En un primer momento se persiguió y se encarceló a los propietarios de las fábricas que pasaron a estar bajo el control obrero y cuando era necesaria la firma de los accionistas se acudía a la cárcel para obtener la rúbrica. Más tarde, el 3 de noviembre de 1936, se produjo la socialización de las fábricas de manera que los dueños renunciaron a ellas, como se puede observar en la carta de los “Payá”

“...dadas las circunstancias actuales acordar la socialización de la industria juguetes y cuchillería para un mejor desenvolvimiento comercial en estos momentos de precaria situación por que atraviesa España y ayudar al movimiento de defensa de la República, que tan acertadamente está dirigiendo el Gobierno.

Los accionistas presentes que constituyen la totalidad de acciones que representa el capital social, acuerdan por unanimidad hacer cesión de todos los bienes que tienen invertidos en el negocio, tanto en acciones como en cuentas corrientes y préstamos”⁷.

De forma que se socializaron la empresas “Rico, S.A” y “Payá Hermanos” bajo el nombre de “Industrias Payá y Rico Socializadas” que en los siguientes años serían conocidas como “Ra”, y posteriormente como Fabrica nº27.

Desde un primer momento la producción de juguetes fue perdiendo peso a favor de la fabricación de productos militares como platos y vasos de aluminio, cantimploras, etc., por lo que no fue necesario realizar grandes modificaciones de las máquinas para estos fines, tan sólo unas nuevas matrices y pequeños ajustes. A los pocos meses de ser socializada se dejó de producir juguetes, ya que en el almacén se encontraba un stock por valor de más de un millón de pesetas, y aunque se intentó vender estos productos su salida fue muy lenta debido a la situación económica y política que atravesaba la sociedad

La socialización unificada de “Payá” y “Rico” obligó a un intento de racionalizar la producción tratando de complementar los recursos de ambas, de forma que se trasladaron los recursos de uno a las instalaciones de otra, lo que dificultaría la separación de empresas después de la guerra y sería motivo de disputas.

En el verano de 1937, se fue recibiendo maquinaria destinada a la fabricación de balas y otro material bélico y se le proporcionó suministro constante de materias primas, lo que permitió alcanzar una producción diaria de 250.000 balas macizas, 7.000 cargadores de fusil y 7.000 cebos de bombas. Gracias a todo esto, los beneficios de la empresa eran enormes, el inconveniente es que eran ficticios, ya que el Gobierno republicano apenas pagaba y se contabilizaba como deudores, siendo ésta la partida con mayor importancia del balance.

Esta época fue muy dura para los empleados, ya que durante ella la empresa fabricaba durante las 24 horas al día, 7 días a la semana, que fueron cubiertos en turnos de 8 horas, sin embargo aquellos puestos que necesitaban mayor cualificación y había menos empleados capaces llegaron hacer turnos de 12 horas, además, las mujeres realizaban más tareas, ya que los

⁷ (VALERO ESCANDELL, 1991) La industria del juguete en Ibi (1900-1942). Página 93.

hombre eran requeridos en el frente, y en ocasiones se llegaron a contabilizar más de 20 días sin suministro de pan.

A pesar de todos los problemas sufridos a raíz de la pérdida de la fábrica, la familia Payá volvía hacer gala de su capacidad de adaptación, Ismael, hijo de Pascual Payá, que había estudiado ingeniería industrial consiguió un nuevo proceso que conseguía que la bala fabricada fuese más compacta y permitiera una mayor perforación, lo que le valió un premio por parte del gobierno de Valencia.

3.3.4 Postguerra.

El final de la guerra supuso la salida de la cárcel de los Payá y la devolución de las empresas a sus antiguos dueños. Pero la vuelta a la normalidad en las fábricas de "Payá" y "Rico" se produjo de forma escalonada, ya que había numerosos problemas que resolver como determinar que maquinaria era de cada empresa, para lo que fue necesario el arbitraje, el acceso a las cuentas corrientes bloqueadas, que no se produciría hasta 1944, pago de indemnizaciones a los represaliados o la reincorporación de los trabajadores. En el caso de las otras fábricas locales, los problemas fueron mucho menores ya que no se habían agrupado entre sí.

En un inicio, los trabajadores fueron incorporándose poco a poco al trabajo, aunque la contratación de personal era competencia de las organizaciones falangistas y no tenían en cuenta las necesidades reales de la empresa, por lo que pronto los empresarios comenzaron a contratar por su cuenta. Durante los primeros años de la postguerra se reorganizó la red de ventas y se reanudó la fabricación de modelos de antes de la guerra, que tuvieron bastante éxito, ya que la población compraba todo lo que se producía y no exigía calidad, la cual se asociaba a los modelos de "antes de la guerra", esto permitió a las fábricas reincorporar empleados, aunque de una manera escalonada, obtener beneficios, así como ampliar las instalaciones a través de ampliaciones de capital. Durante estos primeros años tras la contienda bélica hubo calma en lo relacionado con las reivindicaciones sociales, ya que estas eran duramente reprimidas, por lo que apenas existieron, a pesar de ello se aprobó el derecho al descanso dominical retribuido y la paga extraordinaria del 18 de julio, también se observó que se erradicó la contratación en las fábricas de los menores de 14 años, aunque se siguió contratando preferentemente a los hijos de aquellos que ya trabajaban en la empresa.

La escasez de materias primas fue el principal problema de todos estos años. En los primeros momentos existían en las fábricas miles de kilos de plomo y cartón pero nada de hojalata, esta situación de escasez se mantuvo durante muchos años, hasta llegar al punto que "Payá" tuvo que reducir su producción hasta casi la paralización debido a la falta de chapa, y en 1952 negoció la compra de una fábrica de cuchillería catalana con el fin de conseguir el cupo que tenía asignado. Sin embargo la "solución" la encontró en reciclar el material de las latas de conservas para su laminación y posterior uso, por lo que ante la falta de juguetes de hojalata aparecieron creaciones de muchas empresas realizadas en madera y cartón.

Pero las carencias no se limitó solo a las materias primas, sino que el suministro de la red eléctrica sufría interrupciones, por lo que se tuvieron que adquirir motores que suministraran energía, mientras que la maquinaria extranjera era de muy difícil acceso, ya que se tenía que tener un permiso especial y las suficientes divisas para pagar, por lo que las inversiones en este

concepto fueron muy reducidas y tan sólo se renovaba el utillaje que era imprescindible, aun así *"Payá"* consiguió instalar en 1949 una de las primeras máquinas de inyectado de plástico y aleaciones ligeras adaptadas a la producción de juguetes en España, y a pesar de su baja calidad permitió que bajara el coste de producción y poco a poco se lograra una mayor perfección del producto, debido a las grandes ventajas que suponía, *"Rico, S.A"* realizó un esfuerzo y adquirió la suya en Suiza en el año 1954. Además se realizaron numerosos viajes al extranjero para estar informado de las innovaciones tanto en juguetes como en maquinaria, a la vez que se intentaba crear un mercado extranjero que permitiera obtener las divisas necesarias para adquirir la maquinaria foránea.

Durante estos años de postguerra, la segunda generación de los *"Payá"* entró a formar parte de la directiva de la fábrica, la mayoría de ellos poseía estudios medios o superiores y realizaron pequeños cambios en las áreas en las que fueron asignados, algunos de ellos fueron muy significativos como la creación de una oficina técnica por parte de Nicolás Payá para transmitir los conocimientos necesarios a los aprendices. Inmediatamente después, empresas como *"Rico, S.A"* y *"Juguetes y Estuches"* pusieron en marcha sus escuelas de aprendices, creando una buena oferta educativa en la población, como demuestra que muchos de los siguientes empresarios tuvieron su formación en estas instalaciones.

En estos años se fabrican numerosos modelos de trenes, por lo que *"Payá"* decide apostar firmemente por esta clase de juguete, y si bien a comienzos de la postguerra sólo produce los modelos anteriores a la contienda, en 1944 comienza a producir nuevos modelos y en 1948 decide asociar la imagen de la fábrica a la de producción de trenes hasta finales de 1955. En este periodo la compañía participa en numerosas exposiciones, en las que siempre destaca con sus maquetas con numerosos trenes, vías y accesorios, por lo que siempre era uno de los stands más visitados y solían acercarse directivos de RENFE y personajes significativos. También se buscó la colaboración de los aficionados al ferrocarril con su participación en la redacción de las instrucciones, y se pidió autorización para fabricar en miniaturas los *"Talgo"*, al igual que se hizo con otros vehículos como los *"Pegaso"*

En lo referente a la utilización del nuevo material (plástico) *"Payá"*, curiosamente, realiza como primer juguete fabricado en este material una tartana muy similar a las de primeros de siglo, y poco a poco comienzan a sustituir los productos de hojalata por los fabricados en plástico, incluso en la sección de cuchillería, donde sustituyó a los mangos de madera.

En los últimos años de postguerra, fábricas como *"Payá"* comenzaron con una política de inversiones en otras empresas localizadas en Ibi y que estaban directa o indirectamente relacionadas con la fabricación del juguete, estas inversiones alcanzarían su punto álgido a finales de la década de los cincuenta, cuando *"Payá"* poseía un gran complejo empresarial.

La aparición de nuevas empresas, modestas y semiclandestinas en sus primeros pasos, siguió produciéndose en aquellos años de postguerra, eran los trabajadores más cualificados de las grandes empresas los que utilizaban en provecho propio la maquinaria o materiales existentes para realizar sus fabricaciones, y si el intento prosperaba acababan abandonando la empresa y estableciéndose por su cuenta. Por lo que así se explica que en 1955 ya existiesen 17 fábricas de juguetería y 6 talleres de matricería y reparaciones.

Este período significó el relevo generacional y las primeras discrepancias entre la familia Payá. Los hijos de los tres socios fundadores, van accediendo a cargos en la compañía, todos han estudiado carreras universitarias salvo Raimundo, que ha permanecido en la sociedad durante numerosos años y ha demostrado unos grandes conocimientos sobre la empresa y el sector. Por todo ello, esta generación posee unas mayores capacidades que sus ascendientes pero también se trata de un contexto económico de mayor exigencia que el existente durante la creación de la fábrica. Por otro lado, se producen los fallecimientos de personas tan importantes para la industria ibense como son Rafael (el abuelo), debido a la gran visión que tuvo en la fabricación de moldes para acelerar la producción, por la retirada y cesión de un negocio que ya no comprendía y por la cantidad de relaciones informales que estableció para la empresa, y el otro de los ilustres fallecidos fue Pascual (el mayor de los hermanos fundadores) que fue el Presidente de la compañía. Las discordancias comienzan aflorar debido a que la compañía no es dirigida por los tres hermanos, sino por tres ramas familiares, que en la segunda generación son nada menos que quince primos, y aunque las mujeres no intervenían en la gestión, el número de varones se elevaba a diez. En política, Nicolás Payá es designado alcalde, puesto que desempeña hasta 1955, años en los que se realizó el desvío de la carretera de la población, que anteriormente cruzaba el centro de ésta y la parte trasera de las fábricas de “Rico” y “Payá”. Sin embargo la figura política de la familia era Artemio, el farmacéutico, que desempeña los cargos de procurador en Cortes, presidente de la Diputación Provincial y consejero del Movimiento, desde los cuales realizó gestiones que permitieron la construcción del enlace directo de Ibi con la carretera Alicante-Castalla, e intentó, aunque sin éxito, la reanudación de las obras del ferrocarril Alcoy- Alicante. Sin embargo, su mayor aportación a la industria ibense fue el apoyo que recibió la empresa “Payá Hermanos, S.A” de Carmen Polo, lo que la convirtió en la industria juguetera del Régimen, con todas las implicaciones políticas y económicas que eso conlleva.

3.3.5 Crecimiento de la industria

Durante este período se produjo un considerable aumento del número de fábricas, empleados y producción, siendo en 1975 prácticamente la única actividad de Ibi y de la Foia con más de 50 empresas, incluyendo las auxiliares

Este gran desarrollo necesitó una gran cantidad de mano de obra, por lo que la población autóctona no era suficiente y se originó un proceso migratorio que cuadruplicó la población de Ibi en apenas 25 años. Es en este período cuando “Payá” deja de ser la mayor empresa juguetera española, cediendo su puesto a Rico, y el principio de su decadencia.

Es en este periodo cuando el dueño de un bar de Ibi, monta en 1956 un pequeño taller que se dedica a trabajar con chapas o matricería, ya que algunos de sus clientes pagan sus deudas con este material. Este pequeño taller pronto fue dirigido por José Manuel Rodríguez, dueño del bar, para fundar lo que se conocería como Feber. Esta empresa tuvo una gran importancia, ya que consiguió un rápido crecimiento en pocos años gracias a la estrategia de copiar la organización de las más grandes, por ello fue una de las primeras empresas en apostar por una red de ventas propias, así como de subcontratar la producción, ya que esto le permitía una gran agilidad y se olvidaba de los problemas de producción, para centrarse en la comercialización.

Durante la primera parte de estos años la empresa “Payá” tejó un gran bloque empresarial, ya que posee la mayoría del capital social de empresas como “Claudio Reig, S.A”, “MADESA”, “Transportes La Ibense”, “Talleres Avenida”, “Talleres El Carmen”..., de forma que diversificó su actividad hacia la industria auxiliar. Además de esto también adquirió paquetes accionariales de empresas cotizadas en bolsa.

El comienzo de los 70 estuvo marcado por un deseo de rentabilizar los logros acumulados en vez de tratar de transformar una empresa cada vez más difícilmente controlable, un claro ejemplo de esto es la intención de la rama Payá Rico de vender su participación a las otras dos ramas familiares, aunque finalmente no cuajó.

La factoría de Alicante siguió sin funcionar como se esperaba, por lo que se intentó cerrar pero por diversas cuestiones legales no fue posible de forma que se optó por reducir su importancia en la fabricación al mínimo y en numerosas ocasiones se utilizaba como industria auxiliar, de forma que se deslocalizaba la fabricación de alguna de las partes menos importantes. La empresa continuó con la adquisición de maquinaria como alimentadores de alto rendimiento para prensas, instalación de dos cadenas de montaje, unos robots que prensaban con aire comprimido..., sin embargo la crisis económica y las dificultades financieras fueron creciendo, hasta llegar al punto que la empresa debe deshacerse de activos no relacionados con la producción para poder paliar la situación

La empresa tenía una red de agentes por toda la geografía española, que junto a la Feria Internacional del Juguete de Valencia configuraba la estructura de ventas. Estos agentes tenían una gran experiencia en la venta de juguetes de “Payá”, ya que en muchas ocasiones los cargos eran heredados de padres a hijos. Sin embargo a partir de los años 70 fueron sustituidos poco a poco por los almacenes mayoristas, quiénes además conseguían los productos con mejores condiciones debido al volumen de compra.

En lo referente a la evolución de las ventas se diferencian varias etapas. A partir de 1959 se produce un estancamiento en el consumo de juguetes como consecuencia de las medidas antinflacionistas del gobierno, más tarde, entre los años 1963 y 1967 se lanzan al mercado una serie de productos novedosos como el tren a pilas con humo, el Tiburón, el Ferrari, y las ventas se incrementan hasta el punto de no producir lo suficiente para abastecer la abundante demanda. El siguiente periodo de contracción de las ventas comienza en la campaña de Reyes de 1967-1968, sin embargo esta fue motivada por problemas internos como la mala logística, deficiente servicio postventa y la devaluación de la imagen de la empresa motivada por la no fijación de un precio de venta de los productos permitiendo a los comerciantes crear una guerra de precios.

El gran éxito que tuvieron algunos de los juguetes se debe a su aparición en la televisión, de forma que se daba a conocer el producto y era deseado por los más pequeños de la casa. “Payá” consiguió durante numerosas campañas lanzar al mercado al menos un producto de gran aceptación, de forma que permitía la producción de grandes series que incrementaban la rentabilidad, algunos de estos fueron los conocidos “Tiburón”, “Ferrari”... Estos exitosos juguetes permitió compensar las pérdidas de algunos fracasos como la imitación del “Scalextric”, o las pequeñas máquinas para producir golosinas: “Palomitón” y “Golositón”. Sin embargo la empresa que mejor supo aprovechar las oportunidades que le brindaba la televisión

fue Feber, que invertía en torno al 20% de las ventas a campañas de promoción, además optó por crear moda dentro del juguete, lo que conseguía creando numerosos productos nuevos, de forma que el ciclo de vida del producto se reducía y obligaba al resto de competidores a innovar o tener que abandonar el mercado, esta estrategia le fue muy bien a Feber, ya que en apenas treinta años multiplico su valor por ciento cincuenta pero también fue la causa del cierre de muchas fábricas.

En este período las empresas jugueteras exportaban parte de su producción, siendo Francia el principal destino pero con una escasa rentabilidad, cifrada en torno al 12%, ya que se vendían a precio de coste y sólo se obtenía como beneficio la desgravación fiscal por exportación. El motivo de que los productos españoles fueran vendidos a precio de coste era que su fabricación era más costosa en relación con sus sustitutivos europeos, a pesar de todo ello se realizaron algunas acciones para la búsqueda y establecimiento de nuevos mercados

A comienzos de 1975, “Payá” entró en una crisis de la que ya no se recuperaría.

Como ya se ha comentado anteriormente, en la década de los 50 y los 60 se produjo una gran inmigración para cubrir la gran necesidad de mano de obra de la industria ibense, por lo que las empresas intentaron evitar la marcha de trabajadores de sus fábricas, y en caso de “Payá”, mantener las facilidades de acceso de los familiares de los operarios, como se demuestra en las Actas de Jurado de Empresa del 28 de Agosto de 1961:

“Todo productor que traiga a trabajar a un hijo suyo y mientras éste sea menor de dieciocho años, percibirá una gratificación anual de colaboración de quinientas pesetas”⁸

Pero esta masiva contratación de personal descubrió, en los años 70, algunos problemas en las empresas más antiguas de Ibi, en especial en “Payá”, donde la media de edad era muy elevada, teniendo la mitad de los trabajadores más de 40 años, pero era especialmente indicativo que los mayores de 65 años representaban el 15% del total de la plantilla, por el 7% de Rico, S.A, y sólo el 3% en el resto de fábricas. Además de esto, tenían en nómina a muchos trabajadores con algún tipo de minusvalía debido a los accidentes sufridos en horas laborales, a todo ello había que añadir el cuantioso importe que significaba el pago de trienios y quinquenios, así como los incentivos para asegurarse la mano de obra, por lo tanto, a finales de la década de los años 70 se retiraron estos incentivos y se ofreció compensaciones de jubilación a los mayores de 60 años

En el aspecto laboral, la época siguió marcada por la enorme diferencia salarial entre hombre y mujeres, y la jornada laboral de 48 horas. Sin embargo, los trabajadores de máquinas de plástico del turno de noche de la empresa “Payá” consiguieron en 1969 el descanso del sábado, de forma que su jornada laboral se vio reducida hasta las 40 horas semanales. Los trabajadores solían disfrutar de unos 10 días de vacaciones anuales, y en algunas empresas se disfrutaban de los puentes a cambio de recuperar las horas perdidas.

Durante estos años la empresa aumentó y mejoró sus prestaciones sociales, en muchos casos obligada por Ley debido al número de trabajadores, pero estas mejoras fueron percibidas por los obreros como respuesta a sus peticiones. Algunas de estas reformas fueron la creación de un economato, donde se pudieran adquirir productos a un menor precio, y que proporcionó

⁸ (VALERO ESCANDELL, 1991) La industria del juguete en Ibi (1900-1942). Página 169.

beneficios a la empresa, se mejoró la infraestructura sanitaria con la designación de un médico para la empresa, un practicante y se puso a disposición de trabajadores y familiares una furgoneta para urgencias médicas, se instaló un comedor, se puso calefacción en la fábrica, se creó un servicio de transporte en bus para los trabajadores de Tibi y Castalla, pero la medida más significativa fue la creación de los “*fondo de calderilla*” y “*fondo de nivelación de los trabajadores en caso de enfermedad*” a los que aportaban dinero la empresa y los trabajadores para aumentar las percepciones recibidas de las Mutuas cuando los empleados estaban enfermos.

Por otro lado, la familia Payá continuó gozando de poder político, ya que Raimundo Payá sucedió en la alcaldía de Ibi, hasta mediados de 1961, a su primo Nicolás Payá y realizó mejoras de alcantarillado y asfaltado de algunas calles, ya que el rápido crecimiento de la localidad provocó numerosas deficiencias de planificación urbanística que fueron subsanadas a posteriori. Sin embargo, la mejores relaciones políticas fueron logradas gracias a Artemio Payá que ocupó cargos en la Diputación de Alicante, en el Consejo de Administración de CAPA, así como puestos de responsabilidad en los sindicatos verticales, todo esto proporcionó una densa red de relaciones que posibilitó el acceso de los juguetes “*Payá*” a la residencia oficial del general Franco, como se documenta en fotos de la época en la que aparecen algunos de los juguetes más emblemáticos de la empresa como las maquetas de ferrocarriles o el “*Tiburón*”, entre otros. A finales de los años 60 y comienzos de los 70 se producen las jubilaciones de la segunda generación familiar, lo que unido a la continua incorporación de nuevos miembros a la estructura familiar provoca poco a poco discrepancias en la toma de decisiones, e incluso se plantea la opción de contratar un gerente ajeno a la familia, lo que refleja los numerosos desacuerdos en la gestión de la compañía, algo impensable en los comienzos de la fábrica cuando los propietarios consensuaban todas las decisiones.

3.3.6 Globalización y externalización.

Desde mediados de los años setenta, “*Payá Hermanos, S.A*” experimenta un agravamiento de todos sus problemas, que se traducen en un incremento de las deudas a proveedores, préstamos bancarios, venta de solares y repetitivas ampliaciones de capital, la mayor parte suscritas por familiares vinculados con la empresa, incluso hubo un intento de compra a una empresa financiera: “*Sefinnova, S.A*”, que llegó a desembolsar 15 millones de pesetas, pero tras realizar una auditoría exigió la devolución del capital y abandonó el intento de compra.

Todos estos intentos de los Payá por continuar con la actividad juguetera a pesar de las numerosas dificultades económicas en las que se encontraban, ya que 1979 es el primer año en la historia de la empresa que presenta pérdidas y desde 1976 no hay reparto de dividendos, aunque muchos testimonios afirman que estos no se producían desde años anteriores; se deben a la esperanza de encontrar algún inversor que inyectara el suficiente dinero para sanearla o la aparición de algún producto que entusiasmara a los consumidores y produjera unas elevadas ventas. Esta última situación fue la que se presagiaba con el lanzamiento de la moto BMW en 1980. Estas esperanzas de los directivos se confirmaron en la Feria del juguete, ya que se triplicaron los pedidos con respecto al año anterior, pero aun así “*Payá*” incrementó sus pérdidas hasta 38 millones de pesetas. Al año siguiente se mantuvo la venta de motos BMW y se recibieron nuevos pedidos de trenes y cocinas eléctricas y se soñó con un regreso a los tiempos de beneficios económicos, sin embargo la campaña de Reyes fue un fracaso, ya

que muchos comerciantes reconocieron que sus previsiones de venta habían sido demasiado optimistas.

Las tensiones familiares dentro de la empresa se intensificaron de manera que se aprobaban las propuestas según quién las presentase. Entre todas estas desavenencias hay que destacar la obtención de la primera Tartana de Oro en Enero de 1982 como reconocimiento a lo que la compañía había significado para el desarrollo industrial de la ciudad de Ibi. Sin embargo, la alegría duró poco, ya que a los pocos meses la empresa se declaró en suspensión de pagos.

La empresa arrastraba una deuda de más de 430 millones de pesetas, por lo que se presentó un plan de viabilidad que incluía una reducción de plantilla, a pesar de las continuas reducciones realizadas durante la década anterior, reducción de las inversiones en maquinaria y utillaje. Los trabajadores aceptaron la primera regulación de empleo, sin embargo, a comienzos de 1983 se planteó otra reducción que no fue aceptada, por lo que la empresa comenzó a diferir el pago de los salarios, abonando péquelas cantidades semanales como anticipo. Finalmente se consiguió un acuerdo en el que se aceptaba el expediente aunque con ciertos matices.

En septiembre de ese mismo año, y debido a que los problemas de la empresa seguían sin solucionarse, los trabajadores se encerraron y presionaron para que la familia Payá abandonara la empresa, esta medida no aportó ninguna solución, por lo que en marzo de 1984 los trabajadores se auto despidieron por impago de salarios y exigían el abona de las indemnizaciones. Los locales de la sociedad ya pertenecían a los trabajadores, así que decidieron embargar las máquinas de la empresa y hacían turnos para evitar el robo del utillaje y maquinaria.

Todos estos sucesos supusieron el cierre de la fábrica, por lo que la empresa realizó una subasta para poder liquidar la sociedad, en dicha subasta, los empleados adquirieron la maquinaria por unos 14 millones de pesetas, y 82 de los 124 de la plantilla decidieron constituirse en cooperativa. Para poder fundar la nueva empresa necesitaba capital que salió del Fondo de Garantía Salarial, una vez que adquirieron las marcas y patentes y declararon en quiebra la empresa.

El 25 de julio de 1984 se constituyó *"Payá juguetes Sociedad Cooperativa Limitada"*. Una de las primeras medidas que se tomaron fue la cesión de los juguetes antiguos al ayuntamiento, de manera que años después les ha servido como modelos para la reproducción.

Los comienzos fueron muy difíciles, con un catálogo obsoleto que había fracasado en el mercado, sin experiencia empresarial, vendiendo maquinaria vieja y chatarra para obtener capital, e incluso algún miembro del comité de empresa prestó sus propios ahorros. Sin embargo muchos de los cooperativistas se había integrado por necesidad más que por convencimiento, así que poco a poco fueron abandonando la aventura empresarial, unos mediante jubilaciones anticipadas, otros encontraron trabajos mejor remunerados...., estas salidas de socios permitió la continuidad de la empresa, ya que su viabilidad pasaba por una reducción de plantilla.

Finalmente, se decidió abandonar la producción del juguete tradicional y centrarse en la fabricación del juguete histórico, basándose en los originales depositados en el ayuntamiento de Ibi. Cada año la empresa lanza al mercado tres antiguos modelos de la casa con una

producción cada uno de 5.000 unidades numeradas cuyo clientes objetivo son los coleccionistas, además sigue con la sección de cuchillería, aunque se ha centrado en suministrar a los profesionales de España y Sudamérica, y utiliza cierta maquinaria apropiada para el plástico para realizar el trabajo subcontratado para otras empresas.

Gracias a todo esto, la cooperativa consigue una cierta estabilidad en los resultados económicos y permite la supervivencia de la primera industria juguetera de la comarca.

En 1989 Feber aspiraba a convertirse en una multinacional, creando filiales en Brasil, México y China. Para ello fundó la primera empresa de investigación y desarrollo (I+D) aplicada al juguete. Pero para poder realizar este salto necesitaba financiación, que finalmente consiguió del Gobierno Valenciano. Sin embargo, esta subvención no fue bien recibida entre la competencia española, por lo que la AEFJ sentó precedente al ser la única vez que una asociación denunció a un miembro ante Bruselas para investigar si las ayudas públicas que recibía interferían en la libre competencia. Después de tres años, en 1992, las acusaciones fueron rechazadas, sin embargo la Generalitat había tomado medidas ante un posible fallo en contra y nunca concedió el préstamo a Feber, la cual ya estaba ahogada por las deudas y presentó una suspensión de pagos. Desde entonces abandonó el sueño de convertirse en una multinacional y luchó por pagar las deudas y seguir en el mercado, donde finalmente se especializó en las motos y coches eléctricos y juegos al aire libre, donde volvió a demostrar su saber hacer y se convirtió rápidamente en uno de los líderes del sector europeo.

3.4. Resto de la Foia.

En el resto de poblaciones de la Foia de Castalla el desarrollo industrial fue muy tímido en sus comienzos pero la creación y promoción de los polígonos industriales por parte de los consistorios municipales permitió la descongestión de los municipios de Ibi y Onil, y permitió desarrollar un entramado industrial entorno al sector juguetero.

Tras los dos grandes núcleos jugueteros de la zona, destaca la localidad de Castalla, con dos polígonos industriales, lo que unido a las condiciones económicas de su localización la ha convertido en la tercera población juguetera de la zona.

Sin embargo los pioneros del desarrollo de la industria juguetera en esta localidad fueron un matrimonio formado por Santiago Sempere García y Camila Matarredonda Calvo, naturales de la ciudad de Onil. Este matrimonio poseía a principios de siglo una empresa textil, dedicada a la fabricación de refajos, prenda interior femenina muy utilizada en aquella época. Sin embargo la dura competencia de otras localidades textiles, como Alcoy y el cambio de las modas les obligaron a cerrar la empresa.

Varias de sus hijas trabajaban en las primeras fábricas muñequeras de Onil, así que después de un período de reflexión decidieron trasladarse a Castalla e intentar la producción de muñecas, aprovechando los conocimientos adquiridos por sus hijas durante su estancia en este tipo de actividad. Por lo tanto, en 1917 comienza la actividad industrial en el municipio gracias a la empresa Santiago Sempere García.

Esta familia, además de ser los primeros industriales de Castalla, también fueron los creadores de la competencia en la propia localidad, ya que en 1924, y después de discrepancias familiares, el hijo mayor, Santiago Sempere Matarredona, creó su propia empresa. Este hecho

afecto enormemente a su padre, por lo que en 1926 cedió la fábrica a sus otros dos hijos: José y David Sempere Matarredona, y al poco tiempo se retiró.

Y en 1927 se crea la tercera empresa local: Enrique Durá Amorós, quién años antes, se había instalado como fabricantes de broches metálicos de presión “*clecks*”, y en sus ratos libres producía pequeños juguetes de madera, afición que fue perfeccionando hasta finalmente ser la función principal de su fábrica.

Estas tres empresas crecieron paulatinamente, dando trabajo a un buen número de trabajadoras y situando todos sus productos en el mercado nacional, logrando hacer la competencia a las exitosas fábricas de la vecina Onil, incluso Santiago Sempere se traslada a Madrid en un intento de obtener mayores beneficios y facilidades en la elaboración de sus productos, pero a pesar de todos los esfuerzos este proyecto, tan sólo duro dos años.

Cuando comienza la Guerra Civil Española, las fábricas de los dos hermanos Sempere serán socializadas por el sindicato UGT. Santiago Sempere Matarredona será encarcelado el mismo día del estallido de las hostilidades, mientras que a José se le obliga a vender todos los productos que se encontraban en sus almacenes al precio que fuera necesario. Para lograrlo se tuvieron que desplazar hasta Barcelona, donde vendieron a 20 céntimos la unidad, cuando su precio de mayorista antes de la guerra alcanzaba los 25 céntimos y en el caso de la venta al detalle (bazares y tiendas), el precio alcanzaba hasta los 90 céntimos la unidad.

Por su parte, la fábrica de Enrique Dura pudo seguir con sus actividades, aunque con grandes dificultades. El principal problema fue con el cartón, ya que las empresas proveedoras habían sido cerradas. Así que una vez más se adaptaron a las condiciones de la época y desarrollaron un sistema de fabricación de cartón a base de papel y “*borra*” (desecho textil) provenientes de las industrias de Alcoa. Ambas eran trituradas, mezcladas y puestas a remojo, obteniéndose una pasta que servía de relleno en el interior de los moldes. Asimismo, se abandonó la famosa “*gacha*” de harina de arroz, pues las carencias alimenticias eran tantas, que no podían permitirse el lujo de utilizarla en la producción. El sustitutivo fue la harina de cebada o de algarrobo. Tampoco podían utilizar la fundición, ya que había sido militarizada, por lo que adquirieron de un chatarrero una fragua y moldes de zinc. Este mismo chatarrero les solucionó el problema de la fabricación de las gomas elásticas, para el ensamblaje de las articulaciones al cuerpo. Con la ayuda de una máquina de coser modificada fueron recortando en pequeñas tiras los neumáticos de automóvil, que aquel les suministraba.

En el año 1946, don Jesús Juan Bernabéu y su mujer María, matrimonio natural de Onil, deciden, trasladarse a Biar para dedicarse a la fabricación de complementos para muñeca: brazos, piernas, cuerpos... de cartón, como empresa auxiliar para diversos fabricantes de Onil.

Durante la posguerra se crearon numerosas empresas, contabilizándose en el año 1947, un total de diez fábricas jugueteras, lo que consolidaba, dentro del panorama nacional, a Castalla como una localidad juguetera

En 1949, don Jesús Juan Bernabéu, se inicia en la fabricación propia con la presentación de algún modelo realizado en cartón, que comercializará él directamente, bajo el nombre comercial de Jesmar, naciendo de esta manera la primera empresa juguetera de Biar. Con los años se convertiría en pionera gracias a la utilización de técnicas como el plástico soplado, o el cierre a apertura automática de los ojos de la muñeca con “*Giovanna*” en 1964.

En el transcurso de los años cincuenta hay firmas que desaparecen, al mismo tiempo que surgen otras como la de Vicente Hernández Sanchís o la de Octavio Sempere Rico, ambas fabricantes de muñecas.

Todas estas fábricas desarrollaron su propia gama de productos y algunos ingenieron procedimientos novedosos como el diseñado por José Sempere con el producto llamado “Baby nº1”. Su idea era superar la fase semiartesanal en la que se encontraban todos los fabricantes muñequeros, con el desarrollo de un sistema de producción seriada. Lo llevó a cabo gracias a la invención de una materia prima mezcla de serrín y otros componentes. Para poder realizarla compró ocho prensas, una máquina poco común entre los fabricantes de muñecas. Elaboró unos moldes múltiples, (cada pistonada de la prensa podía llegar a fabricar simultáneamente hasta seis cabezas o incluso doce piernas), con lo que consiguió producir miles de piezas. Sin embargo tenía un problema: la manipulación del material ya que el tiempo que tardaba en secarse era excesivo. Otra innovación empleada por José Sempere fue la introducción de la aerografía en el acabado de las piezas que sustituyera a la pintura manual, al comprar dos grupos autográficos a una empresa alemana que tenía su representación en Barcelona. Las pinturas ya venían preparadas y sólo se necesitaba añadir el disolvente.

Durante los años setenta, se crean nuevas factorías, pero la importancia de los materiales plásticos ha causado pánico en algunos empresarios que se sienten incapaces de aventurarse en el conocimiento de las nuevas técnicas, por lo que abandonan la producción. Es el caso de José Sempere que en 1959 y a pesar de la insistencia de sus representantes para que prosiguiera sus actividades (llegaron a ofrecerle dinero para adquirir las nuevas máquinas) cerraría el negocio.

Los años ochenta, fueron difíciles para la mayoría de las industrias muñequeras, ya que salen a la luz los principales problemas estructurales del sector, lo que obligó a muchas de las empresas de la Castalla y de la zona a tener que cerrar, ya que la competencia exterior y los grandes grupos nacionales incrementaron su fuerza competitiva, después de haber realizado procesos de fusión.

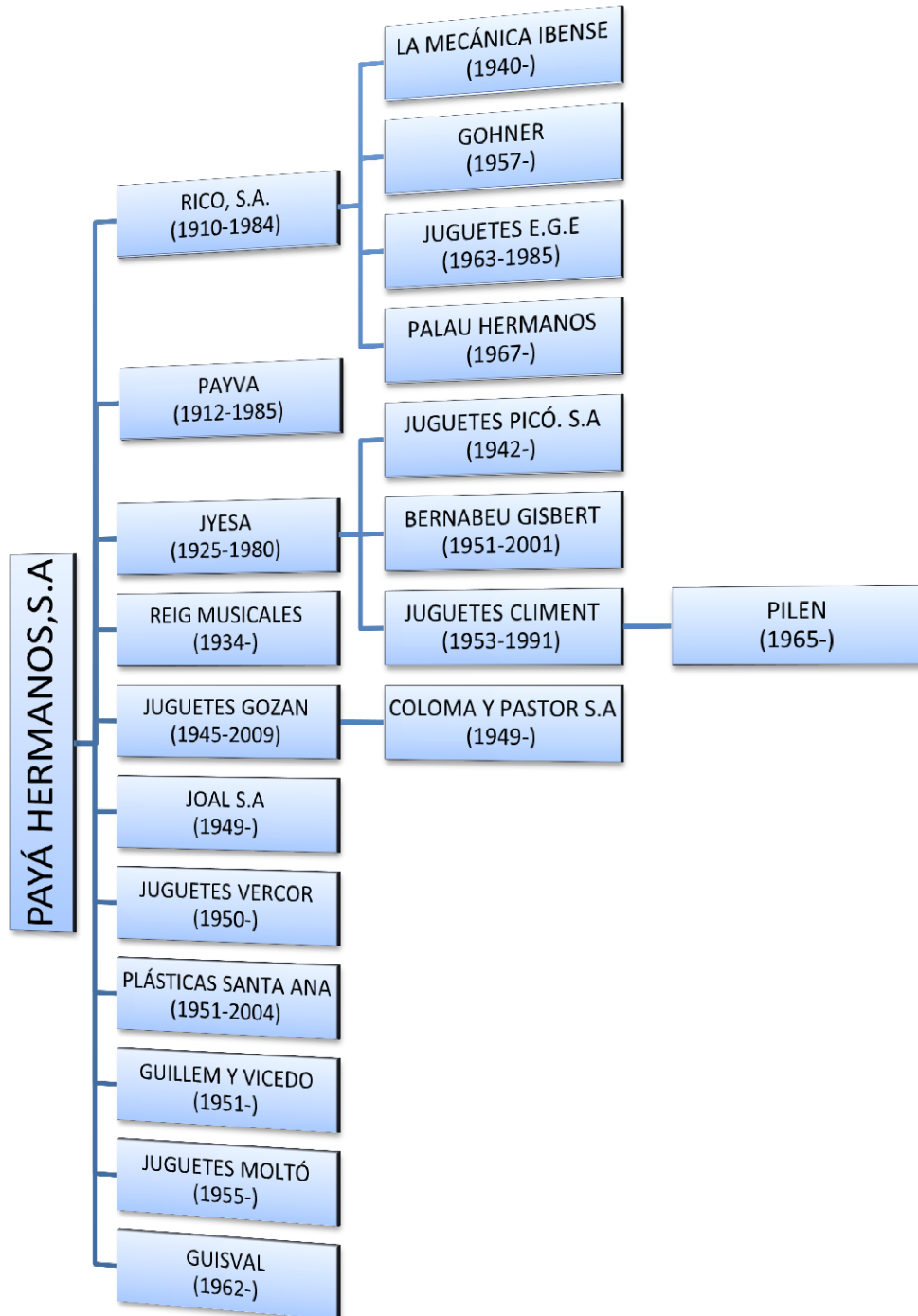
Otros intentos no tan afortunados constituyeron en su día nuevas fábricas en Biar, cuya duración fue efímera debido a las crisis y a las constantes variaciones de los precios del plástico que desembocaron en el cierre de estas industrias. Desde entonces el sector se concentra principalmente en las localidades de Ibi y Onil

3.5. Principales empresas.

3.5.1 Mapa de Ibi.

En el siguiente apartado se muestra gráficamente como “Payá Hermanos” fue el impulsor de la industrialización de la población, ya que sirvió como escuela para muchos de los futuros empresarios.

