

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURIDICAS DE ELCHE

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO FIN DE GRADO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO EMPRESARIAL DE FAMOSA

ALUMNA: EULALIA SÁEZ PENALVA

TUTOR: JOSÉ MARÍA GÓMEZ GRAS

ÍNDICE

RESUMEN	1
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 Motivación	3
1.2 Objetivos	4
1.3 Metodología	5
CAPÍTULO 2. SECTOR.....	7
CAPÍTULO 3. FAMOSA.....	13
3.1 Historia	13
3.2 Misión y valores	19
3.3 Visión.....	20
3.4 Responsabilidad social corporativa.....	20
CAPÍTULO 4. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	20
4.1 Estrategias competitivas o de negocio	20
4.2 Estrategias corporativas.....	23
4.3 Estrategias según sector	26
4.4 Estrategias de internacionalización.....	27
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	29
5.1 Análisis PESTEL.....	29
CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	35
6.1 Examen de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	35
CAPÍTULO 7. ANÁLISIS INTERNO	39
7.1 Cadena de valor	39
7.2 DAFO	41
CAPÍTULO 8. PROPUESTA DE MEJORA	45
CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES	46
CAPÍTULO 10. BIBLIOGRAFÍA	49

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Número de empresas por año.....	7
Gráfica 2: Empleo en el sector juguete.....	8
Gráfico 3: Facturación	9
Gráfico 4: Ventas	10
Gráfico 5: Total exportaciones	11
Gráfico 6: Exportaciones por países	11
Gráfico 7: Total importaciones	12
Gráfico 8: Importaciones por países (en millones de euros).....	12



RESUMEN

En el siguiente Trabajo de Fin de Grado se procederá a realizar un análisis estratégico empresarial de FAMOSA, se trata de una compañía con una alta tradición juguetera, su sede principal se encuentra situada España concretamente en Las Rozas (Madrid).

En el primer capítulo se hablará de las motivaciones por las cuales se inició este proyecto, destacando como la principal, las asignaturas cursadas en tercero y cuarto de carrera de dirección estratégica, por lo que empecé a sentir un gran interés por la materia, también se incluirán los objetivos marcados así como la metodología empleada para la realización de este trabajo.

En el siguiente punto se estudiará la situación en la que se encuentra el sector juguetero, fue uno de las industrias más afectadas debido a la crisis económica a nivel mundial iniciada en 2007, a pesar de atravesar una difícil situación, logró sobrevivir y en la actualidad se encuentra recuperado, una de las razones de su crecimiento ha sido debido al aumento de las exportaciones.

Seguidamente se mostrará la evolución histórica vivida por FAMOSA, así como su misión y visión.

Con la llegada del nuevo material, el plástico, muchas empresas tuvieron que cerrar ya que no disponían de medios económicos suficientes para poder adquirir maquinaria. Por lo que veinticinco empresas jugueteras decidieron aliarse y así poder seguir creciendo, llegando a ser hoy en día una empresa prestigiosa con una alta presencia a nivel nacional e internacional.

En el cuarto capítulo se estudiarán diferentes estrategias empresariales, como son: competitivas o de negocio, las cuales mostraran la manera de lidiar de la compañía frente a sus competidores. Las corporativas definirán el alcance de la empresa decidiendo en que mercados competirá y que estrategia de crecimiento seguirá. Según sector, nos indicará el grado de madurez. Y por último, la internacionalización, la cual nos mostrará la evolución del crecimiento hacia nuevos países.

Se continuará realizando un análisis del entorno general, utilizando la técnica PESTEL, con él se podrá identificar los diferentes factores externos de análisis del entorno, en el cual la empresa opera y, así podrá ayudar a facilitar la toma de decisiones.

A continuación se procederá a realizar un estudio sobre las cinco fuerzas de Porter, con el que se mostrará la rentabilidad que nos ofrece el sector a largo plazo realizando un análisis del mercado así como de sus rivalidades.

En el capítulo siete, se realizará un diagnóstico interno para ello se utilizará la cadena de valor, con él se podrá observar la desagregación de las actividades llevadas a cabo por la compañía. Se continuará con el análisis interno, realizando un estudio DAFO, en el que se realizará un análisis interno, detectando fortalezas y debilidades, así como otro externo, el cuál detectará amenazas y oportunidades de FAMOSA.

Tras realizar todos los análisis y estudios nombrados anteriormente, se procederá a realizar una propuesta de mejora, en la cual se hablará de aspectos a perfeccionar por la empresa, destacando como punto a progresar principalmente el servicio de atención al cliente.

Finalmente se aportarán unas conclusiones a este proyecto, con las que se propondrá seguir satisfaciendo necesidades. El juguete forma parte del desarrollo de los niños, ayuda a capacidades como la integración social, la imaginación y la creatividad entre otras. El ser humano tiene la necesidad de divertirse y buscar motivaciones, animamos a que la empresa continúe creciendo, siguiendo su estrategia de diversificación y así poder dirigirse a otro público objetivo, como son: las personas de la tercera edad. Las cuales tienen carencias desatendidas hasta el momento, entre ellas se encuentran: pérdida de memoria, de coordinación y de atención entre otras. También tienen la necesidad de divertirse como en la infancia, por lo que producir juegos clásicos que les haga retornar a su infancia sería una gran baza.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Motivación

En el presente Trabajo de Final de Grado se procederá a realizar un análisis estratégico empresarial de la empresa FAMOSA frente a la situación en la que se encuentra actualmente.

Decidí elegir el tema de Estrategia tras haber cursado las asignaturas en tercero y cuarto de carrera lo que empezó a evocarme interés por la materia estudiada, puesto que la dirección estratégica y las estrategias son, hoy en día, parte fundamental e imprescindible de cualquier empresa. Tanto a corto como a largo plazo, la estrategia te permite marcar la dirección de la empresa y decidir sobre cuáles son los mejores pasos para alcanzar las metas planteadas. De esta forma, conocer cómo analizar una empresa y tener una visión estratégica de la misma, me podrá servir de punto de inicio para mi posterior trabajo profesional en el sector empresarial.

En concreto, he elegido el sector juguetero porque me parece un sector atractivo a la hora de analizar, con muchas peculiaridades las cuales se tratarán en este TFG.

En una situación de crisis como la actual, FAMOSA se vio afectada teniendo que implantar nuevas estrategias.

En 2008 la empresa sufría pérdidas, la deuda era tal que amenazaba a la firma con la suspensión de pagos, la empresa fue refinanciada y después de cinco años, se recuperó. Sus beneficios crecieron, y en la actualidad es solvente.

Para alcanzar esta situación de solvencia decidieron cambiar de accionistas, y realizar dos cambios estratégicos que son, la internacionalización y el regreso a los orígenes de la firma, esto último significa centrarse más en sus propias marcas.

Los sectores y las empresas dentro de ellos necesitan cambiar y para ello decidieron continuar trabajando con las marcas y juguetes nacidas en los años 70. Modificando la estética y el material de estos, según las preferencias demandadas por los niños de hoy.

En la preparación del Trabajo Fin de Grado he visitado el museo del juguete, situado en la localidad de Ibi.

Se trata de la primera fábrica de juguetes que existió en la localidad, llamada Juguetes Payá, se dedicaban principalmente a fabricar juguetes de hojalata. En ella tienen una parte restaurada donde se encuentran los juguetes expuestos y otra parte está sin restaurar, donde todavía conservan la maquinaria que utilizaban en el año 1900. Todos los juguetes han sido donados por familias, pude comprobar la evolución sufrida por las muñecas expuestas, con materiales como cartón, plástico y cartón-plástico, hasta que se llegaron a fabricar solo muñecas de plástico.

Tenían una pequeña exposición de FAMOSA, donde pude ver a la muñeca “*Cleo*”, de la familia “*Telerín*” fabricada en el año 1965 con material de plástico, observé fotografías donde aparecían operarias de FAMOSA peinando el cabello de las muñecas y pude comprobar cómo era *Nancy* en 1978, vestía un conjunto liceo propio de la época y el material con el que estaba fabricada era plástico.

