

Universidad politécnica de valencia  
campus Alcoy



**TRABAJO  
FINAL DE  
GRADO**

**ESTUDIO DEL CLUSTER DEL JUGUETE.  
EVOLUCIÓN Y ESTADO ACTUAL.**

ALUMNA | Magri Abal Balta  
4º grado de ADE



# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>2. ASPECTOS IMPORTANTES DEL TFG</b> .....	<b>6</b>
2.1. OBJETIVO DEL TRABAJO.....	7
2.2. MISIÓN DEL TRABAJO.....	7
2.3. VISIÓN DEL TRABAJO.....	7
<b>3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO</b> .....	<b>8</b>
3.1. I FASE – ANTES DE LA GUERRA CIVIL ESPAÑOLA (1905-1936).....	9
3.1.1 <i>Ámbito demográfico y económico social</i> .....	9
3.1.2 <i>Ámbito social</i> .....	10
3.1.3 <i>Nacimiento de la industria juguetera</i> .....	10
3.1.3.1. Empresa Payá hermanos S.A. ....	11
3.1.3.2. Empresa Rico S.A. ....	12
3.1.3.3. Empresa juguetes y estuches S.A. ....	12
3.1.4 <i>Tecnología y material utilizado para la fabricación de juguetes</i> .....	13
3.1.5 <i>Nivel de integración</i> .....	13
3.1.6 <i>Elementos de soporte</i> .....	13
3.2. II FASE – DURANTE LA GUERRA CIVIL ESPAÑOLA (1936-1939).....	14
3.2.1. <i>Situación económica</i> .....	14
3.3. III FASE – LA POST GUERRA CIVIL ESPAÑOLA (1940-1979).....	15
3.3.1. <i>Situación económica</i> .....	15
3.3.2. <i>Situación demográfica social</i> .....	16
3.3.3. <i>Empresas que se crearon entre 1940 - 1980</i> .....	17
3.3.4. <i>Elementos de soporte</i> .....	20
3.3.5. <i>Nuevos mercados</i> .....	21
3.3.6. <i>Tecnología y material utilizado para la fabricación de juguetes</i> .....	21
3.3.7. <i>Globalización y externalización</i> .....	22
3.4. DECADENCIA DE LA INDUSTRIA JUGUETERA (1980 – ACTUALIDAD ).....	24
3.4.1. <i>Situación laboral</i> .....	26
3.4.2. <i>Nivel de integración</i> .....	26
3.4.3. <i>Elementos de soporte</i> .....	26
<b>4. CUADRO RESUMEN DEL CLUSTER DEL JUGUETE EVOLUCIÓN</b> .....	<b>28</b>



<b>5. MAPA CONCEPTUAL DESDE EL NACIMIENTOS DE LA PRIMERA EMPRESA HASTA LAS ACTUALES EMPRESAS DEL SECTOR JUGUETERO.....</b>	<b>35</b>
5.1. INTERPRETACIÓN DEL MAPA CONCEPTUAL DE LA INDUSTRIA JUGUETERA .....	37
<b>6. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA JUGUETERA IBENSE .....</b>	<b>38</b>
6.1. EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE IBI.....	39
6.2. EMPRESAS DE JUGUETES ACTUALES EN IBI.....	39
6.2.1. <i>Claudi Reig Company</i> .....	39
6.2.2. <i>Gonher S.A.</i> .....	40
6.2.3. <i>Industrial juguetera S.A. – INJUSA</i> .....	41
6.2.4. <i>Molto y Cía S.A.</i> .....	41
6.2.5. <i>Albero Vilaplana AVC</i> .....	41
6.2.6. <i>Color baby</i> .....	42
6.2.7. <i>Pepri S.L.</i> .....	42
6.2.8. <i>Guisval S.A.</i> .....	43
6.2.9. <i>Juguetes Ferre S.L.</i> .....	43
6.2.10. <i>Juguetes y Herrajes Joal, S.A.</i> .....	44
6.2.11. <i>Vicedo Marti, S.L.</i> .....	44
6.2.12. <i>Talleres Toyma, S.L.</i> .....	45
6.2.13. <i>Interibi</i> .....	45
6.3. EVOLUCIÓN PRODUCTIVA Y FACTURACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL JUGUETES .	46
6.4. DESLOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS JUGUETERAS .....	48
6.5. RECUPERACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL JUGUETE .....	49
6.5.1. <i>Aumento de las exportaciones</i> .....	49
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>52</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>56</b>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>58</b>



*Dedicado a todas esas personas que me han apoyado desde un principio hasta llegar aquí en especial a mi madre Aydé Balta, mi marido Jairo Payá y mis suegros Inma Pascual y Miguel Payá que día a día me han apoyado para lograr mi objetivo, también agradecer a mi amiga Milagros Lench por ser parte de todos estos años.*

*Agradecer sinceramente a mi tutora Francisca Sempere que me ha ayudado en la elaboración de éste trabajo, agradecerle porque he aprendido muchas cosas que no sólo me servirán para los estudios sino para la vida.*



# 1. Introducción

---



Este trabajo final de grado se basará en el estudio del cluster del juguete, su evolución y estado actual de la industria del juguete.

Este estudio nos permitirá tener una perspectiva de la aportación económica, social y demográfica que ha contribuido éste sector en nuestro país y sobre todo podremos conocer las evoluciones de las necesidades del cliente de acuerdo a cada época y el cambio de pensamiento a la hora de adquirir un juguete, es decir, hoy en día el mercado del juguete está tan evolucionado que antes se compraba un juguete para satisfacer una necesidad de diversión y ahora se adquiere para ayudar a desarrollar a los niños sus capacidades intelectuales y emocionales.

El objetivo de éste trabajo es poder plasmar en un mapa conceptual el nacimiento de las primeras empresa jugueteras en la localidad de Ibi que serán las empresas madres para las posteriores empresas que a lo largo del tiempo algunas todavía siguen vigente y mucha de ellas se han quedado en la línea del tiempo, es decir, analizaremos el proceso *spin-off* de las empresas jugueteras.

Ya que este trabajo se basa en la evolución del mercado del juguete se ha realizado una investigación desde los años 50, por lo tanto, todos los acontecimientos históricos que han ocurrido en el país influirán en el sector, por ende, la estructura del trabajo se dividirá en tres fases: Antes de la guerra civil, durante la guerra civil y finalmente posterior a la guerra civil.

Para obtener una información verídica y real se ha utilizado diferentes formas, siendo una de ellas y la principal la visita personal al museo del juguete en la localidad de Ibi, información extraída de los vídeos sobre la evolución del juguete, libros sobre el juguete español e internet.



## 2. Aspectos importantes del TFG

---



### 2.1. Objetivo del trabajo

El objetivo principal de este trabajo es conseguir información verídica y plasmar en un mapa conceptual el nacimiento de la industria del juguete con la aparición de las empresas pioneras, las que se mantienen en la actualidad y la formación de las spin-off. Éste estudio pretende ser una herramienta fundamental para futuros estudios del sector.

Para lograr este objetivo se ha realizado un trabajo exhaustivo de investigación visitando el museo del juguete de Ibi, analizando los vídeos que adquirimos, buscando libros relacionados con el sector y finalmente internet.

Para lograr el objetivo enfocaremos el estudio en el pasado para analizar el origen y la evolución de la industria del juguete.

### 2.2. Misión del trabajo

Realizar una investigación que nos ayude a conocer los principios de la historia del juguete y el nacimiento de la industria juguetera.

### 2.3. Visión del trabajo

Conseguir un mapa conceptual que refleje el objetivo del trabajo para que sirva de apoyo para futuros análisis del sector.

Aprender de los sucesos históricos en los que se vio involucrado el sector del juguete.



# 3. Estructura del trabajo

---

La estructura del trabajo esta directamente relacionado con los acontecimientos reales e históricos que han ido sucediendo en nuestro país a lo largo de los años, por lo que todos los acontecimientos históricos en España influyeron directamente en la creación de la industria juguetera en la localidad de Ibi, es por ello que la estructura de este TFG tendrá una estructura dividida en cuatro fases:

- I fase – Ante de la guerra civil española
- II fase – Durante la guerra civil española
- III fase – después de la guerra civil española
- Situación actual del sector juguetero

### **3.1. I fase – Antes de la guerra civil española (1905-1936)**

En esta fase conoceremos las razones y motivos que influyeron en la localidad de Ibi a dar un gran cambio socio cultura, demográfico y económico - político, dejando atrás el sector de la agricultura y dando lugar al nacimiento de la industria juguetera Ibense.