Ilustración 2. Principales empresas surgidas gracias a Payá Hermanos.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación explicaremos brevemente la historia de las empresas más importantes fundadas con la participación directa o indirectamente de “Payá Hermanos”

3.5.2 Principales empresas de Ibi

3.5.2.1 “PAYÁ” HERMANOS, S.A., “PAYÁ” S.C.V.L.



La fábrica de “Payá Hermanos” significa el comienzo de la industrialización de Ibi, y de la Foia de Castalla. El origen de esta empresa tiene que ver con la familia Payá, hojalateros. El comienzo de la actividad juguetera se produce una vez que Rafael Payá Picó vende el pequeño taller de hojalatería a sus tres hijos, y estos se dedican a vender pequeñas reproducciones de utensilios domésticos.

En 1915 ya es la principal industria juguetera del país y da empleo a cientos de trabajadores. Durante sus largos años de actividad siempre ha incorporado las últimas novedades a sus productos, adelantándose a sus competidores. Además ha servido como escuela para muchos futuros empresarios, ya que la gran mayoría de empresas se fundaron con algún trabajador de “Payá” como socio.

Sin embargo, su mayor acierto fue ser la primera empresa española en adquirir una máquina de inyectado de plástico adaptada a la producción juguetera, pero a pesar de todo no pudo resistir la crisis de finales de los setenta y principios de los ochenta de forma que debido a la situación financiera, se traspasó la sociedad a los empleados, que constituyeron: “Payá juguetes Sociedad Cooperativa Limitada”, y desde entonces, realiza reproducciones de juguetes clásicos de los años veinte y treinta en series de 5.000 unidades dirigidas principalmente a coleccionistas

3.5.2.2 VERDÚ Y CÍA; VERDÚ; RICO Y CÍA; RICO, S.A.



En 1910, y a raíz del gran éxito obtenido por la firma “Payá Hermanos” durante la Exposición Regional de Valencia, surge la primera escisión de trabajadores de la fábrica para crear su propia empresa. De esta manera, Agapito Verdú, Miquel Pina, Jaime Bostand y Joaquín Domenech, fundan la segunda empresa ibense de juguetes: “Verdú y Cía”.

En 1919 se une a ellos Santiago Rico Molina, fabricante de muñecas de la localidad de Onil, y cambiarían el nombre a “Verdú, Rico y Cía” hasta que en 1922 Santiago Rico se hiciera con el control de la fábrica y sustituyese el nombre por el definitivo “Rico, S.A”.

Durante su existencia constituyó una enorme competencia para “Payá Hermanos”, que era el líder de la juguetería española, logrando producir una enorme cantidad de productos de gran calidad, llegando a los 500 poco antes de la Guerra Civil Española.

Durante la contienda su maquinaria fue socializada y trasladada a los locales de “Payá Hermanos” para fabricar conjuntamente material bélico

En los años setenta alcanzó su máximo esplendor incorporando nuevas técnicas de producción y firmando convenios de fabricación, comercialización y explotación con empresas extranjeras. Además realizó numerosas campañas publicitarias en televisión, de forma que alcanzaron una gran popularidad entre el público. Sin embargo, los problemas estructurales, la crisis del

petróleo y los continuos cambios del sector produjeron que finalizara sus actividades a mediados de los años ochenta⁹.

3.5.2.3 PASCUAL Y VALLS "PAYVA".



Salvador Pascual García fue el primer trabajador contratado por los hermanos "Payá" en los inicios de su empresa. Allí aprendió el oficio de hojalatero de tal forma que en 1912 decidió establecerse por su cuenta, entrando en sociedad con su cuñado Gaspar Valls Verdú, creando la firma "Pascual y Valls" más conocida como "Payva", que se dedicó a la producción de maquinaria para la elaboración de helados.

En los años setenta diversificaron su producción e inauguraron una sección de juguetes metálicos que les dio grandes beneficios. En 1985, tras el incendio de los locales de la fábrica, sus herederos decidieron cerrar la empresa¹⁰.

3.5.2.4 SAN JUAN Y CÍA; PICÓ Y CÍA; JUGUETES Y ESTUCHES; JYESA



En 1925, Luis Ferrando, José Sanjuán, Antonio González y Manuel Picó, todos ellos operarios de la empresa "Payá Hermanos", se desligan para formar la compañía "González y Cía", que dos años más tarde pasará a denominarse "Sanjuán y Cía", debido al abandono de Antonio González. En 1932 entrarían nuevos socios, lo que provocó un nuevo cambio de denominación por "Picó y Cía". Y poco antes del comienzo de la guerra, tras la incorporación de dos nuevos socios: Francisco Peydró y Enrique Guillen la compañía adopta su nombre definitivo: "Juguetes y Estuches" o "Jyesa".

Con esta denominación se convirtió en la tercera fábrica de la localidad ibense, teniendo gran éxito en la fabricación de trenes a escala HO. Sin embargo en los años ochenta tuvo que cesar sus actividades por problemas económicos.

3.5.2.5 CLAUDIO REIG COMPANY: "REIG MUSICALES"



En 1934 Claudio Reig Company inicia, como artesano y con la ayuda económica de los hermanos "Payá", la fabricación de voces para muñecas para las fábricas de la vecina Onil. Más tarde amplió el muestrario con pitos de fuelle para el "Cine Sonoro Rai" de "Payá Hermanos".

Una vez finalizada la Guerra Civil Española incorpora nuevos empleados dedicándose principalmente a la fabricación de baratijas, pitos, relojes de pulsera, planchitas, complementos y accesorios para muñecas y juguetes. Además comienza a fabricar pequeños instrumentos musicales de gran calidad como cajas, joyeros, armónicas, radios...¹¹

En 1957 la empresa se traslada a la fábrica actual y se constituye en sociedad anónima, centrándose en la fabricación de aparatos musicales, a los cuales ha incorporado elementos electrónicos. En la actualidad posee un gran catálogo de productos, además de licencias de algunos de los dibujos de televisión como BEN10, los Gormitis o Pocoyo.

⁹ (2005) Cien años de juguetes en la Comunidad Valenciana 1905-2005. Página 134.

¹⁰ (2005) Cien años de juguetes en la Comunidad Valenciana 1905-2005. Página 135.

¹¹ (2005) Cien años de juguetes en la Comunidad Valenciana 1905-2005. Página 138.

3.5.2.6 GÓMEZ Y CÍA. S.R.C.; JUGUETES GOZÁN, S.A.



La creación de la empresa proviene de una actividad anterior, en la que una familia de carpinteros, los Pascual, tienen un negocio de fabricación de triciclo, mientras que las partes metálicas eran realizadas por Ernesto Coloma, mecánico de "Payá".

Pocos años más tarde la empresa se disuelve y la familia Pascual decide unirse con varios empleados de "Payá" para fundar "Juguetes Gozán", siendo su primer producto camiones de madera con la cabina de hojalata que recuperaban de los botes de leche condensada desechados. Para ello tomaron como ejemplo los camiones de la marca española "Pegaso", de la que patentaron el logo en beneficio propio.

Durante los años de producción realizó, principalmente, camiones, jeeps, coches y grúas en hojalata y en alguna ocasión algunos productos de plástico. La compañía cesó su producción en enero de 2009, momento en el que apenas tenía 5 trabajadores.

3.5.2.7 COLOMA Y PASTOR S.A.



Después de la ruptura entre la familia Pascual y Ernesto Coloma, este último decide unirse con su hermano Bernardo, que era encargado de montaje en "Payá"; y con José Pastor y crearon una empresa de fabricación de triciclos y patinetes. Durante el paso de los años han ido ampliando el catálogo con bicicletas, go-kart, patinetes, motos a pedales..., es decir, productos en los que las ruedas son piezas fundamentales. Además en los años noventa incorpora una línea de imitación basada en cocinas, supermercados, carritos de limpieza....

En 2007 adquirieron los activos de la juguetera "Juguetes Vercor", que había cesado la actividad pocos meses antes.

3.5.2.8 HERRAJES Y JUGUETES: "JOAL, S.L"



En enero de 1949, José Boronat Bernabeu y Alejandro Beltrá Sanchís, que hasta entonces habían sido trabajadores de "Payá" Hermanos, decidieron crear su propia empresa, la cual sería el embrión de la futura Herrajes y Juguetes "Joal. S.L", ya que no alcanzaría esta denominación hasta 1981.

Inicialmente la empresa se dedicó a la fabricación de herrajes para puertas, complementando su fabricación con la elaboración de juguetes de zamac (aleación metálica). Pronto observó la gran oportunidad que le proporcionaba el sector juguetero y comenzó a fabricar pistolas de juguetes, máquinas de coser y planchas de juguete, además fue la primera empresa española que fabricó coches en miniatura, siendo su producto estrella en los años sesenta, permitiéndole consolidarse como una de las empresas de referencia en el sector.

En la actualidad y como producto estrella se ofrecen las máquinas de obras públicas, reproducciones de auténticos equipos de reconocidas marcas que suministran los planos originales, fabricándose bajo licencia, incorporando en estos modelos el máximo realismo posible en detalles de acabado y movilidad¹².

¹² (2005) Cien años de juguetes en la Comunidad Valenciana 1905-2005. Página 142.

3.5.2.9 JOAQUIN VALERO S.A.; JUGUETES VERCOR.



En 1950, Joaquín Valero Santonja, Joaquín Verdú, Victoriano Cortés y José Picó que anteriormente habían sido mecánicos de *"Payá Hermanos"* y aprovechaban su tiempo libre para producir juguetes, deciden instalar su propia fábrica. En los primeros años comercializaron sus productos bajo la marca registrada *"Comando"*, siendo muchos de ellos pistolas y escopetas de juguete, además de cocinas. Durante los años sesenta introdujeron los carros para muñecas, que se convirtieron en el producto estrella de la empresa, de tal forma que después de la adquisición de sus activos por parte de *"Coloma y Pastor, S.A"* en 2009, todavía se comercializan estos carritos como Vercor.

Otra característica a destacar es que fue una de las empresas que se asoció al grupo *"Brotos"*, y todavía hoy en día sigue asociada, aunque en la actualidad el grupo es conocido como *"B-Toys"*

3.5.2.10 GUILLEM Y VICEDO.



Esta sociedad fue fundada en 1951 por Francisco Guillem García, que trabajaba como técnico en una de las fábricas de muñecas de Onil, que se asoció con José Vicedo García que tenía una pequeña fábrica de obleas, y este último solicitó la ayuda de sus hermanos que trabajaban en *"Payá"*. De esta manera crearon la muñeca Lisi, que fue la precursora de la *Nancy* de Famosa. Su producción se extendió por Francia y Holanda, sin embargo fue una de las empresas que tuvieron que cerrar en los años ochenta.

3.5.2.11 VILLAVERDE Y CÍA S.R.C; PLÁSTICAS SANTA ELENA.



Esta empresa fue creada en 1951 por los emprendedores Faustino Villaverde León, Juan Rico Villaplana, Luís Pérez Valls y Alfredo Albert Tortosa, que era mecánicos de *"Payá"* y *"Rico"*. En 1955 con la entrada de nuevos socios se renombraría como *"Plásticas Santa Elena, S.A"*, esta nueva denominación se debía a que era la primera empresa que se dedicaba únicamente a la producción de juguetes plásticos; siendo la gran mayoría menaje de cocina y vajillas; y a la localización de su sede, en la calle Santa Elena hasta su cierre en 2004

3.5.2.12 MOLTÓ Y CÍA. "JUGUETES MOLTÓ."



La empresa fue fundada en 1955 por los hermanos Antonio, José y Pedro Moltó que comenzaron sus actividades en un pequeño local de apenas 40m². Antonio y Pedro eran mecánicos de *"Payá"* y se encargaban de hacer la matricería y las embutidoras para trabajar los juguetes de hojalata gracias a la ayuda y experiencia de su padre, Alejandro Moltó, uno de los primeros mecánicos de Ibi y profesor en la Escuela de Formación Profesional de *"Payá"*.

Inicialmente producían camiones y arrastres, aunque en la década de los setenta ampliaron la gama y se introdujeron en la fabricación de juguetes de plástico ofertando productos como camiones, balanzas, planchas, vehículos...

En la actualidad continúan su actividad su actividad centrándose en productos de gran volumen y tienen fábricas en México, Miami y Hong-Kong.

3.5.2.13 *GUILLEM, SERRALTA Y VALERO, S.L. "GUISVAL".*



Esta empresa nació en el sótano de una de las viviendas de Ibi, en la que los tres fundadores se reunían habitualmente. Francisco Guillem Verdú, José Luis Serralta Vicedo y Ramón Valero García deciden en 1962 fundar la compañía que se dedicará a la producción de vagones de tren a escala fabricados en plástico, aunque también produjeron relojes, máquinas de escribir...

En esta nueva aventura es fundamental Francisco Guillem, ya que durante su época en la fábrica de "Payá" Hermanos había logrado el título de mejor matricero y ajustador de Europa.

Actualmente continúa produciendo miniaturas aunque ha sustituido el plástico por metal.

3.5.2.14 *CLIMENT HERMANOS, S.A; JUGUETES CLIM*



En el año 1953, los hermanos José, Ramón, Rafael y Enrique Climent Gisbert fundaron la compañía de fabricación de juguetes: "Climent Hermanos S.A.". Hay que destacar que José y Enrique habían sido matriceros en la empresa "Juguetes y Estuches", con lo que pudieron enfrentarse a la producción con ciertas garantías.

Los primeros modelos fueron juguetes de chapa pintados con aerografía a los que se añadieron diversas pistolas que expulsaban unos tapones de corcho junto a juguetes mecánicos mixtos de chapa y plástico.

En los años setenta se introdujeron en la fabricación de piezas de mayor tamaño y complejidad como excavadoras y tanques que disponían de mandos a distancia por cables y realizaban un buen número de operaciones¹³.

Finalmente cesa su actividad en enero de 1991.

3.5.2.15 *JUGUETES PICÓ, S.A.*



Manuel Picó era un trabajador de la empresa "Payá" Hermanos, y en 1925 decidió unirse con otros tres operarios de la firma para crear la empresa "González y Cía", que sufriría continuos cambios de denominación durante sus años de vida hasta finalmente convertirse en "Jyesa".

Sin embargo, después de la Guerra Civil Española, en 1939, Manuel Picó decidió abandonar la empresa y trasladarse a Córdoba montar una fábrica de helados, sin embargo la aventura empresarial no tuvo mucho éxito y a tres años después volvió a Ibi para montar su propia industria: "Juguetes Picó S.A.", especializada en carritos para muñecas.

En la actualidad produce juguetes dentro de la multinacional francesa "Smoby".

¹³ (2005) Cien años de juguetes en la Comunidad Valenciana 1905-2005. Página 144

3.5.2.16 BERNABEU GISBERT S.L.



En 1951, los hermanos Miguel y Ginés Bernabeu Gisbert, ambos trabajadores de “Jyesa”, decidieron montar en la cochera de la casa de campo un pequeño taller de matricería y moldes, que tras adquirir cierta maquinaria comenzaría a producir pistolas de juguetes, y aunque elaboraron todo tipo de juguetes, las más apreciadas por los coleccionistas son las guitarras eléctricas.

En el año 2001 la fábrica sufrió un siniestro que produjo el cierre definitivo de sus instalaciones.

3.5.2.17 PALAU HERMANOS.



A comienzos de siglo empezó la aventura empresarial de los hermanos José y Antonio Palau Doménech, que eran antiguos empleados de “Verdú y Cía”. Inicialmente se dedicaron a la fabricación de recipientes para helados, aunque posteriormente introdujeron la producción de juguetes y compatibilizaron ambas actividades hasta que finalmente en 1967, los tres hijos del fundador José Palau Doménech constituyeron Palau Hermanos S.L. y se dedicaron en exclusiva a la fabricación de juguetes hasta hoy en día.

3.5.2.18 LA MECANICA IBENSE.



En 1940, tres mecánicos de “Rico, S.A” deciden fundar un pequeño taller de producción matricera y fabricación de maquinaria con la que surtir a los heladeros ibenses que viajaban en la época estival.

A finales de los años cuarenta se creó una sección de juguetes mecánicos que más tarde alcanzaría un importante volumen de producción. Sus primeros modelos fueron unas cocinas de cartón y hojalata a las que se sumaron unos pequeños animales metálicos. Posteriormente, con la llegada del plástico, ampliaron la oferta. En la actualidad continúan sus actividades centrados en los juguetes plásticos¹⁴.

3.5.2.19 GONZÁLEZ HERMANOS, S.A; “GOHNER”.



Los hermanos Antonio y Carlos González Gisbert eran mecánicos en el taller de matricería de la empresa “Rico S.A”, hasta que en 1957 decidieron independizarse y fundar un pequeño taller de fabricación de tacones de aluminio y “kayem” (tipo de aleación) que vendían a las empresas de calzado de la localidad de Elda.

En 1958 se transforman en Sociedad Limitada y reconducen sus actividades a la fabricación de juguetes, siendo sus primeros juguetes balanzas, pesas y cocinas con mezcla de materiales plásticos y zamac.

A principios de los años sesenta se introducen en la fabricación de pistolas y rifles de juguetes, siendo este segmento al que van dirigidos en la actualidad, ya que tan sólo tienen dos líneas de

¹⁴ (2005) Cien años de juguetes en la Comunidad Valenciana 1905-2005. Página 139.

producción: las pistolas del Far West y las de policía, lo que los ha consolidado como una de las empresas más importante en este segmento del juguete¹⁵.

3.5.2.20 GUIESGAR.

Fue otra empresa de las que surgió gracias a “Rico, S.A”, ya que sus fundadores: Vicente José Esteve Bernabeu, su hermano Luis, Ricardo García Esteve y José Guillem Verdú eran trabajadores del taller mecánico de Rico, por lo que decidieron asociarse para fabricar juguetes de hojalata, siendo los primeros en comercializar el fútbolín.

3.5.2.21 LUIS ESTEVE BERNABEU: “JUGUETES E.G.E”



A principios de los años setenta, cinco trabajadores de “Rico S.A.” deciden unirse y crear una empresa de juguetes.

Desde el comienzo estuvo especializada en juguetes de metal que tenían una excelente decoración litográfica, además solían incorporar bastantes mecanismos.

Durante los años setenta aprovecharon la enorme publicidad de la carrera espacial para producir una serie de juguetes basados en los viajes interplanetarios¹⁶.

Finalmente, en 1985 cesaron las actividades productivas.

3.5.2.22 PILEN.



Los fundadores de esta empresa juguetera fueron Enrique Climent Gisbert y su esposa Pilar. Enrique, en el momento de la constitución de “Pilen” poseía una dilatada experiencia dentro del sector, puesto que fue matricero en la empresa “Juguetes y Estuches” y en los años cincuenta fundó junto a sus hermanos la empresas “Climent Hermanos”.

Pilen se especializó en la fabricación de automóviles de zamac, siendo muy conocidos sus réplicas de coches de Fórmula 1, aunque eran más apreciados los modelos que realizaba en zamac a escala 1/43. Gran parte del éxito que tuvo esta empresa se debe a la habilidad de sus fundadores para colaborar con otras empresas, como la francesa “Dinky”, las holandesas “AHC”, “Artec”, “Oto”, la venezolana “Juguisa”, o la española “Guiloy”, ya que gracias a esto consiguió permiso para fabricar sus modelos en España

Además de todas estas industrias, durante la historia industrial de Ibi han surgido muchas más empresas jugueteras, y aunque no se ha podido hallar una relación entre los fundadores y “Payá Hermanos” o “Rico, S:A”; es muy probable que algunos de sus fundadores fueran inicialmente trabajadores de estas fábricas, e incluso que acudieran a la escuela que tenía “Payá Hermanos”. Algunas de estas industrias son: “Alfredo Martínez Guillem”; “Ber-Mi-San”, que en un futuro se convirtió en “Industrial Juguetera S:A”; “Sagiver”; “Juguetes Rosvi” que se convirtió en “Feber”; “Juguetes Sanchís”, “Juguetes Mira, S.A”; “Juguetes Santana”; “Albero, Villaplana y Cía”; “Manufacturas Deportivas”; “Juguetes Clan”; “Juyco”; “Angaro”; “Juguetes Pery”; “Vipevi”; “Juguetes Copabi”; “Pepri”; “Juguetes Martí”; “Obertoys”, “Juguetes Chicos”; “Juguetes Corama” y “Game Movil” entre otros muchos, ya que hay recordar que en 1970 existían unas 70 fábricas jugueteras en Ibi, y más de medio centenar de empresas auxiliares.

¹⁵ (2005) Cien años de juguetes en la Comunidad Valenciana 1905-2005. Página 147.

¹⁶ (2005) Cien años de juguetes en la Comunidad Valenciana 1905-2005. Página 149.

3.5.3 Principales empresas de Onil.

En Onil, tras la creación de Famosa ha seguido creándose nuevas empresas jugueteras, siendo las más importantes a día de hoy las siguientes:

3.5.3.1 FAMOSA



La introducción del plástico provocó la fusión de 24 fabricantes creando Famosa en 1957, desde entonces los empresarios renunciaron a recibir beneficios para consolidar una base económica y crear una de las empresas jugueteras más fuertes.

Su primer éxito comercial no se hizo esperar, fue con la muñeca *“Guendalina”*, sin embargo su mayor éxito vendría de la mano de *“Nancy”* una muñeca que seguía la moda marcada por *“Barbie”* en Estados Unidos. Durante los primeros años basaron sus productos en *Nancy*, a la que fabricaron todo tipo de complementos: vestiditos, zapatos, casa, un novio llamado *“Lucas”*, e incluso una prima: *“Lesly”*.

Gracias a las enormes ventas de *“Nancy”* pudieron realizar otro tipo de apuestas comerciales, y así es como nacieron otros productos estrella: *“Nenuco”*, *“Barriguitas”*, los *“Pin y Pon”* y los clics de Famobil.

Por tanto, FAMOSA identificó muy pronto que la fuerza de su éxito residía en la marca, y apostó decididamente por ella a través de la publicidad de sus productos con la conocida canción navideña de: *“Las muñecas de Famosa se dirigen al portal”*, que ya en el siglo XXI, debieron de modificar para que dijera *“Los juguetes de Famosa...”*, ya que había ampliado su gama de productos.

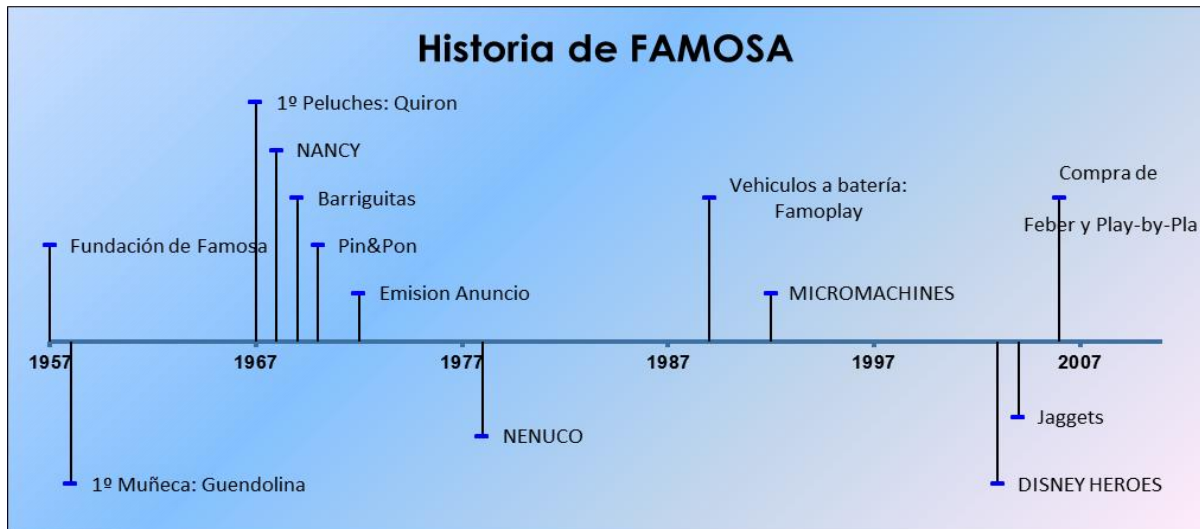
Con la entrada de España en la Comunidad Económica Europea a mediados de los años ochenta, se produce una apertura de las fronteras españolas que aumentaron la competitividad en el sector y la entrada de las grandes multinacionales produjo la derrota de *“Nancy”* frente a la *“Barbie”* de Mattel.

Tras el traspasado sufrido con la apertura del mercado español, la dirección de la compañía volvió a adelantarse a la tendencia del mercado y optó por diversificar y sacar la producción al exterior, tanto a través de licencias o con la creación de plantas propias en países como Argentina, Portugal y Hong Kong.

En los años noventa el sector comenzó a desplazarse hacia Asia, y muchas empresas se encontraron con que FAMOSA ya estaba instalada en la zona comprando y produciendo.

Además Famosa ha llevado a cabo compras de empresas como Feber, o Play by Play, que junto a la fusión realizada en 2003, en la que agrupaba todas sus empresas, que le ha permitido convertirse en el líder del mercado español en segmentos como el outdoor y los vehículos a baterías, a la vez que ha reforzado su presencia internacional.

Ilustración 3 Eventos importantes en la historia de Famosa.



Fuente: Elaboración propia.

3.5.3.2 ARTE MODEL, S.L.



Esta empresa comienza su actividad en 1989, se dedica a la fabricación de peluches, regalo informal, muñecas y muñecos de textil, puericultura, artículos de bebé y lámparas infantiles.

Entre sus líneas de producto tiene una gran importancia las promociones, ya que posee un gabinete de diseño y una gran experiencia en este tipo de producto.

3.5.3.3 MINILAND



Es una empresa que ha crecido mucho desde sus comienzos en 1962, cuando Germán Sempere Navarro montó su taller para la realización de los ojos móviles para muñecas, que fueron perfeccionando, hasta que a principios de la década de los 70 decidieron desarrollar y fabricar sus juguetes propios.

En la década de los 80 se inicia en la fabricación de figuras de PVC que representas a personajes populares y de series de televisión. En escasos tres años la empresa consiguió especializarse y ser un referente en este tipo de productos consiguiendo licencias importantes como la de "Los Simpsons"

En la siguiente década se especializaron en el mercado promocional fabricando millones de unidades de diferentes artículos, aunque el más importante fue las cápsulas sorpresa para huevos de chocolate. Sin embargo es en 1996 cuando decide basar su estrategia en el mercado de la educación suministrando materiales didácticos, siendo esta clase de juguete la más importante en su facturación, representando más de un 80% del total de los ingresos.

Además, se ha convertido en una multinacional que opera en varios países, y ha dividido su negocio en cinco unidades claramente diferenciadas:

- **Miniland Educational**, centrado en material y juguetes educativos
- **Miniland Baby** centrada en productos de puericultura, y todo lo relacionado con los niños de entre 0 y 3 años.
- **Miniland Home** para la producción de artículos de menaje del hogar e industrial.
- **Miniland New Concepts** centrada en hallar soluciones inteligentes en plástico.
- **Miniland Promotions** para el desarrollo de nuevos productos para otras empresas

Sin embargo, Miniland no se ha olvidado de sus orígenes y desarrolla todos sus productos en el departamento de I+D de Onil, fabricando el 50% de los artículos en Asia y el resto en sus instalaciones alicantinas, apoyándose en la industria auxiliar del “*Valle del Jugete*”.

En el año 2004 adquirió la empresa “*Gozán*”, y la integro en su grupo, aunque mantiene la denominación original.

3.5.3.4 MUÑECAS ANTONIO JUAN.



La firma nace, en 1958, como una empresa familiar dedicada a la fabricación de muñecas, sin embargo, debido a la calidad de sus productos ha conseguido aumentar su relevancia en el sector hasta convertirse en un referente dentro de la industria.

Uno de sus últimos productos le ha permitido volver a la primera línea de competencia, dicho producto es la muñeca “*Leonor*”, creada en homenaje a la primera hija de los Príncipes de Asturias.

3.5.3.5 MUÑECAS BARBESA



Muñecas Berbesa, S.L. Es una empresa fundada en 1972, y desde entonces se dedica principalmente a la fabricación de muñecas de estilo tradicional. El origen de su nombre se debe a su fundador: Bernabeu, Santiago,

Berbesa se caracteriza por tener una amplia gama de muñecas de distintos estilos para varias edades, entre las que destacan las muñecas habladoras, las lloronas tipo bebé y una amplia gama de muñecas de comunión.

3.5.3.6 LAMAGIC



LAMAGIK SL, es un conglomerado empresarial que aglutina una gran cantidad de empresas dedicadas a un tipo de juguete específico: Elfos de Pep Catalá, dedicada a la venta de peluches de elfos; Hansa, comercializadora de peluches de animales, Magic Baby, dedicado al suministro de muñecas de bebé recién nacido, además de otros productos como hadas de resina, incienso, velas, fuentes, lámparas y piedras naturales que se venden bajo el nombre del grupo.

Debido a la gran calidad técnica de alguno de sus productos han dejado de ser considerados como juguetes para los más pequeños y son muy apreciados por los coleccionistas, e incluso como elementos de regalo o decoración

3.5.3.7 MUÑECAS LLORENS



M. Llorens Juan es una de las empresas más recientes de la Foia de Castalla, ya que fue fundada en 1995 y desde entonces se dedica a la fabricación de muñecas, dentro de las líneas regalo, juego y educativas.

A pesar de su escasa experiencia, se han convertido en la primera empresa en el mundo en la fabricación de muñecas accesibles, con su línea Dolls For All. Además de este tipo de producto, tiene otras tres líneas de producción que son:

- **Muñecas mecanizadas:** son bebés llorones de distintos tamaños y razas. El cuerpo va relleno de fibra para facilitar los movimientos de la muñeca.
- **Muñecas maniquí:** son muñecas con todo el cuerpo de goma, que emulan a las niñas de 3 a 12 años.
- **Muñecas educativas:** Son recién nacidos de distintas razas y sexos, con el cuerpo totalmente hermético.
- **Dolls For All:** son muñecas pensadas y desarrolladas especialmente, para los niños y niñas con discapacidad motora y visual.

3.5.3.8 PAOLA REINA.



Se trata de una empresa de fabricación y distribución de muñecas, sin embargo, destaca su apuesta por la discriminación sexista y racial de las muñecas, ya que ha producido numerosas muñecas de raza negra y muñecas futbolistas para eliminar el mito de que a las niñas no les gusta el fútbol, y a la vez captar al sector masculino para que jueguen con muñecas.

Desde sus inicios ha sufrido un gran desarrollo, y en la actualidad comercializa sus productos en 18 mercados diferentes, entre los que se encuentran el Reino Unido, Holanda, Polonia, Rusia, Japón, Australia, Francia, Portugal...

3.5.3.9 PLAYMOBIL.



Playmobil lleva comercializando sus figuritas desde 1976, aunque en un principio y hasta 1983 se distribuían a través de una licencia con Famosa, y bajo el nombre de Famobil. Sin embargo, poco a poco se fueron sustituyendo por sus homólogos alemanes, hasta que finalmente en 2004 la matriz alemana decidió tomar las riendas de la producción y distribución en España, creando la filial Playmobil Ibérica y decidiendo realizar una gran inversión en la planta española situada en la localidad de Onil y apoyándose en el sector auxiliar del "Valle del Juguete"

La planta de Onil produce una quincena de modelos del catálogo de la empresa y se encarga de la distribución en España y Portugal. Durante el ejercicio 2010 produjo un total de 1.463.138 unidades y aumento su facturación en un 10%, hasta alcanzar los 35 millones de €.

Mientras que si nos referimos a la empresa de una manera global ha conseguido facturar en el 2010 un total de 507 millones de €, consiguiendo un aumento del 7% con respecto al ejercicio anterior. Estas cifras demuestran la importancia de la empresa, y por tanto su localización en el área de estudio asegura un elevado nivel de actividad para las empresas auxiliares.

3.5.3.10 *BERJUAN*



Berjuan SL es una empresa familiar fundada en 1977 por Salvador Juan Cerdá, Francisco Juan Cerdá y. José Bernabeu González.

En la actualidad, su actividad principal es la fabricación de muñecas de todo tipo: bebés, educativas, muñecas con diversos mecanismos, lloronas, habladoras, andadoras... Siendo la muñeca lactante y los muñecos falleros los que más importancia mediática han tenido en los últimos años.

3.5.3.11 *FALCA*



Sociedad juguetera fundada a principios del año 1969, que durante estos años de existencia ha logrado una constante evolución de sus ventas hasta convertirse en la actualidad en una empresa multinacional que opera en gran cantidad de países europeos y en el continente americano.

Aunque su catálogo incluye muñecas y complementos, principalmente se dedica a la fabricación de muñecas de bebés.



4. EL SECTOR DEL JUGUETE.

4.1. Situación del sector.

4.1.1 *En el mundo.*

Durante estos últimos años se han producido una serie de transformaciones sociales que han afectado al mercado del juguete. Algunos de estos cambios han sido la caída de la tasa de natalidad en los países desarrollados, el nuevo papel adoptado por el juguete, que ahora se le considera más como un elemento educativo y no como un simple pasatiempo y el cambio de los consumidores que cada vez se ven más influenciados por la publicidad

Además, el sector está experimentando grandes cambios derivados del proceso de globalización, y sus tendencias se reflejan claramente en la evolución de la producción y del comercio mundial, mostrándonos desde hace unas décadas un desplazamiento de la producción y las exportaciones desde los Estados Unidos y Europa hacia los países del sudeste asiático y más concretamente hacia China.

Este desplazamiento fue motivado por una unión de acontecimientos entre los que destacan: el desarrollo de la industria manufacturera en los países asiáticos, una apertura de los mercados occidentales hacia las importaciones de otros países, de forma que permitieron que los productores desplazaran sus fábricas a los nuevos países productores con importantes ventajas económicas derivadas de una mano de obra barata y en muchas ocasiones unas leyes fiscales y medioambientales más laxas que en los países occidentales. Al mismo tiempo, también se han reducido las trabas comerciales, derivadas de las negociaciones del GATT y la OMC.

Por tanto la estrategia de las empresas multinacionales se ha basado en la inversión, producción y comercialización en países del sudeste asiático. En muchos casos esta se ha llevado a cabo a través de la fusión o compra de empresas productoras extranjeras permitiendo el acceso a nuevos mercados y a una cartera de clientes. Un claro ejemplo son las multinacionales americanas como Mattel y Hasbro que han deslocalizado su producción a países con bajos costes salariales, mientras que continúan desarrollando en EE.UU las operaciones con mayor valor añadido.