En la preparación del TFG he mantenido contacto con Lucía Márquez Morales, asesora de consumo de la empresa FAMOSA.

Y concretamente donde más eco he encontrado ha sido en que la empresa dejó de trabajar con algunas licencias para centrarse en tres categorías, como son: las muñecas, *Feber* y los peluches ya que suponen el 90% de su facturación. Constatando que tienen nuevos objetivos marcados y nuevas estrategias diversas a potenciar como son el apoyo de su *blog* y la emisión de series de televisión, para así aumentar el éxito de sus productos, seguirán desarrollando colaboraciones estratégicas con nuevas entidades como Cruz Roja y continuaran con el programa de voluntariado corporativo.

Por tanto realizo el presente trabajo Fin de Grado, con la finalidad de servir de apoyo a la empresa, especialmente en el área estratégica y así poder plantear alternativas competitivas en el desarrollo de sus actividades empresariales.

1.2 Objetivos

El sector juguetero ha sufrido constantes cambios y debido a esto han tenido que ir modificando las estrategias de las empresas, los motivos principales han sido el aumento de competidores y la temprana edad en la que los niños dejan de jugar y cambian sus juguetes tradicionales por móviles o tabletas.

Se perseguirán diferentes objetivos.

Objetivo general:

- Se pretende analizar la competitividad del sector para así poder proponer estrategias que la empresa pueda aplicar.

Objetivos específicos:

- Examinar la situación en la que se encuentra el sector juguetero para lo que se tratará de identificar cuáles son los principales competidores, clientes y productos sustitutivos, además de conocer el entorno.
- Describir la empresa y sus productos.
- Analizar sus estrategias, tendencias actuales y, especialmente, sus estrategias de internacionalización.
- Plasmar las características generales del plan estratégico y dar soluciones para asegurar un adecuado proceso estratégico. Con el fin de dar a entender a la alta dirección y a los empleados sus potencialidades, cuáles son sus fortalezas y en qué se pueden llegar a diferenciar respecto a otras empresas.
- Proponer posibles alternativas estratégicas y soluciones a los problemas encontrados para servir de apoyo a esta empresa y potencialmente a otras del sector con características similares.

1.3 Metodología

Los anteriores objetivos tratarán de ser alcanzados mediante la siguiente metodología utilizada para el desarrollo del trabajo.

En cuanto a la metodología utilizada para el desarrollo.

Primeramente se realizará un estudio desarrollado desde un punto de vista objetivo, tratando de describir todos los factores que afectan a la empresa y a su entorno, por lo que se utilizará una metodología de tipo descriptiva.

Se han consultado diferentes fuentes de información secundarias como son los libros especializados en procesos de dirección estratégica, artículos en diferentes periódicos,

visitas al museo del juguete y como medio de comunicación se ha utilizado internet realizando búsquedas sectoriales en páginas webs especializadas, así como consultas a través de correo electrónico.

Concretamente, en la primera parte del TFG se realizará un breve estudio, donde se detallará cual es la situación más actual del sector juguetero, seguidamente se relatará la historia de la compañía FAMOSA.

Se analizarán las estrategias que la empresa lleva a cabo, como son las competitivas o de negocio, corporativas, según sector y de internacionalización. Con ellas se podrá entender su comportamiento, la forma que tienen de competir en el mercado y la trayectoria que seguirán.

Se estudiarán técnicas como análisis PESTEL nos ayudará a conocer el entorno externo en el que se va a operar, describiendo los factores políticos, económicos socioculturales, tecnológicos ecológicos y legales.

Se determinará la rentabilidad así como su nivel de competencia de la empresa tratando el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter: rivalidad entre los competidores, amenaza de productos o servicios sustitutivos, poder de negociación de los proveedores y amenaza de nuevos competidores.

Por último se procederá a realizar un análisis interno a través de dos métodos como son cadena de valor y DAFO, el primer método describirá el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de la empresa, el segundo tratará de describir las características de la compañía internas y externas.

En definitiva, se procederá a realizar un análisis estratégico empresarial de la compañía FAMOSA.

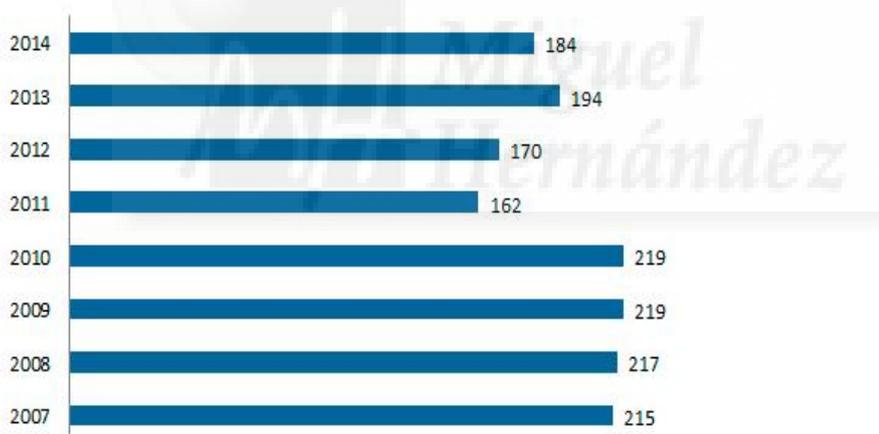
CAPÍTULO 2. SECTOR

El presente Trabajo de Fin de Grado se centrará en el estudio desde el punto de vista estratégico de la empresa FAMOSA. La compañía fue fundada el 23 de febrero de 1957, tiene como principal actividad la fabricación de juguetes tanto a nivel nacional como internacional, puesto que también realiza exportaciones. Para poder realizar un adecuado análisis estratégico de FAMOSA, primero se deberá tomar perspectiva estudiando las características y particularidades del sector en el que se enmarca la citada empresa. Así pues, a continuación se procederá a detallar algunos datos y puntos más relevantes del sector juguetero en España:

El sector juguetero español está compuesto por 194 empresas fabricantes, emplea de forma directa cerca de 4.000 personas y de forma indirecta 20.000.¹

En el siguiente cuadro se observará la evolución del número de empresas por año.

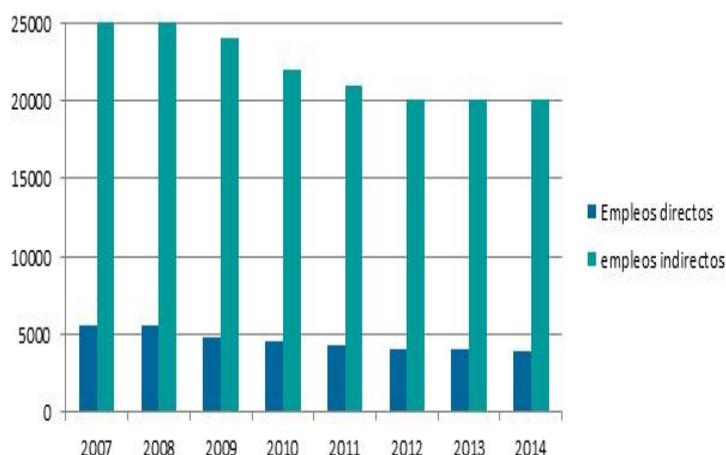
Gráfica 1: Número de empresas por año



Fuente: <http://www.aefj.es/paginas/facturacion-numero-de-empresas-y-empleo> (21/3/16)

¹ Información extraída de AEFJ. Url: <http://www.aefj.es/paginas/presentacion-del-sector> (21/3/16)

Gráfica 2: Empleo en el sector juguete



Fuente: <http://www.aefj.es/paginas/facturacion-numero-de-empresas-y-empleo> (21/3/16)

La mayor parte de las empresas que forman la industria está compuesto por PYMES que suponen un 52% del sector, mientras que las microempresas suponen un 46%. Hace unos años la industria del juguete estaba compuesta mayoritariamente por negocios familiares, sin embargo la industria fue creciendo y sus empresas también lo hicieron convirtiéndose en grandes talleres con maquinarias de última tecnología, así redujeron costes y pudieron aumentar la calidad de sus productos.