#### **3.1.1 *Ámbito demográfico y económico social***

Ibi era una villa con escasa población local, paso a tener de 1900 a 3600 habitantes, se encontraba en un estancamiento demográfico y económico, las principales razones para éste hecho fue por la falta de seguridad laboral por los problemas precarios de la agricultura, que afectaron directamente a la economía local, ya que en aquellos tiempos el sustento económico de la población se debía principalmente a la agricultura, pero dado que el terreno estaba comprendido por relieves montañosos, accidentados y escasa fertilidad con zonas de llanuras de extensión y un clima mediterráneo continentalizado con precipitaciones variables que dificultaba el desarrollo de la agricultura. Estos hechos fueron el motivo para que la población se viera obligado a emigrar a otras ciudades del país, causando problemas en la economía local.

Sin embargo Ibi contaba con otras fuentes de sustento para la población que era: los molinos harineros, la fabricación del papel y la elaboración del helado. Todos estos sucesos fueron el impulso para pasar de la agricultura a la producción juguetera, que vino acompañado por los cambios del siglo XIX al siglo XX.

### **3.1.2 *Ámbito social***

En el siglo XX nace en Ibi la industria juguetera, por iniciativa particular de la familia Payá dedicados a la producción de objetos de hojalata entre ellos la fabricación de juguetes artesanales de hojalata. Ésta familia fue el pionero en la industria del juguete, considerado ahora como el origen del primer **“cluster industrial del juguete de toda la península Ibérica”**.

Ibi era una población con pocos habitantes donde se notaba claramente las clases sociales, en aquellos tiempos era muy fácil diferenciar a qué clase social pertenecía cada familia, por ello la familia Payá fue una revolución para la clase social de la población ya que con el pasar de los años el negocio del juguete de hojalata iba en crecimiento y el estatus social y político de la población dio un cambio drástico positivamente para la familia Payá dando lugar a una nueva clase social y desplazando paulatinamente la oligarquía terrateniente poderosa de esos años.

### **3.1.3 *Nacimiento de la industria juguetera***

En este apartado se tratará sobre el núcleo de este TFG y se conocerá a las principales empresas de la industria del juguete de la localidad de Ibi, los cuales han sido los pioneros que dieron lugar al nacimiento del sector juguetero, así también se conocerá los materiales que utilizaban y las tecnologías aplicadas. Éstas empresas a la que llamaremos protagonistas son las que se convirtieron en madres de las nuevas empresas que se crearon a lo largo del tiempo, siendo algunas de ellas las que conocemos actualmente y otras que se quedaron en la línea del tiempo por situaciones económicas y políticas.



Las empresas pioneras en el sector del juguete de ésta época fueron:

1. Payá hermanos S.A.
2. Rico S.A.
3. Juguetes y Estuches S.A.
4. Reig musicales

Con el nacimiento de estas empresas aumentará la actividad sindical consiguiendo mejoras laborales y económicas para la población, atrayendo a forasteros de otros lugares.

#### **3.1.3.1. Empresa Payá hermanos S.A.**

Unos de los protagonistas principales de ésta época fueron la familia Payá, quienes se dedicaban a la fabricación de juguetes de hojalata.

En 1905 se consolida como la primera empresa juguetera de la localidad de Ibi la empresa “Payá hermanos”, donde Rafael Payá pasa todo el poder y administración a sus hijos, pero en 1924 la empresa pasa a ser sociedad anónima, denominándose “Payá hermanos S.A.”, para entonces ésta empresa contaba con 200 trabajadores siendo en su mayoría mujeres.

La evolución y éxito de la empresa estaba en auge y como prueba de ello, por primera vez a nivel de la Comunidad Valenciana se imprimió el primer catálogo de juguetes por la empresa “Payá hermanos S.A.” en 1925, éstos hecho marcaban una tendencia de evolución industrial y una ventaja frente a la competencia a nivel nacional.

El desarrollo de la industria fue atractivo para muchos sectores de la economía entre ellos la aparición del sector del transporte terrestre, se paso de la

precariedad de las comunicaciones a tener en 1925 la administración de correos la Telegráfica de servicios limitados.

Por estas razones y otras tantas la empresa “Payá hermanos S.A. ” es el origen del cluster de la industria juguetera ya que no sólo se ha desarrollado en el ámbito de su sector sino que ha dado lugar a la creación de otros sectores de la economía mejorando así la calidad de vida de los pobladores y sus alrededores.

### 3.1.3.2. Empresa Rico S.A.

Cuando hablamos de empresas no hay que perder de vista que hablamos de personas y esto es un claro ejemplo de ello. La empresa Rico S.A. anteriormente se llamaba “A.V Verdú y Cía”, fue creado en 1912 por un trabajador de la empresa Payá hermanos S.A. que se asoció con otro trabajador, posteriormente en 1920 se consolida como empresa “Rico S.A.” quedando bajo el poder absoluto del José Antonio Rico empresario de la localidad de Onil e Ibi.

“Rico S.A.” fue la competencia directa de “Payá hermanos S.A.”. En aquellas épocas “Rico S.A.” logro alcanzar una escala real de los juguetes convirtiéndose en la empresa más exitosa de los años 30, llegando a tener una cantidad de trabajadores casi igual al de “Payá hermanos S.A.”.

Éstas dos empresas serán la base de la industria juguetera Ibense a partir de aquí se ve el nacimiento de nuevas empresas, es decir, los trabajadores de cada empresa adquieren conocimientos sobre la fabricación de los juguetes y son ellos quienes se convierten en la competencia de éstas empresas asimismo dan lugar al nacimientos de empresas auxiliares.

### 3.1.3.3. Empresa juguetes y estuches S.A.

Esta empresa nació de un trabajador de la empresa “Payá hermanos S.A.”, en 1925 se inscribió como “ Juguetes y estuches S.A.” conocido como JEYSA, que se dedicó a la producción de estuches de juguetes.

Esta empresa se convirtió en la competencia directa de las dos grandes empresas como “Payá hermanos S.A.” y “Rico S.A.”

Estas fueron las 3 únicas empresas en el periodo comprendido entre 1893 - 1936 y las que dieron lugar a las siguientes empresas.

### ***3.1.4 Tecnología y material utilizado para la fabricación de juguetes***

A finales del siglo XIX los privilegiados de esa época podían contar con un juguete. A lo largo del siglo XX las familias podían adquirir un juguete hecho manualmente, es por ello que la tecnología utilizada en esa época fue básicamente artesanal y el material que se usaba para la fabricación de los juguetes eran de papel y hojalata, pero con el tiempo veremos como va cambiando ésta tecnología y cómo se innova en el material utilizado.

### ***3.1.5 Nivel de integración***

En ésta época las empresas tenían un nivel de integración vertical **completa** porque eran capaces de elaborar los juguetes desde su diseño hasta obtener el producto final, es decir hasta obtener el juguete físicamente, por lo tanto contaban con una cadena de suministro completo y de ésta manera satisfacían la demanda de sus productos con sus propios recursos. Este hecho se daba por la misma situación de la época porque no existían empresas auxiliares ni empresas especializadas en la producción de algún artículo especializado.

### ***3.1.6 Elementos de soporte***

Se llamará elementos de soporte a las instituciones o asociaciones que sirvieron de apoyo para el desarrollo de la industria juguetera, en ésta fase no hubo elementos de soporte, pero en las siguientes fases se podrá ver cómo surgen estas instituciones en el mercado del juguete.

Muchas de éstas instituciones nacen por la necesidad de adaptarse a los cambios del entorno del sector del juguete y otras por la necesidad de contar

con personal cualificado que pueda desarrollar e innovar en la producción del juguete.

### **3.2. II fase – durante la guerra civil española (1936-1939)**

Ésta fase fue crítica para las empresas pioneras que tuvieron que interrumpir la fabricación de juguetes por la guerra civil española que empezó en 1936 hasta 1939. La situación económica tanto de la localidad como de la población a nivel nacional fue drásticamente afectada por éste suceso que condujo al desequilibrio económico, político y social del país, siendo las más perjudicadas a nivel local las empresas “Payá hermanos S.A.” y “Rico S.A.”

#### **3.2.1. Situación económica**

Las dos grandes marcas del momento abandonaron la producción del juguete para fabricar armamentos y elementos auxiliares de guerra (platos, tazas, cucharas, balas, etc. de hojalata) impuestos por el gobierno. Éste acontecimiento provocó el fracaso económico para éstas empresas.

En 1936 se unificaron ambas empresas dando lugar a “Industrias Payá y Rico socializada” por orden del gobierno y en 1938 fueron militarizadas como la “Fábrica nº 27” de la sub secretaria de armamento, en éste periodo ambas empresas se dedicaron completamente a la fabricación militar, lo que obligo a los dueños, exactamente al socio mayoritario de la empresa “Payá hermanos S.A.” a permanecer en la clandestinidad por no estar de acuerdo con las imposiciones del gobierno de utilizar sus patrimonios para hacer uso de la fabricación militar.