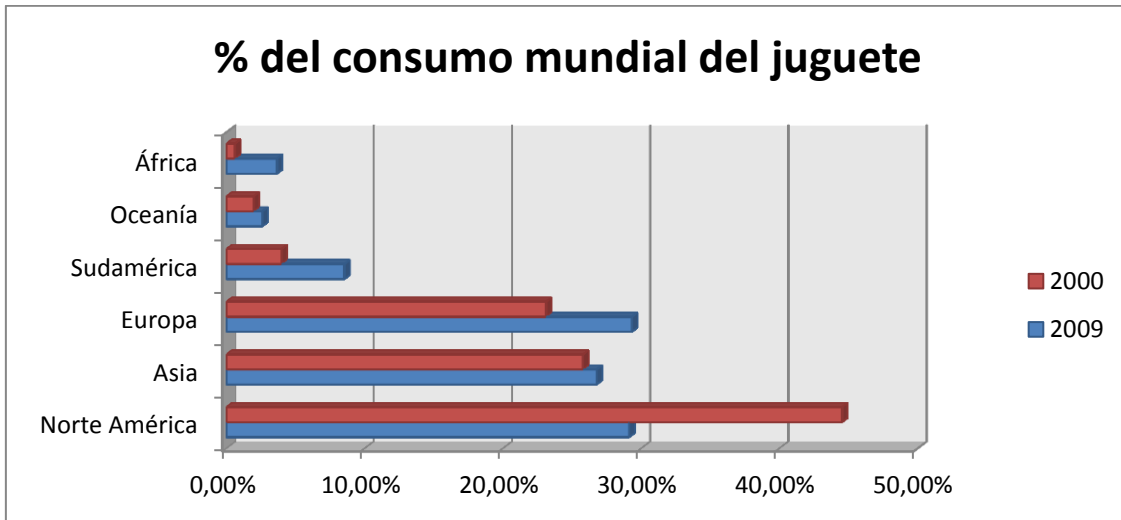
Como consecuencia de todos los cambios estructurales expresados anteriormente, los países más importantes en el mercado del juguete son:

- **China** es con diferencia el principal productor y exportador mundial, debido en gran parte, a que las principales multinacionales estadounidenses y japonesas tienen deslocalizadas gran parte de su producción en este país. En cuanto a la fabricación destaca la provincia de Guangdong con más de 4.500 fabricantes y que concentra más del 50% de la exportación de los juguetes del mundo. Su producción se caracteriza por productos de calidad media, basando su competitividad en una mano de obra barata, aprovechamiento de las economías de escala, unida a las prácticas corporativas y fiscales más beneficiosas para las empresas, lo que se traduce en unos menores costes. La vía de introducción de los empresarios en China se está llevando a cabo a través de la adquisición de empresas locales. Sin embargo desde el 2008, la imagen del juguete fabricado en China ha sufrido un deterioro debido a la retirada de ciertos

productos que no han superado la nueva normativa de seguridad europea, lo que ha permitido a las industrias jugueteras con productos de mayor calidad, como los europeos, recuperar competitividad. Por otra parte, el tamaño de su mercado potencial es muy importante debido a que existen cerca de 250 millones de niños menores de 14 años, sin embargo el consumo de juguetes en 2009 fue muy reducido, cifrándose sólo en 20 \$ año/niño, lo que supone una facturación de unos 5.000 millones de \$, aspecto que unido al rápido desarrollo que experimenta el juguete en las zonas urbanas tiene un gran potencial a medio y largo plazo, como demuestra que a pesar de ser el mayor productor mundial haya realizado en el último año unas importaciones por valor de 500 millones de \$.

- **Japón** destaca como núcleo de la producción de videojuegos, allí se localizan las productoras con mayor nivel tecnológico y de innovación, como son BANDAI, TOMY, NINTENDO, SONY y SEGA. Esta cercanía a las grandes productoras de videojuegos provoca que este tipo de producto signifique un tercio de las ventas del sector. Tiene un gran mercado, ya que se cifra el consumo en unos 5820 millones de \$, sin embargo es muy difícil la penetración del producto extranjero.
- **Estados Unidos** aparece como la nacionalidad de las mayores multinacionales del sector juguetero (Mattel y Hasbro), sin embargo la producción de estas empresas se realiza en China. Además, es en EE.UU. donde se encuentran la sede de las principales compañías dedicadas a la venta de licencias de juguetes, destacando Disney y MGA Entertainment. Su mercado es el mayor consumidor de juguetes con un volumen total de 21.510 millones de \$, de los cuales importa unos 17.000 millones de \$ anuales.
- **Europa** también es uno de los mercados importantes, en el que los principales productores son: Alemania, España, Italia y Francia. En estos países existen varias multinacionales que tienen diversificada su producción como es el caso de Smoby, Playmobil, Famosa, además aquí se localiza de la tercera multinacional mundial, en cuanto a volumen de ventas, Lego, ubicada en Dinamarca.
- Para finalizar, **Taiwán** tiene una gran importancia en lo relativo a la producción, ya que ha acogido a muchas de las empresas que se han deslocalizado y no han optado por China. Se caracteriza por tener un producto de alta calidad basando su estrategia en la innovación, y de esta manera aprovechar que el país prosee una gran red de comunicaciones y productos electrónicos. Sin embargo, muchos de los contenedores son enviados directamente desde las fábricas que tienen en China.

Ilustración 4. Consumo mundial del juguete.



Fuente: Elaboración propia. Anexo 2

Los principales mercados son EE.UU y Europa con un 29% cada uno del total, seguidos muy de cerca por Asia con un 26%. Destaca la gran pérdida de mercado de Estados Unidos que ha ido a parar a Europa y en menor medida a Sudamérica y África.

Ilustración 5. Evolución de las ventas mundiales del juguete.



Fuente: Elaboración propia. Anexo 3

La industria mundial del juguete es un sector económico importante con un volumen total de ventas estimado en 80.280 millones de dólares en el año 2009. A partir de los datos del gráfico podemos observar una clara tendencia alcista con una gran corrección en 2004 con una disminución del 25%, de la que todavía no se han recuperado los valores de 2003, que con un valor de 85.400 millones de dólares representan la mayor cifra alcanzada.

Hay que destacar que los cifras recogidos por el International Council of Toy Industries (ICTI) están en dólares americanos, por lo que estos datos están influenciados por las fluctuaciones

de las divisas, entre las que tiene una gran importancia el Euro. En general, podemos considerar que desde el año 2001 el Euro ha ido ganando fuerza con respecto al dólar de manera que las compras en euros cada vez correspondían con una menor cantidad de dólares, lo que nos lleva a la conclusión que, a excepción del año 2004, las ventas se han incrementado en mayor medida de lo que expresan los números del ICTI.

Además cabe destacar que los datos son globales y por tanto no expresan la diferencia entre los juguetes tradicionales y los videojuegos. Las últimas cifras en las que se hace una clara distinción entre ambas categorías se encuentran en el año 2003, justo antes de la corrección, y valoraban el mercado de los videojuegos en unos 26.000 millones de dólares, frente a los 59.400 millones del juguete tradicional. Sin embargo después de esta fecha no se han encontrado estadísticas realizadas por el ICTI, por lo que dependiendo de quién recoja los datos éstos sufren una gran variación, a pesar de todo se ha podido estimar que en el año 2009 el valor mundial de los videojuegos eran de unos 34.000 millones de dólares, lo que valora al juguete tradicional en 46.280 millones de dólares. Se observa claramente como el juguete tradicional ha perdido valor debido a que los niños cada vez abandonan antes este tipo de entretenimiento y lo sustituyen por el electrónico, pero sólo este intercambio de consumidores no explica el incremento de los videojuegos, ya que aspectos como la influencia de las modas y la incorporación de otros segmentos de la población a la utilización de videoconsolas respaldan el auge del sector del videojuego, que todavía sería mayor si no tuviera la problemática de la piratería, a través de la que pierde grandes cantidades de facturación.

A partir de la relocalización de la industria juguetera en el sudeste asiático, se observa como China comienza a incrementar su nivel de producción, alcanzando en la actualidad más del 70% de la producción mundial. Después de China, aunque a mucha distancia, destacan como principales productores Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia e Italia.

En cuanto a las exportaciones, la primera potencia vuelve a ser China, ya que produce un elevado volumen y a pesar de poseer un enorme mercado potencial todavía no ha terminado de desarrollarse. Le siguen en importancia las exportaciones de Japón, gracias a la industria de los videojuegos, Italia, Alemania, Estados Unidos, Taiwán, España y Francia.

4.1.2 En Europa.

El mercado europeo de juguetes es uno de los más importantes del mundo, ya que su valor total fue superior a los 21.000 millones de € en el año 2009, de los cuales unos 14.280 millones de € corresponden al consumo de juguetes tradicional.

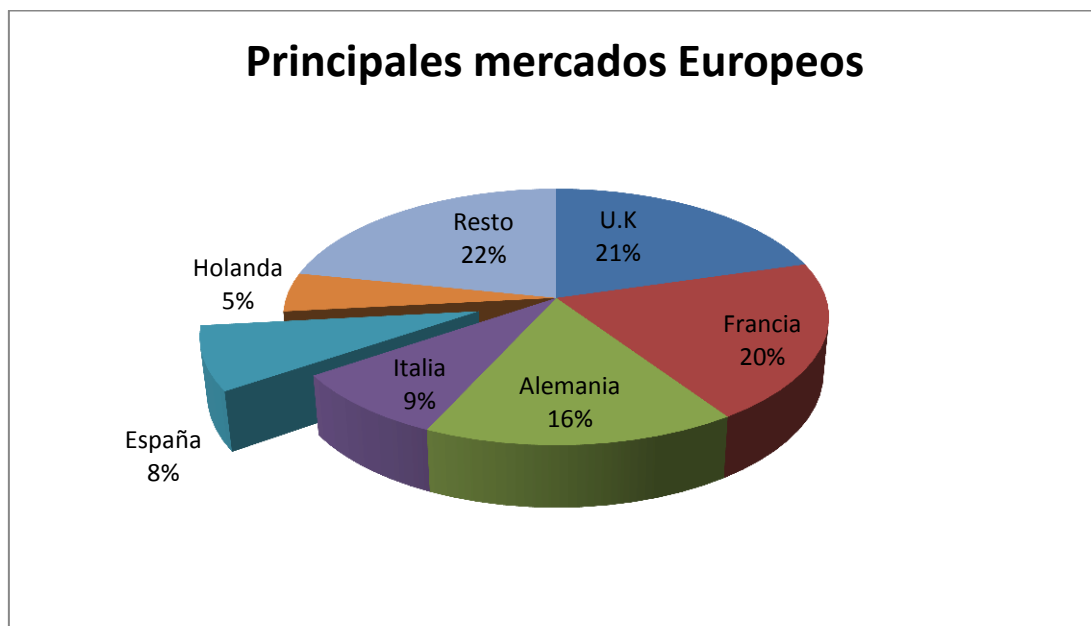
La industria del videojuego apenas tiene importancia en Europa en lo relativo a la producción y empleo, por lo que la Asociación Toy Industries of Europe (TIE), recoge todas las estadísticas económicas referentes al juguete tradicional. Según esta agencia, en este sector operaban en el territorio de la UE en el año 2009 unas 2000 empresas que emplean a más de 100.000 personas, aunque la mayor parte se dedica a actividades que no están relacionadas con la producción, como son las secciones de investigación y desarrollo, ventas, distribución y otros servicios. La mayor parte de estas empresas son pymes, y sólo un 5% se pueden considerar empresas grandes, lo cual puede suponer un problema para la competitividad internacional del sector, ya que la elevada fragmentación no permite la obtención de economías de escala

que permitan rentabilizar la producción, así como afrontar los elevados costes de las campañas de marketing, y la inversión en investigación.

En la actualidad, a pesar del proceso de descentralización hacia países con menores costes laborales la competitividad de la industria europea no se ha visto fuertemente afectada, ya que durante los últimos años han tratado de consolidar su posición en el mercado global a través de una estrategia basada en la adquisición de filiales y deslocalización de su producción hacia países con menores costes laborales, generalmente el sudeste asiático; y otras han optado por subcontratar algunas fases del proceso productivo. De esta forma han reducido sus problemas productivos y se han centrado con mayor dedicación a otras fases que aumentan el valor del producto contratando estos servicios a empresas externas, o creándolos, en el caso de las empresas con mayores recursos económicos.

Los principales productores de juguetes de la UE son Alemania, España, Italia y Francia. Además cabe destacar que la tercera compañía mundial de juguetes (Lego) se encuentra localizada en Dinamarca. Sin embargo, la industria no se encuentra distribuida de forma uniforme por el territorio de estos países, ya que se encuentra localizada en áreas muy concretas, siendo las más importantes: Baviera (Alemania), Alicante, y más en concreto la región de la Foia de Castalla (España), Rhône-Alps (Francia) y los alrededores de Milán (Italia). Además estos países son los principales consumidores de juguetes, de forma que el consumo de la UE se distribuye de la siguiente manera:

Ilustración 6 Principales mercados europeos



Fuente: Elaboración propia. Anexo 4.

- **Reino Unido (U.K)** es el mayor mercado europeo de juguetes con un consumo total de 4.317 millones de \$, lo que además lo sitúa entre los países que dedican más dinero por niño con 361 \$ por niño y año.

- El **mercado francés** ocupa un puesto destacado en Europa, debido a que es el segundo consumidor con un total de 4.239 millones de \$, pero sólo produce unos 400 millones de \$, por lo que la gran mayoría del consumo es de juguete extranjero, siendo el español uno de los más importante. A pesar de no tener una gran producción, ésta se concentra en la región Rhône-Alps, siendo uno de las más importantes de Europa por su calidad e innovación. Destaca el elevado nivel de gasto con 308\$ por niño y año, situándolo por encima de países como Japón o Estados Unidos.
- **Alemania** se trata del tercer país más consumidor de la Unión Europa con un valor de 3.420 millones de \$ y en él se valora muy positivamente el juguete tradicional, lo que le convierte en el principal país importador de la zona euro.

En cuanto al consumo de juguetes destaca que durante la primera parte de la década de los 2000, el gasto en juguetes por niño se ha ido incrementando, debido al mayor nivel de renta de los padres, sin embargo durante la segunda mitad estos valores se han ido reduciendo paulatinamente hasta el último año (2009) en el que se ha recuperado ligeramente, situándose en los 185,46€ por niño y año.

Tabla 1 Principales categorías de venta del juguete.

PRINCIPALES CATEGORÍAS DE VENTA		
	2009	2008
infantil/preescolar	19,9%	19,8%
juegos y puzles	12,7%	12,8%
muñecas	11,5%	12,4%
Aire libre y juegos deporte	10,7%	10,7%
vehículos	10,3%	10,1%
construcción	7,7%	7,0%
figuras de acción	6,8%	6,0%

Fuente: Toy Industries of Europe (TIE)

Por lo que respecta a las ventas se observa un reparto entre las diferentes categorías, si bien la más relevante es el infantil/preescolar con una cuota del 19,9%, el dominio de esta categoría se debe a que durante los primeros años los padres eligen los juguetes, y a que el niño todavía no han desarrollado las capacidades suficientes para poder utilizar los juguetes de otro tipo. Por lo tanto, el resto de categorías tienen una cuota de mercado similar, ya que aunque las compras las siguen realizando los padres, se empieza a considerar los gustos del niño y éste puede utilizar más tipos de productos, de forma que aparece en segunda posición la categoría de juegos y puzles con un 12,7%, seguida de las muñecas con un 11,5, los juegos al aire libre y de deporte con un 10,7%, los vehículos con un 10,3%; construcciones con un 7,7% y las figuras de acción con un 6,8%. Éstas últimas están teniendo una evolución positiva durante los últimos años, lo que les ha permitido triplicar su cuota en apenas unos 7-8 años.

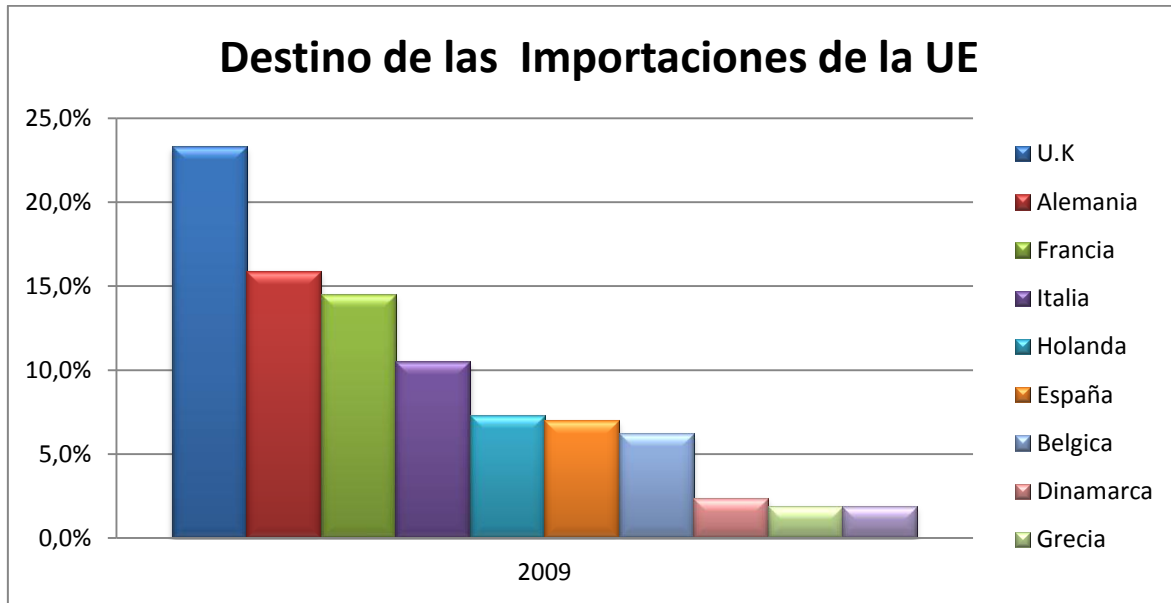
Tabla 2 Canales de distribución de los juguetes.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE LOS JUGUETES						
Tipo de establecimiento	Francia	Alemania	Italia	España	Reino Unido	Total
Grandes Almacenes	1%	14%	5%	17%	5%	7,2%
Establecimientos de descuento	2%	6%	5%	2%	6%	4,1%
Venta por correo	6%	14%	1%	0%	6%	6,5%
Supermercados e Hipermercados	41%	15%	39%	32%	19%	27,9%
Tiendas especializadas	45%	40%	34%	45%	36%	40,2%
Otros	5%	11%	16%	4%	28%	14,1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100,0%

Fuente: Toy Industries of Europe (TIE)

Además se ha realizado un estudio en los cinco países (Francia, Alemania, Italia, Reino Unido y España) que más juguetes compran de Europa para poder determinar cuáles son los canales a través de los que se realiza la venta de juguetes. De la estadística se determina que el 40% de las compras se hacen en las tiendas de juguete, lo cual es lo más razonable, ya que este tipo de establecimiento es quien posee un mayor conocimiento del producto, así como una gran variedad, además, hay que recordar que el sector del juguete tiene una elevada estacionalidad, ya que concentra más de la mitad de las ventas en el periodo de Navidades, por lo que es más fácil encontrar el juguete que se busca en este tipo de establecimiento por la simple lógica de que dispone de una mayor superficie para este tipo de productos y suele tener unos mejores canales de aprovisionamiento y mejor relación con el proveedor. El segundo canal de distribución es en hipermercado y supermercados con un 27,9%, sin embargo, en este caso observamos claramente dos grupos de países, por un lado Alemania y el Reino Unido, donde se producen una venta entorno al 17%, mientras que España, Italia y Francia estos porcentajes superan ampliamente el 30%, por lo que este tipo de establecimientos son una gran competencia para las tiendas especializadas, ya que incluso, en el caso de España, les superan en las ventas. Estos elevados porcentajes se consiguen gracias al aumento de la superficie dedicada al juguete durante la campaña navideña y utilizan como reclamo la posibilidad de realizar todas las compras navideñas (comida, bebida, juguetes...) en un solo establecimiento. El resto de canales tiene poca importancia a nivel europeo, pero a nivel individual habría que destacar la importancia de los grandes almacenes españoles con un 17%, posiblemente, la mayor parte asociada al El Corte Inglés y el resto de vendedores minoristas que en el Reino Unido conforman un importante canal de distribución con un 14% de las ventas. En referencia a las ventas por Internet, se observa un escaso 6,5% del volumen de ventas, aunque existen grandes diferencias; mientras que en España apenas se vende por este medio, en Alemania representa un 14%.

Ilustración 7. Destino de las importaciones de la Unión Europea



Fuente: Elaboración propia. Anexo 5

Por otra parte, hay que resaltar que en el consumo europeo de juguetes tiene una gran relevancia las importaciones, que representan más de un tercio del consumo total. En concreto las importaciones del año 2009 ascienden a 5.780 millones de € habiéndose producido un descenso del 11%. El principal origen de estas importaciones es China con una cuota del 86,3% del total de importaciones, mientras que el destino se encuentra muy concentrado en pocos países: U.K (23,3%) Alemania (15,9%), Francia (14,5%), Italia (10,5%), Holanda (7,3%) y España (7%).

En cuanto a las exportaciones, el volumen es de tan sólo 953,2 millones de €, ya que esta cantidad hace referencia a las ventas en las que el receptor no pertenece a la Unión Europea, y debido a las ventajas fiscales y comerciales que tienen estos países para comercializar entre ellos determina que la mayor parte de las ventas se realicen entre países de la UE. Por tanto, los países que más venden sus productos fuera de la UE son: la Republica Checa (25,6%), Alemania (23,1%), Dinamarca (8,5%), Italia (8%), U.K (6,3%) y España (4,7%). Estas ventas se realizan en multitud de mercados, siendo los más importantes: EE.UU (16,7%), Suiza (16,2%), Noruega (12,6%), Rusia (7,5%), Australia (6,1%), Japón (6%), mientras que el resto se encuentra repartido entre numerosos países

Y ya para finalizar, uno de los aspectos que más preocupa a la Unión Europea, la seguridad, ya que hay que recordar que el consumidor en muchas ocasiones no tiene los conocimientos para utilizarlo correctamente e incluso muchas veces lo utiliza sin supervisión, por lo que debe de estar fabricado para evitar cualquier tipo de lesión y deben ser resistentes a roturas y deformaciones, además de no ser inflamables o tóxicos.

Un gran logro de la Unión Europea ha sido unificar las características de seguridad para que sean iguales a todos los países europeos, creándose la primera Directiva en 1988, sin embargo la evolución del juguete, su desarrollo tecnológico y la aparición de nuevos productos considerados como juguetes ha hecho necesaria la actualización de la legislación en materia de

seguridad del juguete, y a finales del 2008 el Parlamento Europeo aprobó la nueva Directiva que ampliaba el listado de metales que deben ser controlados, introduce el concepto de inhalación de sustancias y restringe una gran cantidad de sustancias químicas. Además se indica que los controles deberán ser realizados por institutos independientes, y una vez superados se podrá comercializar el producto con la marca CE, de forma que este símbolo transmita confianza al consumidor. Además de todo esto hay implantados una serie de mecanismos para que en el caso de que se detecte algún problema en los lotes, sean inmediatamente retirados del mercado y contactar con los consumidores en caso de haberse realizado ya la venta.

4.1.3 En España.

La fabricación de juguetes en España comenzó a mediados del siglo XIX en la región de Cataluña, mientras que la provincia de Alicante, y más concretamente la Foia de Castalla comenzó su desarrollo juguetero a principios del siglo XX, sin embargo su crecimiento fue muy rápido, y a mediados de los años 20 ya se había convertido en la primera zona industrial de España, por lo que gracias a esta tradición ambas zonas son hoy en día las más importantes de España y en ellas se localizan la mayor parte de la industria juguetera, destacando la Foia de Castalla que en sus escasos 400km² concentra más del 30% de la producción total española.

El sector del juguete en España engloba a un alto número de empresas cuya actividad se está orientando hacia un producto con mayor diseño, calidad y valores pedagógicos, para ganar competitividad en los mercados internacionales en los que el factor precio no sea la única variable a la hora de realizar la compra.

Una de las características de este sector en España es el reducido tamaño medio de las empresas, ya que la dimensión media del sector es de unos 23 empleados por empresa, teniendo en cuenta que la mayoría no alcanza esta cifra. Aproximadamente el 85% del total de empresas se concentra en las categorías de microempresas y pequeñas empresas, por lo que se considera un sector muy atomizado.

Tabla 3 Principales datos del sector juguetero en España

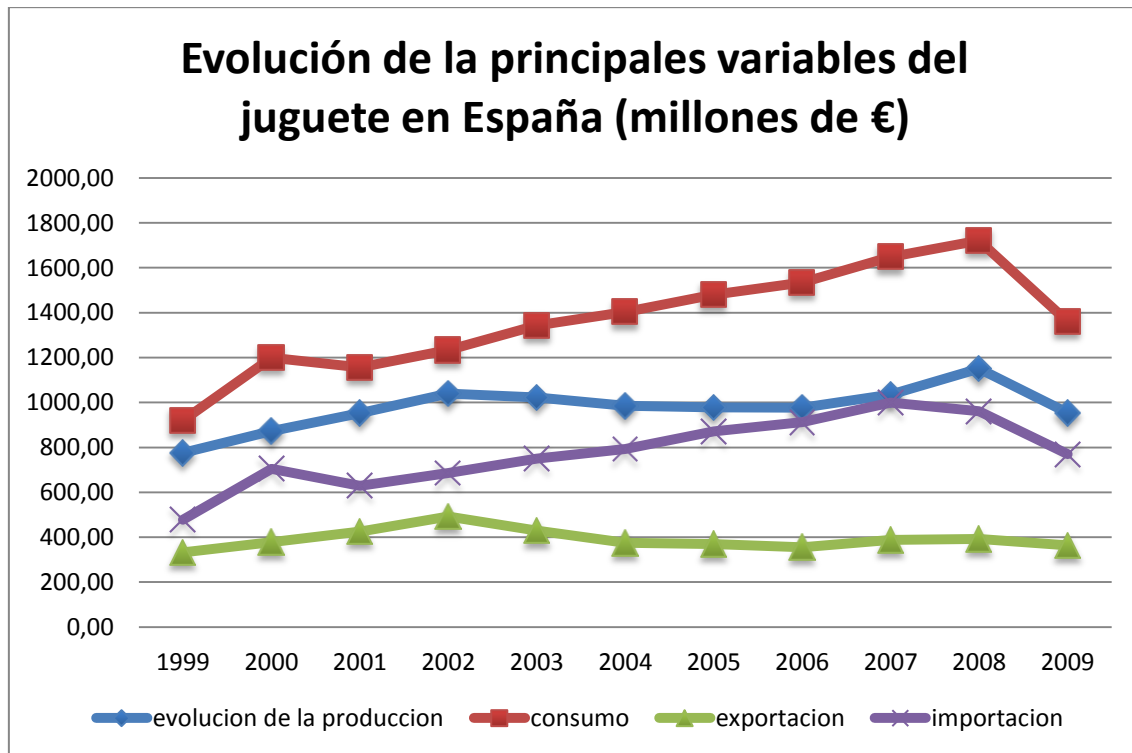
PRINCIPALES DATOS DE ESPAÑA			
	2007	2008	2009
Empresas	215	271	219
trabajadores	5.100	5.099	5.100
saldo comercial	-612	-570	-406
% exportación/producción	37,5%	34,0%	38,2%
% importación/ consumo	60,7%	55,9%	56,6%
estacionalidad	67%	64,2%	69%

Fuente: Asociación Española de Juguetes (AEFJ)

El número de empresas en 2009 ascendía a un total de 219, número que ha sufrido escasa variaciones durante la última década, aunque existe la tendencia a la concentración para hacer frente a la competencia exterior, por ejemplo la fusión de Famosa y Feber. Mientras que el número de empleados directos se encuentra alrededor de los 5.100, sin embargo si se incluyen los trabajadores indirectos, el total se eleva hasta unos 27.000 puestos de trabajo. La mayor

parte está concentrado en la Comunidad Valenciana, donde se da empleo a un 48,1% de la mano de obra del sector, y desde esta comunidad se exporta el 60% del total del sector, la segunda comunidad por importancia es Cataluña, donde trabajan el 26,9% de los empleados. Además dentro de la Comunidad Valenciana destacamos en la provincia de Alicante a las poblaciones de Ibi, Onil, Castalla, Tibi y Biar, que forman el conocido “Valle del Jugete”, siendo la principal zona española en todos los aspectos económicos del sector y posee un elevado reconocimiento en la industria juguetera europea.

Ilustración 8. Evolución de las principales variables del juguete en España.



Fuente: Elaboración propia. Anexo 6

Durante este año 2009, la producción se ha situado en unos 954 millones de €, rompiendo la moderada tendencia alcista que presentaba. En lo referente al consumo, destaca como durante los últimos años se había producido un continuo aumento situándolo en un máximo histórico de 1,7020,56 millones de € en el año 2008, sin embargo durante el ejercicio 2009 sufrió una fuerte corrección motivada por la crisis económica en la que se encuentra sumida el territorio español. Esto ha provocado un gran descenso del gasto por niño y año hasta situarlo en niveles próximos a los del año 2000.

Si hablamos de las relaciones comerciales con otros países no encontramos con un volumen de exportaciones de 363 millones de € en el año 2009, lo que supone una reducción del 7% con relación a las cifras del ejercicio anterior, por tanto el sector español destina un 35,3% de la producción para venderla en otros mercados. Si analizamos el destino de estas exportaciones vemos que la gran mayoría (83,3%) permanece en la Unión Europea, y por tanto entre nuestros principales compradores se encuentran: Portugal (28,64%), Francia (18,21%), Italia (9,36%), Alemania (8,68%), Reino Unido (5,69%).

Continuando con los intercambios comerciales, tenemos en el año 2009 un volumen de importaciones con valor de 770 millones de €, lo que significa un descenso del 20%, esta enorme volumen de importaciones indica que el 63,1% de los productos que se consumen en el mercado español proceden del exterior. Aunque se haya producido una gran disminución de las importaciones no es suficiente para equilibrar la balanza comercial, aunque si consigue reducirlo hasta situarlo en 397 millones de €. El responsable del gran valor de las importaciones es China con un 63% del total debido a que algunas fábricas aun subcontratado algún proceso allí y a la enorme cantidad de productos a bajo precio que llegan, en cuanto a las importaciones desde Europa lo más importantes son Alemania con un 11,11% del total y Francia e Italia con un 3%.

Como hemos visto antes, los intercambios comerciales producen un déficit comercial considerable, pero si analizamos la balanza comercial por países se observa claramente que tenemos déficit con los países desde donde más importamos, mientras que obtenemos un superávit elevado en Portugal y en menor medida en Francia y el Reino Unido.

Por lo que respecta al problema de la estacionalidad en España es más acusado, ya que durante la última década ha estado siempre por encima del 60%. Durante los últimos años se han realizado iniciativas como la promoción estival o la vuelta al cole para reducir la dependencia de la campaña de navidad, sin embargo las primeras han tenido una escasa acogida, mientras que las ventas navideñas han incrementado su importancia, de manera que en el 2009 el volumen de la campaña de navidad supuso un total del 69% del total del año. Sin embargo, el sector está realizando una promoción para que se declare al juguete como un bien de interés cultural (BIC)¹⁷, de forma que se le reconozca el papel social que tiene en el desarrollo del niño, de forma que los padres se conciencien de que es necesario adquirir unos productos en los que las ventajas sean la calidad, seguridad y los valores pedagógicos y no sólo se tenga en cuenta el precio, es decir, se busca la declaración de BIC como una herramienta más para luchar contra los productos que proceden del sudeste asiático.

Por otra parte, en cuanto al consumo por tipos de productos tradicionales el reparto es bastante similar a la media europea, aunque hay algunas diferencias significativas, por lo que en el mercado español el producto que presenta un mayor demanda es el infantil y preescolar (19,9%), seguido de las muñecas (16,9%) que incrementa su cuota en cinco puntos en relación a la media europea, lo que le permite ganar una posición en detrimento de los juegos y puzzles (11,6%), por detrás nos encontramos con los segmentos del deportes y aire libre (10,7%) y vehículos (10%) que prácticamente calcan la cuota europea. Sin embargo las principales diferencias las hallamos en el ya comentado incremento de las muñecas, en el incremento de las figuras de acción (10,1%) que representan un aumento de casi cuatro puntos y le permite ser el quinto tipo de producto más vendido en España, además de estar experimentando una tendencia alcista durante el último quinquenio y en las construcciones (3,7%) reduce a la mitad su importancia.

¹⁷ Esta reclamación fue aprobada el 10 de Noviembre del 2011

Tabla 4. Principales categorías de venta.

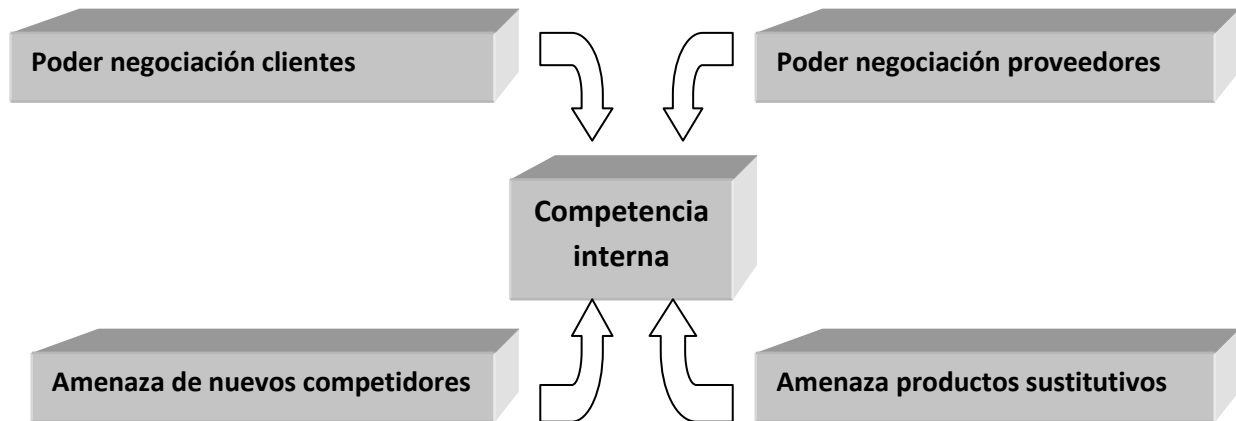
PRINCIPALES CATEGORÍAS DE VENTA		
	2009	2008
Infantil/preescolar	19,2%	20,3%
Muñecas	16,9%	16,8%
Juegos y puzles	11,6%	11,6%
Aire libre y juegos deporte	10,7%	10,0%
Figuras de acción	10,1%	8,6%
Vehículos	10%	11,1%
Peluches	4,8%	5,3%
Juegos artísticos	4,8%	4,6%
Construcción	3,7%	3,8%
Aprendizaje/investigación	3,7%	4,0%
Otros	4,5%	4,0%

Fuente: Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ)

4.2. Características del sector.

Para identificar las principales características del sector juguetero se utilizará el modelo del diamante de Porter, lo que además permitirá dibujar el entorno en el que las empresas jugueteras españolas compiten, así como cuantificar la competencia sectorial, y con ello, la rentabilidad potencial del sector.

Ilustración 9. Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.1 *Rivalidad entre productores.*

En la actualidad el sector juguetero español se encuentra formado por unas 200 empresas, lo cual es una cantidad elevada en relación con el volumen total de mercado. Esto indica que se trata de un sector atomizado, en el que las empresas tienen una dimensión y volumen de negocio reducidos. Ambas características nos dejan intuir que la mayoría de las empresas del sector son pymes, lo que dificulta su supervivencia en una industria madura como el juguetera, ya que la manera de incrementar su cuota de mercado es robándosela a sus competidores, lo que es muy complicado puesto que estas pymes deben de luchar entre sí y contra las grandes multinacionales y las compañías europeas, y en muchas ocasiones, con menores recursos.

Esta lucha desigual es aprovechada por las grandes multinacionales para, gracias a sus economías de escala y de deslocalización, rebajar el precio de sus productos, de manera que se produzca una guerra de precios con el objetivo de eliminar aquellos competidores menos eficientes y conseguir una concentración de la oferta. Al mismo tiempo esta competencia se ve favorecida por el hecho de la escasa diferenciación del producto, lo que conlleva la existencia de una demanda elástica, penalizando fuertemente aquellos que no rebajen sus precios, ya que los clientes y competidores están continuamente informados sobre los precios de los juguetes a través de los catálogos. Además de todos los factores anteriores, las empresas medianas se encuentran con la existencia de unas fuertes barreras de salida, lo que puede prolongar la *“guerra de precios”*. Estas barreras se deben a que este tipo de empresas no poseen la flexibilidad de las pequeñas empresas, ni las ventajas derivadas de una gran producción lo que produce la existencia de empresas ineficientes con resultados negativos que incrementan la intensidad competitiva del sector.

Al mismo tiempo, el sector tiene una gran estacionalidad, ya que concentra el 60%-70% de sus ventas en la campaña de navidad, y aunque se han realizado numerosos intentos para distribuir más equitativamente las ventas, estos han resultado poco prósperos. Por tanto, las empresas deben de disponer de una gran capacidad para poder abastecer el mercado de productos durante el periodo navideño, pero durante el resto del año tienen un exceso de capacidad. Durante los últimos años las empresas jugueteras han intentado reducir el exceso de capacidad vendiendo su *“know-how”* a otras industrias, de forma que les permite diversificar sus productos, reducir sus riesgos y utilizar el exceso de capacidad productiva para aumentar su rentabilidad. Sin embargo, como todas las empresas jugueteras tienen exceso de capacidad también se produce una fuerte rivalidad para conseguir clientes.

Como consecuencia de todo lo explicado anteriormente se puede afirmar que la rivalidad entre las empresas del sector es muy elevada.

4.2.2 *Poder de negociación de los clientes*

Es una de las fuerzas que más cambios ha sufrido en los últimos años, tanto a nivel nacional como internacional, ya que antiguamente el fabricante vendía al mayorista, y éste, al minorista que solía ser un pequeño comercio. Sin embargo, con el auge de los hipermercados y la creación de superficies especializadas en juguetes, así como la unión de los detallistas en grandes grupos de compra se ha incrementado el poder de negociación de los clientes, puesto que la distribución está mucho más concentrada que la fabricación. Además, las compras que realizan suelen ser de gran volumen y en un breve período de tiempo. Todo ello provoca que

en la negociación de los precios, los fabricantes parten en una situación desfavorable por la necesidad de vender en unos periodos muy concretos y por la existencia de pocos compradores, por lo tanto, los clientes suelen conseguir unos precios más reducidos, es decir menos margen de beneficio para los fabricantes.

En el caso de España la distribución se reparte de la siguiente manera:

Tabla 5. Canales de distribución del juguete en España

	GRANDES ALMACENES	ESTABLECIMIENTOS DE DESCUENTO	VENTA POR CORREO	SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS	TIENDAS ESPECIALIZADAS	OTROS
% de ventas	17%	2%	0%	32%	45%	2%

Fuente: Toy Industries of Europe (TIE).

Como se puede observar la distribución se concentra en tres tipos de clientes: grandes almacenes, tiendas especializadas y supermercados e hipermercados.