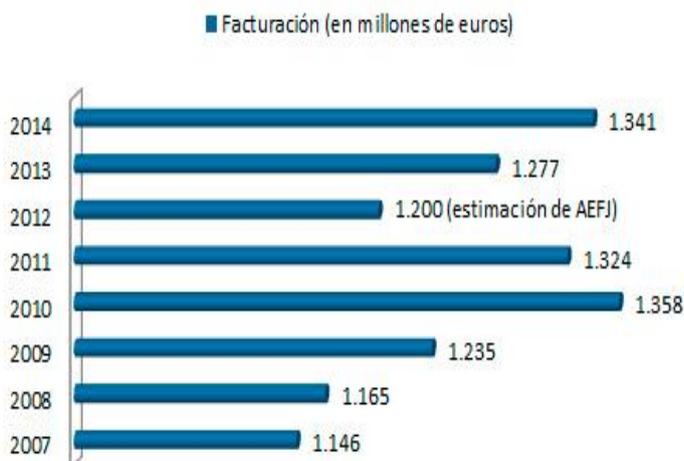
Parte del sector se encuentra concentrado en la Comunidad Valenciana y Cataluña, de forma agregada simbolizan más del 69% de la fabricación.

Las empresas situadas en la Comunidad Valenciana abarcan el 40,59% de la facturación total en nuestro país.²

La facturación total del sector incluye las ventas en el mercado nacional e internacional han experimentado un crecimiento entre los años 2007 y 2010, a partir de 2010 descendió debido a la situación económica que se atravesaba. A pesar de encontrarnos en una crisis como la actual las exportaciones siguen creciendo. Destacando en 2014 una ligera recuperación del mercado nacional del juguete.

² Información extraída de AEFJ. Url: <http://www.aefj.es/paginas/presentacion-del-sector> (21/3/16)

Gráfico 3: Facturación (en millones de euros).



Fuente: <http://www.aefj.es/paginas/facturacion-numero-de-empresas-y-empleo> (21/3/16)

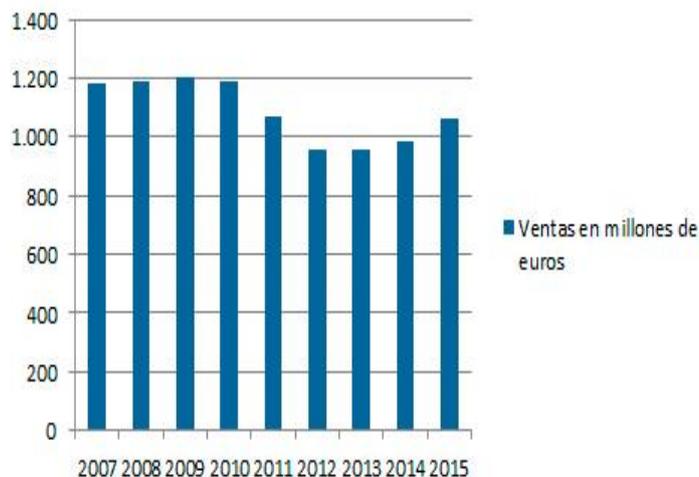
En el año 2012 el sector juguetero experimenta una caída, las ventas de juguetes se vieron afectado reduciéndose en el 11%.³

El sector de ventas en el mercado nacional también se vio afectado por un decrecimiento en los años 2011 y 2012, en los tres años siguientes se observa que las cifras se estabilizan.

Los datos en 2015 son positivos, se puede apreciar una ligera recuperación del sector.

³ Información extraída del diario el Mundo. Url: <http://www.elmundo.es/elmundo/2013/11/10/valencia/1384086772.html>

Gráfico 4: Ventas (en millones de euros.)



Fuente: <http://www.aefj.es/paginas/facturacion-numero-de-empresas-y-empleo> (21/3/16)

El sector juguetero ha pasado por continuos cambios en los últimos años, lo que ha llevado a muchas empresas a su extinción, algunas de las razones han sido:

- El decrecimiento de la tasa de natalidad.
- La temprana edad en la que los niños dejan de jugar y cambian sus muñecos por tabletas, móviles o videoconsolas.
- La pérdida de algunas ventajas competitivas.
- El continuo aumento del crecimiento de empresas competidoras originado por la desaparición de las barreras arancelarias.

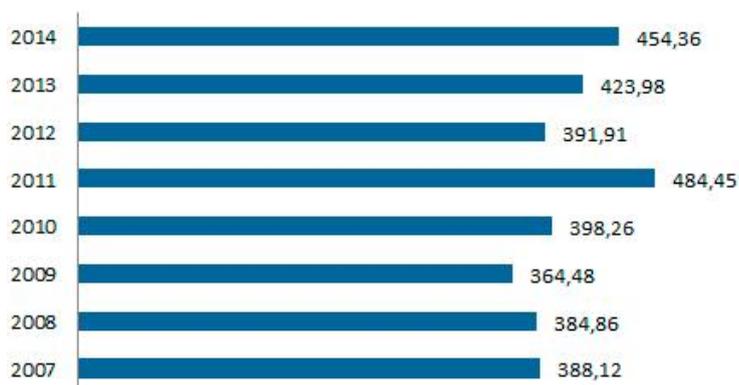
A pesar de todo esto, en el último año el sector creció y gran parte del incremento ha venido provocado por el crecimiento de las exportaciones.

El juguete es un producto estacional ya que la mayoría de sus ventas provienen de la época festiva de navidad, esto provoca un estancamiento del consumo.

Por lo que causa unos altos costes financieros a las empresas fabricantes, ya que tienen que asumir los gastos de todo el año con los ingresos obtenidos en dicho periodo.

Hay que destacar la evolución en el comercio exterior, donde el sector español sigue un notable crecimiento.

Gráfico 5: Total exportaciones (En millones de euros)

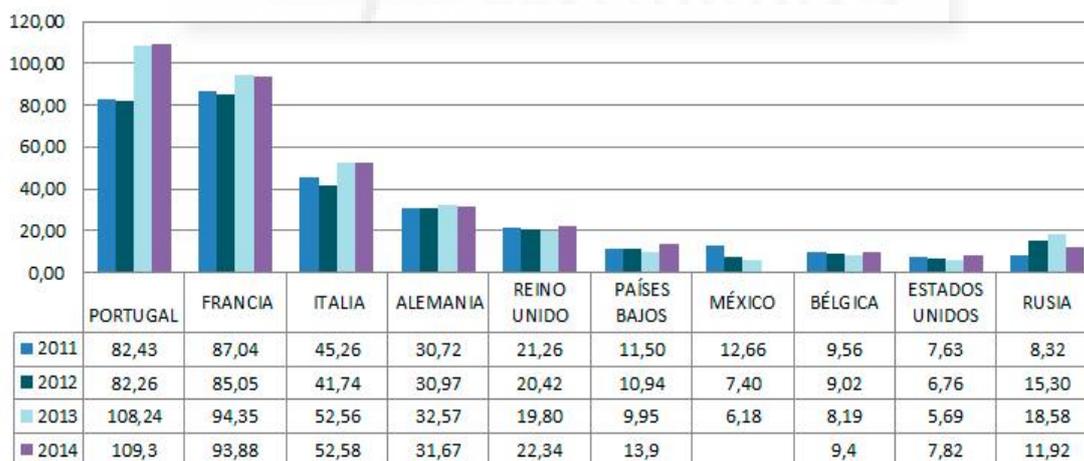


Fuente: <http://www.aefj.es/paginas/exportaciones-e-importaciones> (21/3/16)

Principales destinos de las exportaciones españolas.

Portugal destaca como uno de los países más atractivos para exportar y, en el lado opuesto se encuentra México, sus exportaciones en 2011 van descendiendo progresivamente hasta el año 2014 en el que deja de exportar.