Sim embargo pese a encontrarse en aquella situación la empresa “Rico S.A.” pudo fabricar el único juguete “el miliciano” que fue protagonista de la época. Se puede decir que lo único bueno que se surgió de aquella situación fue que los fabricantes tuvieron nuevas ideas de juguetes tales como los soldaditos de guerra, las pistolas y otros de éste tipo.

Como podemos observar en esta fase no hubo acontecimientos importantes respecto a la industria juguetera ni a ninguna otra por lo que se considera que este apartado será la más corta de todo el trabajo ya que en este periodo el único protagonista fue el desarrollo de la “guerra civil española” y las apropiaciones de las fabricas de juguete por parte del gobierno para producir material de guerra.

### **3.3. III fase – La post guerra civil española (1940-1979)**

En este apartado se podrá observar el gran cambio que dio la industria juguetera, los cambios de tecnología, la innovación en el sector, las empresas que nacieron y murieron en este periodo y las que se encuentran en la actualidad.

Esta época esta marcado por el desarrollo industrial del sector del juguete, por la innovación tanto en ideas y tecnología y material utilizado para la fabricación, por el crecimiento de la competencia, el nacimiento de nuevos sectores, la diversificación de la producción, la presencia de instituciones como soporte de apoyo para la industria.

#### **3.3.1. Situación económica**

Una vez acabada la guerra civil, los dueños volvieron a retomar el mando de sus empresas pero se encontraron con que todo estaba en un estado crítico e inservible, no contaban con materia prima para fabricar, los establecimientos estaban en pésimo estado, todavía fue una etapa muy difícil hasta 1941 donde ambas empresas volvieron a recuperarse.

En 1942 empieza la época del nacimiento de diversas empresas del sector del juguete y dando oportunidad a otros sectores como el transporte, los mismos trabajadores de ambas empresas se convirtieron en los competidores directos de “Payá hermanos S.A.” y “Rico S.A.”, este hecho dio una idea a la empresa “Paya hermanos S.A.” de abrir otra dedicada sólo a la fabricación de productos auxiliares y complementarios de los juguetes, ésta iniciativa fue copiada por

otros empresarios y así es como se convierten éstas dos empresas en las “empresas madres” de las siguientes, dando lugar al concepto que ahora conocemos como “spin off” y al cluster del juguete español.

Cabe resaltar que en esos tiempos al no existir competencia masiva de empresas todo producto nuevo contaba con una gran aceptación inmediata en el mercado, que duro hasta la internacionalización de producto.

La situación económica paso de estar en crisis a alcanzar el auge industrial. A partir de 1942 hasta 1979 se dio el gran crecimiento y desarrollo empresarial en la localidad de Ibi.

### ***3.3.2. Situación demográfica social***

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 cuadruplico la población de Ibi en apenas 25 años. Es en este período cuando “Payá hermanos S.A.” deja de ser la mayor empresa juguetera española, cediendo su puesto a Rico, y el principio de su decadencia.

Durante la primera parte de estos años la empresa “Payá” tejé 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 diversifico 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 se produjo.

La masiva contratación de personal descubrió, en los años 70, algunos problemas en las empresas más antiguas de Ibi, en especial en “Payá hermanos S.A”, 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.

También en ésta 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 hermanos S.A.” 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.

### ***3.3.3. Empresas que se crearon entre 1940 - 1980***

En esos años se crearon una cantidad de empresas nuevas dedicados a la fabricación de juguetes y a la producción auxiliar y complementaria, fue una etapa de desarrollo industrial y económico para la localidad y una aportación económica directa para el país.

La lista que a continuación se va a mostrar es producto de una investigación personal de manera que los datos reflejado son verídicos, ya que se ha realizado la visita al museo del juguete de Ibi y el material que se ha conseguido nos ha servido como herramienta principal para éste trabajo.



Clasificaremos las empresas que nacieron de la empresa “Payá hermanos S.A.” y las que nacieron de la empresa “Rico S.A.”

### Empresas que nacieron de “Paya hermanos S.A”

Nº	Empresa	Fecha nacimiento	Fecha de cierre
1	Alfredo Martínez Guillen	1940	1969
2	Juguetes Picó S.A.	1942	1998
3	Climent hermanos S.A. (Juguetes CLIM)	1944	1991
4	Coloma y Pastor S.A.	1945	Actualidad
5	Juguetes y Herrajes S.A	1949	Actualidad
6	Juguetes VERCOR	1950	2005
7	Bernabeu Gisbert SL	1951	2001
8	Juguetes Sanchis S.A.	1951	1986
9	Moltó y CÍA S.A.	1955	Actualidad
10	DICAR	1955	Actualidad
11	Talleres de matricería S.L.	1960	1980
12	Claudio Sanchis Pina	1961	1988
13	Guisval S.A.	1962	Actualidad
14	Manufacturas deportivas S.A. (MADESA)	1963	1983
15	Bernabeu Guillen Verdú S.A.	1965	1980
16	Juguetes COPABI	1966	1968
17	ARTEC S.A.	1968	2001
18	Juguetes Román	1974	Actualidad
19	Juguetes Chicos	1978	2001
20	Color Baby	1985	Actualidad

Tabla1. Empresas que nacieron de “Paya hermanos S.A.” FUENTE: Elaboración propia

### Empresas que nacieron de “RICO S.A.”

Nº	Empresa	Fecha nacimiento	Fecha de cierre
1	La mecánica Ibense S.A.	1944	2000
2	Juguetes Gozan S.A.	1948	2004
3	Juguetes Guesgar	1950	1952
4	Gonher S.A.	1958	Actualidad
5	Juguetes CL-AN	1959	1968
6	Antonio García Juan	1960	Actualidad
7	Luís Esteve y Cía S.L	1963	1985

Tabla2. Empresas que nacieron de “Rico S.A.”. FUENTE: Elaboración propia

Empresas que nacieron de ambas empresas.

Nº	Empresa	Fecha nacimiento	Fecha de cierre
1	Plásticas Santa Elena S.A.	1952	2004
2	Grupo Brotons	1955	Actualidad
3	Guillen y Vicedo	1957	1981

Tabla3. Empresas que nacieron de "Payá hermanos S.A." y "Rico S.A.". FUENTE: Elaboración propia

### 3.3.4. Elementos de soporte

En este periodo nacen los elementos de soporte de la industria juguetera siendo como principal la creación de la primera "Oficina técnica de empresas" a principios de los años 40, posteriormente en 1941 se crea la "Escuela de aprendices" que fue propiedad de "Hermanos Payá S.A." con el objetivo de formar al persona y conseguir una mano de obra cualificada al ritmo de las exigencias del mercado.

Estas instituciones fueron fundamentales para la industria juguetera ya que el mercado exigía cada vez más que los productos se ajusten a las necesidades de los demandantes.

- En 1960 las empresas dieron a conocer sus productos mediante el primer anuncio televisivo de manera que toda la población local y nacional puedan verlo. Este hecho contribuyo al éxito total de las empresas Ibenses.
- En 1962 se desarrolla la primera "Feria del juguete en Valencia", esto fue una novedad para la industria juguetera Ibense, ya que tenía la oportunidad de competir y demostrar sus productos a nivel internacional.
- En 1967 se creó la "Agrupación inter sindical de fabricantes de juguetes" que fue precedente de la patronal Asociación Española de Fabricantes del Juguete (AEFJ).
- Y en 1976 se inauguro la "EXPOIBI" en la localidad de IBI.

A partir de estos elementos de soportes fueron surgiendo otros con más capacidad e aportación a la industria juguetera.

### **3.3.5. Nuevos mercados**

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

En los años 70 Ibi alcanzó su máximo esplendor donde se incorporó métodos de producción más avanzados, convenios de fabricación con empresa extranjeras, comercialización internacional y diversificación productiva.

### **3.3.6. Tecnología y material utilizado para la fabricación de juguetes**

La diversificación productiva fue un factor muy importante para la industria juguetera ya que a raíz de esto las empresas del sector pudieron ser competentes con las empresas extranjeras.