Los hipermercados y los grandes almacenes utilizan al juguete como reclamo durante la campaña de navidad, por lo que intentan ofrecer los juguetes a menor precio que la competencia, y de esta manera, que se realicen todas las compras navideñas en sus establecimientos. La distribución de los juguetes por este canal le asegura al fabricante una publicidad en los catálogos de los hipermercados, una elevada exposición al público y unas ventas muy superiores que los pequeños comercios, por lo tanto, este tipo de establecimiento realiza las compras en unas condiciones muy ventajosas. Además los grandes almacenes han encontrado otra vía de negociación con los fabricantes consistente en asegurarles un contrato de fabricación a cambio de producir a bajos precios y vender en los establecimientos bajo la propia marca del establecimiento, lo que se conoce como marca blanca.

Por otro lado, las tiendas especializadas ofrecen una exposición de los productos durante todo el año, y utilizan esta característica para negociar, ya que fuera del periodo navideño son los únicos establecimientos que aseguran un mínimo de ventas.

Sin embargo, a pesar de todas estas dificultades, resulta llamativo como los fabricantes no han potenciado los canales de venta directa como pueden ser la venta por correo, o por internet, a través de una página web, que permita una interacción directa con el consumidor para obtener datos sobre sus gustos.

Por lo tanto este factor nos indica una clara ventaja de los clientes a la hora de negociar con los fabricantes, de forma que exigen unos márgenes muy ajustados para los fabricantes jugueteros. Además se observa una tendencia creciente de la importación directa por parte de los distribuidores, así como una mayor venta de productos de la marca del distribuidor

4.2.3 Poder de negociación

Los proveedores de la industria juguetera han sufrido cierta evolución, ya que la gran mayoría han diversificado su negocio hacia otros sectores en los que se podía aplicar una tecnología similar, de forma que les ha permitido reducir la dependencia de las empresas jugueteras y a la vez de la estacionalidad.

En la actualidad podemos diferenciar tres tipos de proveedores:

- Proveedores especializados: son aquellos que se concentran en productos muy concretos con necesidades de alta tecnología o métodos especiales.
- Proveedores de primer nivel: aquellos que realizan productos semiacabados o piezas terminadas para el posterior ensamblaje que suministran a los fabricantes. Este tipo de proveedores se ha incrementado durante los últimos años debido a la reconversión de algunos fabricantes jugueteros en talleres especializados en ciertas partes del proceso productivo, también se les conoce como matriceros, moldistas, inyectoros de plástico....
- Proveedores de segundo nivel: son aquellos que suministra a los proveedores de primer nivel o a los propios fabricantes con procesos de producción integrados, las materias primas o incluso con piezas con un proceso de elaboración mínimo. Los más representativos de este grupo serían los suministradores de zamak, acero, plástico, litografía...

Si bien hemos hecho una clasificación de los proveedores en tres grupos, a la hora de analizar su poder de negociación podemos englobar en un grupo a los proveedores de primer y segundo nivel.

En el caso de los proveedores especializados se debe recalcar que existe poca competencia, sin embargo el número de empresas que se dedica a este segmento del mercado también es muy reducido, por lo que el poder de negociación de este tipo de proveedores es bastante escaso aunque las empresas jugueteras tampoco tienen muchas más opciones de compra, por lo que se puede concluir que se encuentran en una situación de equilibrio.

Por otro lado, el número de proveedores de primer nivel es sensiblemente menor que el número de empresas jugueteras y las necesidades de materias primas tan sólo representan un pequeño porcentaje del nivel total de sus ventas, por lo que otorga una ventaja negociadora a los proveedores, sin embargo, éstos tratan de negociar las condiciones de venta con los fabricantes ofreciéndoles descuentos por pronto pago, por volumen.... El caso de los proveedores de segundo nivel es bastante similar, siendo la única diferencia el número de empresas que se dedican a este tipo de negocio, ya que es superior al número de proveedores de primer nivel.

En conclusión a todo lo analizado anteriormente se puede afirmar que la relación entre proveedores y fabricantes jugueteros se encuentra en un relativo equilibrio y no es uno de los factores más relevantes para analizar la intensidad competitiva del sector.

4.2.4 *Productos sustitutivos.*

Durante los últimos años se han producido numerosos cambios en los hábitos de consumo, lo que unido a la aparición de los juguetes electrónicos ha provocado un aumento de productos sustitutivos para el juguete tradicional, que es el que principalmente se fabrica dentro del territorio nacional, y el único que se fabrica en el área de estudio.

Los principales sustitutivos del juguete tradicional son: por un lado, los productos de puericultura, para los niños con edades comprendidas entre los 0 y 3 años, y por otro lado, los videojuegos para los niños de más de 9-10 años. Por tanto el segmento que adquiere juguete tradicional se ha reducido considerablemente, además de esto, tradicionalmente, el juguete se ha asociado como un regalo para cumpleaños y Navidades, por lo que el juguete debe de competir con el resto de necesidades de los niños como ropa, música, material deportivo, etc.

Sin embargo, el juguete tradicional posee cualidades educativas que algunos de sus sustitutivos no presentan. Estos valores son muy apreciados tanto en el mercado nacional como en el europeo. Otra de las ventajas que tiene el juguete es que precio suele ser sensiblemente inferior al de algunos sustitutivos, como puede ser los videojuegos.

Un sector en el que se utilizan los juguetes como complementario es en la hostelería, ya que se utilizan como reclamo pequeños juguetes de un valor reducido para la venta de menús infantiles.

Por lo tanto se puede considerar la existencia de una gran variedad de sustitutivos del juguete tradicional, especialmente los productos de puericultura y los videojuegos, lo que reduce los clientes potenciales e intensifica la competitividad del sector juguetero.

4.2.5 *Competidores potenciales.*

Se trata de uno de los aspectos claves, puesto que si el sector resulta atractivo económicamente habrá empresas que quieran competir en el mercado, sin embargo, en el sector juguetero existen una serie de barreras de entradas que limita el acceso de nuevos competidores.

Por lo tanto, las principales dificultades que encontraría una empresa interesada en acceder al sector juguetero español serían:

- *Economías de escala:* la escala mínima eficiente es muy elevada en relación al tamaño del mercado, por lo que la empresa que desee acceder a este deberá de conseguir una cuota de mercado elevada para poder alcanzar la escala mínima eficiente, y en caso de no lograrlo incurrirá en una gran desventaja en costes en relación al resto de empresas ya establecidas.
- *Lealtad a las marcas:* los consumidores españoles dan una gran importancia a la marca, por lo tanto, una empresa que desee entrar en el mercado deberá realizar un gran desembolso en publicidad para darse a conocer. Este requisito restringe el acceso solo a las empresas grandes ya establecidas en otros mercados y con un gran volumen de ventas. Sin embargo, también existen otras empresas que optan por no realizar apenas publicidad, y este podría ser el segmento en el que se introdujeran las nuevas, aunque su nivel de ventas y de rentabilidad se reduciría considerablemente.

- Curva de experiencia: las empresas jugueteras españolas llevan muchos años realizando sus productos, por lo que su experiencia es muy elevada y es una de las claves de su éxito, por lo que un nuevo competidor debería de adquirir todo esa experiencia que ya poseen las actuales empresas en todos los ámbitos del juguete: diseño, producción, innovación.... Posiblemente esta sea la mayor barrera de entrada, puesto esta experiencia no sólo es válida para la reducción de costes en el proceso de fabricación, sino que es necesaria para la subsistencia de la empresa, ya que compensan su exceso de capacidad productiva con la función de empresa auxiliar de otros sectores aprovechando su experiencia y conocimiento (“know-how”) de los procesos productivos.
- Normativa de seguridad: actualmente la normativa europea de seguridad del juguete es de las más exigentes, todo ello implica una gran cantidad de procesos que deben ser auditados y controlados por la empresa, así como un listado de materias primas y productos que no pueden ser utilizados en su fabricación.
- Ciclo de vida del producto: las empresas están continuamente lanzando nuevos productos con la intención de captar la atención del consumidor, y aunque en la mayoría de ocasiones estas innovaciones son sólo ligeras modificaciones del producto, provoca una serie de desembolsos. Por lo tanto, el ciclo de vida de los juguetes se reduce cada vez más, obliga a renovar productos para poder competir y se incrementan los riesgos de invertir en investigación y desarrollo de productos.

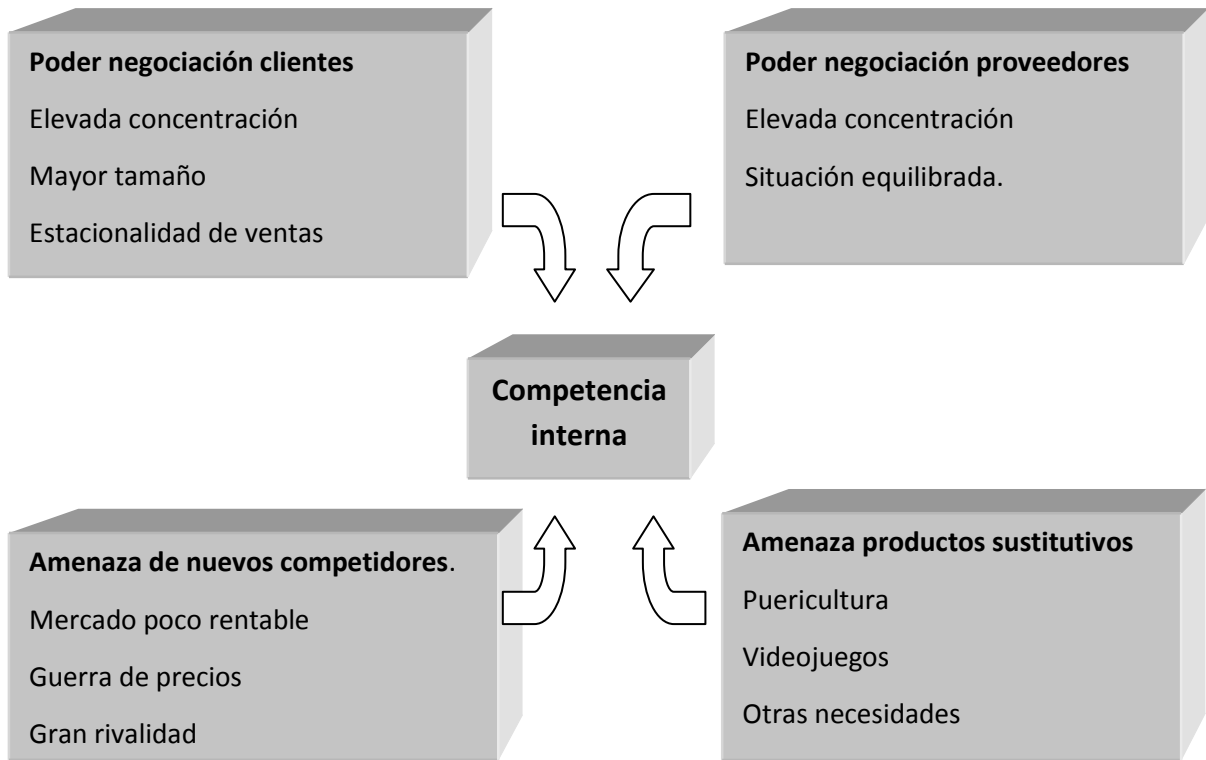
Como conclusión de todo lo indicado anteriormente se puede afirmar que la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja, ya que se trata de un mercado maduro que se encuentra inmerso en una guerra de precios, lo que unido a la existencia de barreras de entradas lo convierte en un mercado poco atractivo para el resto de empresas.

4.3. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Una vez analizadas las cinco fuerzas del modelo de Porter, podemos hacer un breve resumen, dónde agrupamos las principales características que afectan a cada factor en particular y son las causantes del grado de competitividad que actualmente existe en el mercado juguetero español.

Las relaciones de las cinco fuerzas del sector provoca una gran competencia entre los fabricantes de juguetes, lo que unido a las características del producto: maduro, con un ciclo de vida corto y una alta estacionalidad, provoca que las empresas luchen entre sí para intentar ganar cuota de mercado, y en muchas ocasiones entran en una guerra de precios con la competencia que sólo produce una disminución de los ingresos de ambas compañías, por lo que en la actualidad se está optando por una serie de estrategias que se desarrollaran en los siguientes puntos.

Ilustración 10. Las cinco fuerzas de Porter aplicado al sector juguetero español



Fuente: Elaboración propia

5. ESTRATEGIAS DE REESTRUCTURACIÓN.

5.1. Diversificación.

Consiste en fabricar para otros sectores diferentes al del juguete, para reducir los riesgos asociados a las características del sector. En la actualidad es una de las políticas más seguida por las empresas de menor tamaño.

Esta estrategia que parece tan complicada no lo es tanto cuando se observa que la tecnología utilizada en la fabricación del juguete y los conocimientos de los empleados son fácilmente aplicables a la fabricación de otros productos en sectores tan dispares como el plástico, transformados metálicos, matricería o moldes. Sin embargo esta estrategia se plantea de diferente manera para las empresas jugueteras que para la industria auxiliar.

Las jugueteras diversificarían su producción con otro tipo de juguetes para completar gamas o fabricando otros productos que no tengan nada que ver, aunque esta segunda opción sería más arriesgada. Además habría una tercera opción que sería la de pasar a ser proveedor de otras fábricas que sólo necesitaran una fase de su proceso productivo.

En el caso de las empresas auxiliares su diversificación sería mucho más sencilla, ya que sus opciones serían buscar clientes en nuevos sectores en los que pudiera realizar parte de proceso gracias a los conocimientos y materiales que ya posee o incluso realizar otras operaciones, bien a través de la adquisición de nueva maquinaria, con alguna modificación en las existentes o con nuevos métodos de trabajo. Esto genera un gran conocimiento sobre el proceso productivo, y permite una mejora continua de los procesos, ya que aplican los conocimientos de otros sectores.

Debido a la gran cantidad de sectores que se encuentran en la Foia de Castalla o en poblaciones vecinas como Alcoy y Villena, muchas empresas jugueteras que no disponían de un tamaño suficiente para poder competir con las grandes multinacionales han optado por reducir sus expectativas especializándose en alguna de las partes del proceso productivo, y a la vez diversificar sus clientes. Por tanto, en la actualidad, se ha reducido el número de empresas que se dedican exclusivamente a la fabricación del juguete, ya que sólo han sobrevivido aquellas que han alcanzado el tamaño suficiente para lograr economías de escala. Mientras que ha proliferado el número de pequeñas empresas dedicadas a partes muy concretas de la producción del juguete y de otros sectores que aparentemente no tienen ninguna relación, pero que el conocimiento del proceso permite lograr ventajas competitivas.

Como consecuencia de las ventajas que proporciona este tipo de estrategia, muchas empresas relacionadas con el juguete han optado por seguir esta política de gestión, de forma que en la actualidad el nombre de *“Valle del Juguete”* no sea ya tan representativo de la zona, sino que es más exacto nombrarla como un distrito industrial especializado en la industria de procesos, aunque sí que es cierto que muchas de estas industrias auxiliares venden parte de su producción a las jugueteras.

5.2. Basadas en costes.

La mayoría de las empresas del clúster de la Foia no pueden competir en costes laborales con cualquier país del Sudeste asiático, donde el precio de la mano de obra es muy inferior, y

tampoco se puede instalar un proceso productivo totalmente automatizado, debido a que las características del producto obliga a realizar algunas tareas manuales.

Sin embargo, esto no es motivo suficiente para canalizar los esfuerzos en una reducción de costes para algunas partes de la cadena de valor, ya que es muy importante conseguir una eficiencia en costes de fabricación y, más aún, si se consigue mantener la calidad, porque provoca un aumento de la competitividad de la empresa.

Aun a pesar de lograrse la reducción del coste de producción, lo más seguro es que en los países asiáticos se produzca más barato, y que se pueda competir con estos productos en precios gracias sólo al elevado costes que supone traer las piezas en contenedores, ya que el nivel de experiencia y de conocimiento de los procesos en China ha alcanzado niveles similares a los que actualmente se encuentran en la zona alicantina.

Por tanto, no se trataría de la estrategia principal de una empresa que llega al mercado final, y se debe de optar por convertirse en proveedor de alguna gran juguetera, para el caso de las pequeñas, mientras que las más grandes de la zona, optarían por subcontratar la producción de ciertas partes del proceso a empresas pequeñas, de forma que la producción se realizará en el mismo clúster, aportando ventajas como un aumento del know-how, rapidez en las entregas, tener la misma cultura empresarial y social y una mayor coordinación entre fabricante y proveedor.

5.2.1 Subcontratar.

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 producido a una fragmentación de la cadena de producción, con la descentralización de ciertas fases, dando lugar a la creación de empresas de pequeña dimensión, más conocidas como talleres auxiliares, con una gran especialización productiva, que satisfacen las necesidades de las empresas jugueteras.

De este modo, se permitió a las grandes empresas jugueteras la posibilidad de encargar a otras industrias y talleres que tienen a su alrededor las tareas que necesitan una gran inversión en maquinaria, pero que estarían paradas gran parte del año, reducir sus plantillas y varias sus procedimientos para aumentar la competitividad.

Esta reestructuración del sector a través de las empresas auxiliares, ha permitido que muchas de esas secciones se hayan reducido, e incluso eliminado de las plantas jugueteras, de forma que la dirección de estas sociedades haya canalizado sus esfuerzos en las fases que incrementan el valor añadido del producto, y que todavía no están suficientemente dotadas de recursos técnicos y humanos.

Como la mayoría de las empresas han descentralizado los mismos procesos, han perdido el control de estas actividades y en ocasiones han aparecido problemas para alcanzar las exigencias demandadas. Sin embargo, este problema se está solucionando con la exigencia de ciertos requerimientos de calidad en los trabajos subcontratado, como pedir el certificado ISO-9000, lo que está presentando un nuevo reto para los talleres auxiliares para homologar sus procesos y productos.

Esta estrategia de subcontratación ha logrado un proceso de relaciones interempresariales, que ha permitido obtener un mayor grado de competitividad del 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, una gran flexibilidad y agilidad en la producción. Todo ello es en gran medida gracias a las industrias auxiliares, ya que asesoran y colaboran sobre los procesos en los que son especialistas a las empresas a las que prestan sus servicios, es decir, el cliente no encarga el producto, sino que se deja aconsejar por las industrias auxiliares sobre qué características son mejores para lo que desea, y luego se realiza el proceso de fabricación, siendo esta característica un valor añadido para los productos de la zona.

Debido a esta política empresarial y a las necesidades de innovación, hoy en día, nos encontramos con numerosa industrias pequeñas de diseño, moldes y matricería especializada, adhesivas, serigrafías y tampografías, tientes para plásticos, transformación de plásticos, mantenimiento de maquinaria, ingeniería, envases y embalajes, recubrimientos, electrónica, etc.

En el área Ibi-Onil, los talleres auxiliares son de tamaño pequeño. Además, son más recientes que la media del sector, la mayoría habiendo iniciado su actividad después de 1986. En general, estas empresas auxiliares son propiedad de empresarios que anteriormente eran trabajadores de taller en las fábricas jugueteras y que con el proceso de descentralización productiva del juguete, decidieron montar sus propios talleres: son buenos profesionales, disponen de tecnología y maquinaria actualizada y saben utilizarla, por lo tanto, se conocen bien tanto los procesos de producción como los materiales utilizados, y su principal inconveniente son los temas de comercialización y administración, que no se han desarrollado lo suficiente, más aun en los casos en los que el dueño realiza las mismas tareas que el resto de operarios. Sin embargo, los talleres que más han progresado han sido aquellos que han desarrollado el aspecto comercial, que además son aquellos en los que el fundador se ha dedicado a realizar tareas administrativas.

En el caso concreto de Onil, las empresas suelen trabajar con un taller auxiliar. Una empresa auxiliar suele trabajar para una única fábrica de muñecas, si esta le cubre su capacidad productiva, si no puede trabajar con varias, aunque lo más frecuente es que solo trabaje con una. En general, existe también competencia entre empresas auxiliares, y aunque las empresas contratantes admiten escuchar cualquier oferta, por lo general son reticentes de 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. Por tanto, las posibilidades de subcontratar algunas fases del proceso productivo en el área del Valle del Juguete se ha convertido en un factor clave a la hora de explicar la competitividad del sector juguete, es decir, en un área muy reducida encontramos gran cantidad de agentes auxiliares que pueden realizar cualquier tarea, incluso alguna de estas empresas realiza actividades para la industria del juguete de Alemania y Holanda, lo que demuestra el elevado nivel competitivo alcanzado. Como ejemplo de lo anterior, podemos

encontrar varias empresas que adquieren la totalidad de sus componentes en un radio inferior a los 50 km.

La gran ventaja aparece cuando el sector auxiliar ofrece sus productos fuera del sector del juguete, ya que, se desarrollan nuevas inversiones, conocimientos, expectativas, relaciones, empleos..., ya sea 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”*, estas pueden ser muy diferentes a aquellas que la industria del juguete había solicitado hasta el momento, ello permite tanto la oferta de nuevos productos finales, como a la aparición de subproductos, productos intermedios y de procesos industriales para otros sectores como el automóvil, calzado, industrias plásticas, etc., de forma que amplía su cartera de clientes y reduce la estacionalidad de sus ventas, al disminuir su dependencia del juguete, y a su vez, el mayor conocimiento de los procesos productivos permite una mayor capacidad de innovación, lo que repercute en todos los sectores a los que suministra, y por tanto al juguete.

Esta subcontratación abarca un gran número de actividades, aunque las más importantes son la matricería, la inyección y soplado de plásticos, el montaje y el cosido de vestidos para las muñecas.

La fabricación de matricería y moldes es una actividad que tiene una gran tradición, especialmente en Ibi, donde las primeras empresas jugueteras siempre han tratado de mantener este tipo de talleres bajo el control de la sociedad, ya que los mecánicos eran los trabajadores mejor considerados de la fábrica. Sin embargo, con el paso de los años, la cantidad de talleres de matricería se ha ido incrementando hasta tal punto, que hoy en día, son superiores en número, a las propias fábricas jugueteras, y a la vez han tratado de diversificarse para dar servicio a otros sectores. Lo normal entre las empresas más antiguas es que todavía conserven un taller propio en el interior de la fábrica pero que encarguen la mayoría de modelos a uno o varios talleres de la comarca, siendo los de Ibi los que satisfacen la mayor cantidad, seguidos por los de Onil y Castalla, que están más volcados hacia las peticiones de las empresas muñequeras.

Por lo que respecta a la inyección y soplado de plásticos, las empresas demandan pequeños encargos a lo largo del año y recurren a la industria auxiliar en los meses de mayor demanda. En este caso las jugueteras más grandes recurren a varios talleres. Además se observa que las empresas más antiguas producen casi todas sus necesidades en sus propios talleres, y en algunas ocasiones tienen la posibilidad de realizar encargos de otras empresas, esto es posible, ya que estas firmas más antiguas presentan un exceso de mano de obra.

En cuanto al montaje de los juguetes, tradicionalmente era realizado en la cadena de montaje, aunque en una gran proporción se realizaba en el domicilio, sin embargo con la introducción del I.V.A y el I.A.E. se produjo un mayor control de las actividades de la *“economía sumergida”* y comenzó a encargarse a talleres de montajes o empresarios autónomos. Hoy en día, las empresas combinan el montaje interno y la subcontratación a talleres locales, aunque las últimas tareas y el embalaje se realizan en la propia fábrica para controlar la calidad final. A pesar de todo, aun encontramos ciertas empresas que realizan todo el proceso de montaje dentro de sus instalaciones, debido al elevado personal fijo del que disponen, para tener un

mayor control sobre la calidad o porque sus piezas son demasiado grandes para que la internacionalización de la actividad sea rentable. Y unas muy pocas realizan externamente todo el montaje.

Las empresas del juguete se caracterizan por la utilización elevada de servicios externos, no solo tradicionales como pueden ser la contabilidad, asesoramiento fiscal y laboral, sino que también utilizan los servicios avanzados de consultorías, publicidad, diseño, gestión de la 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). 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.

Cabe destacar que la subcontratación también se da en las empresas auxiliares, principalmente en baños de zinc, plomo, o pintura, ya que son secciones muy caras de mantener. Estas subcontrataciones se hacen en la Foia, y la mayoría en Ibi, siendo todas las actividades importantes para la comarca y para poblaciones como Elche, Elda o Villena, que han sabido aprovechar los conocimientos en matricería y moldes para aplicarlos a las industrias de sus municipios.

Como ya se ha comentado anteriormente, el número de empresas auxiliares en el Valle del Juguete ha superado al propio sector del que dependía, de forma que hoy en día se define a la zona como un distrito industrial especializado en procesos productivos. En el siguiente cuadro podemos ver la importancia que tiene cada tipo de industria:

Tabla 6 Industria del juguete y auxiliar en la Foia de Castalla

INDUSTRIA DEL JUGUETE Y AUXILIAR EN LA FOIA DE CASTALLA (% SOBRE EL TOTAL DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS)						
	BIAR	CASTALLA	IBI	ONIL	TIBI	TOTAL FOIA
Papel, artes gráficas	4,80%	5,10%	4,80%	2,30%	0,00%	4,40%
Química y plásticos	19,00%	13,60%	18,20%	23,30%	25,00%	18,20%
Productos metálicos y equipo mecánico	0,00%	11,90%	25,70%	11,60%	12,50%	19,20%
Industria auxiliar	23,80%	30,50%	48,70%	37,20%	37,50%	41,80%
Juguete	4,80%	11,90%	9,10%	27,90%	0,00%	11,60%
Resto industria	47,60%	16,90%	7,00%	2,30%	25,00%	11,30%
Total industria	76,20%	59,30%	64,70%	67,40%	62,50%	64,80%
Industria auxiliar+ Juguete	28,60%	42,40%	57,80%	65,10%	37,50%	53,50%
Total actividades económicas	21	59	187	43	8	318

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

Lo primero que podemos observar es que en el área de estudio hay 318 empresas que realizan actividades económica, de las cuales, más de la mitad se encuentran en la localidad de Ibi. Y que más de un 64% de estas actividades son del tipo industrial, lo que es muy significativo en una economía tan dependiente del sector servicios como es la española y la valenciana.

Además se observa que más de la mitad de las actividades de la zona están relacionadas con el sector juguete o la industria auxiliar, siendo Onil la que mayor porcentaje tiene con un 65,1%, que significa que prácticamente toda la industria de la localidad se encuentra relacionada de alguna manera con el sector juguetero. Sin embargo, estos porcentajes son mucho más sorprendentes si vemos que tan solo el 11% de las actividades son exclusivamente jugueteras, siendo Onil donde alcanzan una mayor importancia relativa, y en Ibi donde encontramos mayor número de empresas., pero su importancia se ve difuminada por la gran cantidad de fábricas localizadas en sus polígonos industriales.

Por lo tanto, el sector auxiliar es el que mayor peso tiene en la zona, representando un 41% del total de las actividades económicas, siendo en Ibi donde alcanza mayor importancia tanto relativa como general.

Además de todo esto, resulta especialmente llamativo, los porcentajes que representan las industrias químicas y plásticas, además de las de transformado metal-mecánico, ambas muy superiores a los del sector juguetero, y forman prácticamente la totalidad de la industria auxiliar. Por lo tanto se puede afirmar que la Foia de Castalla se trata de un área especializada fundamentalmente en los procedimientos de plásticos y transformados metálicos.

En cuanto a poblaciones, nos encontramos con Ibi como la localidad que mejor ha realizado la conversión hacia la industria auxiliar, mientras que el extremo contrario nos encontramos con Castalla y Onil, esta última con una gran dependencia de la muñeca y de una única empresa, que es Famosa.

5.2.2 Proveer a una multinacional.

Durante las dos últimas décadas se ha producido una gran cantidad de fusiones y adquisiciones de fabricantes jugueteros por parte de las principales multinacionales, entre las que destacan la compra de Tyco Toys por parte de Mattel o la alianza de Sega y Bandai.

Por lo tanto, estas compañías cada vez son mayores y aprovechan a la perfección las ventajas derivadas de las economías de escala, lo que hace que las pymes tengan grandes dificultades para poder fabricar un producto que pueda competir con ellos en cuanto a precio y repercusión mediática. Por lo tanto, una de las estrategias factibles para las pymes es la de integrarse en mayor o en menor medida en alguna de estas multinacionales. Esta integración puede ser de dos maneras:

- Adquisición o participación: de forma que pasara a formar parte del grupo empresarial y esta sería la que marcaría la dirección de la empresa, de forma que los propietarios históricos perderían el control de sus fábricas, por lo que esta opción no se contempla en ninguna estrategia de las compañías de la zona.

- Convertirse en proveedores: consiste en fabricar moldes por encargo, la realización de pequeñas piezas de un juguete o muñeca, o incluso el montaje de un producto. Sin embargo algunos empresarios son reacios a esta estrategia porque no quieren convertirse en simples proveedores, pero además esta reconversión depende más de la política de la multinacional. Además todas las empresas que quieran realizar este proceso deben de cumplir ciertas características para que su acción sea rentable a largo plazo, dichas características son:
 - Rapidez en los procesos
 - Reinversión constante
 - Posesión de certificados de calidad internacionales como ISO 9001
 - Proveer a otros sectores próximos para incrementar el know-how y disminuir el riesgo, aunque priorizando las rentabilidades.

Sin embargo las grandes empresas de la zona presenta el inconveniente de que no pueden ser excesivamente rápidos en los procesos y adaptaciones. Para que fuese rentable tendría que centrarse en fabricar a precios razonables productos que por diseño, calidad, tamaño, complejidad... no se pueda hacer de forma más económica en China.

5.3. Diferenciación, creación de valor añadido.

La diferenciación consiste en obtener una ventaja competitiva basada en características distintivas del producto que significan un valor para el comprador y por las que sí dispuesto a pagar un precio mayor, es decir, se trata de ser diferentes y que estas diferencias sean percibidas y valoradas por el consumidor, para poder vender los productos a un mayor precio.

Las vías para conseguir una diferenciación del juguetes son múltiple, si bien, la más genérica es la de construir una marca, ya que los valores diferenciables se pueden aplicar a una gran gama de productos. Sin embargo, esto es complejo, ya que se debe realizar grandes esfuerzos en diseño, publicidad para comunicar los valores característicos o identificar una moda antes que los competidores.

Como esto es una tarea lenta y costosa, y más cuando hablamos de un tipo de producto como el juguete que engloba numerosas categorías y está sujeto continuamente a los cambios de moda, muchos han preferido ofertar algún tipo de servicio que sus competidores no tiene, como podría ser una mayor relación con el cliente, mejor logística, flexibilidad de la producción, etc. Mientras que la gran mayoría de empresas ha optado por centrarse en un segmento del mercado y realizar una oferta específica y diferenciada, algunos de estos segmentos son: el coleccionismo, la reproducción, el juguete educativo, los juguetes extra-grandes para eventos, juguetes para la tercera edad o para personas con problemas físicos concretos. En la Foia de Castalla encontramos empresas que son líderes europeos y mundiales de algunos de estos segmentos: Feber en los coches y motos eléctricas y juguetes de aire libre; Famosa en muñecas y Miniland en juguetes educativos.

5.3.1 Integración hacia delante.

Debido al gran poder de negociación que poseen los clientes, el margen de beneficios es muy reducido, y tan sólo en ciertos artículos nuevos con un gran éxito de ventas, los fabricantes pueden negociar en ciertas condiciones favorables. Por tanto esta dependencia de los fabricantes con respecto a los canales de distribución hace 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,

Además muchas de estas vías buscan una nueva manera de promocionar los productos a través de las ferias o de la publicidad directa, aunque la que mejor acogida ha tenido es la promoción indirecta en ludotecas especializadas, donde se testea el producto y se prepara al niño para su compra.

Como hemos podido observar anteriormente, la distribución se ha convertido en una fuerza clave, por lo que una de las opciones con mejores perspectivas es la de integrarse hacia delante, es decir, abrir tiendas o puntos de venta que aseguren a las empresas jugueteras una venta de sus productos propios, de forma que a la vez se consiguen otros beneficios como un mayor contacto con el cliente final de forma que se conozcan de primera mano sus gustos y preferencias, así como la obtención de los beneficios que anteriormente obtenían los distribuidores. Un claro ejemplo de esta política es Imaginarium.

Sin embargo, esta opción también presenta una serie de dificultades, ya que se trata de otro negocio distinto al que realizan las jugueteras, además se requiere de un cierto nivel de inversión y de una adaptación de la estructura empresarial. Por otro lado, debido al riesgo de pérdidas de ventas a clientes habituales, la fábrica debe de encontrarse en una situación financiera muy saneada. Por todo ello, se recomienda que antes de realizar este tipo de acciones es aconsejable realizar alianzas estratégicas con otras empresas jugueteras con el fin de compartir conocimientos y reducir riesgos.

En el caso de la Foia de Castalla, parece difícil que una única empresa pueda realizar el proyecto, debido a la estructura y tamaño que presentan las jugueteras de la zona. Por tanto, sería necesario realizar una acción conjunta de varias empresas que, además se complementen en producto, para de esta manera dar salida a un mayor tipo de productos y llegar a mayor número de segmentos, y por tanto de clientes potenciales.

Sin embargo el éxito de esta opción es poco probable, puesto que los empresarios califican al resto de fábricas de la zona como competidores y son muy reacios a realizar cualquier tipo de actividad en conjunto. A pesar de todo ello, y gracias a las iniciativas de ciertos organismos estatales y autonómicos se ha conseguido un cierto grado de cooperación entre empresarios, y aunque todavía esta cooperación es muy escasa, no se descarta que en un futuro se puedan realizar acciones de este tipo.

Los principales beneficios derivados de la aplicación de esta estrategia son:

- Favorece el enfoque de mercado
- Permite conocer los gustos del consumidor de una manera más activa
- Acceder a un mercado con unas tasas de compra más atractivas
- Aumenta el conocimiento de marca por parte los consumidores.

5.3.2 Marca.

Una de las maneras más comunes de crear valor añadido es fabricar los productos bajo una marca que permita a los consumidores diferenciar rápidamente entre un producto y otro similar.

El Estatuto de la Propiedad Industrial define marca como *“todo signo o medio material, cualquiera que sea la clase o forma, que sirve para señalar y distinguir de los similares los productos de la industria, el comercio y el trabajo”*¹⁸.

En la Ley de Marcas se identifica como *“todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de las otras”*¹⁹.

En estas definiciones distinguimos los valores materiales que permiten cubrir las necesidades de los consumidores como la existencia de unos valores intangibles que van asociados con el producto, y son estos valores intangibles lo que hacen que el consumidor se decida por una marca u otra.

Esta tendencia de comercializar los productos bajo una misma marca nace tras el incremento de industrias en el sector, lo que provocó una mayor competencia hasta llegar al punto en el que el consumidor ya no compraba lo que había en las estanterías, sino que podía elegir el producto. Por lo tanto, en este nuevo escenario las empresas jugueteras necesitaban diferenciarse ofreciendo intangibles que las hiciera más atractivas que la competencia.

Desde entonces las empresas han gastado cada vez más recursos en construir sus marcas, especialmente en aquellos aspectos visibles como el logotipo, para posteriormente ir asociando los valores intangibles que forman su identidad corporativa.

Todas las empresas de hoy en día son conscientes de la importancia de la marca, ya que les permite mostrar al público su compromiso con la calidad y una rápida identificación de forma que posibilita repetir compra y con el tiempo la fidelización del cliente.

Posiblemente, el motivo por el que las marcas han alcanzado una gran notoriedad se deban a la publicidad en los medios de comunicación de masas, y más en concreto en la televisión, ya que desde los años ochenta las campañas publicitarias han ido dirigidas a los niños, de forma que capten su atención y sean capaces de reconocer la marca en el futuro y demanden el juguete a quien realmente realiza la compra, los padres.

Esta teoría está respaldada por un estudio realizado por Nickelodeon, canal de televisión infantil, en Norteamérica en el año 2001, el cual reveló que el 92% de los juguetes que pedían los niños de edades entre los 8 y los 14 años, hacían referencia a marcas concretas.

Sin embargo otros estudios han ido más allá e indican que las interacciones con las marcas comienzan a una edad más temprana, a los 18 meses son capaces de reconocer logotipos, mientras que a los dos años comienzan a pedir las marcas concretas y a los tres años creen que las marcas expresan sus características personales; a los cinco años distinguen los productos a través de las marcas y a los siete años son capaces de citar marcas que les gustan o no en categorías muy diferentes. En el ámbito nacional observamos un estudio realizado por

¹⁸ Artículo 118 del Estatuto de la Propiedad Industrial del 26 de Julio de 1929.

¹⁹ Artículo 4.1 de la Ley de Marcas del 7 de Diciembre de 2001.

AEFJ en 2007 sobre la citación de marcas por edades, donde se aprecia un incremento conforme se incrementa la edad, pasando del 27,6% a los tres años a un 70,7% a los nueve años.

Todo ello se refleja en el nivel de ventas, ya que más de la mitad de las ventas de juguetes del mercado español corresponden a juguetes de marca, además, en el siguiente cuadro, elaborado por AEFJ, comprobamos como la citación de la marca para los juguetes depende en gran medida del tipo de juguete del que hablamos. Destacan los juguetes de construcción y los de preescolar como los más demandados por marca, seguidos en muy de cerca por las consolas y los videojuegos, ya que los niños distinguen muy bien este tipo de producto. A una distancia mayor, pero con un elevado porcentaje, nos encontramos con los muñecos de acción, las muñecas de maniquí y los juegos de mesa y electrónicos, siendo todo este grupo un segmento con una gran cantidad de licencias.

Tabla 7 Petición de marca en relación con las distintas categorías de juguetes.