Gráfico 6: Exportaciones por países (en millones de euros)

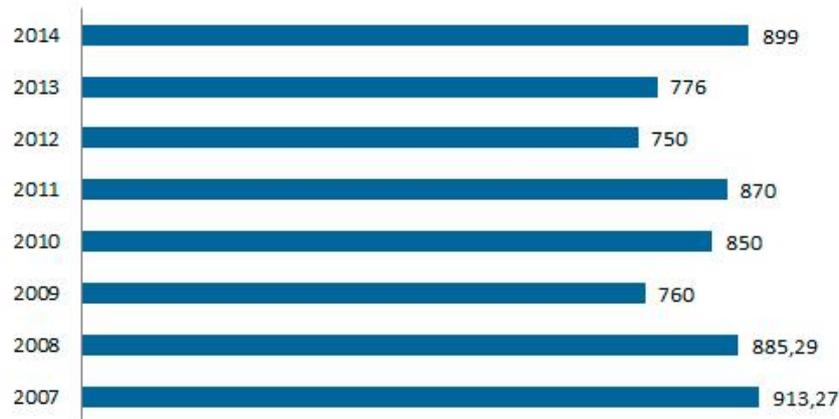


Fuente: <http://www.aefj.es/paginas/exportaciones-e-importaciones> (21/3/16)

Importaciones

A partir del año 2007 se aprecia un considerable descenso.

Gráfico 7: Total importaciones (En millones de euros)

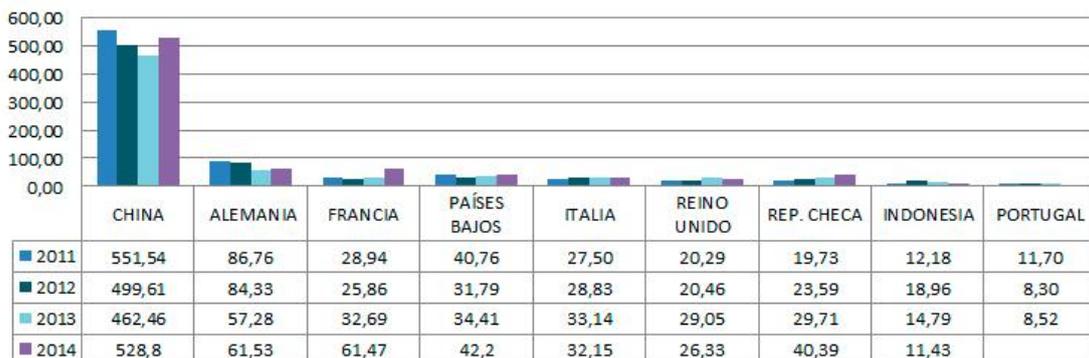


Fuente: <http://www.aefj.es/paginas/exportaciones-e-importaciones> (21/3/16)

Importaciones por países.

Las importaciones procedentes de China han disminuido, pero sigue encabezando la lista.

Gráfico 8: Importaciones por países (en millones de euros)



Fuente: <http://www.aefj.es/paginas/exportaciones-e-importaciones> (21/3/16)

Una de las principales causas de las altas tasas de importaciones es debido a la competencia desleal.

Con la creación de la marca “CE” pretendían diferenciar los productos seguros de los que no lo eran, pero la falta de control aduanero junto con la falta de mecanismos de control provoca que haya disminuciones en las importaciones de juguetes, lo que provoca pérdidas.

El producir un juguete seguro, teniendo que cumplir con la normativa, conlleva unos costes elevados, a diferencia de quienes producen un juguete que no la cumple, les supone unos costes bajos, lo que provoca que no puedan competir en igualdad de condiciones, además es un fraude para los consumidores.

Por estos motivos lograron un acuerdo la Asociación de Normalización y Certificación (AENOR), la Asociación para la Investigación del Juguete (AIJU) y la Asociación Española de Fabricantes de Juguete (AEJF) para el lanzamiento de la marca N. Con lo que pretendían poder fabricar un producto más seguro, exigiendo unos mínimos de diseño, aspectos pedagógicos y calidad. Y así poder competir tanto en territorio nacional como internacional, donde no solo importa el precio, sino también otros factores como los citados anteriormente.

CAPÍTULO 3. FAMOSA

3.1 Historia

A finales del siglo XX las muñecas fabricadas eran de barro y se elaboraban artesanalmente. Un poco más adelante fueron fabricadas de cartón-piedra. En los años 50 introdujeron un nuevo material, el plástico el cual era mucho más barato de producir, se necesitaba maquinaria, que no todos los artesanos podían permitirse adquirir y surgieron importantes cambios en el sector juguetero ya que muchos fabricantes no pudieron adaptarse a las nuevas tecnologías y, se vieron forzados a cerrar.

Varios fabricantes, ante esta situación se unieron para trabajar juntos, sus pequeños negocios desaparecieron y en febrero del 1957 crearon FAMOSA situada por aquel entonces en Ibi, se trata de un pequeño pueblo de la localidad de Alicante.

En 1958 fabricaron la primera muñeca de plástico de estilo neoclásico, tuvo un gran éxito en el mercado, la llamaron *Güendololina*.

En 1967 empiezan a fabricar *peluches Quirón*.

En 1968 revolucionaron el mercado lanzando la muñeca *Nancy*, lanzando todo tipo de complementos para ella, zapatos, vestidos, casa, un novio llamado *Lucas* y una prima llamada *Lesly*.

En 1969 nacen las *barriguitas*.

En 1972 emitieron por primera vez un anuncio televisivo.

En 1973 *Famobil* llegó a España, posteriormente los comercializaron con la licencia de *Playmobil*, en este mismo año se atravesaba una crisis económica a nivel mundial, debido al incremento del precio del petróleo, en principio no afectó a la industria juguetera hasta pasado un tiempo, se vieron obligados a reestructurar el sector y muchas de las empresas jugueteras de la época tuvieron que poner fin a sus negocios, afortunadamente no fue así en el caso de FAMOSA, que ha sido capaz de adaptarse a todas las innovaciones y tendencias del mercado mundial.

En 1977 llegan los bebés *Nenuco*.

En 1980 lanza *PinyPon*, tratando de diversificar.

A mediados de los ochenta, entra España en la Comunidad Económica Europea, se produce una apertura de las fronteras españolas, el mercado se vuelve más competitivo. La presencia de las multinacionales termina afectando a FAMOSA, con la entrada de *Mattel* y su muñeca *Barbie*, las ventas de *Nancy* cayeron, situándose *Barbie* como la muñeca líder en el mercado, FAMOSA ante este ataque optó por diversificar y sacar su producción al exterior.

En los años noventa FAMOSA ya estaba instalada en Asia, produciendo y comprando.

En el 1992 nacieron los vehículos pequeños *MicroMachine*.

A principios del siglo XXI, la compañía entró en crisis y en 2002 fue vendida por 150 millones de euros, adquiriendo el 80% dos empresas Inveralia con el 31% de la sociedad, Torreal y Ahorro Corporación con el 24.5% de la sociedad y el 20% restante quedó en manos del equipo directivo y antiguos socios fundadores⁴.

⁴ Información extraída del diario El País.

Url: http://elpais.com/diario/2002/09/08/negocio/1031490205_850215.html (15/3/16)

Acordaron que el equipo directivo se mantenía, Jaime Ferri presidente ejecutivo de FAMOSA, Inveralia tenía derecho a designar tres consejeros mientras que Torreal y Ahorro Corporación Desarrollo asignaba a 2 consejeros.

Los recursos financieros aportados por los socios sirvieron para fortalecer la internacionalización y la diversificación.

En el año 2003, siguen lanzando productos llegó *Disney* Héroes, sin embargo un cambio importante se avecinaba para dicha compañía, la Caja de Ahorro del Mediterráneo entró a formar parte del accionariado, invirtiendo 17,3 millones de euros, adquirió el 10% del capital social, por lo que Inveralia pasó a tener el 29,2%, Torreal el 21,13%, y Ahorro Corporación Desarrollo el 21,13%, el resto 20,82% seguía siendo del equipo directivo y antiguos socios.⁵

La gestión se centró en seguir fortaleciendo su plan de internacionalización y en consolidar su liderazgo en el mercado español.