A continuación se desarrollará 4 apartados que dieron lugar a la diversificación productiva y envolvieron lo que fue la tecnología y el material que se utilizaba para la fabricación:

1. **Juguetes de plásticos:** se reproducían estuches, cocinas, muñecas y diferentes partes de los denominados mecánicos como las carrocerías de los automóviles, etc.
2. **Mecánicos:** precisaban de más manipulación necesitaban maquetas así como toda la matricería necesaria para la elaboración y montaje, en la sección de matricería abundaba las llamadas máquinas universales como eran los tornos, prensadora, limadoras, sierras, taladros, etc.
3. **Tubo metálico:** las fábricas de tubos metálicos que se dedicaban a la construcción de bicicletas, patines, carritos de muñecas y triciclos,

requerían de maquinaria necesaria para cortar tubos y planchas, disponía de un taller para la soldadura metálica.

4. **Industrias auxiliares:** éstas industrias cada vez proliferan en mayor número de establecimientos que englobaba los talleres de matricería, talleres de inyección de plástico y chama, fabrica de engranaje para mecanismos y accesorios, fábricas de muelles y resortes, ferretería , litografía, artes gráficas, almacenistas locales, modelistas, torneros, prensas de cortes y estampación, empresas de pintura y baños de juguetes.
5. **De inyección de plástico y chama:** fábrica de engranaje para mecanismos y accesorios, fábricas de muelles y resortes, ferretería , litografía, artes gráficas, almacenistas locales, modelistas, torneros, prensas de cortes y estampación, empresas de pintura y baños de juguetes.

Como podemos observar fue un cambio drástico para el sector de la industria juguetera porque se pasó de fabricar de manera artesanal a utilizar tecnología nueva y materiales novedosos, tal como el plástico que fue un aporte fundamental a la fabricación ya que facilitaba la fabricación porque ser un material fácilmente manejable y resistente, por ello hasta la actualidad el plástico es una materia prima principal para la fabricación de juguetes.

### **3.3.7. 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 de una empresa financiera: “Sefinnova, S.A”, que llego 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 las propuestas se aprobaban 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.

### 3.4. Decadencia de la industria juguetera (1980 – actualidad )

A partir de 1979 empezó la decadencia de la industria del juguete, esto se produjo poro causas externas como:

- La guerra árabe Israelí de “Yom Kippur”
- La mas importante por la guerra del petróleo que su efecto fue a nivel mundial.
- Se destapan los problemas de estacionalidad acumulados durante años.
- Competencia de empresas extranjeras cada vez más fuertes.

Estos hechos afectaron directamente a la industria del juguete y a la economía del país, ya que el juguete es considerado como un bien de diversión y no primera necesidad fue uno de los primeros sectores que se vio afectado de manera inmediata.

En esta época se cerraron las grandes marcas de la historia del juguete como “Payá hermanos S.A.” quien no pudo hacer frente a la competencia externa y a la situación de ese momento, es aquí donde acaba la trascendencia de ésta empresa al igual que “Rico S.A.”.

En septiembre de ese mismo año, y debido a que los problemas de la empresa “Payá hermanos S.A.” 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.

La crisis de Payá Hermanos, SA, marcó el comienzo de los problemas que se han generalizado en la industria del juguete nacional, concentrada mayoritariamente en las localidades alicantinas de Ibi y Onil.

### ***3.4.1. Situación laboral***

La situación laboral de esa época estuvo en crisis, el cierre de las empresas era inevitable aproximadamente el 50% del total de la empresas se cerraron, por lo que la tasa de paro se elevo hasta alcanzar el máximo en comparación de otras épocas la situación era muy crítica sólo sobrevivieron las empresas que se adaptaron al cambio del entorno y las que habían aplicado la innovación en tecnología.

### ***3.4.2. Nivel de integración***

En estas épocas existía una desintegración vertical ya que aparecieron las empresas auxiliares quien se encargaban de fabricar productos complementarios, pero a partir de los años 80 de la desintegración vertical se paso a la diversificación empresarial, nacieron nuevas empresas complementarias, esto marco el cambio del entorno industrial y la evolución y desarrollo del sector a nivel tecnología e innovación.

### ***3.4.3. Elementos de soporte***

En 1980 se crea TECNOJUSA (organismo creado para la investigación del juguete).

Instituto Tecnológico del Juguete (AIJU) se creó en 1985 como una institución 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.

Por otro lado, AIJU es considerado como el Centro Tecnológico de referencia para los sectores de la puericultura, promociones, parques infantiles y artículos de uso infantil. 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 diversificación de la industria juguetera en Ibi, es un ejemplo de cómo un cluster puede encontrar nuevas aplicaciones a los conocimientos adquiridos con éxito ya que en la actualidad esta localidad “es el lugar metal-mecánico-plástico más importante del sureste español.



# 4. Cuadro resumen del cluster del juguete Evolución

---



Ciclo de vida: EMERGENTE (1905 – 1925 )	Ciclo de vida: Estancado (1936 – 1939 )	Ciclo de vida : Creciente (1940 – Actualidad)	
		1940 - 1979	1980-Actualidad
Periodo Pre – guerra	Periodo durante la guerra	Periodo post guerra	
Este periodo se caracterizó por el nacimiento de la industria juguetera.	En éste periodo de tiempo la Industria Juguetera estará interrumpida por el conflicto civil español.	Esta época estuvo marcada por la creación de nuevas empresas en la Industria, por la internacionalización, la creciente competencia y por las mejoras tecnológicas.	En ésta época surgieron nuevas empresas complementarias. Las empresas veteranas adaptaron su producto a las nuevas necesidades.  Por otro lado estuvo marcado por el cierre de muchas empresas entre ellas las pioneras.
Situación económica social	Situación económica social	Situación económica social	Situación económica social
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ibi paso de ser una simple villa rural con una escasa población a tener en 1900 alrededor de 3600 habitantes.</li> <li>- Se produjo un estancamiento demográfico y económico.</li> <li>- Estancamiento demográfico, por falta de seguridad laboral, las familias no tenían un trabajo estable por los problemas precarios de la agricultura.</li> <li>- Estancamiento económico, causado por los factores físicos del lugar, tales como relieve montañoso y accidentado, escasa fertilidad, suelo arcilloso y</li> <li>- calcáreo, escasas zonas de llanuras de extensión, clima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las grandes empresas “Payá Hrnos S.A.” y “Rico S.A.” abandonan la producción del juguete para fabricar armamento y elementos auxiliares de guerra.</li> <li>- En 1936 se unificaron ambas empresas y nace “Industrias Payá y Rico socializada”.</li> <li>- En 1938 fue militarizada como</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación de carencia total de materia prima (hojalata) y otros materiales necesarios para la fabricación de juguetes.</li> <li>- Retroceso de la industria, una mayor parte de la población volvió al trabajo agrícola.</li> <li>- Reutilización de los materiales para la fabricación de juguetes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación económica en declive, por la crisis mundial del petróleo.</li> </ul>

<p>mediterráneo continentalizado y precipitaciones de tipología variable, que dificultaba el desarrollo de la agricultura que era la principal fuente de riqueza de la población Ibense.</p>	<p>Fábrica Nº 27 de la Sub Secretaría de Armamento.</p> <p>- Dedicacion completa a la fabricación militar.</p>	<p>- Juguetes estropeados y los que se encontraban en buena condición eran inaccesible para los hogares de la sociedad de los años 40.</p> <p>- ascendente.</p> <p>- En 1970 Ibi alcanza su mayor esplendor en la industria juguetera.</p> <p>- En 1960 la industria se recupera por completo.</p> <p>Crecimiento económico</p>	
<p><b>Otras fuentes de riquezas de la población:</b></p>	<p><b>Producción</b></p>	<p><b>Producción</b></p>	<p><b>Producción</b></p>
<p>- Molinos harineros</p> <p>- La fabricación de papel</p> <p>- La elaboración del helado</p> <p>Todos estos sucesos fueron el impulso para pasar de la agricultura a la producción juguetera, que vino acompañado con los cambios del siglo XIX al XX.</p> <p>En el siglo XX nace en Ibi la industria juguetera, por iniciativa particular de la familia Payá, dedicados a la fabricación de</p>	<p>- En éste periodo, se fabricó un único modelo de juguete, “El miliciano”.</p>	<p>- Aportación de nuevas ideas innovadores sobre el juguetes, como modelos de aviones de guerra, pistolas, coches y camiones de guerra, etc.</p>	<p>- Diversificación de la producción.</p> <p>- Pasan de producir solo juguetes a producir material complementario de alimentación, muebles, mecánica, etc.</p>



jugueteros artesanales de hojalata, considerados actualmente como el origen del primer cluster industrial del juguete de toda la península Ibérica.