PETICION DE MARCA EN RELACIÓN CON LAS DISTINTAS CATEGORIAS DE JUGUETES (%)	
Citación marca por categoría de juguete	Sí
Juegos de construcción	100,0%
Preescolar	100,0%
Videojuegos y consolas	96,3%
Muñecos de acción y/o accesorios	86,2%
Muñecas maniquí y/o accesorios	82,8%
Juegos de mesa	82,4%
Juguetes electrónicos	80,5%
Juguetes de escenario tipo "Lego" o "Playmobil"	72,6%

Fuente: AEFJ (2007). Anexo 7

Además del conocimiento por parte del consumidor, las marcas ofrecen una mayor rentabilidad económica, ya que los datos recopilados por el observatorio del Mercado del Juguete en 2008, indican que en época de bonanza, las diferencias de crecimiento entre las empresas con una estrategia de marca frente a las empresas con una estrategia de precios era de un 2% a favor de las de marcas. Sin embargo, en los periodos de recesión esta diferencia alcanzaba el 17%.

5.3.2.1 Licencias

Aunque la estrategia de las marcas ha demostrado su efectividad, ya que poseen más de la mitad de las ventas de juguetes, existen otros dos tendencias que están teniendo cada vez una importancia mayor, éstas son la venta de juguetes licenciados, que en la actualidad representa el 35%, y la venta de juguetes bajo la marca del propio distribuidor, que en el último ejercicio alcanzó el 6% del total las ventas.

Esta estrategia fue introducida por las multinacionales japonesas y estadounidenses. Esta política consiste en la adjudicación de contratos de fabricación de un determinado producto, lo que permite a las multinacionales alcanzar una gran presencia en el mercado mundial y una rápida amortización de los costes de investigación y publicidad, mientras que el poseedor de la licencia obtiene un producto asociado con un alto valor añadido y acceder a un segmento de

juguetes de altos precios y asegurar novedades todos los años. Las licencias que tiene un mayor rendimiento son las asociadas a los personajes, ya que los niños quieren tener una réplica de los dibujos de moda, o al menos eso se desprende de los constantes incremento de cuota de mercado de este tipo de juguete. Mayores beneficios se consiguen si se logra adquirir una licencia de Walt Disney o Warner Bross, ya que estas dos empresas aseguran un enorme volumen de ventas asociadas a los nuevos personajes que aparecen en sus películas, programas de televisión, o de los clásicos.

Si hablamos de cifras, el juguete licenciado representó en 2009 el 32,2% del total de mercado, habiendo sufrido un aumento del 14% con respecto al año anterior. Sin embargo puede existir la creencia de que este elevado porcentaje se debe a la gran cantidad de licencias y productos existentes, lo cual es erróneo, ya que los 10 productos licenciados más vendidos representan el 17% del total de las ventas, y en segmentos como las figuras de acción alcanzan un 90% de las ventas de dicha categoría, cantidad muy significativa si tenemos en cuenta que esta categoría representa en el mercado nacional un 10% sobre el total de todas las ventas.

Las empresas que tienen una mayor cantidad de licencias entre su cartera de productos son las de tamaño mediano y grande, mientras que las pequeñas y micro apenas poseen. Esta situación se debe a que las empresas más pequeñas no disponen de la suficiente capacidad productiva para satisfacer la demanda de las licencias y tampoco tienen suficientes recursos económicos para poder adquirir una de estas licencias, lo que unido a la reticencia de las concesionarias sobre su capacidad de solventar problemas y el riesgo de dejar desabastecido a su cliente en las fechas navideñas, hace prácticamente imposible localizar una empresa pequeña con alguna licencia de las grandes multinacionales.

5.3.2.2 *Marca distribuidor.*

El desarrollo de las marcas de distribuidor comenzó en 1975 y su reclamo era anunciar que eran igual de buenas que el resto pero a un menor precio porque no tenían gastos de publicidad. Este tipo de producto también es conocido como "*marca blanca*", ya que los primeros artículos de este tipo eran blancos.

En el sector juguetero, muchos de los grandes distribuidores, como Toys'R'Us, el Corte Inglés, Juguettos..., han optado por la creación de marcas propias que ofertan bienes similares a un precio más reducido.

Poco a poco este tipo de artículos han ido ganando cuota, y aunque en los últimos años su importancia se ha visto reducida, todavía representa el 6% de las ventas del sector.

Estos productos presentan una serie de ventajas que son muy apreciadas por los consumidores como son:

- Un menor precio de los juguetes, ya que el distribuidor ahorra costes en publicidad y promoción.
- En la mayoría de los casos, el juguete es idéntico o muy similar al comercializado por la competencia pero a un precio inferior.

Sin embargo, los consumidores muchas veces asocian el precio bajo con una menor calidad de las materias primas o del control de seguridad, lo cual penaliza al producto frente al de las empresas líderes del sector.

Como ya hemos indicado anteriormente, estos productos no son realizados por el distribuidor, sino que los encarga a las mismas fábricas jugueteras, de forma que las empresas medianas son las que más producen para las distribuidoras, este volumen está fijado en el 18%, mientras que las empresas grandes solo fabrican el 5%. También resulta muy llamativo que el 8% de la facturación de las microempresas proceda de la producción realizada para marca distribuidor.

Asimismo podemos indicar que el “*juguete de marca blanca*” tiene menor estacionalidad que el juguete de marca, ya que durante la campaña de navidad la publicidad de las grandes marcas consigue atraer a los consumidores, mientras que el resto del año, la marca blanca disfruta de unas ventas moderadas.

5.3.3 *Calidad.*

El usuario final del juguete es un sujeto muy vulnerable, por lo que hay que protegerlo de posibles accidentes muy variados como cortes, comer pequeñas piezas, productos químicos.... y para garantizar la seguridad de los niños los juguetes deben de adecuarse a una amplia normativa en diferentes ámbitos.

A principios de los años ochenta, algunos países europeos ya contaban con legislación sobre el juguete, sin embargo en España tuvimos que esperar hasta finales de 1985, cuando el Estado español realiza la primera normativa en referencia a la seguridad de los juguetes: “*Normas de seguridad de juguetes, útiles y artículos de broma*”. Poco después se crea AENOR como organismo nacional de normalización, pero sin ninguna duda el mayor avance en cuanto a seguridad del juguete se produce con la entrada de España en la Comunidad Económica Europea y concretamente con la aprobación, en 1988, de la Directiva de seguridad de los juguetes. Desde entonces se han producido numerosos avances en temas de seguridad.

La evolución del juguete, su desarrollo tecnológico y los grandes avances han supuesto la necesidad de actualizar la legislación, de manera que en 2008 se aprobó la nueva Directiva de Seguridad de los Juguetes en el Parlamento Europeo presentando sustanciales mejoras, entre las que destacamos las siguientes:

- Aumento del listado de metales que deben ser controlados, pasando de 8 a 19 y reduciendo a la mitad las concentraciones permitidas
- Introduce el concepto de inhalación, por lo que ya no sólo se limita a las sustancias que son accesibles físicamente al niño.
- Tiene un apartado específico para sustancias CMR (carcinógenas, mutágenas o tóxicas para la reproducción) que quedan restringidas para su uso en juguetes.
- Para identificar los productos que han pasado las pruebas de calidad de la UE se debe de buscar el “*marcado CE*” en el producto y además en la etiqueta debe de ir identificado:
 - La marca CE
 - El nombre
 - La marca
 - La dirección del fabricante
 - La información sobre su uso y montaje

- La edad mínima de uso
- Los posibles riesgos derivados de su utilización.

La marca CE debe de ser visible, legible e indeleble, en el caso de que no aparezca, significa que el juguete no cumple con la normativa de seguridad que se le debe de aplicar, y por tanto debería rechazarse su compra. En España, estas comprobaciones son realizadas por AIJU, AENOR y LGAI Technological Center, S.A.

Sin embargo, según ha informado AEFJ, esta normativa no se está aplicando de manera efectiva, ya que el control en la aduana de la importación de juguetes es nulo, de forma que China sigue invadiendo el mercado con juguetes de bajo coste y que, en muchas ocasiones no cumple la normativa europea, mientras que los productores europeos cada vez tienen unas normas más restrictivas, lo que simplemente hace aumentar el diferencial de precios. Esta situación crea una competencia desleal que disminuye la facturación del juguete entre un 15-20%, por lo que es necesario que se incrementen los controles en las aduanas y se exijan las mismas condiciones a todos los juguetes, sin importar su origen, además de luchar contra la copia de productos.

Además del daño anteriormente señalado, las importaciones de baja calidad proyectan una mala imagen del juguete, de forma que genera inseguridad en el consumidor, que puede decidirse por otro tipo de producto diferente del juguete. Esta situación genera mayores pérdidas si se produce durante la campaña de Navidad.

Un estudio realizado por el Instituto Nacional de Consumo, revela que desde 2004, aproximadamente el 80% de los juguetes que presentaban algún incumplimiento de las normas de seguridad era de origen asiático, y todos ellos eran productos de bajo precio y se vendían en establecimientos de bajo costo.

Además de la marca CE, obligatoria para poder vender productos en la UE, existen otros certificados de calidad para el juguete como:

- Calidad Comprobada: es un distintivo desarrollado por AIJU en el año 2002, que garantiza que los juguetes cumplen la normativa de seguridad que le es aplicable, satisfacen los requisitos adicionales que permiten aumentar su calidad y han sido fabricados por un proceso sometido a los controles periódicos de AIJU.
- Certificación "N" de AENOR: indica que el producto ha superado los ensayos pertinentes en un laboratorio acreditado, de acuerdo con las normas que le corresponden, así como superar la auditoría de sistema de calidad aplicado para la fabricación del producto.

5.3.4 Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

La Responsabilidad Social Corporativa es una de las últimas tendencias de las empresas para crear valor, ya que dan a conocer las acciones que realizan para mejorar el entorno en el que desarrollan sus actividades, de forma que estas lleguen a los clientes y tengan una imagen de empresa comprometida con la sociedad e incluyan esta característica en su toma de decisiones. Así el consumidor prefiere comprar productos de este tipo de empresas frente a los de aquellas que no tiene conocimiento de sus acciones socialmente responsables.

La RSC ha recibido multitud de definiciones, sin embargo se ha realizado una selección para poder comprender perfectamente el significado de la expresión:

“La responsabilidad social corporativa es el compromiso continuo que deben adoptar las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida” ²⁰

*“La mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”*²¹

“La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracterizan por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de derechos humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto” ²².

Todas estas definiciones hacen especial hincapié a la puesta en marcha por parte de la empresa de modelos de gestión y de relación con sus agentes internos y externos, e incluye una triple perspectiva de los resultados; social, ambiental y financiera.

Este concepto ético ha sido desde hace muchos años preocupación continua en el sector juguetero a nivel internacional, sin embargo durante los últimos años se ha producido una mayor concienciación que se ha visto plasmada en el desarrollo de compromisos éticos que han sido secundados por multitud de empresas jugueteras, muchas de ellas españolas.

En el plano internacional, los acuerdos más importantes son el Proceso ICTI CARE y la Carta de Imagen del Juguete, los cuales se comentaran más en profundidad en los siguientes apartados. A nivel nacional, la Asociación Española de Fabricantes de Juguete, (AEFJ) ha realizado numerosas acciones con el fin de que se relacionen a sus empresas asociadas con un comportamiento ético y responsable. Entre estas acciones destacan:

²⁰ World Business Council for Sustainable Development (WBCDS) (2000) “Making good business sense”, pag.10.

²¹ Unión Europea (2001): Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, pag.7

²² Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa.

- Código Deontológico para Publicidad Infantil: este código fue pionero en el área de regulación voluntaria en Europa y su principal objetivo es promover los valores de veracidad y transparencia en la publicidad, así como proteger a la infancia. El Código respeta el derecho de comunicación de las empresas jugueteras pero establece unas pautas que orienten a los anunciantes para conseguir una publicidad responsable, que no cree falsas expectativas a los niños, ni confunda sobre las prestaciones reales de los juguetes.

Para lograr el objetivo se ha creado la Comisión de Seguimiento que realiza el visionado de los anuncios para detectar posibles incumplimientos del Código, y en caso de que se detecte alguna incidencia se redacta una reclamación para que los anunciantes modifiquen la parte afectada o se retire el anuncio. Además en esta iniciativa colabora la Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial aconsejando las modificaciones de los anuncios antes de ser visionados por la Comisión de Seguimiento.

Desde 2003 la Comisión de Seguimiento ha visionado más de 8.000 anuncios, de los cuales ha habido unas 350 reclamaciones solucionadas con modificaciones y/o retirada de anuncios. Mientras que la Asociación de Autorregulación ha atendido una media de 750 consultas anuales, de las cuales el 71% han sido positivas y en el 27% se ha aconsejado introducir alguna modificación, siendo negativas sólo el 2%. Todos estos datos demuestran la gran responsabilidad ética que tienen las empresas jugueteras españolas.

- Fundación Crecer Jugando: tiene como objetivo principal defender los derechos del niño y en concreto, su derecho al juego desde su nacimiento hasta que alcanza la mayoría de edad, para lograrlo trabaja en estrecha colaboración con entidades y organismos dedicados a defender una vida digna para los niños, como son ONGs, asociaciones e instituciones públicas. Entre sus principales acciones podemos destacar:
 - Estudios y publicaciones relacionados con el valor del juego.
 - El proyecto Ludomecum: es una gran base de datos de juegos y juguetes en internet, clasificados por edades, tipología y valor educativo, pensada para facilitar la consulta a docentes, ludotecarios, educadores y padres. www.ludomecum.com
 - Proyecto: "Un juguete, una ilusión": tiene como objeto la recaudación de dinero a través de la venta de un objeto promocional para fabricar y donar juguetes a niños de países en vías de desarrollo o en situación de conflicto. Además esta acción se ha mejorado a través de la construcción de ludotecas en los propios países, atrayendo a los niños a las escuelas o enfermerías. Esta campaña es la más conocida, debido en parte al gran éxito que ha tenido, ya que se han realizado diez ediciones entregando más de tres millones de juguetes, construcción de más de 150 ludotecas y han participado más de 70 empresas e instituciones, además del apoyo social que ha recibido.

5.3.4.1 *Proceso ICTI CARE.*

A finales del siglo XX, se produjo un incremento de la demanda mundial de juguetes, por lo que las grandes empresas fabricantes respondieron localizando sus factorías en Asia principalmente en China, donde a día de hoy se fabrica en torno al 70% de la producción mundial de juguetes.

A partir de ese momento se implementaron diversos mecanismos de control y apoyo para el desarrollo de estrategias basadas en la responsabilidad social, sin embargo cada corporación establecía sus propios métodos, de forma que los fabricantes chinos se encontraron con una normas y códigos distintos en función del cliente, sin embargo, todos ellos tenían el mismo objetivo: mejorar las condiciones laborales en relación a seguridad e higiene de los trabajadores en la fabricación de juguetes en China. Todo esto provocaba una divergencia de exigencias y unos costes derivados de la realización de auditorías, seguimiento y control.

Llegado a este punto, el ICTI decidió en 1995 desarrollar una normativa conocida como el “*Código de Buenas Prácticas Comerciales*”, en el cual el ICTI se comprometía a gestionar las fábricas de sus miembros de forma legal, segura y razonable, además de no contratar a ningún menor, preso o forzar a ningún trabajador, sin negar trabajo a nadie por razón de sexo, raza, religión, afiliación o asociación, y que las fábricas cumplieran las leyes de protección medioambientales.

Sin embargo, el código no consiguió cumplir todos los objetivos fijados, por lo que se revisó un par de veces, hasta que en el año 2001 se decidió crear un único programa de normas, auditorías y seguimiento para las empresas fabricantes en China, por lo que comenzaron las reuniones entre los expertos del ICTI, las compañías y el Gobierno de China. Esta cooperación entre las diferentes organizaciones vio sus frutos en 2002 con la redacción del Proceso ICTI CARE (Caring, Aware, Responsable, Ética) para asegurar la producción ética, saludable, segura y responsable a lo largo de toda la cadena de suministro a nivel mundial de las empresas fabricantes de juguetes, comenzando por las empresas establecidas en China, a las que posteriormente seguirían el resto de países asiáticos. Unos meses más tarde, la AEFJ aprobó el texto, recogiendo de esta manera la necesidad de instaurar unas condiciones justas y saludables para todos los trabajadores de la industria del juguete.

En 2004, se creó la ICTI CARE Foundation como organismo responsable de supervisar el funcionamiento de todo el Proceso ICTI CARE de manera independiente y completamente transparente.

Para obtener el certificado, las empresas deben solicitar una auditoría a cualquiera de las empresas certificadoras autorizadas por el ICTI. Las auditorías son anuales y en el caso de cumplir los requisitos las empresas reciben el Sello de Cumplimiento ICTI CARE. Cuando se producen incumplimientos, se activa el Corrective Action Plan, donde se definen las acciones y calendario para corregir las deficiencias. En caso de continuar el incumplimiento de la legislación vigente, se inhabilita a la empresa como fabricante/proveedor de juguetes para el ICTI.

Además este Proceso tiene efecto sobre los miembros de las 22 asociaciones nacionales de fabricantes que forman el ICTI. De forma que cada una de las empresas que compra o subcontrata en China puede adherirse al Date Certain Program, consistente en firmar un

compromiso de que, a partir de una fecha fijada por la propia empresa, sólo contratarán con fabricantes/proveedores en China que tengan el ICTI CARE Seal of Compliance.

En cuanto a cifras, el Proceso ICTI CARE muestra un enorme éxito, ya que a fecha de Septiembre de 2011, participan en el proceso 2.375 empresas fabricantes/proveedores de juguetes de Asia, dando trabajo a más de 1,7 millones de trabajadores. De todas las empresas participantes, 1235 poseen el Sello de Cumplimiento ICTI CARE, y 754 se han acogido a la Date Certain Program. Además 14 grandes empresas distribuidoras de juguetes de Australia, Estados Unidos y Europa ya exigen como condición a sus proveedores de juguetes el Sello de Cumplimiento ICTI CARE. Todo el Proceso en su conjunto representa más del 65% del volumen de facturación mundial del juguete

En cuanto a las empresas españolas, en la actualidad existen un total de 85 empresas comprometidas con el Proceso ICTI CARE, de las cuales sólo 5 no han alcanzado la Fecha en la que se comprometieron en contratar sólo con empresas con Seal of Compliance, sin embargo, todas ellas alcanzan esa fecha límite antes del finalizar el año 2011.

En la actualidad, fabricantes y distribuidores están realizando un esfuerzo por continuar unificando códigos y normativas, proceso que se ha denominado “*Convergence Process for Codes and Guidelines*” y que tiene como objetivo llegar a alcanzar un 95% de homogeneidad en las auditorias y exigencia de los códigos y normativas, dejando un 5% de requerimientos específicos según el cliente. Entre los participantes de este proceso se encuentran algunos de los mayores distribuidores de Europa y Estados Unidos, como por ejemplo: Wal Mart, Carrefour, TESCO, Toys'R'Us y Sears/Kmart.

5.3.4.2 Carta de Imagen del Juguete.

El Consejo Internacional de la Industria del Juguete (ICTI) a probó en 2006 la propuesta española de la Carta de Imagen del Juguete: “*ICTI, Declaration: The Vital Importance of Toys*”. Este documento expresa que los juguetes son una herramienta vital que, favorecen el desarrollo mental, físico, emocional y social de las personas. Todo esto está desarrollado en los siguientes diez puntos.

- La utilización de materiales de juego por los niños es una constante cultural en la historia. Los juguetes promueven el bienestar de los niños.
- El juguete es el objeto mediador del juego infantil. Expresión de los modos de vida social de un grupo humano.
- El juguete es un instrumento que permite desarrollar el derecho al juego en la infancia, porque el juego necesita juguetes, ya que la imaginación inherente al juego, tiene que expresarse materialmente.
- La conculcación del derecho del juego y del tiempo para jugar tiene graves consecuencias en el desarrollo de los niños y su futuro comportamiento como adultos.
- El juguete implementa el derecho a la educación en la medida en que cualquier juguete que sirve al desarrollo individual y social del ser humano educa.
- El juguete es un instrumento fundamental para el desarrollo de la fantasía, la imaginación y la creatividad infantil.



- Hay juguetes para todas las etapas y edades del desarrollo del niño. Enriquecen la vida de la familia al proporcionar diversión, alegría y comunicación entre todos los miembros de la familia, independientemente de su edad.
- Los juguetes han de ser seguros y de la máxima calidad para garantizar la integridad física y mental de los niños.
- El juguete con las debidas condiciones de seguridad por su potencial en el desarrollo de los niños sirve al derecho fundamental de la protección

6. COOPERACIÓN INTRAEMPRESARIAL.

De entre las dificultades más relevantes con las que se encuentra Ibi y la Foia de Castalla para continuar ahondado en la dinámica de innovación y cambio sobresalen dos: la falta de cooperación y la restricción sectorial en que desarrolla su actividad, aunque esta última se ha modificado en los últimos años, especialmente en la industria auxiliar.

La cooperación actúa como mecanismo para canalizar la evolución de las empresas, ya que favorece el éxito de la industria en un territorio al promover el desarrollo en aspectos como la innovación, la búsqueda de nuevas materias primas o la apertura de nuevos mercados.

Por lo tanto, resulta necesaria la existencia de lazos de cooperación que se entrelazan y refuerzan con estos factores intangibles que definen las características de un distrito industrial. La acción conjunta de estos factores facilita la generación de habilidades requeridas por la industria, promueve las nuevas ideas y la difusión de la innovación entre las pequeñas empresas dentro de un distrito industrial.

La coordinación se alcanza mediante los mecanismos tradicionales del mercado, es decir, un sistema de precios y una competencia activa dentro de la industria auxiliar del distrito. Un claro ejemplo de esto es la *"lonja de subcontratación"* creada en Ibi para el sector del juguete y auxiliar, que aunque no ha tenido el éxito esperado, ha logrado mejorar las relaciones entre las empresas.

En la actualidad, la cooperación empresarial es bastante reducida, ya que las características específicas del sector hacen difíciles en general las agrupaciones de empresas, habiendo pequeñas cooperaciones entre los grupos con intereses específicos y más complementarios que comunes, ya que las empresas se muestran reacias a cooperar entre sí por temor a que sus nuevos productos sean imitados o copiados. Y muchas de estas relaciones se están concretando en acuerdos formales que implican participaciones accionariales cruzadas entre las empresas del sector y empresas auxiliares o comercializadoras o, incluso, en la formación de grupos empresariales, además de proteger las innovaciones mediante patentes para preservar el conocimiento adquirido. Sin embargo esta cooperación es mayor cuando los implicados son aquellos agentes que consideran el juguete como instrumento educativo y entretenimiento, aunque estos agentes no deben estar situados en los mismos segmentos productivos o que respondan y deben tener intereses similares.

Sin embargo, la cooperación horizontal sí que ha existido en la Foia de Castalla, siendo la acción más importante la fusión de las fabricas muñequeras de Onil a mediados de los años cincuenta para fundar la principal fábrica de muñecas española y una de las más importantes a nivel europeo: Famosa. Esta fusión se produjo para poder competir en la fabricación de muñecas de plástico, ya que los empresarios vieron que esta nueva manera de producir aumentaría considerablemente la producción y crearían un exceso de oferta, lo que unido a la elevada inversión de la maquinaria provocaría la desaparición de muchas de estas fábricas, por lo que, en una medida sin precedente, optaron por unirse y crear una nueva empresa

Hoy en día, la principal manera de colaboración se produce con la industria auxiliar pero no con otras empresas competidoras, es decir, la cooperación que se produce entre empresas a nivel vertical no se encuentra a nivel horizontal. Este tipo de cooperación se produce en

aspectos referentes a los controles de calidad y la normativa europea de seguridad de los juguetes cuyo cumplimiento se traslada desde quienes demandan el producto final hasta las empresas que son subcontratadas para la realización de las diferentes fases del proceso productivo.

Además esta colaboración beneficia profundamente al sector juguetero, ya que la industria auxiliar produce una gran cantidad de innovaciones en campos como la creación de nuevos materiales o compuestos plásticos, nuevos tejidos textiles o nuevos procesos para el tratamiento y recubrimiento de componentes metálicos, que se aplican en la fabricación de los elementos jugueteros.

Por tanto, es necesaria la cooperación y colaboración entre las empresas jugueteras y las auxiliares para el desarrollo efectivo de nuevos productos que constituyan una novedad para un mercado en constante renovación y que, además, cumplan con todos los requisitos que establece el marco legal europeo.

Otras formas de cooperación y colaboración entre las empresas del juguete tienen que ver con las carencias del sector. Las estrategias de subcontratación y de especialización han provocado la creación de numerosas empresas de reducida dimensión, cuya ventaja es la especialización, pero no los costes de producción, de forma que afecta a la capacidad de las mismas en áreas de imagen, comercialización, distribución, financiero y tecnológico. Las características específicas del sector en cuanto a la exigencia constante de renovación de los productos o la excesiva concentración temporal de las ventas provocan que numerosas pequeñas empresas tengan dificultades a la hora de abordar los cambios necesarios para mantener la competitividad dentro del sector, ya que se indica que cooperar significa progreso, sin embargo no hacerlo constituye estancamiento.

La necesidad de abordar la introducción de cambios tecnológicos o procesos de innovación, que apuntan la exigencia de forma agrupaciones empresariales, a través de concentraciones, consorcios, acuerdos de cooperación, etc. que permitan superar las dificultades a las que se enfrenta el sector. Como ya se hiciera en 1951 con la creación del grupo comercial de exportación: Grupo Brotons. Surgido por iniciativa de Ángel Brotons, que convenció a los fabricantes para agruparse en un consorcio de exportación, centralizando las tareas administrativas y de gestión en su empresa. Con el tiempo se logró una grandísima experiencia comercial que consolidó la firma, convirtiéndola en una referencia para otros grupos industriales, recibiendo premios y reconocimientos y alcanzando representación entre los fabricantes españoles. Su logro más importante fue abrir mercados en países como México, Sudamérica, Japón, o Sudáfrica. En la actualidad el grupo es conocido como B-Toys y está formado por las empresas "*Verdecor S.L.*"; "*Albero Villaplana y Cía S.L.*" y "*Palau Hermanos S.L.*"

En este sentido, es de destacar la limitada tendencia al asociacionismo que existe entre los empresarios del sector. La falta de actuaciones empresariales que aborden los problemas de forma conjunta es quizás uno de los puntos débiles más destacables. Estas posibilidades de cooperación se concretan en aspectos como compras de materias primas, distribución, importación de productos intermedios o comercialización.

Por parte de la industria auxiliar se está viendo cierta tendencia a la cooperación a través de las asociaciones empresariales en aspectos como imagen del sector o la asistencia a las

principales ferias nacionales e internacionales.

Es aquí cuando el factor cooperación aparece como una necesidad para que las empresas superen las dificultades que les son comunes. Así, sucesivamente han aparecido, y en ocasiones se han disuelto, agrupaciones empresariales, consorcios de importación y exportación con acuerdos de formación de capital humano mediante la realización de cursos en centros comunes como asociaciones empresariales o el Instituto Tecnológico del Juguete (AIJU).

Uno de los objetivos iniciales de las Agencias de Desarrollo de la Foia de Castalla (APROIBI y ONILAE), fue la creación de asociaciones locales de empresarios. Algo más del 57% de los fabricantes pertenece a una de estas dos asociaciones. No obstante la cooperación interempresarial que se produce en el seno de estas organizaciones tiene escasa dimensión, en particular, se limita al plano comercial, mediante consorcios de exportación promovidos por el Instituto Valenciano de la Exportación (IVEX) o la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ).

A pesar de que AEFJ anima a la cooperación y sus iniciativas se adaptan mejor a los intereses de los empresarios, las Agencias de Desarrollo no han abandonado el objetivo de la cooperación. En Onil, han intentado crear una central de compras para aumentar el poder de negociación de los fabricantes, mientras que APROIBI, puso en marcha la Lonja de Subcontratación de procesos industriales.

Sin embargo, la mayor cooperación tecnológica ha sido llevada a cabo por ONILCO INNOVACIÓN, empresa creada por el grupo Famosa para llevar a cabo las actividades de I+D, de forma que se han podido beneficiar de las mejoras producidas. Onilco Innovación ha cooperado con multitud de organismos como AIJU, el Instituto Tecnológico del Textil (AITEX), las Universidades de Valencia, Alicante, Belfast y Toulouse, e incluso con la ONCE para desarrollar un vehículo para niños invidentes.

La cooperación en otras áreas no es un práctica común entre las empresas jugueteras, tan sólo se realiza en las áreas de creación y desarrollo del producto, siendo en éstos donde se produce prácticamente la totalidad de la cooperación entre instituciones, organismos y empresas con intereses comunes. Sin embargo, la ludoteca, el aula de pedagogía, los centros de día y el gimnasio de recuperación, representan nuevos lugares en los que la industria del juguete está cooperando para conseguir nuevos productos, siendo los agentes externos los que mayor iniciativa tienen para asociarse con los productores de juguetes.

La confianza que se produzca en las relaciones entre los agentes económicos del distrito dará lugar a una mayor cooperación, lo que a su vez, repercute de forma positiva en el rendimiento y eficiencia de las empresas de la zona.



7. ORGANISMOS DE APOYO A LA INDUSTRIA JUGUETERA.

7.1. Problemática sobre la que actúan.

Las industrias de la Foia de Castalla están inmersas en un proceso de renovación y cambio del sistema productivo, de organización interna y de estrategia para poder adaptarse a la nueva competencia. Por todo ello, necesitan ayuda de organismos institucionales y sociales en áreas globales como es el caso de la formación, internacionalización y acceso a mercados, o el desarrollo de proyectos de innovación e I+D, provocando una mayor desarrollo de la estructura industrial y contribuyendo a mejorar la competitividad y la eficiencia del sistema productivo en su conjunto.

Por tanto, agentes institucionales han reforzado el área de formación ofertando dos ciclos de formación profesional específica en aspectos mecánicos y de transformación de plásticos y caucho, oferta que se complementa con los ciclos formativos de administración, comercio y marketing. Además AIJU imparte cursos relacionados con las necesidades de la industria de la zona.

Los Institutos Tecnológicos del Juguete (AIJU), Plástico (AIMPLAS), Metalmecánico (AIMME) y del Embalaje, Transporte y Logística (ITENE) proporcionan una oferta tecnológica y servicios específicos para el sector, a la vez que colaboran en el desarrollo de ciertos proyectos de I+D.

Los ayuntamientos han tenido una gran importancia en la dotación de infraestructuras a los municipios, ya que han ejercido una enorme presión para que se mejoraran las infraestructuras terrestres y han impulsado la creación de polígonos industriales que permitiera una concentración de las industrias.

Las asociaciones de empresarios representan un apoyo fundamental para las empresas, ya que todas sus acciones van encaminadas a ganar competitividad en los mercados, para lograrlo ofrecen servicios de promoción de las exportaciones, internacionalización de las empresas, preparación de ferias, asistencia a ferias internacionales, asistencia en la comunicación con consumidores, administraciones y públicas y organismos internacionales, además de actividades de formación para empresarios y trabajadores.

Las agencias de desarrollo local prestan servicios de diseño y desarrollos de proyectos de cooperación empresarial, asesoramiento al empresario y apoyo formativo. Además el ayuntamiento de Ibi ha promovido la creación de una lonja de subcontratación para dar a conocer los procesos productivos que son capaces de realizar las empresas asociadas a APROIBI.

Por lo tanto, este conjunto de actuaciones de apoyo realizadas por los diferentes agentes locales representa un factor destacada para explicar la competitividad de la industria local, así como su gran dinamismo. Destacando especialmente la colaboración entre todas las fuerzas: empresarios, agentes sociales e instituciones; facilitando la puesta en marcha de iniciativas y proyectos que favorezcan al sistema en su conjunto.

Además de todas estas organizaciones, existen otras internacionales que se encargan de establecer las normas de seguridad de los juguetes en el ámbito mundial y europeo como son International Council of Toy Industries (ICTI) y Toy Industries of Europe (TIE), así como el ICEX y

el IVEX que promueven las exportaciones de todo tipo de productos, incluido el juguete. Al mismo tiempo, la Generalitat Valenciana, el Gobierno de España y la Unión Europea desarrollan políticas que afectan a la industria juguetera de la Foia de Castalla.

Además de todo esto es muy importante conocer la valoración que los empresarios dan a las acciones desarrolladas por estos agentes. Para ello se ha escogido un estudio realizado por la Revista de Economía Industrial en el año 2009, cuya tabla se puede consultar en los anexos, se ha eliminado las respuestas del tipo NS/NC, y se ha otorgado una valoración del 4 al 1, siendo el 4 muy importante y el 1 nada importante, de forma que la valoración de los agentes nos quede expresada en datos numéricos. Además este estudio diferencia entre las respuestas dadas por las empresas jugueteras y las de procesos industriales, de forma que se ha procedido a obtener la nota media de las instituciones.

Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
4	3	2	1

Tabla 8. Valoración de las acciones de los agentes institucionales para mejorar la competitividad de las empresas de la Foia de Castalla.

VALORACIÓN DE LOS ACCIONES DE LOS AGENTES INSTITUCIONALES PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE LA FOIA	
Institutos tecnológicos y otros centros de investigación	3,14
Generalitat Valenciana	2,96
Asociación de empresarios	2,96
Centros de formación	2,89
Unión Europea	2,81
Administración Central	2,76
Universidad	2,74
Ayuntamientos	2,64
Diputación Provincial	2,59
Sindicatos	2,24

Fuente: Elaboración propia. Anexo 8.

De esta manera, podemos ver rápidamente cuales son las instituciones más valoradas por las empresas. Lo primero que observamos es que todas excepto los sindicatos, superan el 2,5 que es la puntuación equivalente a un término medio. Las acciones más valoradas son las realizadas por los Institutos Tecnológicos con una nota superior al 3, es decir son percibidas como importantes, cosa bastante razonable, ya que son los agentes que más contacto tienen con las empresas y son los que realizan más actividades, como reuniones, cursos de formación, publicación de estudios, etc., además resulta significativo que estas instituciones son más apreciadas por parte de las empresas jugueteras que por las empresas auxiliares.

En un nivel inferior, aunque con una valoración ligeramente inferior a Importante, se encuentran las acciones de las asociaciones de empresarios, las de la Generalitat Valenciana, y las de los centros de formación.

Mientras que en una situación intermedia se encuentran las acciones realizadas por el resto de instituciones, sin embargo, cabe destacar que las acciones realizadas por la Unión Europea y el

Gobierno de España han obtenido una buena valoración por parte de las empresas juguetera, concretamente un 2,95 y 2,86 respectivamente, mientras que las empresas de procesos industriales han percibido estas acciones de una manera menos beneficiosa, puntuándola en un 2,66, lo que ha provocado una reducción de la valoración.

También es significativo que la puntuación de la Universidad se haya quedado en un 2,74, que a pesar de ser una valoración aceptable, es insuficiente para un sector que necesita proveerse continuamente de nuevos conocimientos, y más todavía en el caso de la industria auxiliar, ya que tienen deficiencias en las áreas de marketing y administración.

7.2. Centro Tecnológico del Juguete (AIJU).

La Asociación de Investigación de la Industria del Juguete, Conexas y Afines, más conocida como el Instituto Tecnológico del Juguete (AIJU) se fundó en 1985 como entidad sin ánimo de lucro a iniciativa de la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ), del Instituto de la Pequeña y Mediana Industria de Valencia (IMPIVA) y del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, con el fin de apoyar el desarrollo del sector industrial del juguete.

AIJU es un instituto tecnológico que 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 (FEDTI), que agrupa a más de 60 entidades españolas.

En la actualidad, AIJU tiene más de 580 socios, de los cuales el 40% son fabricantes de juguetes, un 40% pertenecen a la industria auxiliar, mientras que el 20% restante son empresas de otros sectores. Cabe remarcar que el 80% de las empresas jugueteras existentes en España están asociadas, y éstas representan el 98% de la facturación del sector, por lo que prácticamente la totalidad del sector se encuentra asociado a este instituto. Además, AIJU es considerado como el Centro Tecnológico de referencia para los sectores de la puericultura, promociones, parques infantiles y artículos de uso infantil.

Sus instalaciones se encuentran localizadas en la población de Ibi, dónde en 1993 inauguraron un nuevo edificio con 3.600m² con los mejores equipos para poder llevar a cabo los trabajos técnicos y de investigación. Sus actividades están orientadas a aumentar la competitividad de las empresas del sector juguete (productoras finales, afines y auxiliares), mediante el apoyo al desarrollo tecnológico para la mejora de los productos, la introducción de innovaciones en el diseño y la disminución de los residuos industriales.

La estructura de AIJU se encuentra distribuida en tres grandes departamentos:

- **Gestión e innovación:** la oferta de servicios en esta área se encuadran en tres campos de actuación:
 - **Organización y gestión:** en la que se asesora a las empresas sobre la implantación de sistemas de gestión, de innovación, para la mejora de la productividad, e incluso asesoramiento técnico, legal sobre cuestiones medioambientales.
 - **Energía:** en esta área se realizan estudios para encontrar nuevas formas de producir energía, las actuaciones se están centrando en las pilas de combustible, el hidrógeno, nuevos sistemas energéticos, la electrónica para el control de procesos y la construcción de nuevas piezas mecánicas.