En septiembre de 2005 sus ingresos eran de 160 millones⁶, los accionistas de FAMOSA vendieron al grupo Vista Desarrollo, entidad de capital riesgo del Banco Santander Central Hispano y del *Royal Banc of Scotland*, sus acciones, por lo que la nueva dirección comenzó una fuerte política de deslocalización y parte de su producción la trasladaron a China. En 2003 y 2004 se producían un 70% y 60% respectivamente en España, sin embargo, en 2006 el 82% son fabricados en China.⁷

Durante los últimos tres años llevaron a cabo un plan de reestructuración que les permitió crecer, concedieron jubilaciones anticipadas y crearon un departamento de logística que sirvió para reforzar el equipo comercial y la dirección, realizando también fuertes inversiones tecnológicas.

En 2006 los accionistas de *Vista Capital* compran *Feber* y, posteriormente, *Play by Play*, modernizan a *Barriguitas* y *Nancy*.

⁵ Información extraída del diario El Mundo.

Url: <http://www.elmundo.es/mundodinero/2003/12/19/Noti20031219115000.html> (15/3/16)

⁶ Información extraída del diario Cinco Días.

Url: http://cincodias.com/cincodias/2013/07/29/sentidos/1375119195_146235.html (16/3/16)

⁷ Información extraída del diario El País.

Url: http://elpais.com/diario/2006/04/05/cvalenciana/1144264700_850215.html (13/3/16)

A partir de la adquisición de *Feber*, a finales de 2008 tuvieron que realizar una ampliación de capital de 46 millones ⁸y renegociaron su deuda a largo plazo, José de la Gándara consejero delegado y *Paul Daccus* director de *Sun European Partners* defendieron que les proporcionarían las claves para asegurar el crecimiento a la compañía.

En 2008 tuvieron q realizar un ERE despidiendo a 50 trabajadores⁹.

En 2009 aplicaron un plan de ahorro, recortando su gasto entre 40 y 50 millones ¹⁰de euros y modernizan a *PinyPon*.

En 2010 *Sun European Partners* (una firma de inversión Estadounidense) anunció en representación de *Sun Capital*, la adquisición a través de una de sus filiales de FAMOSA. El acuerdo de compra de *Sun Capital* fue confidencial, estos nuevos inversores capitalizaron la compañía y pudieron levantar parte de la deuda que en ese momento superaba los 200 millones¹¹.

Con esta nueva adquisición el consejero delegado de FAMOSA afirmó que con la llegada de la nueva financiera llegaría el crecimiento de la compañía.

Abrieron la fábrica de Monterrey, ganaron cuota de mercado, y siguieron creciendo en el exterior, las exportaciones representaban un 50% de sus ingresos.

Pasaron de ser una firma española que exporta a ser una compañía internacional que tiene su plataforma de operaciones en España.

Disponían de fábricas subcontratadas y propias, en Alicante y Monterrey, producen el 30% de los juguetes, mientras que en China fabrican un 70%.¹²

El sector cerró con una caída del 0,7% de las ventas en España.

⁸ Datos extraídos del diario El País.

Url: http://elpais.com/diario/2010/08/07/economia/1281132008_850215.html (29/3/16)

⁹ Información extraída del diario La verdad.

Url: <http://www.laverdad.es/alicante/20091124/provincia/sindicatos-aprueban-FAMOSA-afecta-20091124.html> (18/3/16)

¹⁰ Información extraída del diario de Sevilla.

Url: <http://www.diariodesevilla.es/article/economia/852063/quotlos/nuevos/accionistas/FAMOSA/promet-en/no/habra/mas/despidosquot.html> (18/3/16)

¹¹ Información extraída del diario Información.

Url: <http://www.diarioinformacion.com/alcoy/2010/08/07/compania-norteamericana-sun-capital-cierra-compra-FAMOSA/1033392.html> (18/03/16)

¹² Información extraída de la web Key4communications, (entrevista a José de la Gándara).

Url: http://www.key4communications.com/es/toys/entrevistas/uno-de-los-ejes-estrategicos-de-FAMOSA-es-la-internacionalizacion_19.html (18/3/16)

Nació “*juegorama*”, se trata de un estudio anual con el que pretenden analizar el mundo del juguete.

El traslado de oficinas y producción a la localidad de Alicante supuso un gasto a la compañía, en el año 2011.

En 2012 abrieron una oficina comercial en Nueva Jersey para seguir desarrollando la firma en Estados Unidos de América, donde trabajó con *Toys R Us*, *Amazon*, *Sears*, *Tarjet* y *Costco*.

Como mercados estratégicos apuestan por Francia, Méjico y Rusia, donde muestran un continuo crecimiento por encima del 30%.¹³

Su ejercicio fiscal fue cerrado en agosto de 2012, su cifra de negocios fue de 206 millones¹⁴de euros, superando un 10% al último ejercicio fiscal.

En 2013 lanzan los perfiles de la firma en redes sociales y crean dos blogs, llamados *The Toy Blog* y *Diario de Nancy*, muestran su presencia de forma continua, al mismo tiempo difunde consejos para adultos y niños, como pueden ser de alimentación, diferentes formas de peinarse, como darle uso a sus juguetes, animan a toda la gente a que participe en diferentes actividades como la de ayudar a *PinyPon* a decorar su casa y así poder ganar regalos, nos proponen crear nuestra propia mascota entre otras actividades.

Cierra un acuerdo con *Zodiak Kids* y su socio *Vivid Imaginations*, por el cual FAMOSA distribuirá sus marcas de juguetes *Zodiack* y *Ticket Toy*, durante tres años consecutivos, con el objetivo de llegar a ser uno de los juguetes más populares de la compañía.

Terminó su ejercicio con beneficios de 215 millones, y con una cuota de mercado de 10,5%,¹⁵siguieron apostando por sus estrategias de internacionalización.

En el año 2014 la compañía crea su propia tienda online y llegan a un acuerdo con el canal de televisión *Clan TV*, a partir de este año se emitirá la serie *Tickety Toc*, también

¹³ Información extraída de la web Finanzas.

Url: http://www.finanzas.com/noticias/economia/2011-11-13/595980_economia-empresas-FAMOSA-abre-filial.html (16/03/16)

¹⁴ Información extraída del diario expansión.

Url: <http://www.expansion.com/2012/11/05/valencia/1352120871.html> (04/5/16)

¹⁵ Información extraída del diario Cinco Días.

Url: http://cincodias.com/cincodias/2013/07/29/sentidos/1375119195_146235.html (16/3/16)

lanzan al mercado las figuras *Mutant Busters*, se tratan de juguetes con una mezcla entre humanos y mutantes.

Sun Capital intentó vender FAMOSA, la operación no fue llevada a cabo debido a una diferencia de precio.

El fondo de inversión *Sun capital* había logrado reducir la deuda de 200 millones que se debían en el año 2010 a 50 millones a pagar en 2015.

España pasó de representar un 60% del negocio a un 40%.

José de la Gándara optó por seguir desarrollando sus propias marcas y renunció al modelo de compra de licencias para fabricar y comercializar con terceros.

Consiguió resultados positivos y ganó cuota de mercado.

Un 70% de la producción se fabrica en China, un 25% en España y un 5% en Méjico, sigue centrando su crecimiento en Francia, Italia, Reino Unido y Méjico.¹⁶

En 2015 *Sun Capital* nombra consejera delegada a *Marie-Eve Rougeot* sustituyendo a José de la Gándara.

Con la llegada de la nueva consejera pretenden promover el desarrollo de la firma.

FAMOSA llega a un acuerdo con *Studio 100 internacional*, por el cual la compañía fabricará y distribuirá la popular muñeca *Heidi*.

Sun Capital invirtió cinco millones de euros en series televisivas, acuerdan con *Neox Kidz* emitir capítulos de dibujos de *PinyPon* y *Mutant Busters*, tratan de ilusionar a los niños con sus historias animadas.

La compañía obtuvo el reconocimiento especial en la VI Jornada de “Sensibilización e Implantación de medidas de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres”, ya que se centran en crear juguetes no discriminatorios entre niños y niñas.

FAMOSA ha firmado un contrato con *Bandai UK*, por el que esta compañía distribuirá en exclusiva a *PinyPon*, *Nenuco* y *Nancy* en Irlanda y Reino Unido a partir de 2016,

¹⁶ Información extraída del diario El Confidencial.