Ámbito social	Ámbito social	Ámbito social	Ámbito social
<p>El estatus social y político de la familia Payá sufrió un cambio drástico positivamente dando paso a una nueva clase social, desplazando paulatinamente la oligarquía terrateniente poderosa de esos años.</p>	<p>Estaba inducida por la guerra civil española.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La calidad de vida mejoraba.</li> <li>- Las empresas se recuperaban de la crisis producida por la guerra civil.</li> <li>- La industria era una atracción para la gente de otras ciudades.</li> <li>- El sector juguetero alcanzó su auge en esta etapa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de vida mejorada.</li> <li>- Aspectos políticos y sociales en desarrollo.</li> <li>- Cambio de entornos.</li> <li>- Cambio de pensamientos.</li> <li>- Evolución a nivel empresarial.</li> </ul>
<p>Nacimiento de la Industria Juguetera - Protagonistas</p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- En 1905 nace la 1ª empresa de juguetes “Payá Hermanos S.A.”, pionera en la industria y motor de las nuevas empresas.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- En 1920 nace la 2ª empresa “Rico S.A.”, competencia directa de “Payá Hermanos S.A.”</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- En 1925 nace “Juguetes y Estuches S.A.”, formado por trabajadores de la empresa “Payá Hermanos S.A.”</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- En 1934 nace como una empresa auxiliar “Reig Musicales”, con el tiempo esta empresa pasó de ser una empresa auxiliar</li> </ul>			

a fabricar un línea nueva de juguetes musicales.		
<b>Material utilizado</b>	<b>Material utilizado</b>	<b>Material utilizado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metal (hojalata)</li> <li>- Papel</li> <li>- Cartón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hojalata</li> <li>- Litografía</li> <li>- Madera</li> <li>- Plástico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plástico</li> </ul>
<b>Tecnología aplicada</b>	<b>Tecnología aplicada</b>	<b>Tecnología aplicada</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Básicamente artesanal, no se contaba con maquinaria avanzada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En 1948 se introduce la primera máquina de inyección de plástico, siendo el primer juguete de plástico el “arre caballito”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maquinaria avanzada</li> </ul>
<b>Número de trabajadores por empresas</b>	<b>Número de trabajadores por empresas</b>	<b>Número de trabajadores por empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- En 1924 “Payá hermanos S.A.” contaba con más de 200 trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En los años 50 “Payá Hrnos. S.A.” llegó a superar los 600 trabajadores.</li> <li>- A mediados de los años 60, el empleo fue disminuyendo reduciéndose al 50% de la plantilla.</li> <li>- En 1970 “Rico S.A.” llegó a tener en su plantilla 350 trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cierre de empresas dedicadas al juguete, aproximadamente en un 50% de total de empresas, entre ellos las más importantes como:</li> <li>- “Páya Hrnos S.A.” y “Rico S.A.”</li> </ul>
<b>Nivel de integración vertical</b>	<b>Nivel de integración vertical</b>	<b>Nivel de integración</b>
Completa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desintegración vertical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificación</li> </ul>

Elemento de soporte	Elemento de soporte	Elemento de soporte
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hubo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aparecen empresas auxiliares.</li> <li>- En 1940 se crea la primera “Oficina Técnica de la Empresa” en la Industria del Juguete.</li> <li>- En 1941 nace “La Escuela de Aprendices”, propiedad de “Payá Hrnos S.A.” con el objetivo de educar a los hijos de los trabajadores para formarlos y conseguir una mano de obra cualificada.</li> <li>- En 1962 se desarrollo la primera Feria del Juguete en Valencia.</li> <li>- En 1960, primer anuncio televisivo que fue un factor ligado al éxito de las empresas Ibenses.</li> <li>- 1967 creación de la Agrupación Intersindical de Fabricantes de Juguetes, precedente de la patronal Asociación Española de Fabricantes del Juguete (AEFJ).</li> <li>- 1976 Inauguración “EXPOIBI” en la localidad de IBI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas empresas complementarias.</li> <li>- En 1980 se crea TECNOJUSA (organismo creado para la investigación del juguete)</li> <li>- En 1986 nace AIJU (Instituto Tecnológico del Juguete)</li> </ul>



Creación de empresas	Creación de empresas	de Creación de empresas	Creación de empresas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paya hermanos S.A.</li> <li>- Rico S.A.</li> <li>- Juguetes y estuches S.A.</li> <li>- Reig musicales Sl.</li> </ul>	No hubo		En tabla 1,2 y 3
Nuevos mercado	Nuevos mercado	Nuevos mercado	Nuevos mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado único – local y nacional</li> </ul>	No hubo		Máximo esplendor en los años 70 e incorporando métodos de producción más avanzado estableciendo con empresas extranjeras convenios de fabricación, comercialización y explotación.
-			<b>Decadencia de la Industria Juguetera a mediados de los años 70</b>
-			<ul style="list-style-type: none"> <li>- La guerra Árabe Israelí del “Yom Kippur”</li> <li>- La crisis del petróleo</li> <li>- Se destapa los problemas de estacionalidad acumulado durante años.</li> <li>- Competencia exterior creciente</li> </ul>

Cuadro4. Resumen de la evolución del juguete. FUENTE: Elaboración propia



# 5. Mapa conceptual desde el nacimiento de la primera empresa hasta las actuales empresas del sector juguetero

---



Este mapa conceptual ha sido elaborado con información recluida de primera mano ya que ha se ha invertido bastante tiempo en el reclutamiento de información visitando museos, revisando archivos, consultando internet y leyendo libros, por ello éste mapa conceptual es lo más importante del TFG porque se ha conseguido plasmar en una sola imagen toda la evolución y los acontecimientos que se han realizado desde la creación de la primera empresa en la localidad de Ibi, por ende todo mi trabajo se basa en esta interpretación que descifra como las empresas pioneras se han convertido en empresas madres a lo largo de los años y cómo la evolución del sector industrial no sólo ha conseguido ofrecer a sus habitantes mejoras en la calidad de vida sino también que ha ayudado a descubrir nuevas ideas, nuevas necesidades y nuevos pensamientos, ya que ahora en la actualidad el sector del sujete ha evolucionado a grandes escalas en comparación con muchísimos años anteriores y sobre todo las personas emprendedoras de esos años han sido la base de nuestra industrial actual, con ésta imagen se podrá observar no sólo las aperturas y cierres de empresas sino que los acontecimientos históricos que han sido piezas claves del desarrollo de todo sector de la economía del país.

Por otra parte también se podrá observar que cuando hablamos de empresas estamos hablando de personas, por el mismo hecho de que un trabajador aprendía a fabricar juguetes y éste se convertía más adelante en la competencia directa de la empresa en la que trabajaba, este comportamiento dio paso a que las empresas jugueteras se conviertan en una industria.

A continuación en la figura se mostrará el mapa conceptual de la industria juguetera de la localidad de Ibi:

- [Anexo 1](#) (presionar la tecla Ctrl+clic para poder ver la imagen) en caso de estar en PDF por favor abrir el documentos PDF “Proceso de la industria juguetera Ibense”.

## 5.1. Interpretación del mapa conceptual de la industria juguetera

El mapa conceptual fue elaborado por un programa de procesos denominado **BPMN Business Process Modeling Notation**. La interpretación del mapa es que cada empresa nace porque un trabajador abre su propia empresa.

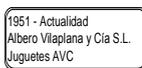
Esta formado en una línea de tiempo desde 1883 hasta 2015, las líneas de color rojo son las empresas que nacieron de la empresa “Payá hermanos S.A.”, las líneas de color azul son las empresas que nacieron de la empresa “Rico S.A.”



→éste circulo representa la creación de una



→éste circulo representa que la empresa esta vigente en la actualidad.



→ésta figura contiene el año de creación de la empresa y el cierre de la misma.



→éste circulo representa el cierre de una empresa.



→ ésta figura representa que una empresa es propietario de otras empresas

Las anteriores figuras son básicas para interpretar el mapa conceptual, todas estas figuras están sujetas a la línea del tiempo, las que no están sujetas a la línea es porque no se ha podido encontrar sus origen pero se ha considerado en el mapa por se son empresas creadas en esas épocas. Las líneas de color verde significan que ha nacido una empresa integrado por trabajadores de ambas empresas, es decir, un empleado del “Payá hermanos S.A.” realizó sociedad con otro de “Rico S.A”.