- **Formación:** se ha detectado como una de las desventajas del juguete, por lo que AIJU realiza cursos de formación continua para los trabajadores del sector, además de formación ocupacional para desempleados y para estudiantes con el fin de mejorar sus niveles de especialización y facilitar su inserción laboral, pero además asesora a las empresas sobre las necesidades de formación de sus recursos humanos
- **Ingeniería de producto (Laboratorio):** dentro de este departamento diferenciamos claramente varias funciones:
 - **Seguridad:** en este apartado incluimos la seguridad de los materiales y procesos y la seguridad infantil. Con respecto a la primera se realizan estudios para analizar el envejecimiento del producto o su respuesta a cambios climáticos para que puedan superar las pruebas de homologación de AENOR, incluso AIJU también ofrece su propia marca de calidad para artículos de uso infantil “*Calidad Comprobada AIJU*”. En este aspecto AIJU realiza las pruebas no sólo a productos jugueteros, sino a muchos productos de consumo.

Por lo que respecta a la seguridad infantil, AIJU colabora en el desarrollo de normativas legales para mejorar la seguridad de juguetes, artículos de puericultura, así como para las áreas de juego o parques. Además es un instituto autorizado para realizar la homologación de estos productos usando una tecnología avanzada
 - **Ingenierías de desarrollo del producto:** estudian la aplicación de las últimas tecnologías para el diseño y desarrollo de productos y de procesos de producción, como es la simulación asistida de inyección de plásticos por ordenador o diseño asistido por ordenador.
 - **Otros:** también realizan todas las actividades de metrología, digitalización y calibración de las herramientas necesarias, y para finalizar, en el año 2006 obtuvieron la acreditación para realizar las mediciones de ruido ambiental.
- **Pedagogía, Producto y Mercado:** se estudian los aspectos pedagógicos de los juguetes y juegos con el objetivo de que el producto final tenga una elevada calidad en materiales y pedagogía. También se elaboran test de prototipos, productos, ampliación de gama, envases y catálogos, estudios de marca, imagen del mercado, anuncios publicitarios y estudios de mercado.

Dentro de esta área también se incluyen actividades como la ludoteca, siendo ésta definida como un laboratorio en el que los niños prueban los productos para obtener datos que permitan analizar sus reacciones y comentarios, de forma que se obtenga información de la aceptación del producto por parte de los clientes antes de lanzarlo al mercado. Otras son las publicaciones, entre las que destaca la “*Guía de Juegos y Juguetes*” que se edita anualmente y contiene información sobre la calidad, diseño y seguridad de los productos.

7.3. Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ).

AEFJ fue fundada en 1967 y es la única representante nacional de la industria del juguete, por lo que agrupa a las empresas del sector para representar y defender colectivamente los intereses profesionales y peculiares de la industria juguetera ante organismos, asociaciones o entes de cualquier naturaleza, nacional o extranjera (AEFJ, 2010).

Desde el año 1989, es reconocida por la Secretaría General de Comercio Exterior, perteneciente al Ministerio de Economía, como Agrupación Nacional de Exportaciones.

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. Preside el Comité Técnico de Certificación de Juguetes y participa en el Centro Europeo de Normalización (CEN) representando a España.

En el ámbito internacional es miembro de la Asociación Europea de las Industrias del Juguete (TIE) y del Consejo Internacional de la Industria del Juguete (ICTI) que agrupa a las asociaciones del sector de todo el mundo.

Como podemos observar AEFJ está compuesta por un total de 96 empresas, lo que representa algo menos de la mitad del total del sector, representando al 66% de los trabajadores directos del sector. Sus socios representan más del 75% del volumen total de facturación y de total de activo, lo que la convierte en la asociación de referencia del sector en España. Su domicilio social se encuentra en la población de Ibi, debido a que en la Foia de Castalla se produce más de la mitad del total de juguetes de España.

Tabla 9. Representatividad de AEFJ sobre el total del sector juguetero

REPRESENTATIVIDAD DE AEFJ SOBRE EL TOTAL DEL SECTOR JUGUETERO					
AÑO 2008	EMPRESAS	TRABAJADORES	FACTURACION	VALOR AÑADIDO	TOTAL ACTIVO
			(Millones de €)		
TOTAL SECTOR	219	5393	1169,18	227,25	1287,67
AEFJ	97	3566	892,33	166,4	1031,36
% DE AEFJ	44,29%	66,12%	76,32%	73,22%	80,10%

Fuente: Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ)

Sus fines según sus estatutos:

“La Asociación tendrá por objeto la defensa de los intereses peculiares de las empresas fabricantes de juguetes y juegos, fabricantes de accesorios e industria auxiliar del juguete, fabricantes de artículos para niños y afines, sin otros límites funcionales que los inherentes a la naturaleza profesional y a sus fines estatutarios...” (AEFJ, 2010)

“A título enunciativo y no limitativo, se consideran como fines incluidos dentro del objeto social los siguientes: La asociación de todos los fabricante (...), la defensa de los intereses de todas las empresas miembros (...), la defensa colectiva (...), la representación de sus asociados ante organismos, asociaciones o entes de cualquier naturaleza”. (AEFJ, 2010)

De donde se pueden extraer las funciones de

- Representar al sector en cualquier foro.
- Actuar como foro de discusión e intercambio de información para el sector.
- Velar por la imagen pública del sector y su producto.
- Promover la mejora de la competitividad de las empresas y la promoción del sector en todos los ámbitos.
- Promover la ética en la fabricación y la comunicación, el cumplimiento de las normas de seguridad y el desarrollo sostenible de las empresas del sector.
- Promover el reconocimiento del valor del juego como derecho fundamental del niño, y del juguete como su instrumento

Para conseguir esto desarrolla sus actividades en multitud de ámbitos, entre los que hay que destacar:

Promoción exterior: Anualmente elabora un Plan Sectorial de Promoción Exterior en el que participan las empresas exportadoras y que tiene como principales actuaciones la asistencia a las ferias de Núremberg, Hong Kong y París, entre otras, bajo la marca conjunta de “*Toys from Spain*”, todo ello con la colaboración del ICEX.

Mercado interior: se dedica principalmente a reivindicar los beneficios del juguete y dar publicidad sobre ellos. Un claro ejemplo es la campaña para que se declare al juguete como un bien de interés cultural (BIC), de forma que se le reconozca el papel social que tiene en el desarrollo del niño. Además se ha desarrollado un Código sobre la Publicidad Infantil para proteger a los niños. Anualmente a través del programa “*Juguetes Estrella*”, da a conocer los 50 juguetes más destacados y novedosos del sector juguetero español.

Formación: AEFJ, es conocedora de que es necesaria una formación continua de los empresarios y trabajadores, y por tanto realiza una gran variedad de curso para la formación y reciclaje de todo el personal de la empresa.

Normativa e investigación: participa en la elaboración y mejora de las normas de seguridad del juguete, entre los que destaca el Código de Buenas Prácticas de Negocio de ICTI, y colabora con los comités técnicos de AENOR, además de estar interrelacionado con el Ministerio de Sanidad para poder realizar una retira de la manera más rápida y eficaz de un producto defectuoso o peligroso para los usuarios.

Información: asesora a sus asociados en aspectos laborales, legales, comerciales, legislativos, propiedad industrial, litigios internacionales, transporte, política arancelaria, introducción en nuevos mercados.... También realiza estadísticas del juguete y de sus mercados internacionales.

Publicaciones: de manera periódica el departamento de marketing presenta guías y publicaciones sobre cuestiones de interés del sector, participa en la revista “*Juguetes y Juegos de España*”, publican el catálogo de exportadores de juguetes y divulgan el boletín “*Actualidad del Juguete*”.

Además de estas actuaciones mantiene estrechos lazos de colaboración con instituciones afines como el Instituto Tecnológico del Juguete (AIJU), del que es socio fundador; con la Fundación Crecer Jugando que realiza campañas como “*Un juguete, una ilusión*” que tiene el objetivo de donar juguetes a niños de países con problemas económicos, o “*ludecum.com*” que tiene como objetivo facilitar la consulta de juguetes a padres, docentes, ludotecarios y educadores.

7.4. Unión Comarcal de Empresarios de la Foia (UCEF).

UCEF es la asociación de todos los empresarios de la Foia de Castalla, independientemente del tipo de negocio que posean, por lo que engloba a más de 1.500 empresas, las cuales participan a través de otras agrupaciones como Asociación de Empresarios de Ibi (IBIAE), Asociación de Comerciantes de Castalla (ACCASTALLA), Empresarios de Biar (EB), Asociación de Turismo Interior de la Foia (ATIF), entre otros.

Los objetivos principales de este grupo son:

- Tutelar, gestionar y representar a cualquier nivel, los intereses empresariales comunes de sus miembros.
- Facilitar la promoción industrial, turística, comercial, social, medioambiental y cultural de la Comarca de la Foia de Castalla
- Promover y defender una economía libre de mercado que facilite el desarrollo de los fines de la empresa.

7.5. Asociación de Empresarios de Ibi (IBIAE).

IBIAE es un organismo empresarial multisectorial, ya que forman empresas de diferentes sectores como fabricantes de juguetes, transformados plásticos, transformados metales, moldes y matrices, material eléctrico, artes gráficas, químicas....

Fue fundada en el año 1993 por los propios empresarios con el objetivo de defender los intereses comunes de las empresas de Ibi. En la actualidad representa a más de 550 empresas y 6.000 trabajadores.

A lo largo de los años IBIAE ha realizada actuaciones con la finalidad de:

- Orientar la creación de nuevas empresas y a los jóvenes emprendedores
- Información sobre temas de Actualidad
- Diagnósticos en las empresas sobre medioambiente y prevención de riesgos laborales
- Gabinete de información europea
- Potenciar la internacionalización de las empresas
- Fomentar la cooperación asistiendo a ferias y foros de forma agrupada
- Difundir las TIC's como elemento necesario para el desarrollo.

Más recientemente IBIAE ha diseñado y puesto en marcha un Plan Estratégico “*Ibi, Espíritu Emprendedor*” para dar a conocer el potencial industrial que tiene la localidad y su Comarca con la herramienta www.ibilonjavirtual.com donde se pondrá en contacto a las empresas del territorio con sus potenciales clientes, teniendo la sección de “*Área de negocio*” con el lema de “*Si no lo encuentra, pregúntenos, se lo fabricamos*” en la que se puede publicar las

necesidades de los clientes y las empresas que estén interesadas se pondrán en contacto. Dicha plataforma sustituye a la Lonja de Subcontratación existente y la moderniza para que su uso se pueda desarrollar a través de las nuevas tecnologías.

Además de todo lo anterior, IBIAE colaborara activamente con las distintas instituciones, organizaciones empresariales y educativas, en especial con la Formación Profesional y la Universidad, ya que muchos alumnos de la Universidad Politécnica de Alcoy realizan sus prácticas en las empresas de Ibi.

7.6. Organismos Internacionales.

7.6.1 International Council of Toy Industries (ICTI)

Es la asociación mundial de la industria juguetera, entre sus miembros se encuentran las asociaciones nacionales de los principales países jugueteros. Su origen parte de una reunión en 1975 para lograr una armonización de las normas de seguridad, lo que fue un rotundo éxito debido a la gran voluntad demostrada por todos los participantes, por lo que se decidió que fuese un organismo con vida propia y el centro de discusión de futuras regulaciones, sin embargo ha aumentado sus objetivos, de forma que ahora son:

- Actuar como centro de discusión e intercambio de información sobre las tendencias y temas de importancia para la industria del juguete
- Promover estándares de seguridad
- Reducir o eliminar las barreras al comercio
- Fomentar la responsabilidad social en la industria con los programas para abordar las preocupaciones ambientales, prácticas justas y legales de empleo y seguridad en el trabajo

Además de esto ha participado y promovido campañas para reducir la estacionalidad de las ventas del sector con acciones como el “*Día del niño*”, la realización de informes en los que expertos reconocen el valor educativo, terapéutico y físico del juguete, protección de los niños en las campañas publicitarias, promocionar un ambiente de juego seguro para el niño....

Sin embargo la medida más conocida y con mayor impacto ha sido el proceso ICTI CARE, que certifica a las empresas que aseguran una producción ética, saludable, segura y responsable a lo largo de toda la cadena de suministro a nivel mundial de las empresas fabricantes de juguetes.

7.6.2 Toy Industries of Europe (TIE)

Es la organización europea de la industria juguetera y fue fundada en 1991 para discutir los principales temas de relevancia del sector, y más concretamente la normalización de las normas de seguridad. En la actualidad está formada por nueve empresas jugueteras, además de las principales asociaciones nacionales de juguetes de los países europeos, lo que en conjunto representa el 80% del total de las ventas de juguetes en Europa.

Además de seguir mejorando la seguridad de los juguetes europeos, en la actualidad, TIE trabaja para promover el valor de los juguetes y el juego en el desarrollo psicológico, físico y social de los niños y para crear conciencia sobre el papel positivo que los juguetes ejercen en la

sociedad. También proporciona a sus miembros información y asesoramiento sobre las novedades legislativas y desafíos para la industria, y a lo largo del proceso legislativo europeo, se dedica a promover el progreso técnico y económico en la industria del juguete para el máximo beneficio de los consumidores.

Asimismo intenta educar a sus miembros sobre el cumplimiento de la seguridad, la calidad y las normas éticas de fabricación y liderar iniciativas públicas para educar a los consumidores acerca de un juego seguro.

Por lo tanto, los objetivos del TIE incluyen Garantizar la seguridad de los juguetes que se producen.

- Fabricación ética.
- Adaptación de las campañas de marketing para respetar las sensibilidades de los niños y realizar una publicidad responsable.
- Reducir y eliminar las barreras al libre comercio.



8. INNOVACION

El manual de Oslo define la innovación como: *“la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”*²³.

En la actualidad nos encontramos en un mundo en el que los cambios se suceden continuamente, por lo que la capacidad de adaptación es vital para asegurar la supervivencia de la empresa, sin embargo si la propia empresa es capaz de reinventar las bases de la competencia o crear otras totalmente nuevas, esto le permitirá tener menores dificultades de supervivencia, y además, aprovechará el liderazgo obtenido para generar unos mayores beneficios que el resto de empresas.

De esta afirmación se extraen dos consecuencias: la importancia de conocer el entorno para poder adelantarse a los cambios y que cada vez el concepto de competitividad está más vinculado a la capacidad de innovación y desarrollo tecnológico.

Además se debe hacer constar que hoy en día la economía es tratada como una cuestión global, ya que todos los agentes forman parte de una compleja red conocida popularmente como la globalización, lo que significa que las actividades económicas se ven influenciadas entre ellas, ya que la red de comunicaciones sobre la que se apoyan permite la interacción en tiempo real en todo el mundo, permitiendo una gran flexibilidad y adaptabilidad. Por tanto, esta nueva economía está basada sobre activos intangibles como el conocimiento, la información, innovación...

En relación al comprensión del entorno, se debe conocer perfectamente la estructura del diamante de Porter del sector en el que nos hallamos (analizado anteriormente en el punto 3.1), pero esto no es suficiente y se deberán determinar aspectos como el entorno legal, político y social, así como conocer la evolución y deseos de los consumidores, tanto internos, externo y los potenciales. Todo ello nos permitirá determinar las oportunidades y amenazas actuales y futuras del mercado en el que nos hallamos.

Sin embargo, ahora debemos conocer la propia empresa, analizando los recursos propios de los que dispone, saber las ventajas que posee sobre sus competidores, aquellos aspectos que hacemos peor, las capacidades distintas, la motivación que posee el personal, las posibles barreras a los cambios.... Para de esta manera poder identificar las fortalezas y debilidades y poder establecer claramente unos objetivos medibles y cuantificables que nos permita obtener ventaja a través de nuestras capacidades y limitar los posibles problemas derivados de las zonas más problemáticas. Para poder alcanzar estos objetivos se debe establecer una estrategia, entendida como las acciones orientadas a obtener una ventaja competitiva, las cuales pueden afectar a gamas de producto, mercados e incluso a las tecnologías utilizadas. Además, tanto los objetivos como la estrategia deben realizarse en relación con los valores que caracterizan a la empresa, ya que estos establecen un compromiso con los empleados y clientes, de forma que definen una cultura empresarial propia de cada sociedad.

²³ (Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de los datos sobre innovación, 2005) Pág. 56.

Como se puede advertir, tener un claro conocimiento del entorno en el que opera la sociedad e intentar aprovechar las oportunidades no es una cuestión sencilla, por lo que necesitamos de una gran cantidad de información y los conocimientos suficientes para interpretar esos datos.

8.1. Tipos de innovación

El Manual de Oslo sólo reconoce cuatro tipos de innovación, abarcando una amplia gama de cambios en las actividades de las empresas:

- **La innovación de producto:** *implica la introducción de un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Incluye la mejora de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales*²⁴.
- **La innovación de proceso** *implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos*²⁵.
- **La innovación de organización:** *es la referida a la puesta en práctica de nuevos métodos organizativo del trabajo, del lugar o de las relaciones exteriores de la empresa*²⁶.
- **La innovación de mercadotecnia:** *son aquellos que afectan a los cambios en el diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación*²⁷, así como todas las técnicas relacionadas con las ventas.

8.2. Valor de la innovación.

El sector juguetero presenta un elevado porcentaje de empresas que realizan algún tipo de innovación, concretamente el 36,8% del total de empresas jugueteras son innovadoras, mientras que si tomamos en consideración en conjunto de la industria española, el porcentaje se reduce significativamente hasta el 24,7%. Esto demuestra la importancia que el sector juguetero da a la innovación, ya que lleva a cabo más acciones en esta dirección que la media del resto de sectores y actividades a nivel nacional. Sin embargo si comparamos este dato con el obtenido en la Unión Europea (44,4%), observamos que una vez más nos encontramos en una peor situación que nuestros vecinos europeos.;

Sin embargo, estos datos no muestran la problemática del sector, ya las empresas innovadoras de producto representan el 90% del total de empresas innovadoras. Este elevado porcentaje se debe a la necesidad de renovar los productos para poder sobrevivir en el sector, ya que los consumidores demandan nuevos productos y la competencia es capaz de suministrarlos. Sin embargo estas innovaciones son, principalmente, renovaciones de muestrario que incluyen pequeñas modificaciones a los productos originarios, ya que en muchas ocasiones el proceso de fabricación no sufre ninguna variación, o estas son mínimas, pero a la vez se consigue crear el reclamo como producto nuevo y asegura su inclusión en los catálogos.

Concretamente, en el año 2010, el sector juguetero ha comercializado un 33% de productos con referencias nuevas en relación a 2009. Este dato permite identificar un cambio de

²⁴ (Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de los datos sobre innovación, 2005) Pág. 58.

²⁵ (Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de los datos sobre innovación, 2005) Pág. 59.

²⁶ (Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de los datos sobre innovación, 2005) Pág. 62.

²⁷ (Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de los datos sobre innovación, 2005) Pág. 60.

tendencia con respecto al 2008, en el que se produjo una fuerte reducción en la renovación de la cartera de productos, quedándose en un 18%. Sin embargo, esta renovación de producto no se ha producido de una manera igualitaria, ya que las empresas más grandes (grandes y medianas) son las que han comercializado un mayor porcentaje de referencias nuevas (37%), mientras que las empresas pequeñas sólo consiguieron renovar el 20%, y las micro empresas algo menos, un 14%. Por lo tanto, se observa una clara relación entre el tamaño de la empresa y su capacidad para renovar sus productos

No obstante, todos los tipos de innovación permiten obtener una rentabilidad. Un claro ejemplo de esto es el estudio realizado por AEFJ en conjunto con el Observatorio del Juguete de AIJU que ha permitido cuantificar la rentabilidad de las empresas innovadoras.

Dicho estudio analizó la innovación en el sector juguetero en dos periodos diferenciados. Por un lado, la tasa de crecimiento del periodo de campaña del año 2007 coincidió con una etapa de expansión de la demanda, mientras que la campaña de permanente de 2008 se ha desarrollado dentro del estancamiento de la demanda. Este hecho permite ver los diferentes efectos de la innovación en periodos de recesión y de expansión.

En el año 2007, la tasa de crecimiento del sector juguetero fue del 11,5%, elevándose hasta un 13% para aquellas empresas que fueron innovadoras, mientras que las no innovadoras no lograron alcanzar el 7%.

En lo referente al periodo de recesión, se comprobó que en la campaña de permanente de 2008 hubo un crecimiento medio del 1%: cifrándose en un crecimiento del 3% para las empresas innovadoras, mientras que por el contrario, las empresas no innovadoras decrecieron el 2%

Por lo tanto, estos datos demuestran que el gasto en innovación debe considerarse como una inversión, ya que permite la supervivencia de la empresa, y además consigue aumenta la facturación en torno al 5%, independientemente de la fase económica de la que hablemos.

Es por esta razón por la que, a pesar de ser significativa, la innovación que se realiza en el producto no se realiza en colaboración con otras empresas, porque ello va en contra del producto como novedad y se perdería esa característica, que es lo que le va a permitir ser competitiva a la empresa, y es de esta manera cómo actúan la práctica totalidad de las empresas de la Foia de Castalla.

Por lo tanto, nos hallamos en un sector que para competir necesita innovar, pero lo realiza casi en exclusiva sobre el producto y rechaza todo lo que implica otros tipos de innovación externa a la empresa. Esto significa que la introducción de novedades de formación, organización, diseño, maquinaria, procesos, materiales, nuevas tecnologías, etc., se conocen e introducen a través de ferias, clientes, centros tecnológicos, etc. En resumen, la innovación se produce en la totalidad de las empresas y de manera individual, aunque únicamente se realizan innovaciones en relación al producto, dejándose olvidada cualquier otra que permita nuevas mejoras en otros campos, y en el raro caso de producirse, se realiza apoyándose en factores externos.

Ante tales situaciones y a excepción de lo que se refiere a la innovación de producto, hay que indicar que son los factores externos, las empresas del entorno, las complementariedades de

las empresas y las actividades de apoyo general, las que permiten y provocan que los cambios se puedan implantar en el interior de la empresa y que se logre alcanzar una competitividad general del sistema. Es la colectividad lo que da fundamento a la innovación, es decir, la innovación se aplica de forma individual y se genera de manera colectiva.

Por lo que respecta a la innovación colectiva, se trata de crear las condiciones necesarias para que la innovación se pueda generar en el entorno, por lo tanto, es el entorno productivo el que favorece la tendencia al cambio. Por tanto, es necesaria la existencia de un tejido productivo en el que existan instituciones que incentiven y sostengan la innovación externa, y aunque existen numerosos agentes, en la práctica sólo el Instituto Tecnológico (AIJU), la Unión Europea y la Asociación de Empresarios son capaces de promover esa innovación.

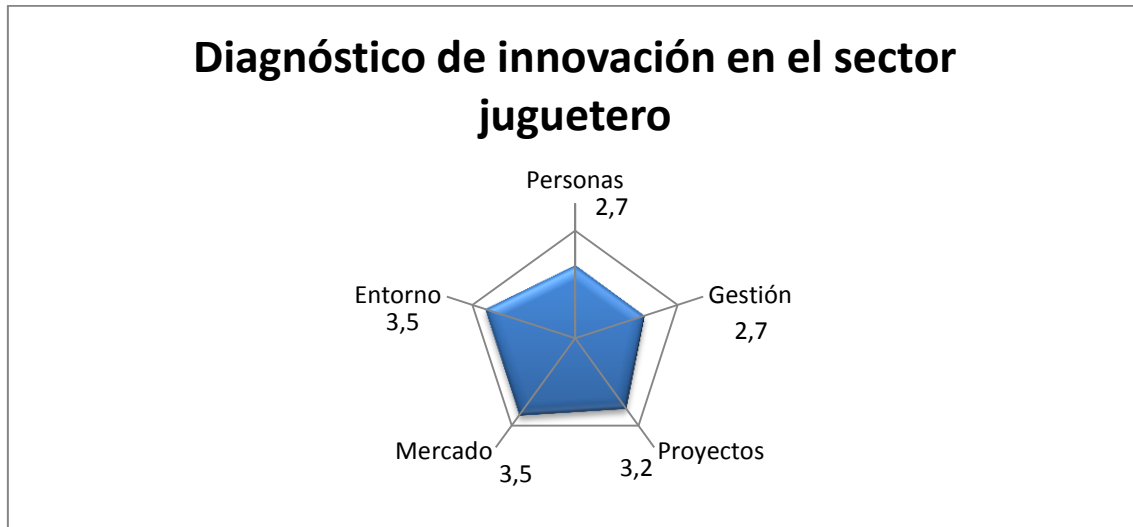
8.3. Indicadores de la innovación.

La innovación tecnológica no es un aspecto fundamental como lo puede ser en sectores como el automóvil, ya que sólo se adquiere la tecnología cuando el coste que representa es asequible para la empresa, lo cual elimina la posible ventaja competitiva derivada de la adquisición porque si la compra es asequible para una empresa también lo será para otras muchas.

Hay multitud de factores y variables que inciden en la innovación, por ello se han realizado numerosas investigaciones, siendo la más completa la realizada por la Confederación de Organizaciones Empresariales de la Comunidad Valenciana (Cierval), conteniendo todas las variables. En esta investigación se argumenta que la innovación se conforma a través de cinco factores: Personas, gestión, proyectos, mercados y entorno, y cada uno de ellos influenciado por una serie de variables, que seguidamente se enumeran:

- **Personas:** Cultura de la innovación; Gestión de RRHH; Gestión del conocimiento; Creatividad; Liderazgo y Comunicación.
- **Gestión:** Plan Estratégico; Gestión de la Calidad; Gestión de la Innovación; Gestión del cambio; Gestión del Proceso Productivo y Herramientas de Gestión de la Innovación.
- **Proyectos:** Proyectos de innovación; Información de partida; Equipo de trabajo; Selección de proyectos, Planificación y ejecución y Diseño como innovación
- **Mercado:** Papel del Marketing; Análisis del mercado; Posicionamiento de Marca; TIC's; Evolución de los negocios en función de los mercados y la importancia
- **Entorno:** Vigilancia Tecnológica; Colaboraciones con centros; Administraciones; Análisis DAFO; Transferencia de Tecnología y las Colaboraciones de empresas y asociaciones.

Ilustración 11. Diagnóstico de innovación en el sector juguetero



Fuente: (La innovación en el sector juguetero. Situación y diagnóstico., 2009)

Dichas variables fueron utilizadas por AIJU para realizar un diagnóstico del sector a través de las empresas más representativas del sector obteniendo los siguientes resultados:

“El sector presenta un mejor posicionamiento en entorno o mercado y un nivel bastante adecuado en proyectos, aunque requeriría mejorar en la parte de gestión y personas”²⁸

Asimismo en dicho estudio se indican una serie de mejoras que permitiría una posición más competitiva del sector.

En el factor personas se observa una comunicación interna demasiado informal, de manera que se debe incentivar el cambio hacia una estructura más organizativa que, además fomente la creatividad. También es muy importante que todas las empresas implanten un sistema de Recursos Humanos, sin importar el tamaño de la empresa, de forma que se le otorgue la suficiente importancia al proceso de contratación y se consigan las mejores personas para cada puesto.

Cuando analizamos el factor gestión se observa que las empresas no tienen claramente definidas su misión, visión y cultura organizativa, por lo que este sería el primer punto a mejorar, de manera que quedarán claros todos los objetivos empresariales. Otro de los factores a mejorar es establecer una serie de mecanismos y protocolos que permitan detectar los cambios y activar las actuaciones de corrección, es decir convertir las empresas en proactivas. Aunque existen ciertas empresas que poseen de estos mecanismos, hay muchas otras que no los tienen, en especial las micro y pequeñas empresas. Y por último se debe incrementar la partida de gasto en diseño del producto, ya que en la actualidad representa el 2% sobre la facturación, lo cual no refleja la importancia que tiene como factor clave del éxito.

Si nos referimos al factor proyectos los aspectos mejorables son aumentar la participación de los consumidores en el desarrollo de nuevos productos, de forma que se tenga una mayor

²⁸ (La innovación en el sector juguetero. Situación y diagnóstico, 2009)

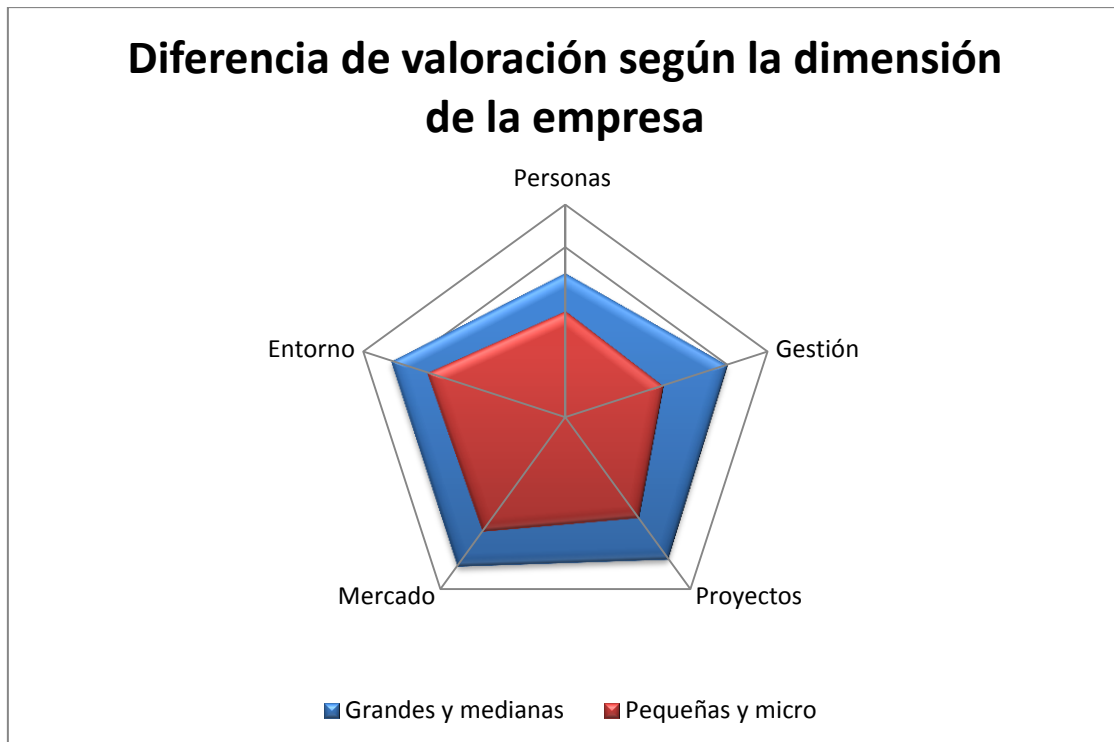
información de las necesidades del mercado, y establecer mecanismos para desarrollar proyectos de una manera constante.

En el factor mercado se indica que se debe de potenciar las estrategias comunicativas a través de las nuevas tecnologías y las redes sociales, mientras que el marketing debe incorporar funciones de análisis de clientes y consumidores, lo que permitirá la obtención de mayor información, de forma que se posibilite un mejor desarrollo de las estrategias de ventas.

En relación al factor entorno destacamos la poca colaboración existente entre las empresas y organizaciones, ya que una vinculación más estrecha repercutiría beneficiosamente en el sector. Además se debe de producir un mayor aprovechamiento de los recursos informáticos para obtener una mayor eficiencia, siendo la vigilancia tecnológica una de las acciones que más contribuiría. Esta medida consiste en implantar un mecanismo que permita captar información constantemente del entorno, para posteriormente analizarla y convertirla en conocimiento con el fin de tomar decisiones con mayor información ,lo que se traduce en menor riesgo, y al mismo tiempo, poder anticiparse a los cambios. En la actualidad AIJU tiene un observatorio de vigilancia tecnológica que pone al servicio de sus asociados.

En esta ocasión, como es costumbre en el sector, existe una relación entre la valoración y el tamaño de la empresa, siendo mejor cuanto más volumen de ventas posee la empresa

Ilustración 12. Diferencia de valoración según la dimensión de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Datos (La innovación en el sector juguetero. Situación y diagnóstico., 2009)

Uno de los principales frenos a la innovación por parte de las pymes es su escasa disponibilidad de recursos a la hora de afrontar los proyectos. Pero tal y como se ha justificado existen otras muchas variables diferentes de las económicas, sobre las que poder actuar para fomentar la innovación dentro de la empresa. Incluso las grandes no pueden movilizar todas esas ideas, la tecnología, la experiencia empresarial y el canal de mercado para crear productos innovadores.

De las 30 variables analizadas para realizar el diagnóstico de innovación, todas pueden llevarse a cabo sin necesidad de elevadas cantidades de capital. Si bien los resultados que se obtendrán son difíciles de cuantificar y no tienen un beneficio directo a corto plazo, a lo largo de múltiples estudios ha quedado demostrado que las empresas con una mayor predisposición y enfoque hacia la innovación obtienen resultados mejores que las que muestran cierta reticencia hacia la innovación.

8.4. Políticas de innovación.

Las políticas de innovación son las medidas y planes de apoyo que adoptan las instituciones públicas para fomentar la innovación en el territorio en el que tienen competencias. Su variedad refleja la diversidad de las condiciones específicas, preferencias culturales y prioridades políticas de los territorios.

Las políticas de innovación e investigación son importantes porque pueden contribuir significativamente a la creación de un entorno empresarial más propicio a la innovación

De hecho, en las economías basadas en el conocimiento, los mejores sistemas son los que asocian la capacidad de producir conocimientos, los mecanismos para distribuirlos de la manera más amplia posible y la aptitud de los diversos participantes para absorberlos y utilizarlos. Lo crucial para la innovación es articular investigación, formación, movilidad.

8.4.1 En la Unión Europea.

La UE considera la innovación como el resultado de interacciones complejas entre individuos, organizaciones y factores ambientales, y no tan solo como una trayectoria lineal que lleva del nuevo conocimiento al nuevo producto (Comisión Europea, 2000).

La Comisión Europea ha ido recopilando y analizando información sobre políticas de innovación en la Comunidad hasta llegar a la situación actual donde el principal objetivo se centra en la creación de un auténtico *“Espacio Europeo de Investigación”* (EEI).

Hasta hace poco tiempo, las políticas de la Unión Europea en este ámbito se gestionaban solamente a nivel nacional, ello provocaba una duplicidad de recursos, lo que impedía una mayor eficiencia. En la actualidad estas políticas están coordinadas desde la Unión Europea para permitir una cantidad mayor de proyectos.

Desde un mercado único europeo los objetivos de una nueva política de investigación y tecnología se basan principalmente en organizar la cooperación a distintos niveles, coordinar las políticas nacionales y europeas, fomentar la creación de redes de equipos de investigación y potenciar la movilidad de las personas y las ideas con el fin de fortalecer la competitividad de Europa.

Según el Servicio de Información Comunitario sobre Investigación y Desarrollo de la Comisión Europea (CORDIS), las políticas de innovación europea más recientes se han sido:

- **1995 Libro Verde de la Innovación**, en el que simplemente se identifican los elementos que influyen de manera positiva y negativa en la innovación en Europa.
- **1996 Primer plan de acción para la innovación en Europa**, en el que se proponen objetivos y medios de actuación concretos para conseguirlos.
- **1998 Comunicación sobre la puesta en práctica del Plan de Acción de la Innovación, “Innovación para el crecimiento y el empleo”**. Siendo un informe sobre el progreso del trabajo y revisión de las prioridades, quedándose de la siguiente manera:
 - Protección a la propiedad intelectual.
 - Innovación en la financiación.
 - Marco regulador y simplificación administrativa.
 - Educación y formación.
 - Investigación hacia la innovación.
 - Consolidación de la total coordinación.
- **2000 Consejo Europeo de Lisboa**. A partir de esta fecha la innovación adquiere una mayor importancia en la Unión con el objetivo de convertirse en la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo. También se aprobó la creación de un Espacio Europeo de la Investigación y el desarrollo, así como el compromiso de dar una mayor importancia a la I+D
- **2000 Comunicación “La innovación es una economía del conocimiento”**, en el que se analizaron los avances de la Unión y se definieron los siguientes cinco objetivos:
 - Creación de un marco regulador adecuado a la innovación
 - Promocionar la creación y el crecimiento de empresas innovadoras.
 - Mejorar los interfaces dominantes en el sistema de innovación.
 - Hacer que la sociedad está abierta a la innovación.
- **2001 Cuadro europeo de indicadores sobre innovación**, consistió en un análisis de la información de los países europeos, indicando sus puntos fuertes y débiles. Dicho estudio concluyó que en muchos campos de la innovación los primeros puestos pertenecen a países europeos, lo que demuestra el enorme potencial que posee la región.
- **2002 Consejo Europeo de Barcelona**. Durante el cual se fija el 3% del PIB como objetivo para el gasto de la Unión Europea en I+D antes del 2010, e intentar que los dos tercios de esta cifra provenga del sector privado.
- **2003 VI programa Marco de Investigación y Desarrollo Tecnológico e Innovación (I+D+I)**, consistió en la creación definitiva del “Espacio Europeo de Investigación” (EEI)
- **2007 VII programa Marco de Investigación y Desarrollo Tecnológico e Innovación (I+D+I)**. Se trata del programa más ambicioso de Europa en este campo, y su objetivo era colocar a Europa en la primera línea mundial de la innovación, con una gran inversión en Innovación, sin embargo, debido a la crisis económica estos objetivos se han reducido drásticamente.

8.4.2 En España.

En el ámbito nacional, las políticas de ciencia y tecnología tienen una gran impacto, ya que son consideradas de gran importancia para incrementar la competitividad de un país. Por lo tanto la Administración General del Estado ha fortalecido la generación de innovaciones con la creación de un entorno favorable para que las empresas se incorporen a la cultura de la innovación tecnológica y aumenten su competitividad en el mercado nacional e internacional.