Url: http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-01-02/FAMOSA-pide-en-su-carta-de-reyes-magos-nuevo-dueno-para-relevar-a-sun-capital_71878/ (13/3/2016)

dispone de un nuevo canal en *youtube* llamado *Tremending girls* donde se pueden encontrar videos con los personajes más divertidos de la actualidad.

Cuenta con juegos interactivos online, con los que puedes jugar a través del ordenador o bien los puedes descargar en tu teléfono a través de *google play* o *App Store*, algunos de estos juegos son:

- *Nenuco está malito.*
- *FAMOSA Town.*
- *Nenuco Cup cake.*

Una reciente novedad publicada en abril de 2016, la compañía abre su primera juguetería en Valencia, donde se podrán encontrar todos los juguetes de la marca FAMOSA, *Nancy*, *PinyPon*, *Glitza*, *Little Live Pets*, *Animal babies*, *Ticket toc*, *Bloom Pops*, juegos de sociedad, *FAMOSA Softies*, *Nenuco*, *Barriquitas*, *Aquaforce*, *Feber*, *Aeroforce Zyclone*, *Heidi*, *Arts&Crafts*, y *Mutant Busters*. Cabe destacar que la apertura de esta nueva tienda no ha sido realizada por la empresa FAMOSA, si no por una compañía que se dedica a tiendas de juguetes especializadas.

3.2 Misión y valores

“La misión de FAMOSA es ofrecer a los niños ilusión en forma de juguetes para su desarrollo integral, y los valores que definen su cultura empresarial tienen como foco a los usuarios de sus productos, los niños, con su vulnerabilidad y su ilusión, desde una perspectiva de empresa celosa de la tradición e innovación como marca española de referencia desde hace más de 50 años. Así, el comportamiento de las personas que comparten FAMOSA se guía por la seguridad, la calidad y la integridad en sus operaciones; y, además, el trabajo en equipo, la pasión y la diversión, como valores que permiten trabajar en sintonía con el espíritu de esos niños y niñas a quienes van dirigidos sus juguetes”.¹⁷

¹⁷ Información extraída de la página web: <http://www.FAMOSA.es/es/compromiso/> (18/3/16)

3.3 Visión

“Persigue la visión de posicionarse como la marca de referencia en muñecas, corre-pasillos y juguetes de aire libre en los mercados de Europa y América”.

Fuente:<http://www.FAMOSA.es/es/compromiso/> (18/3/16)

3.4 Responsabilidad social corporativa

“Se entiende por Responsabilidad Social Corporativa (RSC) la integración voluntaria de las cuestiones sociales, económicas y ambientales y de su entorno en la actividad estratégica que le da sentido como organización, en continuo diálogo con los grupos de interés que la conforman. Con este enfoque, la compañía está haciendo un esfuerzo especial por acercarse a las personas y, sobre todo, por integrar el concepto de responsabilidad en la actividad diaria como un eje transversal y estratégico”.¹⁸

CAPÍTULO 4. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

4.1 Estrategias competitivas o de negocio

Con la estrategia competitiva se pretende ilustrar la forma de competir de la empresa frente a sus oponentes y así poder conseguir un mayor rendimiento.

Se determinarán tres categorías:

Liderazgo en costes: Tiene por objeto disminuir costes a la hora de producir un bien o prestar un servicio, así consiguen una fuerte ventaja competitiva frente a la competencia.

FAMOSA optó por seguir dicha estrategia, fabricar parte de su producción en China, sus procesos de automatización y sus economías de escala les permite producir a un coste bajo y así poder obtener un beneficio de venta mayor.

¹⁸ Información extraída de la página web: <http://www.FAMOSA.es/es/compromiso/> (18/3/16)

Diferenciación de producto: Pretenden diferenciar el producto de la competencia, bien sea, ofreciendo mejoras en calidad, diseño, imagen, distribución o rendimiento entre otras, no solo diseñan estrategias para vender sino que también las adaptan globalmente a las particularidades de cada mercado, tratando de ofrecer un producto único.

Renuevan constantemente su repertorio de productos, consiguen fidelizar a los clientes, ofreciendo un producto básico como puede ser uno de sus muñecos y, a continuación le añaden una amplia gama de accesorios y complementos que actualizan periódicamente.

La compañía tiene numerosas licencias de marcas y personajes que le permite poder ampliar su oferta.

Convierte sus puntos de venta en lugares mágicos donde generan experiencias de compra diferentes.

Segmentación de mercado: seleccionan a un grupo concreto de clientes, unos productos específicos o un mercado geográfico en concreto, descartando otros.

La segmentación llevada a cabo por FAMOSA es la siguiente:

- Segmentación demográfica: Según sexo y edad. Ofrece productos tanto para niños como para niñas en edades comprendidas de 2 a 8 años aproximadamente.
- Segmentación geográfica
 - o Según el área geográfica: Es una marca asequible para la mayoría de la población.
 - o Según países: Los juguetes son moda, por lo tanto los adaptan según las tendencias y preferencias de cada país.
- Segmentación económica: El producto va dirigido a todas las clases sociales desde clase baja hasta clase alta, ya que tiene gran variedad de artículos a diferentes precios.

Por otro lado, los resultados económicos obtenidos no dependen solo de las condiciones en las que se encuentre la industria, también de su habilidad para crear valor.

La estrategia competitiva, tiene como objetivo reforzar el talento de la empresa de cara al futuro.

Poseer una ventaja competitiva significa poder crear más valor, a través de la calidad, seguridad, tradición, innovación, integridad, pasión y diversión.

Al tener dichos valores la compañía es capaz de prestar un excedente igual o superior al de sus competidores.

Las estrategias competitivas se definen según el rol desempeñado por la compañía.

- De líder, es aquella que encabeza la posición dominante, posee una alta cuota de mercado y reconocida por el resto de competidores.
- De retador, tienen un objetivo directo, atacar a la empresa líder tratando de expandir agresivamente su cuota de mercado.
- De seguidor, se adaptan, imitan y siguen las reglas de un líder sin molestarlo.
- Especialista en nichos, son líderes en un pequeño segmento del mercado.

Mattel se encuentra posicionada como la empresa líder en el mercado Español, es la que mayor cuota de mercado abarca y, le sigue FAMOSA.¹⁹

FAMOSA es la principal retadora de la empresa *Mattel*, a través de una innovación continua de sus productos, mejorando los servicios e incluso ofreciendo nuevos.

Utiliza un ataque frontal, mediante la deslocalización de la fabricación de sus productos, que es realizada por proveedores con sede en China, se promocionan continuamente a través del canal *youtube*, donde se encuentran diversos videos tutoriales, nos explican los diferentes usos tienen sus juguetes y se encuentran presentes en redes sociales.

La empresa *Hasbro* adopta una estrategia de seguidor, e intenta imitar el modelo de negocio de *Mattel*, a finales del año 2015 *Hasbro* le propuso a *Mattel* fusionarse, aplicando esta estrategia, conseguirían ser la compañía más fuerte a nivel mundial, por lo que están estudiando dicha posibilidad²⁰.

Aunque no siempre esto es así, solo sucede a nivel nacional, sin embargo a nivel internacional, *Mattel* sigue siendo líder, *Hasbro* es la compañía retadora y FAMOSA se sitúa en tercera posición como seguidora.²¹

¹⁹ Información extraída la Memoria de responsabilidad Social Corporativa.

<http://www.FAMOSA.es/es/wp-content/uploads/2014/09/FAMOSAMemoRSC.pdf> (18/03/16)

²⁰ Información extraída del diario el Financiero. Url: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/mattel-y-hasbro-habrian-discutido-posible-fusion-revela-bloomberg.html> (05/04/16)

²¹ Como juguete estrella en la campaña navideña de 2015 encontramos las piezas y figuras de la compañía Danesa *Lego*, superando las ventas de *Mattel*, *Hasbro* y FAMOSA, aunque sigue situándose por detrás de ellas. Url:

<http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/01/03/568994e8e2704ef9318b460e.html> (5/4/16)

Las estrategias de especialista las llevan a cabo jugueteras especializadas en nichos de mercado, no son atractivas para grandes compañías. Consiguen el éxito centrándose en un segmento concreto. Son juguetes especializados, como es el caso de Mariquita Pérez, el cliente que busca comprar esta muñeca, tiene claro lo que quiere.