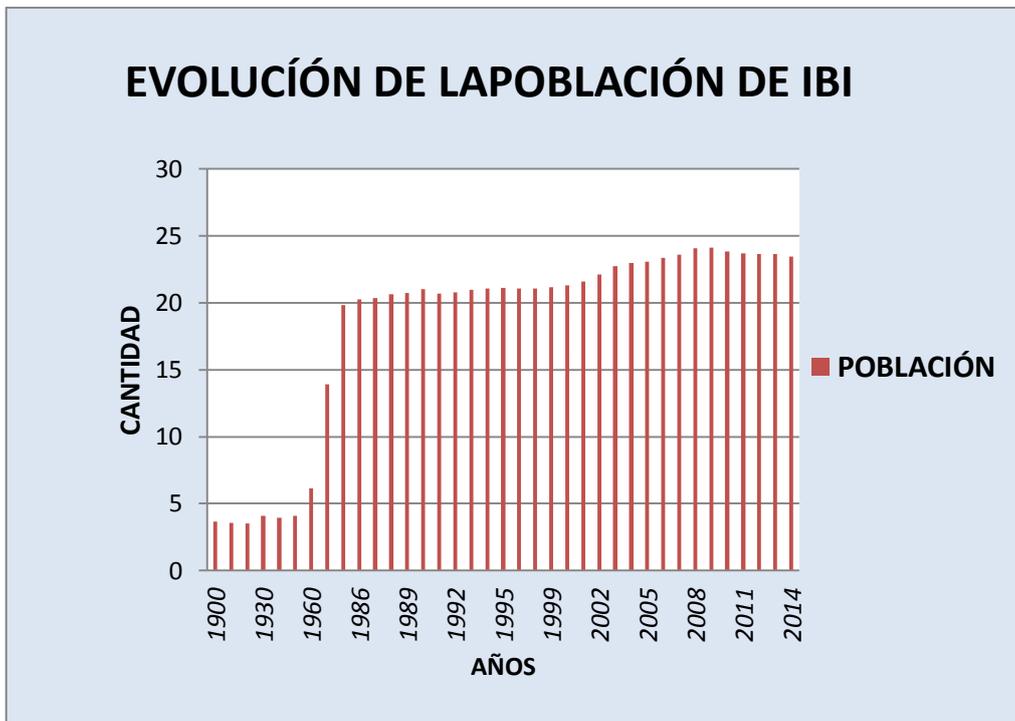


# 6. Situación actual de la industria juguetera Ibense

---

## 6.1. Evolución de la población de Ibi

La población de Ibi ha crecido en gran medida desde los años 90, al igual que su industria del comercio, actualmente Ibi cuenta con 23456 habitantes. Tal como se aprecia en el siguiente cuadro.



Fuente: Elaboración propia . Datos del INE 2015

## 6.2. Empresas de juguetes actuales en Ibi

### 6.2.1. *Claudi Reig Company*

Claudio Reig Company inició en 1934 su labor como artesano junto con cuatro amigos, en la producción de voces para muñecas que suministraba a las primeras fábricas de Onil. Por su afición a la música emprendió luego la fabricación de armónicas de juguete, llegando a una gama con 80 voces y perfecta afinación tras años de trabajo y mejoras. En 1957 gracias al crecimiento por la aceptación de sus productos, se trasladó a una fábrica de nueva construcción –actual sede de la empresa- y constituyó la razón social de Claudio Reig S.A. En estas nuevas instalaciones comenzó la producción en serie de juguetes



musicales como pianos, cítaras, guitarras, trompetas, saxofones, clarinetes, xilófonos y organillos de manubrio continuado, además con la fabricación de los anteriores productos.

**Actividad principal de la empresa:** Fabricación de juguetes musicales.

### **6.2.2. Gonher S.A.**

Gonher S.A. es una empresa que empieza su actividad en los años cincuenta cuando los hermanos Antonio y Carlos González Gisbert, después de su estancia en la empresa juguetera Rico, el 29 de enero de 1958 fundan la sociedad González Hermanos, S.L.

Su experiencia en el mundo juguetero les hace apostar por juguetes de metal, de temática Vaquera y Policía. El mercado rápidamente aceptó de buen grado sus productos y desde los primeros años empiezan a asistir a ferias tanto nacionales como internacionales. Esto conlleva que la empresa crezca con rapidez y empiece a exportar a diferentes países europeos.

El 13 de Junio de 1977 se trasforma la sociedad en la actual GONHER, S.A. En la actualidad Gonher está dirigida por la segunda generación y apoyada por la tercera generación de la familia los cuales siguen apostando como lo hicieran sus fundadores en las líneas de Cowboy y Policía ampliado a otras líneas como Pirata, Caza, Comando y Tiro al blanco. Gohner es una empresa que se involucra en gran medida con las ferias del juguete más importantes del mundo y es reconocida internacionalmente por su calidad y servicio.

**Actividad principal de la empresa:** Fabricación de juguetes.



### **6.2.3. Industrial juguetera S.A. – INJUSA**

Los comienzos de esta empresa datan de los años 40 época en la que se dedicaba a la fabricación de camiones de madera combinados con metal, pero no fue sino hasta principios de los años 50 cuando paso a llamarse Industrial Juguetera, S.A. (INJUSA).

A partir de esta década la compañía empezó su avance fabricando triciclos metálicos y bicicletas. Manteniéndose, dentro de estas líneas, durante todos estos años a la cabeza a nivel nacional. A partir de los años 60 se abrió un periodo de expansión en la empresa, manteniendo una proyección ascendente tanto a nivel nacional como internacional.

**Actividad principal de la empresa:** Fabricación de juguetes y juegos.

### **6.2.4. Molto y Cía S.A.**

Molto es una empresa española que nace en Ibi en 1955, dedicada a la creación y comercialización de juguetes para los más pequeños.

En Moltó, los niños son su principal ocupación y objetivo, en los que intenta muy pequeños el deseo por el conocimiento, fomentando tanto su creatividad e imaginación como sus habilidades psicomotrices.

**Actividad principal de la empresa:** Fabricación y comercialización de juguetes.

### **6.2.5. Albero Vilaplana AVC**

Albero, Vilaplana y Cia, S.L. fue fundada en el año 1.967, estando situada en la población de Ibi, en una zona de mucha importancia en el sector del juguete.



Desde sus inicios se ha dedicado a la fabricación de juguetes de metal y plástico, actualmente se dedica exclusivamente a la fabricación de juguetes de plástico.

La empresa tiene gran presencia en el mercado nacional y resto del mundo, estando representada por GB Fabricantes, BToys.

**Actividad principal de la empresa:** Fabricación y comercialización de juguetes.

#### **6.2.6. Color baby**

Esta empresa inició sus actividades comerciales en 1985 y está especializada en la distribución de productos de gran consumo de diferentes categorías. Inicialmente se dedicó al sector del juguete, en la actualidad cuenta con 3 líneas de productos: Juguetes, licencia y papelería. Todos sus juguetes están orientados a todas las edades.

**Actividad principal de la empresa:** fabricación de juguetes.

#### **6.2.7. Pepri S.L.**

Empresa dedicada desde 1969 a la transformación de plásticos por soplado y juguetes tradicionales. Experiencia, tecnología y profesionalidad son los mejores servicios que ofrecemos diariamente a sus clientes de diversos sectores industriales.

Cuentan con una amplia gama de maquinaria de distintas capacidades donde fabricamos, con una producción óptima, cualquier pieza de plástico. Además de estar vinculados con el sector juguetero, esta empresa también está presente en los sectores de envases de líquidos, envases de regalo, perfumería, menaje, etc.



**Actividad principal de la empresa:** Fabricación de piezas de plástico por soplado.

#### **6.2.8. Guisval S.A.**

Guisval, s.a. es una empresa española con mas de 50 años dedicada a la fabricación de miniaturas de vehículos en metal y a escala. Es una de las marcas mas populares y reconocidas del sector. La empresa tiene ubicada su fábrica en el Polígono Alfaçs III de Ibi, en unas modernas instalaciones, dónde también alberga un pequeño Museo, dónde es exponen una variedad de miniaturas junto con una selección de juguetes antiguos y toda una colección de catálogos fotografías desde 1962.

La variedad de modelos fabricados por Guisval convierten su catalogo en la mayor colección de miniaturas fabricadas en Europa para “canal impulso”: coches, motos, camiones, maquinarias de obras públicas, servicios públicos... Además ha desarrollado una línea complementaria de Garajes y tapices que denomina “mas que coches”.

El desarrollo de la tampografía para la impresión de vehículos ha merecido un reconocimiento y apoyo por parte del CDTI para que la empresa continúe en la investigación y perfeccionamiento de esta técnica. La empresa dispone de una línea especial de fabricación para personalizar miniaturas para publicidad y marketing promocional. Durante la celebración de su 50 aniversario, Guisval celebró “una atasco en miniatura” con mas de 17.000 vehículos en la Gran Vía de Madrid.