En la actualidad existe una gran cantidad de actuaciones nacionales que tienen como objetivo la promoción de la innovación:

- **Plan Nacional de I+D+i:** es el documento que coordina todas las actuaciones del sistema español en lo referente a Ciencia, Tecnología e Innovación. En él se establecen el calendario previsto de las convocatorias públicas, la distribución del presupuesto, y todo lo referente a las actuaciones. Sus principales políticas se concretan en los Programas Nacionales y en las Acciones Estratégicas.
- **Ingenio 2010:** esta política tiene como objetivo recortar el diferencial de España con el resto de Europa en el ámbito de la innovación, para ello se centraran los esfuerzos en elevar el ratio de inversión en I+D sobre el PIB, incrementar la aportación del sector privado en I+D y alcanzar la media de la UE-15 en el porcentaje del PIB destinado a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).
- **Ley de la Ciencia:** sustituye a la Ley de Investigación Científica y Tecnológica de 1986, estableciendo un nuevo marco general para el fomento y la coordinación de la investigación científica y técnica con el fin de contribuir al desarrollo sostenible y difusión del conocimiento y la innovación.
- **Estrategia Nacional de Ciencia y Tecnología (ENCYT):** es el documento en el que se establecen las directrices que va a seguir la política de ciencia y tecnología en el periodo 2007-2015, siendo algunos de los objetivos más destacados la consecución de la I+D+i como un factor de competitividad empresarial y la creación de un entorno favorable para la inversión en I+D+i.
- **Política de Fomento de la Innovación:** se trata de una serie de actuaciones que tienen como objetivo aumentar el esfuerzo en I+D; algunas de ellas son bonificaciones en las cotizaciones del personal investigador, fomento de la contratación extranjera para la realización de I+D, deducciones fiscales en el Impuesto de Sociedades, subvenciones a la innovación, prestamos en condiciones muy favorables, etc.

Además se han creado ciertas instituciones para que promuevan la innovación de una manera más eficiente:

- **Observatorio Español de la Innovación y el Conocimiento (ICONO):** es un sistema de información para el seguimiento y análisis permanente de las actuaciones de I+D+i, además proporciona una información muy útil para la toma de decisiones.
- **Web of Knowledge (WOK):** es una plataforma perteneciente a la empresa Thomson Reuters, y está formada por una amplia colección de bases de datos bibliográficos, citas y referencias de publicaciones científicas de cualquier ámbito del conocimiento, tanto científico, tecnológico, humanístico y sociológico desde 1945.

- **Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial (OPTI)**: se trata de una fundación pública que tiene como objetivo generar una base de conocimiento sobre las tendencias tecnológicas más relevantes para el futuro desarrollo económico y social, de forma que esta base sirva como apoyo en la toma de decisiones tecnológicas en el ámbito público y empresarial
- **Fundación para la innovación tecnológica (COTEC)**: es una fundación privada que tiene como objetivo promover la innovación tecnológica e incrementar la sensibilidad social por la tecnología. Anualmente realiza un análisis sobre el estado de la innovación en nuestro país utilizando datos de fuentes oficiales, en la mayoría de casos del INE, de la OCDE y de Eurostat.
- **Parques Científicos y Tecnológicos**: son las zonas urbanizadas cuya parcelas son ocupadas únicamente por entidades cuyo objetivo básico es favorecer la generación de conocimientos científicos y tecnológicos y la promoción de la transferencia de tecnología
- **Centros Tecnológicos y Centros de Apoyo a la Innovación Tecnológica**: son aquellas entidades sin ánimo de lucro que han sido creadas con el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas mediante la generación de conocimiento tecnológico, realizando actividades de I+D+i y desarrollando su aplicación.

8.4.3 *En la Comunidad Valenciana.*

El encargado de regular los planes de I+D+I es la Consellería de Economía, Hacienda y Empleo a través del Plan de Desarrollo Regional, el cual tiene como objetivo principal subsanar el déficit tecnológico fomentando la innovación en las empresas a través de diferentes acciones subvencionables para las Pymes como proyectos de investigación industrial, estudios de viabilidad técnica previos a actividades de investigación industrial, proyectos de desarrollo...

El principal documento es el Plan de Competitividad del Sector del Juguete de la Comunidad Valenciana, en el que se determinan las acciones que se van a realizar durante un periodo de tiempo, entre algunas de las realizadas podemos destacar las siguientes:

- Asesoramiento en la cooperación para identificar nuevos canales de comercialización y su lanzamiento posterior.
- Impulso a la creación de consorcios y gabinetes de diseño.
- Incorporación de diseñadores a las empresas.
- Potenciación de los ámbitos de diseño y fabricación.
- Innovación en la gestión comercial.
- Implantación y difusión de sistemas de I+D+I ante Hacienda.
- Transferencia de ideas innovadoras para nuevas líneas de negocio.
- Proyecto Parque Central del Valle del Juguete.

8.5. Estructuras que favorecen la innovación.

Ya hemos visto la importancia de la innovación para la supervivencia y la rentabilidad del sector, sin embargo, no hemos analizado la importancia de las estructuras internas en el desarrollo de las innovaciones.

El éxito de la innovación está muy determinado por la actitud personal que tengan los empleados hacia esa innovación, ya que son ellos los que provocan los cambios y generan las ideas. En la actualidad los productos son bastante similares entre sí y las pequeñas diferencias estéticas son rápidamente copiadas, por lo que la importancia radica en hallar donde se genera valor añadido y comunicarlo a través de la diferenciación del producto, y entonces cuando el consumidor percibe esa diferencia y la valora es cuando se produce el éxito.

Todo esto significa que las empresas deben basar su orientación en la creación de valor añadido, ya que esto favorecerá la creación de nuevas innovaciones, y ello a su vez, mayores beneficios. Sin embargo, en la actualidad sólo el 29% de las empresas del sector posee un enfoque de empresa basado en la creación de valor añadido. Mientras que el 71% restante posee un enfoque más tradicional, basado en el proceso de fabricación. Luego, el sector limita su innovación a unos niveles inferiores a los que podría obtener.

Por lo tanto, para poder maximizar la innovación del sector es necesario cambiar la estructura interna de las empresas, de forma que la cultura empresarial aúne un conjunto de valores, hábitos y prácticas que facilitan el desarrollo y éxito de actividades innovadoras. Para ello, esta cultura debe ser impulsada desde la alta dirección y ser compartida por todos los trabajadores

Este tipo de organización debe primar la generación de ideas, por lo que, además de tener un suministro abundante de tecnologías y métodos innovadores, debe de contar con un personal con buenas aptitudes técnicas y administrativa, optimistas, capaces de resolver problemas y dispuestos a asumir riesgos. Como se puede observar, en este tipo de organización los empleados tienen una gran importancia, ya que son ellos los que generarán las nuevas ideas y deberán desarrollarlas, por lo que la empresa deberá valorarlos por ello ofreciéndoles unas retribuciones y reconocimientos acorde con su valor. De esta forma se generará un doble efecto: por un lado el empleado se sentirá que su trabajo es reconocido y trabajará de una manera más feliz, mejorando su rendimiento, y a su vez será más complicada la salida de los empleados hacia la competencia.

Además, el éxito de este tipo de estructura interna depende, en gran medida, de la capacidad de la dirección para infundir respeto hacia la creatividad, motivar a los empleados, así como comunicar de una manera eficaz las características deseables de la innovación y el nivel de riesgo admisible. Además de todo lo indicado anteriormente se debe de potenciar el intercambio de ideas entre los empleados.

Otro de los principales cambios será la manera de trabajar, ya que los empleados son responsables de su trabajo, pero también de aquellas tareas o asuntos que interrelacionan con su área de especialidad. Esta nueva situación conlleva que la toma de decisiones dependa del criterio de sus empleados y se establezcan grupos de trabajo multitarea, en el que cada componente está especializado en un área muy concreta.

La adopción de este tipo de estructura presenta una serie de dificultades como:

- **El rechazo por parte de algunos trabajadores**, ya que tienen miedo a no tener un lugar en la nueva estructura empresarial, lo que hace necesario que los directivos aprecien y valoren los méritos individuales, así como transmitir de una manera clara como se producirá el cambio y los factores que se tendrán en cuenta para el establecimiento de las nuevas responsabilidades.
- **Crear un sistema de retribuciones** que apoye el cambio y reconozca el esfuerzo de los trabajadores, ya que es complicado identificar los éxitos individuales, puesto que la práctica totalidad de las innovaciones son consecuencia de un proceso en el que participan una gran cantidad de personas. Además las retribuciones monetarias no son eficaces para promover la creatividad. Por tanto, las retribuciones se tienen que entender como un mecanismo para alentar el hecho de correr riesgos y aceptar los fracasos, por ello las retribuciones económicas deben ir acompañadas con otro tipo de reconocimiento dentro de la empresa. Es decir, se debe fomentar la actitud positiva hacia el cambio.
- **La tolerancia a los errores**, ya que la actitud frente a los errores debe de ser de continuo apoyo, ya que representa el respaldo hacia los intentos por innovar. La creatividad es mayor cuando los empleados se dan cuenta que la dirección aprueba el trabajo y tolera los errores lógicos, siendo los márgenes aceptables los que se basan en el análisis, fomentan el aprendizaje y producen un efecto mínimo. Esto es lo que se conoce como estructuras empresariales flexibles, y es una de las condiciones por las que es necesario contar con buenos profesionales, ya que éstos tienen un índice de fracaso menor.

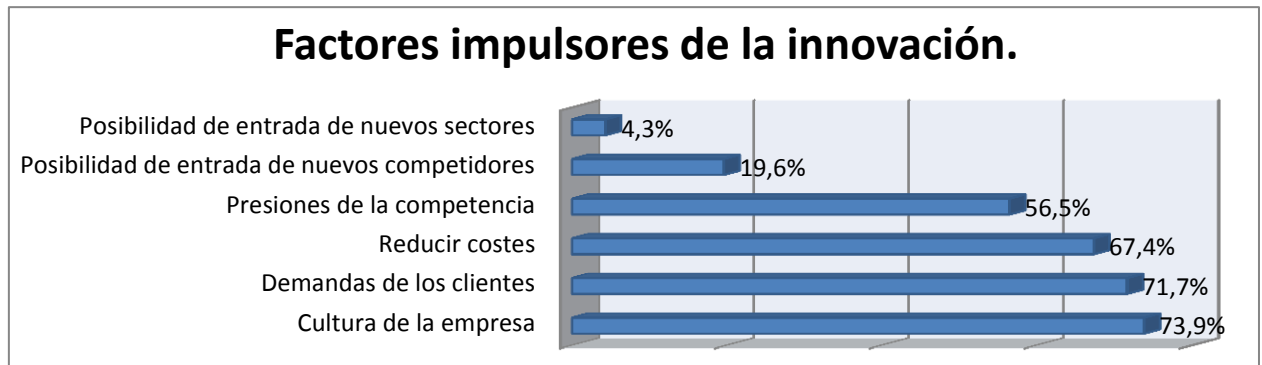
También se debe diseñar el espacio de trabajo en relación al uso que se le va a dar, ya que en este tipo de organizaciones se realizan numerosas reuniones, por lo que deberá de haber varias salas espaciosas en las que los equipos puedan poner sus ideas en común, a la vez no es recomendable que existan muchos despachos, ya que el trabajo sin barreras físicas promueve un intercambio de información más fluido. Además se ha dado una mayor importancia a los periodos de descanso, ya que este tiempo es el idóneo para que los trabajadores reflexionen y replanteen el trabajo diario

Sin embargo el principal inconveniente de este tipo de estructuras es la dificultad de controlar la propia estructura, ya que muchas de sus variables son muy flexibles, lo que crea la necesidad de depositar una gran confianza en los compañeros

8.6. Factores impulsores y obstáculos a la innovación.

En el año 2009 el Centro Tecnológico del juguete (AIJU) realizó un estudio que englobaba a las pyme de la Foia de Castalla de los sectores jugueteros, puericultura y de la industria auxiliar, dicho estudio se encuentra recogido en el documento publicado bajo el nombre de *“Diagnostico sobre la gestión de la innovación en las Pymes de la Foia de Castalla”*, de donde hemos querido rescatar los resultados sobre la opinión de las empresas en relación a los factores que impulsan y obstaculizan la innovación, siendo los resultados los siguientes:

Ilustración 13 Factores impulsores de la innovación.



Fuente: (VILLAPLANA CERDA, 2009) Diagnóstico sobre la gestión de la innovación en las Pymes de la Foia de Castalla AIJU

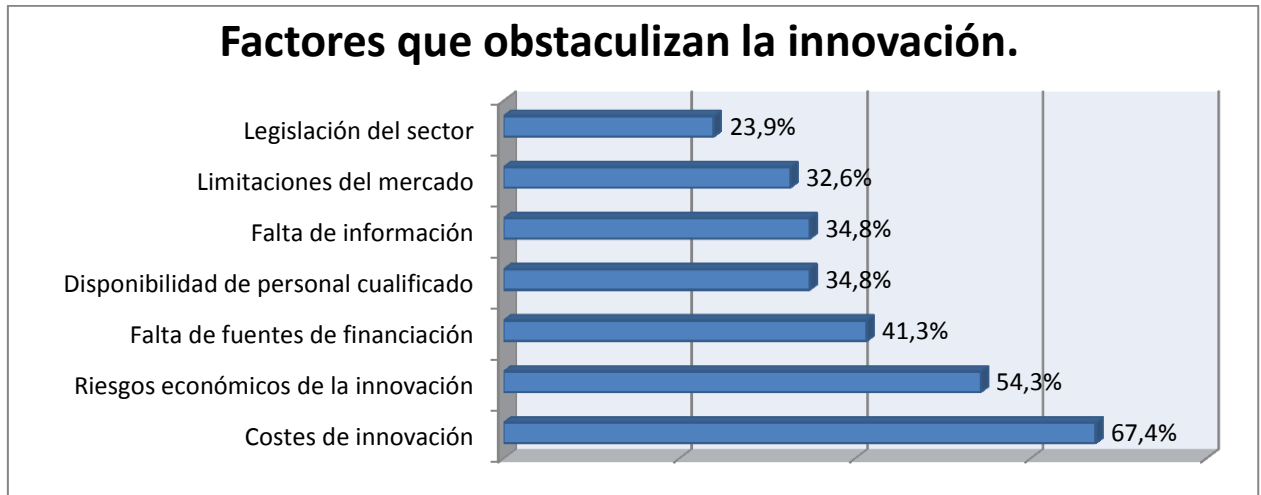
Como se puede observar las empresas participantes en el estudio han considerado como los principales factores impulsores de la innovación a la cultura de la empresa, las demandas de los clientes y la reducción de costes.

Tanto de la primera como de la tercera se ha realizado un detallado estudio en este documento, y se tratan de ideas tan sencillas como preparar la estructura de la empresa para que las ideas fluyan y de conseguir producir al menor coste posible, respectivamente.

El caso de las demandas de los clientes es simplemente ver cuáles son las necesidades que los consumidores necesitan que sean cubiertas, cosa que se consigue a través de estudios de mercado como las encuestas o de una manera mucho más beneficiosa para la empresa, a través de un contacto directo con el cliente, bien vía servicio postventa o Internet, en el caso de que el cliente sea el consumidor final, o bien a través de un diseño y desarrollo conjunto de los productos, si el destinatario es una empresa.

Por todo esto, se puede observar como destacan los factores internos sobre los externos a la hora de impulsar la innovación, y más aún si tenemos en cuenta que el cuarto factor es la presión de los competidores y tan sólo el 56% de las empresas la han considerado como la fuente de sus innovaciones, lo que resulta un porcentaje muy reducido teniendo en cuenta las características del sector en el que nos encontramos.

Ilustración 14 Factores que obstaculizan la innovación.



Fuente: (VILLAPLANA CERDA, 2009) Diagnóstico sobre la gestión de la innovación en las Pymes de la Foia de Castalla AIJU.

En el caso de los factores obstaculizadores de la innovación se observa que destacan los relacionadas con los riesgos económicos de realizar la inversión y la necesidad de conseguir el capital necesario, ya que en muchas ocasiones, una vez conseguida lograda la innovación en el producto, está es rápidamente copiada por la competencial, otra cosa diferente es en el caso de realizar una innovación en el sistema productivo, ya que es más compleja su imitación pero también representa unos mayores costes de investigación e innovación. El caso de las fuentes de financiación su porcentaje se debe a que las empresas no tienen el suficiente volumen de ventas como para poder sufragar los costes sin tener que recurrir a un préstamo, además hay que recordar que en la fecha de estudio se estaba produciendo una crisis económica mundial, por lo que los requisitos bancarios para la concesión de créditos aumentaron considerablemente, a la vez que el Gobierno Español limitaba su concesión de créditos a fondo perdido, subvenciones y demás ayudas a las pymes, ya que se encontraba en un proceso de reducción de déficit.

Aunque el resto de factores hayan sido considerados como menos obstaculizadores resulta muy significativo que aspectos como la disponibilidad de personal cualificado y la falta de información represente un obstáculo para el 34%, a la vez que la legislación del sector lo sea para un 24%, ya que estos son aspectos son competencia de los que el Gobierno Autonómico y Nacional y se debería de preparar una legislación sectorial que ayudara a la realización de estas innovaciones, a la vez que proporcionar una mayor información a las empresas sobre los proyectos y procedimientos, lo que unido a una mejor preparación de los licenciados en las universidades provocaría un aumento de la innovación repercutiendo positivamente en la competitividad de las empresas de la Foia de Castalla a nivel nacional y mundial.

8.7. Tendencias en las que innovar.

El juguete tiende a reflejar la realidad de una sociedad, desde sus principios las muñecas imitaban a las niñas que sus propietarias cuidaban, las réplicas de utensilios de cocina permitían simular a sus madres, las pistolas simulan a los forajidos del oeste...

Por lo tanto, los futuros juguetes reflejarán los continuos cambios de la sociedad, siendo el acceso a internet uno de los más destacados, y en el que las fabricas están empezando a centrarse, de manera que ya pueden realizarse algunos pedidos por internet, consultar el catálogo de productos, y algunos, van más allá e incluyen con la compra de los juegos claves para el acceso a una sección en la que interactuar con otros jugador de forma que pueden llevar a la pantalla los productos que han adquirido y usarlos dentro de una plataforma cibernética

Otra de las tendencias que está teniendo más fuerza es la utilización de productos reciclados para la fabricación de los juguetes o el uso de menos envoltorios, lo que refleja la conciencia medioambiental que está empezando a calar entre la población. Incluso algunos fabricantes han sustituido la utilización de pilas por el uso de otro tipo de energías como la eólica, aunque este tipo de acciones no están todavía muy arraigadas.



9. CONCLUSIONES

La Foia de Castalla es una subcomarca del interior de la provincia de Alicante conformada por las poblaciones de Ibi, Onil, Castalla, Tibi y Biar, popularmente la zona es conocida como el “*Valle del Juguete*” por la gran cantidad de juguetes que se fabrican en la zona desde hace más de un siglo.

En la actualidad residen en la comarca más de 45.000 personas, trabajando muchos de ellos en el sector juguetero y la industria auxiliar.

En cuanto a las infraestructuras, se observa un gran desarrollo en las últimas décadas que ha permitido subsanar las históricas deficiencias en este campo. En este momento el “*Valle del Juguete*” se encuentra perfectamente vertebrado gracias a las autovías Sax-Castalla, AP-7 y A-31 permitiéndole una rápida comunicación con Valencia, Madrid, Barcelona y el sur de España. Además su localización geográfica se sitúa a poca distancia de Alicante y Valencia, lo que le ofrece numerosas posibilidades para la exportación de sus productos por vía marítima y aérea. Además, las instituciones locales han impulsado la creación de numerosos polígonos industriales en la zona, de forma que se han logrado economías de conglomeración, siendo el máximo exponente de esta política Ibi, donde existen cinco polígonos, con una ocupación que roza el 100%. Sin embargo, donde mayores deficiencias de infraestructuras se observan es en el transporte ferroviario, ya que la estación más próxima se halla a unos 20km de distancia y es de baja calidad, además no se encuentra en condiciones de utilizar el AVE, puesto que las estaciones más próximas se hallan en Albacete y Valencia, 150km y 120km respectivamente, y solo tienen red con Madrid, aunque en un futuro próximo se pondrá en funcionamiento la línea Valencia-Alicante (alta velocidad). A pesar de todo esto, la infraestructura que demandan los empresarios jugueteros es la creación de una red de alta velocidad que una la costa mediterránea con Francia y Europa, lo que mejoraría sus costes de transporte, creando numerosas oportunidades de exportación hacia países europeos.

La historia de la actividad juguetera en los municipios de la Foia de Castalla se remonta a finales del siglo XIX debido a un proceso de búsqueda de actividades económicas alternativas a una agricultura de subsistencia sin posibilidades de un mayor desarrollo. Por tanto la industria juguetera está ligada al desarrollo de las actividades de hojalatería y a los arrieros (relacionados con el transporte de hielo procedente de la nieve). Durante el invierno la nieve era almacenada y, posteriormente, el hielo era transformado en helados, que se transportaban en el verano a las ciudades. Una familia de hojalateros, los Payá, proveía a los heladeros de los recipientes necesarios para sus productos, y a su vez realizaban pequeñas reproducciones de utensilios de cocina, sin embargo el cambio de oficio hacia la fabricación de juguetes fue motivada por el conocimiento de juguetes de importación que estaban fabricados sin soldaduras, lo que reducía el coste de producción.

Por su parte, el origen de la fabricación de muñecas en Onil está relacionado con los contactos exteriores establecidos por algunos transportistas locales; entre los que destaca Ramón Mira, que es considerado como el fundador de esta industria en Onil; y que originaron la imitación de la fabricación de muñecas con cabezas de barro vistas en otros lugares.

Por tanto, el nacimiento de la actividad está motivado por la existencia de actividades relacionadas con la hojalatería que generó la experiencia laboral y productiva que posibilitó el surgimiento de la industria local.

Durante los primeros años del siglo XX la familia Payá fue aumentando y mejorando las instalaciones, a la vez que aparecía la competencia con la creación de la segunda fábrica juguetera de la zona, "A.B. Verdú", formada por varios ex trabajadores de la empresa "Payá", lo que sería una constante durante todo el siglo. A su vez, en Onil empezaron a crearse numerosos talleres muñequeros.

Hasta comienzos de la Primera Guerra Mundial los juguetes que se fabricaban eran muy sencillos y las técnicas tradicionales, pero durante la segunda década del siglo XX se realizaron numerosas inversiones en maquinaria que produjeron una sofisticación de los productos y permitieron una gran exportación hacia los países europeos durante los periodos de las contiendas bélicas mundiales.

En la época de la República se instalaron en Ibi las primeras naves industriales y aparecieron nuevas empresas formadas a partir de la marcha de trabajadores de la empresa "Payá". La aparición de esta competencia produjo numerosos beneficios, esto estimuló a las empresas, y en especial a "Payá", que decidió importar la maquinaria más moderna, adquirida en Nüremberg. Todo este proceso de inversiones en maquinaria generó una mejora de la calidad y diversificación de los productos.

Durante estos años se produce un incremento de las ventas, en gran parte respaldada por las exportaciones hacia otros países europeos, y se produce uno de los acontecimientos que más repercusión tendrá, la aparición de la industria auxiliar del juguete con la fundación de "Claudio Reig" en 1934 con la ayuda de la fábrica "Payá".

Todo el periodo de crecimiento industrial fue interrumpido por el estallido de la Guerra Civil Española, puesto que las empresas fueron socializadas y reorientaron su producción a la fabricación de material bélico.

Tras la finalización de la Guerra, las empresas vuelven a manos de sus dueños y se reorganiza la producción, sin embargo esta época destaca por el lanzamiento de los modelos anteriores a la guerra y por las enormes dificultades para conseguir materias primas y realizar inversiones. También son destacables las pocas ventas que se produjeron, debido al enorme descenso de las rentas familiares.

En 1949 se instala en "Payá" la primera máquina de inyección de plásticos y aleaciones ligeras de la zona, lo que supone la introducción del material que dominará el resto del siglo, puesto que permitió aumentar los volúmenes de fabricación, reducir los costes laborales y mejorar el acabado de los productos.

Durante un tiempo convivieron los productos fabricados con materiales más tradicionales con el plástico, sin embargo, con la introducción del polietileno, un plástico más refinado, la hojalata se excluye del proceso de fabricación, y poco a poco el resto de los materiales van dejando paso al plástico.

Ante tal revolución, las fábricas de Onil deciden unirse y constituir una sola compañía, conocida como "FAMOSA"

En esta etapa la inversión se reactiva, importando numerosa maquinaria del exterior y se crean escuelas profesionales para la formación de los trabajadores, a la vez que el mercado juguetero se amplía, puesto que las familias españolas gozan de una mejor situación económica y la calidad de los productos de la Foia de Castalla permiten ser exportados hacia Europa, obteniendo algunos de ellos grandes éxitos comerciales.

La utilización del plástico como materia prima principal produjo una expansión de la industria juguetera a partir de los años sesenta, que se alargaría hasta la primera mitad de los años setenta. En este periodo se produce un desarrollo urbano y económico en el Valle del Juguete, acompañado con la creación de numerosas empresas auxiliares, convirtiéndose esta en la principal actividad de la zona, incrementando la capacidad productiva y creando un flujo migratorio hacia esta zona en busca de empleo.

El crecimiento industrial se vio afectado por dos crisis en los primeros años de la década de los setenta, en 1971 y 1973 con la penetración de juguetes europeos debido al acuerdo de España con la CEE, y a la crisis del petróleo, respectivamente.

Estos hechos provocaron el proceso de reestructuración que el sector tuvo que afrontar a partir de la década de los ochenta. Durante la que se produjo el cierre de empresas jugueteras tan importantes como *"Payá"* o *"Rico"*, y el nacimiento de talleres surgidos de estos cierres, que provocó un incremento de la subcontratación.

En la década de los noventa nos encontramos con un sector mucho más diversificada, un tejido industrial en el que la industria auxiliar tenía un gran peso, ya que se habían creado empresas dedicadas a la fabricación de piezas intermedias o especializadas en algunas fases, y además se estaba produciendo la deslocalización hacia los países del sudeste asiático.

Para finalizar, en los últimos años se ha producido un proceso de concentración de las empresas jugueteras, fusión de Famosa y Feber, compra de fábricas por parte de multinacionales, además algunas de las empresas que deslocalizaron su producción han decidido volver a fabricar ciertos componentes en el Valle del Juguete. Sin embargo los principales cambios han sido la diversificación de la industria auxiliar que suministra a muchos más sectores y ha disminuido su dependencia de la industria juguetera y el inicio de una tendencia a centrarse en las actividades que incrementan el valor añadido, lo que está suponiendo una reorganización empresarial.

El sector juguetero a nivel mundial ha incrementado su volumen de ventas durante la última década, en la que tan sólo se ha observado un acusado descenso del consumo en el año 2004, del cual el sector se ha sabido recuperar y ha conquistado nuevamente los niveles anteriores, cifrándose el consumo mundial de juguetes (incluido los videojuegos) en más de 80.000 millones de \$, siendo sus principales mercados el europeo y americano, aunque esté último ha perdido peso, ya que su consumo en relación al total mundial se ha reducido drásticamente, perdiendo un 10% en la última década. Por el contrario, regiones como la sudamericana y la africana han incrementado su importancia, duplicando y triplicando sus valores relativos hasta alcanzar un 3,5% y 8,5%, respectivamente.

La producción juguetera mundial se ha globalizado, produciéndose una relocalización de las fábricas desplazándose éstas hacia los países del sudeste asiático, siendo China el principal destino convirtiéndola en el principal productor y exportador mundial concentrando la

fabricación del 70% de los productos jugueteros mundiales. Sin embargo, las empresas han optado por mantener los centros de I+D y aquellas operaciones que incrementan el valor añadido en los países de origen, siendo EE.UU, donde se concentran la principales seden mundiales. Además de estas zonas, otras importantes son la Unión Europea, debido al gran consumo de este producto, Taiwán, ya que muchas empresas se han deslocalizado a este país por las mejores condiciones en comparación con China, y Japón que se ha convertido en el núcleo principal de la producción de videojuegos, ya que su sociedad está muy avanzada tecnológicamente.

A nivel europeo el sector presenta cifras de facturación superiores a 21.000 millones de €, de los cuales más de 14.000 provienen del juguete tradicional. Estos volúmenes permiten la existencia de más de 100.000 personas empleadas en el sector repartidas entre unas 2.000 empresas, sin embargo, el 95% de ellas son pymes y el 5% restante grandes y medianas; entre las que se encuentra Lego (Dinamarca), que es la tercera empresa mundial por facturación. Esta estructura empresarial limita su competitividad, lo que se ha compensado con la creación de clústeres industriales dedicados al sector en Baviera (Alemania), Foia de Castalla (España), Rhône-Alps (Francia) y en los alrededores de Milán, dando lugar a una industria de gran calidad y flexibilidad.

Europa es el primer mercado mundial de consumo de juguetes pero realmente, el 78% se produce en sólo 6 países: U.K, Francia, Alemania, España e Italia, y por tanto también son los países que más importan desde el exterior de la UE, siendo China el principal origen de estos productos. Por el contrario, al tratarse de un espacio económico común, las exportaciones son muy reducidas, situándose en valores entorno a los 900 millones de €, siendo la Republica Checa, Alemania y Dinamarca los mayores exportadores y los destinos más comunes EE.UU, Suiza y Noruega. En el conjunto de Europa se puede observar que los canales de distribución se concentran en dos tipos de establecimientos: las tiendas especializadas y los supermercados e hipermercados, lo que supone un problema a la hora de negociar precios y volúmenes de venta.

En España, el sector proporciona empleo a más de 5.000 personas de manera directa y a unos 27.000 si se tiene en cuenta la industria auxiliar, sin embargo el problema europeo de la dimensión empresarial se repite, ya que el 85% son pymes pero existe un mayor número de empresas que son microempresas y que principalmente sobreviven gracias a la subcontratación de procesos por parte de otras empresas. En el caso español la producción se encuentra muy concentrada en pocas zonas: Foia de Castalla (área de estudio) con un 50% del volumen total, Cataluña con cerca del 40% y Madrid, sin embargo hay que tener en cuenta la localización de las sedes de empresas multinacionales en Madrid y Barcelona, lo que hace que la producción real de estas zonas sea algo menor.

En cuanto a volúmenes de facturación, el mercado español es el quinto de la Unión Europeo y uno de los mayores exportadores teniendo como principal destino de sus productos Portugal , Francia, Italia y Alemania, sin embargo también es uno de los mayores importadores, siendo China el principal origen de los productos.

Al identificar las características específicas del mercado español a través del diagrama de Porter observamos que se trata de un sector muy atomizado, ya que hay una gran cantidad de

empresas en relación al volumen de ventas del mercado, además existen una serie de grandes productores que tienen una gran cuota de mercado, lo que significa que el resto de sociedades son pequeñas o microempresas y muchas veces sobreviven gracias a la subcontratación de las grandes y medianas jugueteras u ofreciendo sus servicios a otros sectores. A este problema se le une la gran estacionalidad que sufre el sector, ya que en la campaña navideña concentra cerca del 60% de las ventas anuales. También existe una continua guerra de precios entre las jugueteras que provoca un gran desgaste en la rentabilidad del sector, así como la pérdida de beneficios y reputación provocados por la competencia desleal, generalmente procedente del sudeste asiático. Por lo tanto, todas estas características, junto a la definición de la industria como madura, definen un escenario en el que aumentar la cuota de mercado tan sólo es posible si se consigue atraer clientes de la competencia, por lo que la rivalidad es elevada.

Continuando con el análisis de Porter se observa que la distribución de los productos jugueteros en el mercado español se concentra en las tiendas especializadas, grandes superficies y supermercados e hipermercados, lo que les otorga un gran poder de negociación en detrimento de las empresas productoras, ya que la exposición de los productos en grandes almacenes e hipermercados supone una gran promoción y asegura elevados volúmenes de venta, sobretodo en navidad, que es principalmente cuando este tipo de distribuidores utiliza los juguetes como reclamo para atraer clientes a realizar la totalidad de las compras navideñas. Y en el caso de las tiendas especializadas porque es prácticamente el único sitio en el que pueden exponer sus productos para la venta durante el resto del año. Por lo tanto, el sector se ve en una difícil situación, ya que tiene la necesidad de colocar sus productos en establecimientos concretos en un periodo de tiempo muy corto, dándole todo el poder de negociación a los distribuidores.

Por el contrario, existe una cantidad equilibrada de proveedores de materias primas, lo que favorece un equilibrio entre la oferta y la demanda sin otorgar una posición competitiva a ninguna de las dos partes.

A las anteriores dificultades se añade que cada vez los niños crecen antes, es decir tienen comportamientos adultos a edades más tempranas, lo que se traduce en una utilización diferente del ocio, y esta no incluye a los juguetes tradicionales. Además, el juguete tiene que rivalizar con otro tipo de productos como la puericultura en los primeros años de infancia, y con los videojuegos en edades más avanzadas, pero si esto no fuera suficiente, el factor regalo al que se asocia generalmente al juguete debe de competir con las demás necesidades del niño como pueden ser ropa deportiva, música, etc.

En el sector español existen una serie de condiciones que evitan la entrada de nuevos competidores como son las economías de escala, la existencia de una curva de aprendizaje, la gran lealtad del consumidor a las marcas, el escaso ciclo de vida que obliga a una continua inversión en I+D y la gran cantidad de normativa que se debe cumplir. Asimismo también existen barreras de salida que pueden prolongar situaciones de pérdidas que sean más rentables que cerrar la empresa.

Por lo tanto nos hallamos con un mercado en el que existe una gran rivalidad en el que la existencia de productos sustitutivos reduce el mercado objetivo y en el que las distribuidoras (clientes) tienen una clara ventaja a la hora de negociar, obteniendo condiciones muy

desfavorables para los productores, dando lugar a un sector con una rentabilidad baja. Sin embargo, algunas de las medidas que se pueden llevar a cabo son la creación de nuevos medios de distribución, bien a través de tiendas propias o creando un consorcio; realizar una redistribución de las ventas de una manera más equitativa, aunque este tipo de acciones no han tenido nunca éxito; utilizar el factor pedagógico del juguete tradicional frente a otro tipo de ocio.

Debido a la globalización de la producción la competencia ya no es sólo a nivel local, sino que se trata de una rivalidad internacional, por lo que las empresas jugueteras de la Foia de Castalla han desarrollado diferentes estrategias para poder obtener una ventaja competitiva que les permita sobrevivir en el sector y, en el mejor de los casos, obtener una rentabilidad superior a la media. Estas tipos de estrategias son conocidas como diversificación, reducción de costes y diferenciación.

La estrategia de diversificación consiste en incrementar el número de destinos de los productos, esto puede realizarse ampliando el catálogo de la empresa, u ofreciendo productos a una mayor cantidad de clientes, ambas formas persiguen como objetivo reducir el riesgo derivado de concentrar todas las ventas en un cliente o mercado. Sin embargo, la ampliación de la gama de productos es una estrategia más arriesgada pues se trata de realizar un producto nuevo para la empresa, del que no tienen ninguna experiencia y ello supone cometer errores y por tanto perder dinero, por ello esta estrategia no ha tenido una gran aceptación en el Valle del Juguete. Por el contrario, la búsqueda de nuevos clientes ha sido la estrategia principal de la zona, ya que la industria auxiliar y las pequeñas empresas jugueteras se han especializado en una fase concreta de la producción y aplicando toda su experiencia en este campo han ofrecido su manera de trabajar a empresas de otros sectores como el calzado o textil, de forma que su inversión es mínima, ya poseen la maquinaria y los conocimientos y han incrementado su cartera de clientes, a la vez han reducido la dependencia del juguete, con los riesgos que ello supone y consiguen una mayor especialización en esos procesos. Todo esto ha provocado que la Foia de Castalla sea más conocida en la actualidad como un distrito industrial especializado en procesos.

En el caso de la estrategia de reducción de costes tiene una limitación práctica, ya que es imposible competir con los costes conseguidos en el sudeste asiático, sin embargo, todo lo que suponga una reducción de costes gracias a una mejora de los procesos, menor número de productos defectuosos, etc., sin reducir la calidad, produce un aumento de la rentabilidad y de la competitividad, lo que a la larga se traduce en un aumento del número de ventas. Los principales métodos de reducción de costes empleados en el *“Valle del Juguete”* son la subcontratación y la conversión en proveedores de multinacionales.

La subcontratación de algunos procesos de fabricación es una de las políticas más seguidas en la zona y que le ha valido el nombre de distrito industrial especializado en procesos. Esto permite reducir las secciones que se encuentran sobredimensionadas y que sólo se utilizan para la campaña de navidad, lo que provoca que el resto del año haya un exceso de capacidad con todos los gastos que ello conlleva. Al reducir el gasto, esos recursos pueden ser canalizados hacia las secciones que provocan un incremento del valor añadido. Además estas relaciones de entre jugueteras e industria auxiliar son muy beneficiosas, ya que se mejora la competitividad, puesto que las auxiliares aconsejan cómo producir ciertos componentes y

cuáles producir e implantan los conocimientos obtenidos en otros sectores. Esta política también la realizan las empresas auxiliares, principalmente en las secciones de baños de metales o pintura, ya que son las secciones más caras. Esta subcontratación ha significado la reconversión de pequeñas jugueteras en industria auxiliar, de modo que en la actualidad esta última es la principal actividad de la zona, significando un 41% del total de actividades económicas frente al 11% que representa el sector juguetero.

Las principales actividades subcontratadas son la matricería, la inyección y soplado de plásticos y el montaje de juguetes, aunque existen muchos otros servicios realizados por empresas externas como son los de contabilidad, asesoramiento fiscal y laboral, publicidad, marketing, consultoría, calidad, diseño...