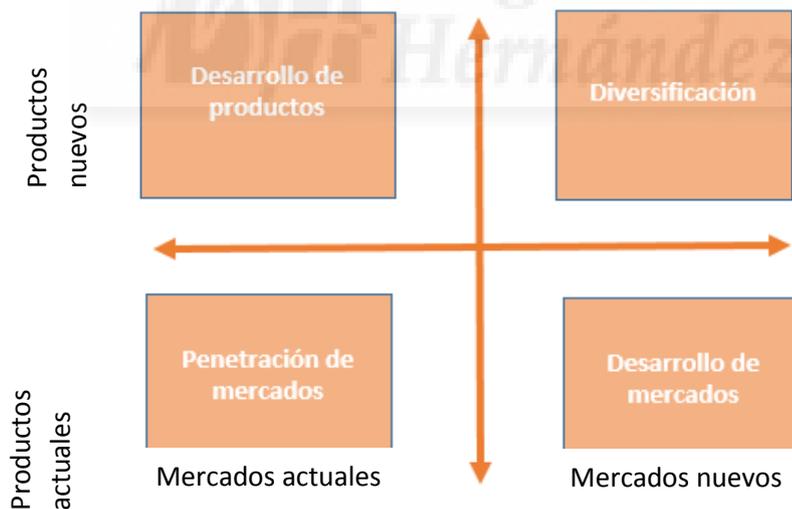
4.2 Estrategias corporativas

Determina la trayectoria a seguir por la compañía decidiendo en que mercados competirá.

1. **Estrategias de desarrollo:** hace referencia a la toma de decisiones de la dirección, en relación al progreso del campo de actividad tanto en el aspecto cualitativo como cuantitativo. Son estrategias que afectan a la empresa.

FAMOSA sigue las siguientes estrategias de crecimiento empresarial:

Cuadro 1: Matriz de crecimiento



Fuente: elaboración propia a partir de Ansoff (1965)

Penetración en el mercado: pretenden ganar cuota de mercado respecto a sus competidores logrando nuevos clientes, ya bien sea mejorando o modificando sus productos para así poder aumentar sus ventas, llevan a cabo técnicas de marketing como por ejemplo la publicidad o el precio.

La compañía penetra los mercados de la siguiente forma:

- Adquiriendo licencias como por ejemplo la de *Bandai*.
- Cautivando a clientes de empresas competidoras ofreciéndoles productos novedosos de calidad y mejorando continuamente los tradicionales.
- La constante rotación de stocks, induce a una tentación de compra más impulsiva.

Desarrollo de nuevos productos: lanzan continuamente productos mejorados o nuevos, ampliando así su cartera.

- En los últimos años ha lanzado nuevas líneas de juguetes ecológicos, como *Nenuco Eco Play*, pretenden enseñar a los niños a respetar el planeta jugando.
- Diversifica su oferta ofreciendo diversos accesorios para sus muñecos, como ropa y cunas entre otros.
- Innova continuamente para adaptar sus productos a las nuevas tendencias.
- Mejora la calidad y seguridad de sus juguetes ofreciendo nuevas líneas de producto.

Desarrollo de nuevos mercados: buscan comercializar sus productos en nuevas áreas geográficas o nuevos clientes.

La compañía dispone de filiales en Italia (Milán), Portugal (Oporto), Puerto Rico (San Juan), Francia (París), Estados Unidos de América (Nueva Jersey) y Angola donde comercializa sus productos, sus plantas de producción se encuentran en Monterrey (Méjico), China (Hong Kong), y Onil (España) donde fabrican y comercializan.

La compañía colabora con El Instituto Tecnológico del juguete, adaptando sus motos, coches y *quads* para que puedan ser utilizados por niños minusválidos.

En el año 2014 FAMOSA lanza su primera tienda online, donde los consumidores pueden realizar compras a través de internet, en la actualidad se encuentra presente en diferentes redes sociales, lo que le permite a la empresa incrementar sus ventas.

Diversificación: con esta estrategia de crecimiento, la compañía introduce nuevas actividades a las existentes.

Los nuevos productos y mercados obligan a la empresa a realizar nuevos cambios, con los que tratan de fortalecer su posición competitiva mediante la continua búsqueda de

sinergias, pretenden reducir el riesgo global de su cartera de negocios, aprovechar mejor sus recursos y así poder mantener la imagen de la compañía.

La compañía comenzó siendo una fábrica de muñecas, el principal camino hacia la diversificación fue lanzando en 1973 los clics de *Famobil*, poco a poco fue evolucionando, ofertando nuevos productos y abarcando más público, otro claro ejemplo de diversificación más reciente fue su lanzamiento de juegos de sociedad, también conocidos como juegos de mesa, basados en programas televisivos, algunos de ellos son; *Pasa Palabra Junior* o la *Voz Kids*.

Diversificó en negocios relacionados con la creación de dos empresas Fabripel y Onilco, se trata de integración vertical hacia atrás, ya que las nuevas empresas les proporcionarían los materiales necesarios para la fabricación de sus juguetes y no los tendrían que comprar a proveedores.

En el año 1979 crearon Fabripel S.A.²², se encargaba de la fabricación de fibras sintéticas como el pelo de las muñecas.

Posteriormente en el año 1991 crean Onilco Innovación S.A.²³, con el objetivo de investigar y desarrollar nuevos productos y nuevas políticas de marketing.

2. **Estrategias de crecimiento:** internas y externas.

Crecimiento interno: la compañía efectúa inversiones para acrecentar su capacidad de producción, dispone de dos plantas de producción una situada en Monterrey (Méjico) siendo un puente perfecto para vender a Estados Unidos y la otra se encuentra en Onil (España).

Crecimiento externo: está basado en la aportación de recursos por organismos ajenos a la empresa.

- FAMOSA pretende seguir creciendo buscando financiación externa ya que sus recursos propios dejaron de ser suficientes, es por ello por lo que en el año 2002 parte fue vendida a Torreal y Ahorro Corporación e Inveralia, en 2003 la Caja de Ahorros del mediterráneo también invirtió entrando a formar parte del grupo, en

²²Fabripiel S.A. en la actualidad (2016) se encuentra extinguida.

²³ Onilco Innovación S.A. se encuentra extinguida desde el año 2003.

2005 decidieron vender a Vista Capital, quien posteriormente en el año 2010 vuelven a vender a *Sun capital*.²⁴

- La compañía es poseedora de numerosas licencias, por lo que la empresa licenciante les concede el poder de utilizar sus derechos de propiedad industrial a cambio de una contraprestación económica.
- Tiene filiales fuera de España, lo que le permite a FAMOSA tener el control estratégico y operativo.
- Adquiere empresas competidoras como son el caso de *Feber* y *Play by Play*.

4.3 Estrategias según sector

En función del grado de madurez diferenciamos: industria emergente, de crecimiento, madura y en declive.

La industria juguetera es un sector maduro. Durante los últimos años han nacido nuevas empresas competidoras ofertando costes bajos, y provocando intensificar la competitividad en la industria.

La industria madura es caracterizada por las características siguientes:

- Disminuye el ritmo de crecimiento, en alguna ocasión llegando a ser prácticamente nulo.
- No es un producto nuevo.
- Existen competidores muy fuertes, con gran experiencia en el sector y, llevar a cabo una ventaja competitiva tecnológica no es fácil.
- Los clientes incrementan su poder negociador.

Ante esta situación FAMOSA ha optado por seguir varias estrategias.

La estrategia principal seguida es la internacionalización, busca continua de nuevos mercados ya que el grado de madurez no es el mismo en todos.

Sigue apostando por diferenciar la empresa y sus productos, a nivel de prestigio y marca.

²⁴ Anteriormente se explicó en historia.