**Actividad principal de la empresa:** Miniaturas en metal.

#### **6.2.9. Juguetes Ferre S.L.**

Nace en 1992 y su actividad es la Venta y Distribución de juguetes, artículos para la infancia, juegos, artículos para jardín, etc. Súper Jugete, con sede logística en Ibi, y Juguetes Ferre, afincada en



Alicante, han comenzado a vender la muñeca Baby Down en todos sus establecimientos (Ibi, Alcoy, Alicante y Madrid). Se trata de la primera del mercado que contempla la discapacidad del Síndrome de Down.

**Actividad principal de la empresa:** Juguete.

#### ***6.2.10. Juguetes y Herrajes Joal, S.A.***

Joal es una empresa con más de 50 años de tradición en el sector del juguete. Está especializada en miniaturas de metal a escala, réplicas a escala de las más prestigiosas marcas para maquinaria agrícola, obras públicas.

Actualmente dispone de instalaciones (12.000 m<sup>2</sup>) que cuentan con las últimas tecnologías en sistemas de producción y un amplio equipo humano especializado. Cuentan con las licencias de sus fabricantes y se realizan con materiales de fundición e inyección y pintura en polvo, cumpliendo las normativas del juguete de seguridad y no-toxicidad.

**Actividad principal de la empresa:** Coches, camiones, tractores.

#### ***6.2.11. Vicedo Martí, S.L.***

Vicedo Martí S.L, fundada en 1988 es una empresa dedicada a la fabricación de moldes e inyección de plásticos, sin embargo, hoy en día la firma ofrece al cliente toda la fase productiva del producto, ya que desde su creación no ha dejado de desarrollar nuevos servicios. Actualmente, Vicedo-Martí cuenta con dos naves industriales con un total de 2.500m<sup>2</sup> y dos plantas de producción: una dedicada al área de I+D y la construcción de moldes, y otra a inyección, soldadura de plásticos, montaje y embalaje final de cualquier tipo de producto. El pasado y el presente reflejan lo que es Vicedo-Martí S.L, actualmente cuenta con el Sistema de Gestión de Calidad (ISO90001:08) el cual mejora todo su proceso productivo, y junto a su novedosa maquinaria de



última generación les permite ofrecer un servicio de máxima calidad a sus clientes.

**Actividad principal de la empresa:** Diseño industrial, fabricación de moldes, inyección de plásticos, soldadura por ultrasonidos.

#### **6.2.12. Talleres Toyma, S.L.**

Lo que comenzó siendo taller de matriceria se ha transformado en lo que hoy es Toyma, una marca que está presente en más de 50 países en los cinco continentes. Su crecimiento ha sido constante desde el comienzo gracias, sobre todo, al rigor con el que abordan cada fase del proceso de elaboración de sus productos. Los más complicados sistemas son concebidos de principio a fin por su equipo de profesionales. Pero, además, en Toyma se preocupan por la innovación. Realizan importantes inversiones en investigación de nuevas materias primas, maquinaria e instalaciones, que le dan la capacidad de atender cualquier necesidad en el menor tiempo posible.

**Actividad principal de la empresa:** Diseño y fabricación de artículos de menaje y baño.

#### **6.2.13. Interibi**

Interibi es una empresa que en casi sus 20 años de historia ha demostrado ser puntera en cuanto a innovación. Es importante destacar que seguimos creciendo gracias al apoyo incondicional de cool things, premium toys y gewete.

**Actividad principal de la empresa:** Fabricación de juguetes.



### 6.3. Evolución productiva y facturación de la industria del juguetes

En este apartado trataremos de forma general sobre la situación actual ya que el objetivo de este trabajo es la investigación del **origen del cluster** de la industria juguetera.

La industria juguetera Ibense se encuentra en una situación totalmente diferente en comparación con años anteriores, ya que el sector del juguete ahora más que diversión es un sector que aporta al desarrollo de las habilidades de los niños. Por otra parte las necesidades de los consumidores son diferentes porque cada vez son más exigentes, hay muchas cosas que no tienen punto de comparación entre las épocas anteriores y las que vivimos hoy en día, ya que en primer lugar la competencia es muy fuerte dado por la globalización y mercados libres, existen otros muchos factores que intervienen para esta diferencia abismal.

Si tratamos a nivel de Ibi se encuentra en una etapa de recuperación económica al igual que el país en general que fue afectado por la crisis económica que empezó en 2007, esto supuso una situación crítica ya que hubo muchas empresas que cerraron no sólo del sector jugueteros sino de otros sectores como comercios pequeños, PYMES, empresas textiles, etc.

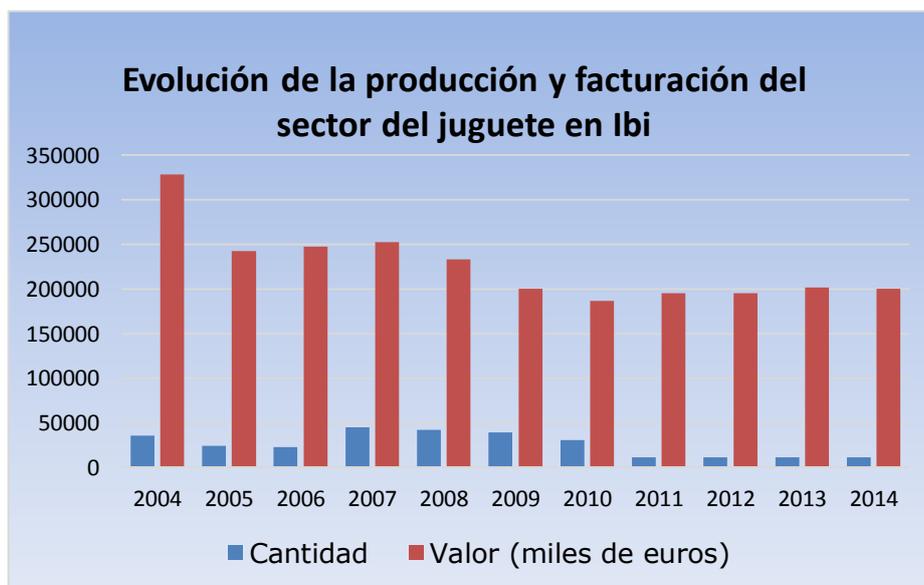
En la actualidad Ibi sigue siendo una localidad dedicado a la fabricación del juguete, existen muchas empresas que han sobrevivido a la crisis económica. El mercado nacional no cubre las expectativas de las empresas jugueteras por lo que las empresas han optado por la diversificación de mercados y productos.

Los cambios del entorno exigen una adaptación rápida al comportamientos de los consumidores, pero una ventaja competitiva es

que las empresas españolas han creado imagen y marca en los mercados extranjeros y esto hace que los consumidores reconozcan la calidad y trabajo, a esto podemos llamarle una salida para contrarrestar la saturación del mercado nacional, otro punto fuerte es la innovación y creatividad del sector.

En el gráfico siguiente se mostrará la evolución de la producción del sector en la localidad de Ibi.

Año	Producción	Valor (miles de euros)
2004	35520	328,516€
2005	24126	242,146€
2006	22461	247,232€
2007	44868	252,546€
2008	41654	232,878€
2009	38671	200,240€
2010	30472	186,673€
2011	10730	194,833€
2012	11084	195,331€
2013	11086	201,501€
2014	11369	200,208€



Fuente: Elaboración propia . Datos del INE 2015



La producción en la industria del juguete en la localidad de Ibi a pasado de producir poca cantidad de juguetes y facturar más como es el caso en el año 2004 en comparación con el año 2007 que tuvo una producción mayor y una facturación menor, esto se debe evidentemente a la crisis económica por la que transcurría el país ya que la situación en este periodo era crítica, entre otros factores está el precio del juguete, las empresas jugueteras redujeron el precio del juguete para atraer a los consumidos y sobre todo para hacer frente a la competencia extranjera. Actualmente la producción y facturación esta empezando a recuperar el equilibrio como podemos apreciar en el gráfico anterior.

#### **6.4. Deslocalización de las empresas jugueteras**

Las empresas de este sector que se marcharon al principio de la década pasada a países emergentes para producir más barato han comenzado a volver a España. La tendencia afecta cada vez a más compañías y será el paso para una industria que tradicionalmente había gozado de un fuerte arraigo en España pero que prácticamente había desaparecido de la geografía nacional por el incremento de los costes de producción.

La deslocalización inversa del juguete tiene que ver con el giro copernicano que ha dado la economía mundial en los últimos cinco años. “Para las empresas del sector del juguete, esto es un fenómeno nuevo” ya que las empresas que se trasladaron a otros países están volviendo con nuevas ideas y nueva cultura para ponerlo en marcha desde aquí, esto supone tener un posicionamiento del sector frente a la competencia externa.