Por el contrario, la conversión de pequeñas y medianas empresas en proveedores de multinacionales no es una política que haya gozado de especial aceptación por parte de los empresarios, esto supone la pérdida del control de la empresa, y además depende de las estrategias de las multinacionales, y estas sólo están interesadas en aquellas que son capaces de producir muy rápido, poseen certificados de calidad y renuevan continuamente su maquinaria. La consecución de un contrato de suministro supone unas elevadas ventas a un precio bastante ajustado, pero que permite a la empresa un volumen constante de trabajo con el que sufragar todos los gastos.

Pero la estrategia estrella de todas las empresas es conseguir la diferenciación, ya que si consiguen que el consumidor perciba una significativa diferencia entre sus productos y los de los rivales, obtendrán una ventaja competitiva que podrán aprovechar con un incremento de los precios. Esta diferenciación se puede conseguir a través de muchísimas maneras siendo la más significativa la creación de una marca que permita reconocer rápidamente el producto y asociarlo a una serie de valores, ya que en el sector del juguete los niños generalmente demandan productos con marca.

Una vez que las empresas han conseguido crear una marca reconocida a nivel mundial utilizan sus licencias para seguir expandiéndose, siendo la obtención de estas licencias de fabricación una manera muy buena de promocionar la marca del fabricante, lo que asegura un elevado volumen de ventas y un reconocimiento de calidad del producto realizado.

La otra gran estrategia de diferenciación es la calidad, sin embargo en Europa es complicado sobresalir en este apartado, ya que la calidad de los productos está absolutamente testada, puesto la normativa y controles son muy rigurosos, existiendo un sistema de actuación que una vez detectado cualquier incidencia grave retira rápidamente todo el lote defectuoso del mercado. Sin embargo, los productos que provienen del sudeste asiático son los que no cumplen la normativa y realizan una competencia desleal, que muchas veces se traduce en problemas con ciertos productos, repercutiendo de manera negativa en todo el sector.

Otra de las estrategias con las que las jugueteras están consiguiendo diferenciarse es gracias a la Responsabilidad Social Corporativa, que proyecta una imagen de empresa comprometida con la sociedad y despierta la conciencia del consumidor. En este sentido la industria internacional ha realizado algunas acciones siendo las más importantes el Proceso ICTI CARE y la Carta de Imagen del Juguete. La primera consiste en un compromiso por el cual los fabricantes se aseguran que el producto ha sido fabricado por empresas que cumplen los

derechos humanos, respetan el medio ambiente, protegen a sus trabajadores y cumplen la legislación vigente, y al que se han unido más de 200 empresas en todo el mundo, entre las que están 85 de las empresas españolas (42%) y los grandes distribuidores europeos y norteamericanos. Mientras que la segunda defiende el papel del juguete y del juego en el desarrollo físico y mental de los niños y de las personas.

Debido a la enorme rivalidad existente en el sector la cooperación interempresarial ha sido muy escasa, sin embargo sí que ha existido, siendo la acción más importante la fusión de 24 empresas muñequeras de Onil para dar lugar a la empresa más importante de la zona: Famosa.

En la actualidad la cooperación es indispensable para conseguir sinergias que permitan competir en el mercado mundial, sin embargo estas relaciones son muy complicadas, ya que las empresas se ven como rivales y existe mucho recelo a compartir las innovaciones. Sin embargo, hay numerosos campos en los que la cooperación no implica compartir novedades y estos pueden permitir grandes beneficios como son: la creación de grupos comerciales o asociaciones de compra de materiales, comercialización, importación de productos o distribución.

A pesar de todo existe cooperación entre empresas que se complementan, por ejemplo ONILCO INNOVACION que durante los últimos años ha cooperado en la realización de productos con AITEX, AIJU, las universidades de Valencia, Alicante, Belfast, Toulouse, e incluso con la ONCE, pero no con otras empresas del sector. Por ello, la mayor cooperación se da entre empresas auxiliares y jugueteras, ya que las segundas se dejan aconsejar por las primeras y ofrecen innovaciones y conocimientos provenientes de otros sectores. Además los propios talleres auxiliares se unen para acudir en conjunto a las principales ferias de subcontratación.

A todo ello se le unen los grandes esfuerzos que están realizando organismos como APROIBI, ONILAE o AEFJ para promover la cooperación en la creación de espacios comunes como el gimnasio de recuperación, aulas de pedagogía, ludotecas y centros de día, que permitirían testar los productos antes de realizar el lanzamiento y proporcionarían numerosas ventajas, sin embargo, están teniendo poco éxito.

En el caso de conseguir desarrollar la cooperación entre las empresas del sector se producirá una confianza entre los directivos que provocará un mayor número de acciones conjuntas que se traducirá en un mayor rendimiento y eficiencia de la zona.

Para suplir alguna de las deficiencias motivadas por las características del sector existen numerosos organismos que prestan su ayuda a las industrias del sector e intentan resolver problemas relacionados con la formación de los trabajadores, la cooperación, la internacionalización o las inversiones en I+D, además hay que valorar el enorme esfuerzo que han realizado los ayuntamientos de la zona para construir los polígonos industriales.

Los empresarios valoran muy positivamente todas estas ayudas recibidas desde organismos externos, sin embargo las que mejor reputación gozan son las actuaciones realizadas por los institutos tecnológicos, que generalmente van dirigidas a la innovación y permite obtener ventajas competitivas; sin embargo, las actuaciones de la Generalitat Valenciana también están muy bien valoradas.

Entre los institutos tecnológicos que ofrecen servicios al sector juguetero destaca AIJU que ofrece servicios especializados en los campos de innovación, ingeniería del producto y estudios de mercado. Estos servicios no sólo incluyen el asesoramiento, ya que en muchas ocasiones se persigue una colaboración activa de varias empresas y AIJU tan sólo hace de intermediario para que las relaciones sean cordiales y lleguen a buen puerto. Además ofrece numerosos cursos gratuitos para sus asociados, de forma que sean un punto de encuentro entre empresarios de diferentes fábricas y a la vez fomentar los intercambios de información informales.

Entre las asociaciones empresariales destaca AEFJ que representa al sector fuera de las fronteras nacionales y realiza acciones de promoción exterior, formación, asesoramiento a sus miembros en multitud de áreas como fiscalidad, aspectos laborales, promoción exterior... Pero sus campañas más conocidas son aquellas que asocian el juguete con un imagen de solidaridad: *“Un juguete, una ilusión”* o las que defienden los derechos de los niños a jugar: como la campaña para que el juguete fuera declarado Bien de Interés Cultural (BIC).

Además de la asociación del juguete, existen otras como UCEF e IBIUAE que engloban a todas las industrias de la zona y buscan un incremento de la importancia de las empresas locales para lo que les proporcionan ayuda legal, asesoramiento y defensa de los intereses de una manera común.

A nivel internacional, las asociaciones jugueteras más importantes son TIE, que aglutina las empresas europeas e ICTI, que es la asociación mundial. La primera centra su política en mejorar la seguridad de los juguetes, defender el papel positivo que ejercen en la sociedad, y además presta asesoramiento a sus miembros sobre innovaciones. Mientras que ICTI se centra en ser centro de discusión sobre las tendencias y temas importantes, eliminar las barreras al comercio de los juguetes, fomentar la responsabilidad social de la industria y conseguir la armonización mundial de las normas de seguridad.

Cada vez la innovación es un aspecto más importante de la sociedad como demuestra que tanto la Unión Europea, España y la Comunidad Valenciana tengan una gran cantidad de planes de innovaciones y organismos que se dediquen en exclusiva a ello. Esto se debe a que una de las características de las empresas que mejores resultados consiguen en el sector es la gran inversión que realizan en innovaciones, puesto que se trata de un sector que requiere de una renovación constante del producto, y aunque el porcentaje de empresas que realizan innovaciones es superior a la media de la industria española no alcanza las cotas de los países europeos.

La innovación es principalmente renovación del producto para que aparezcan novedades en los catálogos, sin embargo muchas de estas nuevas referencias son pequeñas modificaciones de un producto anterior, por lo que no son innovaciones reales, sin embargo, estas innovaciones son necesarias para sobrevivir en un mercado en el que no hacerlo supone la disminución de las ventas.

Además, las innovaciones de proceso, en la organización y en la mercadotecnia son bastantes escasas, y estos tipos son los que permiten obtener una ventaja competitiva, ya que es mucho más complicado copiar un proceso que un producto.

Se ha demostrado que la innovación permite obtener una mayor rentabilidad, entorno al 5% más que aquellas empresas que no la realizan, este hecho se produce independientemente de si nos encontramos en un periodo de crisis o de expansión.

Hay multitud de factores y variables que inciden en la innovación, siendo la más completa la realizada por Cierval, en la que se identificaban treinta variables de las que dependía la innovación agrupadas en cinco grupos: personas, gestión, proyectos, entorno y mercado. Una vez analizadas se pudo observar que el sector presentaba un buen posicionamiento en las variables de entorno y mercado, aunque requeriría mejorar en la parte de gestión y personas.

Al realizar un análisis más profundo se pudo afirmar que las empresas grandes obtenían mejores cualificaciones que las pequeñas en todos los grupos de variables, lo cual no está motivado, ya que las acciones analizadas no suponían un coste excesivo. Por lo tanto, una de los objetivos para el futuro debería ser mejorar la posición innovadora de las pequeñas y microempresas.

Para poder conseguir un mayor número de innovaciones es necesario re-orientar la estructura de la empresas, situando la creación de valor como objetivo principal, para ello la conciencia del cambio debe nacer en la alta dirección y estar apoyado por los trabajadores.

Esta nueva estructura empresarial debe de primar la generación de ideas, lo que incluye que se toleren los errores, puesto que estos son necesarios para encontrar la innovación que tenga éxito, sin embargo, para minimizar estos errores se debe disponer de empleados con buenas aptitudes técnicas y administrativas, que sean optimistas, capaces de resolver problemas y que estén dispuestos a asumir riesgos. Para dar valor a esta generación de ideas es importante diseñar un sistema de retribuciones y reconocimientos que valore al empleado como se merece, también se debe rediseñar el espacio de trabajo, puesto que se producirán numerosas reuniones para la puesta en común y generación de ideas.

Esta orientación al mercado junto a las demandas de los clientes y la reducción de los costes son las principales fuentes de las innovaciones que se producen dentro de las empresas, sin embargo una vez diseñada una innovación se debe de realizar y en muchas ocasiones estas no se producen por diferentes motivos, siendo los más comunes la falta de fuentes de innovación, los riesgos económicos derivados o el propio coste de desarrollarla.

En la actualidad la empresa juguetera española se encuentra bien posicionada en el conjunto mundial del sector, siendo uno de los principales mercados europeos, tanto a nivel productivo como de consumo. Su principal fortaleza reside en la calidad y diseño de sus productos y en el gran apoyo que recibe de la industria auxiliar. Y sus principales retos en el futuro próximo son aumentar el grado de cooperación entre las empresas y conseguir una mayor innovación para que deben de centrar sus esfuerzos en reformar sus estructuras organizativas.

10. BIBLIOGRAFIA.

- Asociación de Empresarios de Ibi (IBIAE) <<http://www.ibiae.com/>> [08/05/2011]
- Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ) <<http://www.aefj.es/home/index.php>> [08/05/2011]
- Arte Model, S. L <<http://www.artemodel.es/es/empresa-regalo-informal.html>> [05/11/2011]
- BALLESTER, ENRIQUE et al (2007), *Jugando como siempre*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. 88 páginas
- BELSO MARTÍNEZ, JOSÉ ANTONIO y ESCOLANO ASENSI, CARMEN VICTORIA (2009), *La externalización de actividades como estrategia competitiva en el sector juguetero español. Consideraciones desde la perspectiva espacial*. Economía industrial núm.372. 13 páginas.
<<http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevisitaEconomiaIndustrial/372/115.pdf>>
- Berjuan: <<http://www.berjuan.com/berjuan/app/berjuan/berjuan.asp>> [04/11/2011]
- Centro Tecnológico del Juguete (AIJU) <<http://www.aiju.info/#/4>> [09/06/2011]
- *Cien años de juguetes en la Comunidad Valenciana 1905-2005* (2005). Valencia, Museo Valenciano de la Ilustración y de la Modernidad. 85 páginas.
- Coloma y Pastor: <<http://www.colomaypastor.com/coloma-y-pastor>> [29/10/2011]
- DUCH, EMILIANO et al (1998), *INICIATIVA DE REFUERZO DE LA COMPETITIVIDAD. El microclúster del juguete en la comarca de la Foia de Castalla* (Alicante). Generalitat Valenciana. 67 páginas.
- Economía industrial número 372, *La industria del juguete es España. El futuro de un sector tradicional.*, (2º trimestres de 2009).
<<http://www.mityc.es/esES/Documentacion/Publicaciones/Paginas/detallePublicacionPeriodica.aspx?numRev=372>>
- *El sector juguetero. Análisis y estrategias de los protagonistas*(2007) Instituto Tecnológico del Juguete (AIJU) 89 páginas.
- Estrategia Nacional de Ciencia y Tecnología (ENCYT) <<http://www.micinn.es/portal/site/MICINN/menuitem.7eeac5cd345b4f34f09dfd1001432ea0/?vgnnextoid=1a25128e6f0b1210VgnVCM1000001a04140aRCRD>>[20/11/2011]
- Falca: <http://www.falca.es/web_Falca/Home.html> [05/11/2011]
- Famosa: <http://www.famosa.es/famosa_Iberia_ES.html> [04/11/2011]
- FRANCÉS BARCELÓ, MAITE (2009), *La marca como herramienta competitiva del juguete en España*. Economía industrial num.372. 10 páginas.
<<http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevisitaEconomiaIndustrial/372/65.pdf>>

- Fundación para la innovación tecnológica (COTEC) <<http://www.cotec.es/>> [18/11/2011]
- FUSTER OLIVARES, ANTONIO y DOMÉNECH SANCHEZ, RAFAEL, *La cooperación en el distrito industrial de la Foia de Castalla: Análisis de las relaciones interempresariales de carácter productivo y financiero*. 20 páginas
<<http://www.reunionesdeestudiosregionales.org/cdromjaen2008/htdocs/pdf/p161.pdf>>
- GARCÍA PRÓSPER, BEATRIZ (2003), *Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero*. Valencia, Universidad Politécnica de Valencia. 713 páginas.
- GARCÍA TABUENCA, ANTONIO y CRECENTE ROMERO, FERNANDO (2009) *Empresarios y empresas beneficiarios de aval de SGR. Una caracterización. Economía industrial* núm. 372. 14página
<<http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/372/153.pdf>>
- GENERALITAT VALENCIANA (2004), Plan de Competitividad. Sector del Juguete de la C.V. 2005-2007. 33 páginas. <http://www.edu.gva.es/poci/es/dgpoci_plan2.htm>
- GISBERT LÓPEZ, M^a CINTA et al (2009), *La mujer y su papel en la industria. Aproximación al caso del sector del juguete*. Economía industrial núm.372. 14 páginas
<<http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/372/51.pdf>>
- GISBERT, SANTIAGO; COSTA, MARÍA; BUSÓ, PABLO Y MATA, ANA (2009), *La innovación en el sector juguetero. Situación y diagnóstico*. Economía industrial núm.372. 13 páginas.
<<http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/372/85.pdf>>
- GOLF LAVILLE, EMILIO (2003) *La gestión del conocimiento innovativo: un análisis para el microclúster moldista de la Foia de Castalla*. V Congreso de Ingeniería de Organización, Valladolid-Burgos, 4-5 Septiembre de 2003. 10 páginas.
< http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2003/Art_059.pdf >
- GOMÉZ BERNABEU, ANA (2003) *Cultura en las Pymes del sector del juguete y auxiliares: implicaciones para la implantación de sistemas de calidad*. Universidad de Alicante. 376páginas.
<<http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16702/1/TESIS%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20CALIDAD%20EN%20PYMES%20DEL%20JUGUETE.pdf>>
- Gonher: <<http://gonher.es/verSeccion.do?seccion=empresa>> [26/10/2011]
- Guisval: <<http://www.guisval.com/html/empresa.html>> [25/10/2011]
- Herrajes y Juguetes Joal S.L: <<http://www.joal.es/esp/empresa.php>> [26/10/2011]
- ICTI CARE Process <<http://www.icti-care.org/>> [20/09/2011]

- *Informe de posición competitiva, Ipac* (2010), Observatorio del juguete. Instituto Tecnológico del juguete (AIJU). 37 páginas.
- Ingenio 2010
<<http://www.micinn.es/portal/site/MICINN/menuitem.7eeac5cd345b4f34f09dfd1001432ea0/?vgnnextoid=0714128e6f0b1210VgnVCM1000001a04140aRCRD>> [20/11/2011]
- INNOVAONIL (2006) *Apoyo y dinamización del tejido industrial de Onil*. Ibi, Centro Tecnológico AIJU. 19 páginas
- Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) <www.icex.es/> [09/04/2011]
- Instituto Nacional de Estadística (INE) <<http://www.ine.es/>> [09/03/2011]
- Instituto Valenciano de la Exportación < www.ivex.es/> [20/04/2011]
- International Council of Toy Industries (ICTI) <<http://www.toy-icti.org/>> [12/04/2011]
- Lamagik, S.L <http://www.lamagik.com/quienes_somos.php> [04/05/2011]
- Ley de la Ciencia
<<http://www.micinn.es/portal/site/MICINN/menuitem.7eeac5cd345b4f34f09dfd1001432ea0/?vgnnextoid=3eb3128e6f0b1210VgnVCM1000001a04140aRCRD>> [20/11/2011]
- Miniland S.A <<http://www.minilandgroup.com/gs.php>> [05/11/2011]
- Ministerio de Ciencia e Innovación: Cultura científica
<<http://www.micinn.es/portal/site/MICINN/menuitem.00d7c011ca2a3753222b7d1001432ea0/?vgnnextoid=c366dbdfac21210VgnVCM1000001034e20aRCRD>> [18/11/2011]
- Ministerio de Ciencia e Innovación: Innovación.
<<http://www.micinn.es/portal/site/MICINN/menuitem.00d7c011ca2a3753222b7d1001432ea0/?vgnnextoid=f4c81f4368aef110VgnVCM1000001034e20aRCRD>> [17/11/2011]
- Ministerio de Ciencia e Innovación: Investigación
<<http://www.micinn.es/portal/site/MICINN/menuitem.00d7c011ca2a3753222b7d1001432ea0/?vgnnextoid=33881f4368aef110VgnVCM1000001034e20aRCRD>> [18/11/2011]
- MIRÓ LLINARES, CRISTINA Y CHINCHILLA MIRA, LORENZO (2009), *La fabricación responsable de Juguetes: Códigos, normas, conductas e iniciativas propias*. Economía Industrial núm. 372. 9 páginas.
<<http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/372/75.pdf>>
- MIRÓ LLINARES, CRISTINA y GINER CARDOA, OLIVER (2009), *La aplicación de la normativa de seguridad en la fabricación y venta de juguetes en España*. Economía industrial núm.372
<<http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/372/43.pdf>>
- Moltó: <<http://www.molto.es/>> [26/10/2011]
- Muñecas Antonio Juan: <<http://www.antoniojuansl.com/about>> [05/11/2011]

- Muñecas Barbersa: <<http://www.munecasberbesa.com/>> [05/11/2011]
- Muñecas Llorens: <<http://www.mllorens.net/main.html>> [04/11/2011]
- MUSEO VALENCIANO DEL JUGUETE (1997), *Juguetes Valencianos. Un siglo en la historia de una industria peculiar*. Valencia, dirección General de Patrimonio Artístico. 153 páginas.
- NAVARRO CÁRCEL, RAFAEL (2005), *Los nuevos burgueses valencianos: historia de los empresarios que partieron de la nada y levantaron grandes imperios; Porcelanosa, Lladró, Mercadona, Serratos, Famosa...* Madrid, Le esfera de los libros. 319 páginas.
- Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial (OPTI) <<http://www.opti.org/index.asp>> [18/11/2011]
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa <<http://www.observatoriorsc.org/>> [25/09/2011]
- Observatorio Español de la Innovación y el Conocimiento (ICONO). <<http://icono.fecyt.es/contenido.asp?dir=00@Inicio>> [17/11/2011]
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2005), *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre la Innovación*. <[http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academcio/Manual de Oslo%202005.pdf](http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academcio/Manual_de_Oslo%202005.pdf)>
- Palau Hermanos: <http://www.palauhermanos.es/paginas/empresa.html> [25/10/2011]
- Paola Reina: <<http://www.paolareina.com/>> [05/11/2011]
- PASTOR COLLEFORNS, SERGIO (2009), *En busca del valor añadido perdido en la crisis*. La experiencia de Tecnitoys Scalextric Economía industrial núm.372. 4 páginas <<http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/372/147.pdf>>
- PASTOR FERNANDEZ, JOSE ANTONIO y CHINCHILLA MIRA, LORENZO (2009), *Evolución y perspectivas de la industria fabricante de juguetes en España*. Economía industrial núm.372. 10páginas. <<http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/372/17.pdf>>
- Pilen: <<http://pilen.jimdo.com/>> [27/10/2011]
- Plan Nacional de I+D+i <<http://www.micinn.es/portal/site/MICINN/menuitem.7eeac5cd345b4f34f09dfd1001432ea0/?vgnnextoid=83b192b9036c2210VgnVCM1000001d04140aRCRD>> [20/11/2011]
- Playmobil: <http://www.playmobil.es/on/demandware.store/Sites-ES-Site/es_ES/Link-Page?cid=DATEN09> [05/11/2011]
- Playmobil: <<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/298608/10/07/Los-clicks-de-Playmobil-llevan-mas-de-30-anos-en-Espana-asi-es-su-mundo.html>> [05/11/2011]

- PRESIDENCIA DE LA GENERALITAT VALENCIANA (2007), *La innovación en el sector del juguete de la Comunidad Valenciana*. Valencia, Fundación Premios Rey Jaime I, Presidencia de la Generalitat. 158 páginas
- Proyecto Ludecum: www.ludomecum.com [10/06/2011]
- Reig Musicales: http://www.reig.es/reig_es.html [25/10/2011]
- RUBERT ADELANTADO, GLORIA y MINONDO URIBE-ETXEBARRIA, ASIER (2009), *El efecto del Outsourcing en la industria manufacturera española. En su demanda relativa de trabajadores cualificados*. Economía industrial núm.372. 14 páginas .
<<http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/372/195.pdf> >
- SÁEZ CALA, ANTONIO et al (1999), *Transformación y ajuste productivo en los sistemas locales de empresas: El Valle del Juguete*. Valencia, Instituto de Cultura "Juan Gil-Albert": Fundación Universitaria San Pablo C.E.U. 108 páginas
- SEMPERE, GERMÁN (2009), *Miniland, la especialización en juguetes educativos y nuevos mercados*. Economía industrial núm.372. 8 páginas .
<<http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/372/139.pdf>>
- Servicio de Información Comunitario sobre Investigación y Desarrollo de la Comisión Europea <http://cordis.europa.eu/home_es.html> [18/11/2011]
- Toy Industries of Europe (TIE) <<http://www.tietoy.org/>>[25/04/2011]
- Unión Comarcal de Empresarios de la Foia (UCEF) <<http://www.ucef.es/>>[10/05/2011]
- Unión Europea <http://europa.eu/index_es.htm> [10/07/2011]
- VALERO ESCANDELL, JOSE RAMON (1991), *PAYÀ Historia social de una industria juguetera*. Valencia. Editado por Generalitat Valenciana, Consellería de Treball i Seguritat Social. 256 páginas.
- VALERO ESCANDELL, JOSÉ RAMÓN (1998), *El trabajo en la industria juguetera de la Foia de Castalla (Alicante)*. Universidad de Alicante. 15 páginas.
<<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=111699>>
- VALERO ESCANDELL, JOSE RAMON (1998), *La industria del juguete en Ibi 1900-1942*. Alicante, Universidad de Alicante.100 páginas
- VALERO ESCANDELL, JOSÉ RAMÓN (1998), *La industria juguetera de la Foia de Castalla (1984-1996)*. Universidad de Alicante 18 páginas.
<<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=111679>>
- Valle del juguete <<http://www.valledeljuguete.com.es>>[09/04/2011]
- VAQUERO SÁNCHEZ, M^ªANTONIA Y GOMÉZ GRAS, JOSÉ MARÍA (2009), *¿Es posible en un sector tradicional, como el juguete, el llamado "Fenómeno Born Global"?*. Economía industrial úm.372 10 páginas
<<http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/372/129.pdf> >

- VILAPLANA CERDA, JOAQUÍN et al (2009), Diagnostico sobre la gestión de la innovación en las Pyme de la Foia de Castalla. Centro tecnológico AIJU. 38 páginas.
- Web of Knowledge (WOK) <<http://www.accesowok.fecyt.es/>> [18/11/2011]
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)
<<http://www.wbcsd.org>> [22/09/2011]
- YBARRA, JOSEP-ANTONI et al (2009), *Localización y dinámica productiva de la industria del juguete en España*. Economía industrial núm.372. 15 páginas.
<http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevisitaEconomiaIndustrial/372/27.pdf>
- YBARRA, JOSEP-ANTONI et al (2009), *Tradición e innovación en la industria del juguete. La diversificación como estrategia*. Economía industrial núm.372. 15 páginas.
<<http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevisitaEconomiaIndustrial/372/99.pdf>>
- YBARRA, JOSEP-ANTONI y SANTA MARÍA BENEYTO, M^º JESUS (2008), *El distrito de juguete de la Foia de Castalla y su evolución*. 23 páginas
<<http://www.fundacioncajamar.com/mediterraneo/revista/me1318.pdf>>
- YBARRA, JOSEP-ANTONI y SANTA MARÍA BENEYTO, M^º JESUS, (2006) *El sector del juguete en España. Dinámica y estrategias productivas ante el proceso de globalización*. Boletín Económico de ICE nº2885. 13 páginas
<http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/13530/1/Ybarra_Santa_Maria_Sector_juguete.pdf>
- YBARRA, JOSEP-ANTONI, (2001), *Marco Económico y Tecnológico de la Industria Valenciana*. Universidad de Alicante. 7 páginas.
<www.ibivirtual.com/web/congreso/Josep%20Antoni%20Ybarra.doc>

11. ANEXOS.

Anexo 1: Evolución de la población de la Foia de Castalla.....	148
Anexo 2 Consumo Mundial de juguetes.	148
Anexo 3 Ventas Mundiales del sector juguetero.	149
Anexo 4 Principales mercados Europeos.	149
Anexo 5. Principales destinos de las Importaciones de juguetes de la UE.	150
Anexo 6. Principales variables económicas del sector juguetero español.	150
Anexo 7 Petición de marca según categorías de juguetes.....	151
Anexo 8. Valoración diferentes agentes institucionales implicados en la Foia de Castalla, por parte de los empresarios.....	152

Anexo 1: Evolución de la población de la Foia de Castalla

EVOLUCIÓN POBLACIÓN									
	1900	1940	1950	1960	1970	1981	1991	2001	2010
Biar	3550	2838	2733	2748	2976	3151	3395	3539	3703
Castalla	4285	4102	4514	5799	5794	6594	7205	7923	10513
Ibi	3653	3929	4081	6129	13916	19846	20452	21798	23861
Onil	2918	2877	2919	3185	4733	6144	6550	6903	7723
Tibi	1517	1293	1218	1137	1041	986	1045	1252	1745
Total	15977	15039	15465	18998	28460	36721	38647	41415	47545

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Anexo 2 Consumo Mundial de juguetes.

MERCADO TOTAL DEL JUGUETE (millones de US \$)		
	2000	2009
Mundo	69.493	80.280
Norte América	30.949	23.382
Asia	17.914	21.486
Europa	16.059	23.542
Sudamérica	2.768	6.854
Oceanía	1.370	2.081
África	433	2.934

Fuente: Internacional Council of Toy Industries (ICTI)

Anexo 3 Ventas Mundiales del sector juguetero.

EVOLUCION VENTAS MUNDIALES (millones de US\$)	
1996	61.500
1997	66.000
1998	69.400
1999	71.100
2000	69.500
2001	74.400
2002	79.400
2003	85.400
2004	61.200
2005	63.700
2006	67.000
2007	78.308
2008	77.472
2009	80.280

Fuente: International Council of Toy Industries (ICTI)

Anexo 4 Principales mercados Europeos.

Principales mercados Europeos		
	2008	2009
U.K	20,8%	20,5%
Francia	20,0%	20,1%
Alemania	16,0%	16,2%
Italia	7,9%	8,6%
España	6,7%	7,9%
Holanda	5,3%	4,9%

Fuente: Toy Industries of Europe (TIE)

Anexo 5. Principales destinos de las Importaciones de juguetes de la UE.

% Importaciones de la UE		
	2008	2009
U.K	22,9%	23,3%
Alemania	15,0%	15,9%
Francia	13,8%	14,5%
Italia	10,8%	10,5%
Holanda	2,7%	7,3%
España	7,7%	7,0%
Bélgica	6,0%	6,2%
Dinamarca	7,5%	2,4%

Fuente: Toy Industries of Europe (TIE)

Anexo 6. Principales variables económicas del sector juguetero español.

EVOLUCION DE LAS PRINCIPALES VARIABLES DEL JUGUETE EN ESPAÑA (millones de €)				
	producción	consumo	exportación	importación
1995	681,55€	753,12€	264,82€	336,39€
1996	649,09€	726,88€	252,78€	330,57€
1997	721,21€	816,25€	306,68€	401,73€
1998	745,26€	844,83€	327,03€	426,6€
1999	775,31€	920,49€	332,49€	477,67€
2000	872,67€	1.199,94€	377,97€	705,24€
2001	952,60€	1.156,17€	425,44€	629,01€
2002	1.039,84€	1.234,11€	491,74€	686,01€
2003	1.022,00€	1.343,59€	429,15€	750,74€
2004	985,00€	1.403,08€	375,31€	793,39€
2005	979,00€	1.480,29€	369,92€	871,21€
2006	977,00€	1.533,98€	355,65€	912,63€
2007	1.036,00€	1.647,91€	388,12€	1.000,03€
2008	1.151,00€	1.720,56€	391,87€	961,43€
2009	954,00€	1.360,07€	363,98€	770,05€

Fuente: Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ)

Anexo 7 Petición de marca según categorías de juguetes.

PETICION DE MARCA EN RELACIÓN CON LAS DISTINTAS CATEGORIAS DE JUGUETES (%)	
Citación marca por categoría de juguete	Sí
Juegos de construcción	100,0%
Preescolar	100,0%
Videojuegos y consolas	96,3%
Muñecos de acción y/o accesorios	86,2%
Muñecas maniquí y/o accesorios	82,8%
Juegos de mesa	82,4%
Juguetes electrónicos	80,5%
Juguetes de escenario tipo "Lego" o "Playmobil"	72,6%
Disfraces	65,2%
Manualidades	57,8%
Instrumentos musicales	54,5%
Otros	52,9%
Muñecas bebé y/o accesorios	51,7%
Coches, garajes y pistas	43,1%
Peluches	41,9%
Muñecas y/o accesorios	36,1%
Armas de juguete	33,3%
Juguetes de exterior	26,7%
Juguetes de imitación hogar y adultos	25,9%
Bicicleta y otros vehículos con tracción	16,7%
Puzles y otros juguetes educativos	0,0%

Fuente: AEFJ (2007)

Anexo 8. Valoración diferentes agentes institucionales implicados en la Foia de Castalla, por parte de los empresarios.

VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LAS ACCIONES DE LOS DISTINTOS AGENTES INSTITUCIONALES PARA EL IMPULSO Y MEJORA DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DE LA ZONA						
% de empresas sobre el total		Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante	NS/NC
Unión Europea	Juguetes	32,00%	24,00%	20,00%	8,00%	16,00%
	Procesos industriales	25,00%	37,50%	7,50%	25,00%	5,00%
Administración Central	Juguetes	24,00%	32,00%	20,00%	8,00%	16,00%
	Procesos industriales	17,50%	47,50%	10,00%	20,00%	5,00%
Generalitat Valenciana	Juguetes	28,00%	32,00%	20,00%	4,00%	16,00%
	Procesos industriales	32,50%	37,50%	10,00%	15,00%	5,00%
Diputación Provincial	Juguetes	16,00%	20,00%	40,00%	8,00%	16,00%
	Procesos industriales	20,00%	42,50%	12,50%	20,00%	5,00%
Ayuntamientos	Juguetes	16,00%	16,00%	48,00%	4,00%	16,00%
	Procesos industriales	22,50%	45,00%	10,00%	17,50%	5,00%
Institutos tecnológicos y otros centros de investigación	Juguetes	36,00%	48,00%	4,00%	0,00%	12,00%
	Procesos industriales	22,50%	55,00%	5,00%	12,50%	5,00%
Asociación de empresarios	Juguetes	32,00%	24,00%	24,00%	4,00%	16,00%
	Procesos industriales	15,00%	65,00%	7,50%	7,50%	5,00%
Sindicatos	Juguetes	16,00%	4,00%	48,00%	16,00%	16,00%
	Procesos industriales	10,00%	30,00%	27,50%	27,50%	5,00%
Centros de formación	Juguetes	20,00%	36,00%	24,00%	4,00%	16,00%
	Procesos industriales	25,00%	50,00%	7,50%	12,50%	5,00%
Universidad	Juguetes	20,00%	28,00%	24,00%	8,00%	20,00%
	Procesos industriales	15,00%	57,50%	5,00%	17,50%	5,00%

Fuente: Revista Economía Industrial. Nº 372. Localización y dinámica productiva de la industria del juguete en España

Como se ha indicado en el apartado 7.1, se ha procedido a eliminar aquellas respuestas no válidas, es decir las del grupo NS/NC, ya que de esta manera sólo se tendrán en cuenta las respuestas de aquellas empresas que han valorado a las instituciones. Por lo tanto se va a producir una variación de los porcentajes de las contestaciones, de forma que los nuevos porcentajes de la tabla son los siguientes:

VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LAS ACCIONES DE LOS DISTINTOS AGENTES INSTITUCIONALES PARA EL IMPULSO Y MEJORA DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DE LA ZONA					
% de respuestas válidas		Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Unión Europea	Juguetes	38,10%	28,57%	23,81%	9,52%
	Procesos industriales	26,32%	39,47%	7,89%	26,32%
Administración Central	Juguetes	28,57%	38,10%	23,81%	9,52%
	Procesos industriales	18,42%	50,00%	10,53%	21,05%
Generalitat Valenciana	Juguetes	33,33%	38,10%	23,81%	4,76%
	Procesos industriales	34,21%	39,47%	10,53%	15,79%
Diputación Provincial	Juguetes	19,05%	23,81%	47,62%	9,52%
	Procesos industriales	21,05%	44,74%	13,16%	21,05%
Ayuntamientos	Juguetes	19,05%	19,05%	57,14%	4,76%
	Procesos industriales	23,68%	47,37%	10,53%	18,42%
Institutos tecnológicos y otros centros de investigación	Juguetes	40,91%	54,55%	4,55%	0,00%
	Procesos industriales	23,68%	57,89%	5,26%	13,16%
Asociación de empresarios	Juguetes	38,10%	28,57%	28,57%	4,76%
	Procesos industriales	15,79%	68,42%	7,89%	7,89%
Sindicatos	Juguetes	19,05%	4,76%	57,14%	19,05%
	Procesos industriales	10,53%	31,58%	28,95%	28,95%
Centros de formación	Juguetes	23,81%	42,86%	28,57%	4,76%
	Procesos industriales	26,32%	52,63%	7,89%	13,16%
Universidad	Juguetes	25,00%	35,00%	30,00%	10,00%
	Procesos industriales	15,79%	60,53%	5,26%	18,42%

Fuente: Elaboración propia.

Ahora procedemos a calificar esas respuestas asignándoles valores del 4 al 1, siendo el 4 muy importantes, y el 1 nada importantes, para seguidamente multiplicar esos valores por los porcentajes de cada tipo de respuesta.

VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LAS ACCIONES DE LOS DISTINTOS AGENTES INSTITUCIONALES PARA EL IMPULSO Y MEJORA DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DE LA ZONA								
% de respuestas válidas		Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante	Total	Suma	Media
Unión Europea	Juguetes	1,52	0,86	0,48	0,10	2,95	5,61	2,81
	Procesos industriales	1,05	1,18	0,16	0,26	2,66		
Administración Central	Juguetes	1,14	1,14	0,48	0,10	2,86	5,52	2,76
	Procesos industriales	0,74	1,50	0,21	0,21	2,66		
Generalitat Valenciana	Juguetes	1,33	1,14	0,48	0,05	3,00	5,92	2,96
	Procesos industriales	1,37	1,18	0,21	0,16	2,92		
Diputación Provincial	Juguetes	0,76	0,71	0,95	0,10	2,52	5,18	2,59
	Procesos industriales	0,84	1,34	0,26	0,21	2,66		
Ayuntamientos	Juguetes	0,76	0,57	1,14	0,05	2,52	5,29	2,64
	Procesos industriales	0,95	1,42	0,21	0,18	2,76		
Institutos tecnológicos y otros centros de investigación	Juguetes	1,64	1,64	0,09	0,00	3,36	6,28	3,14
	Procesos industriales	0,95	1,74	0,11	0,13	2,92		
Asociación de empresarios	Juguetes	1,52	0,86	0,57	0,05	3,00	5,92	2,96
	Procesos industriales	0,63	2,05	0,16	0,08	2,92		
Sindicatos	Juguetes	0,76	0,14	1,14	0,19	2,24	4,47	2,24
	Procesos industriales	0,42	0,95	0,58	0,29	2,24		
Centros de formación	Juguetes	0,95	1,29	0,57	0,05	2,86	5,78	2,89
	Procesos industriales	1,05	1,58	0,16	0,13	2,92		
Universidad	Juguetes	1,00	1,05	0,60	0,10	2,75	5,49	2,74
	Procesos industriales	0,63	1,82	0,11	0,18	2,74		

Fuente: Elaboración propia.