Los motivos de la deslocalización inversa son varios entre ellos está: el aumento del precio de las materias primas, de la mano de obra y del transporte, un tipo de cambio euro/dólar favorable, las exigencias de la nueva directiva europea de Seguridad de los Juguetes. Todo esto ha



hecho que los jugueteros hayan decidido regresar de nuevo la producción a sus centros españoles.

### **6.5. Recuperación de la industria del juguete**

Ibi es considerado como la capital nacional del juguete, comienza a recuperar la confianza ya que los datos estadísticos es buena señal para el sector juguetero.

Hace 15 años, el 90% de sus empresas estaban relacionadas con esta industria. Ahora, sólo el 30%. Pero las expectativas mejoran. De hecho para la localidad es una buena noticia porque el funcionamiento del sector de juguete está relacionado con ellos demás sectores de la población.

En la actualidad Ibi se encuentra en una tendencia creciente de momento no se puede asegurar que se va a recuperar los niveles que había antiguamente pero se nota el movimiento y cambio que se está dando en el sector sobre todo por el aumento de la producción de juguetes con grandes volúmenes, que por el espacio que ocupan y el coste asociado a su transporte ya no es rentable fabricar fuera del país.

Existe muchos factores que influyen para la recuperación total del sector dentro de ellos se puede mencionar que el gobierno y las administraciones públicas puedan apoyar a este cambio que se está dando actualmente ya que éste hecho afecta directamente al empleo y economía del país.

#### **6.5.1. Aumento de las exportaciones**

El entorno favorable para esta industria se aprecia también en su proyección internacional. Tradicionalmente el sector ha estado muy orientado a la exportación, pero en la actualidad se exporta fuera un 60% de la producción nacional. En la Comunidad Valenciana, el territorio en el que se concentra mayoritariamente la fabricación juguetera, las



exportaciones del ramo crecieron un 13% en 2013. Respecto a 2014, el aumento de toda España en el pasado ejercicio, según los datos de la Secretaría de Estado de Comercio, ascendió al 23,5%.

También se han abierto nuevos mercados, como Rusia, donde las muñecas españolas son muy demandadas, por ello que las ventas en ese mercado crecieron un 80% frente a los años anteriores.

España se ha convertido en una referencia mundial en la producción de juguetes de gran tamaño. Esto es un gran avance para el sector del juguete a nivel nacional ya que somos capaces de competir con otras empresa de gran peso en innovación y tecnología, como Hong Kong y Tailandia.

### ***6.5.2. La innovación en el sector juguetero***

La innovación en el sector juguetero es esencial para su continuidad ya que el dinamismo empresarial conlleva a enfrentar con flexibilidad los cambios que se producen en el entorno, mercados y tecnologías. La cooperación empresarial es un elemento fundamental para lograr el éxito de la industria juguetera y que aporta en gran medida a promover la innovación y la búsqueda de nuevos mercados. Por lo tanto las empresas deben aprender a trabajar unidas y coordinadas, ya que en la actualidad las empresas jugueteras no logran trabajar en conjunto por el temor de ser imitadas y perder a sus cliente.

Por otra parte la industria auxiliar del juguete es una pieza fundamental para la innovación de productos, ya que los materiales ,compuestos de plástico, los tratamientos de componente metálicos son competencia técnica de la industria auxiliar, por ello la coordinación y colaboración entre las empresas del sector del juguete y auxiliar es muy importante para la innovación y desarrollo de nuevos productos que puedan ser introducidos en nuevos mercados y con ésta coordinación entre ambos



sectores se pueda lograr producir productos que capten la atención y aceptación en mercados que están en constantes cambios.

la limitación empresarial del sector del juguete y auxiliar es un aspecto negativo para la innovación ya que estas se ven afectadas en cuanto a la comercialización y distribución, porque la concentración temporal de las ventas provocan que muchas empresas pequeñas tengan dificultades para adaptarse a los cambios y mantenerse competitivos dentro del sector.

En realidad la cooperación empresarial entre ambos sectores se resume en aspectos de compra de materias primas, la distribución, importación de productos intermedios. Es importante tener en cuenta que la industria auxiliar está logrando una cooperación a través de asociaciones empresariales que ayudan a encontrar nuevas ideas en ferias nacionales e internacionales.



# 7. Conclusiones

---



Ibi es una población que ha ido creciendo a lo largo del tiempo, ha pasado de ser una población dedicado a la agricultura a la industrial juguetera que ha atraído a muchas personas de otras ciudades del país, Ibi también forma parte de la zona conocida como el “Valle del Juguete”.

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

La industria del juguete ha aportado mejoras en la calidad de vida de su población y ha contribuido con los cambios y el desarrollo de la localidad y el país a nivel económico, político, socio cultural.

Se ha podido ver cómo éstos cambios han nacido por la creatividad de una familia emprendedora que ha sabido aprovecha la situación para su bienestar y sin darse cuenta han aportado en gran magnitud al desarrollo de la industria.

La historia ha sido parte de la creación de la industria del juguete porque se ha visto involucrada en todos los acontecimientos sucedidos en esas épocas, con este trabajo no sólo he analizado la industria juguetera sino que también he podido conocer cómo es que una población surge tras sus situaciones más crítica y que cuando tratamos de empresas estamos hablando de personas.

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%

La empresa “Payá hermanos S.A.” ha sido el ejemplo a seguir de las demás empresas a sabido mantenerse y recuperarse de las adversidades del entorno, desde su creación se ha dado muchos hechos que han contribuido directamente con la industria del juguete ya que en los años 50 se dieron cuenta que la producción de juguetes no solo era cuestión de producir en cantidad sino de conseguir un trabajo de calidad y para ello se necesitaba mano de obra cualificada para la fabricación, este hecho impulso a la creación de elementos de soporte para el apoyo de la mejora de la producción y mejora de la población que se inclinaba cada vez más a la educación.

En la industria del juguete no sólo se trata de fabricar juguetes sino de lo que ello conlleva en los diferentes aspectos económicos, sociales, políticos, así como el lo social la diferencia de salarios por géneros que fue evolucionando, pero en la actualidad todavía se puede observar éste hecho. Las condiciones laborales también han evolucionado en todos los sectores de la economía.

Las empresas Ibenses han aportado mucho al país, el desarrollo y la innovación de las empresas han hecho que hayan empresas



competentes capaces de enfrentar a la competencia nacional y extranjera.

En conclusión este trabajo me ha ayudado aplicar todos los conocimientos adquiridos durante estos cuatro años y he sido capaz de analizar y relacionar con cada asignatura cada hecho o situación que se presento, no sólo he aprendido que la industria del juguete es un sector más de la economía del país, sino que también he conocido la historia que ha contribuido a mi conocimiento personal y ahora se algo más que analizar sobre un sector, porque la investigación de este trabajo no sólo me enseñó que la economía es una cifra de números sino que todo suceso acontece bajo un situación que vive el país en el que nos encontramos.

Y por último añadir que la industrial del juguete y las empresas auxiliares deben trabajar unidad y en colaboración para lograr un sector fuerte y capaz de ser competentes en los mercados que se encuentran en constantes cambios.



# 8. Bibliografía

---



- Investigación propia – visita al Museo del Juguete en la localidad e Ibi.
- Visualización de vídeos “Historia del juguete - Ibi” – material adquirido en el museo del juguete.
- AEFJ (2004): Dossier de Prensa 2004, Asociación Española de Fabricantes de Juguetes.
- AEFJ (2005): Información general del sector del juguete. Asociación Española de Fabricantes de Juguetes. [www.aefj.es](http://www.aefj.es)
- José Ramón Valero Escandall – “La industria del juguete en Ibi” <http://publicaciones.ua.es/filespubli/pdf/LD84790836387065287.pdf> .
- Adquisición de más información sobre el sector  
<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/372/17.pdf>.
- <http://www.gonher.es/es/empresa>
- [http://www.reig.es/reig\\_es.html](http://www.reig.es/reig_es.html)
- <http://www.injusa.com/es/>
- <http://www.ibilonjavirtual.com/empresas/molto-y-cia-s-a/>
- <http://www.alberovilaplana.com/empresa/>
- <http://www.colorbaby.es/>
- <http://www.ajju.es/pepri/>
- <http://www.guisval.com/html/empresa.html>
- <http://www.superjuguete.es/>
- <http://www.joal.es/>
- <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft05%2Fp049&file=inebase&L=0>
- <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/372/85.pdf>
- <http://www.vicepresidencia.gva.es/documents/80920710/80950149/libroDelJuguete2007.pdf/b0a43403-852a-4ea6-8bdf-8fbd28bac04>
- <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/372/99.pdf>



# 9. Anexos

---



1. Mapa conceptual de la industria del juguete