4.4 Estrategias de internacionalización

A nivel internacional, los hábitos, gustos, consumo, la saturación de los mercados globales y la integración de distintas economías mundiales inducen al proceso de globalización, estas son algunas de las razones por las que la compañía tomó la decisión estratégica de seguir creciendo en el exterior.

No fue una decisión fácil ya que genera incertidumbre no conocer el mercado extranjero.

La estrategia internacional seleccionada por la compañía depende de las particularidades de la industria.

- **Industria global:** en todos los países nos encontramos con la misma posición competitiva, por lo que se precisará tener una visión global de todos los mercados.
- **Industria multipaís:** no en todos los países se tendrá la misma posición competitiva.

El modelo de negocio de FAMOSA es global y utiliza para todos los países la misma estrategia y política.

La empresa vende juguetes tradicionales adaptándolos a las nuevas modas, sus ventajas competitivas son; tradición, innovación, calidad, seguridad y fiabilidad es compartida en todos los países.

Fuerzas que establecen como compiten las compañías en mercados exteriores

1. Fuerza por la integración global: tienen como objetivo incrementar el volumen de producción, reducir costes, buscar ventajas competitivas, averiguar cuáles son los factores clave para lograr una producción económica, buscar volúmenes de producción grandes para así alcanzar economías de escala y disminuir el coste del producto.
2. Fuerza de adaptación en el mercado local: adaptar el juguete al nuevo país.

En febrero de 1957, veinticinco fábricas se fusionan y nace Fábricas Agrupadas de Muñecas de Onil, con el propósito de distribuir sus productos en toda España, no se conformó y siguió creciendo hacia el exterior, dando a conocer sus juguetes por todo el mundo.

Empezó a expandirse internacionalmente en los años 80, su primer objetivo fue el mercado portugués creando PROFAMOSA, era una distribuidora de sus juguetes, consiguieron situarla como líder en dicho país y posteriormente siguieron creciendo en Italia, Francia, Brasil, Méjico, Alemania y Argentina entre otros, obteniendo un gran éxito.

En la década de los 90 el mercado sufría un estancamiento interno, la compañía decidió renovar y consolidar la internacionalización, por este motivo se creó Onilco Innovación, S.A²⁵, la nueva empresa se dedicaba a investigar y al desarrollo de nuevos productos, para así mejorar la calidad de la empresa.

Fortalecen la internacionalización cuando crean *FAMOSA Toy* en Londres y *FAMOSA Internacional* en Hong Kong, transformándose esta última en un centro productivo, el principal motivo fue el bajo coste de la mano de obra, estas sociedades nacen con el objetivo de seguir distribuyendo sus productos.

FAMOSA busca países con mercados similares; economías en desarrollo y barreras de entrada reducidas, es por ello que primeramente analizan los datos macroeconómicos del país, su posible progreso y todos los aspectos legales requeridos, tras esta valoración realizan otra microeconómica del sector en localidades específicas, como el precio, clientes y competencia.

Se encuentra presente en mercados exteriores a través de sus filiales y plantas de producción.

Actualmente opera en más de 50 países dando empleo a más de 700 personas, comercializa con 30 marcas, reflejando su continuo progreso en I+D+I, tecnología, diversificación de productos e internacionalización.

²⁵ En la actualidad (2016) se encuentra extinguida.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

5.1 Análisis PESTEL

Sirve para reflexionar e identificar los diferentes factores de estudio, realizando un análisis del entorno, en el cual la empresa opera y, así ayuda a facilitar la toma de decisiones.

Dimensión político-legal

Las siguientes normas regulan los factores legales y administrativos por las cuales debe operar el sector juguetero:

- Real Decreto 1205/2011, de 26 de agosto, sobre la seguridad de los juguetes.
- Real Decreto 880/1990, de 29 de junio, por el que se aprueban las normas de seguridad de los juguetes, incorporó al ordenamiento jurídico español la Directiva 88/378/CEE del Consejo, de 3 de mayo de 1988, relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados Miembros sobre la seguridad de los juguetes.
- Así la Directiva 93/68/CEE del Consejo, de 22 de julio de 1993, por la que se modificaron determinados preceptos del contenido de doce directivas, entre las que se encontraba la relativa a la seguridad de los juguetes, fue transpuesta por medio del real decreto 204/1995, de 10 de febrero.
- En diciembre de 2008 se aprobó la Directiva 2008/112/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de diciembre, que modifica diversas directivas, entre ellas la 88/378/CEE, para adaptarlas al Reglamento (CE) nº 1272/2008, sobre clasificación, etiquetado y envasado de sustancias y mezclas, y que a su vez fue transpuesta mediante el Real Decreto 1285/2010, de 15 de octubre, por el que se modifica el Real Decreto 880/1990, de 29 de junio, por el que se aprueban las normas de seguridad de los juguetes, en relación con las sustancias o mezclas utilizadas en su fabricación.
- Por último, en 2009 fue aprobada la Directiva 2009/48/CEE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de junio de 2009, sobre la seguridad de los juguetes, que procede a revisar y mejorar algunos aspectos de la Directiva 88/378/CEE, sustituyéndola progresivamente por las normas contenidas en la misma.
- El Reglamento (CE) nº 765/2008 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 9 de julio de 2008, por el que se establecen los requisitos de acreditación y vigilancia

del mercado relativos a la comercialización de los productos, establece disposiciones horizontales en materia de acreditación de los organismos e evaluación de la conformidad, del mercado CE y del marco comunitario de vigilancia del mercado, así como de los controles de los productos que se introducen en el mercado comunitario, que también son aplicables en el sector de los juguetes.

- Esta directiva se armoniza igualmente con las disposiciones contenidas en la Decisión nº 768/2008/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 9 de julio de 2008, sobre un marco común para la comercialización de los productos. En consecuencia, algunas definiciones, las obligaciones generales de los agentes económicos, la presunción de conformidad, la objeción formal contra normas armonizadas, las reglas para el mercado CE, los requisitos de los organismos de evaluación de la conformidad y los procedimientos de notificación, así como las disposiciones sobre los procedimientos de notificación, así como las disposiciones sobre los procedimientos relativos a los productos que presenten riesgo deben armonizarse con dicha Decisión.
- La incorporación al ordenamiento jurídico español de la Directiva 2009/48/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de junio de 2009 se realiza con este real decreto, del que hay que destacar los aspectos que seguidamente se relatan.
- Para facilitar su aplicación a los fabricantes y las autoridades competentes, se clarifica su ámbito de aplicación, completando la lista de productos a los que no se aplica, especialmente en el caso de algunos productos nuevos, como los videojuegos y los periféricos, y estableciendo nuevas definiciones específicas para el sector de los juguetes.
- Se establece un reparto claro y proporcionado de las obligaciones correspondientes a papel de cada agente en el proceso de suministro y distribución. Los agentes económicos que intervienen en la cadena de suministro y distribución de juguetes deben garantizar un nivel elevado de protección del interés público, así como la salud, seguridad y protección de los consumidores y del medio ambiente, y garantizar la competencia leal dentro del mercado, adoptando las medidas oportunas para asegurarse de que, en condiciones de utilización normal y razonablemente previsibles, los juguetes que comercializan no ponen en peligro la seguridad y la salud de los niños.

- Además, los juguetes que se introduzcan en el mercado deben respetar las normas contenidas en este real decreto, así como el resto de la normativa aplicable en materia de seguridad de los productos y, en especial, la prevista en el Real Decreto 1801/2003, de complementaria, correspondiendo a los agentes económicos la responsabilidad de velar por la conformidad de los juguetes, con arreglo a la función que desempeñen en la cadena de suministro.
- Por otra parte, hay que señalar que el Real Decreto 330/2008, de 29 de febrero, por el que se adoptan medidas de control a la importación de determinados productos respecto a las normas aplicables en materia de seguridad de los productos, establece un procedimiento de control reforzado para una serie de productos procedentes de terceros países, considerados como sensibles, entre los que se incluyen los juguetes.” Real decreto 1205/2011, de 26 de Agosto, sobre la seguridad de los juguetes (BOE nº 209, 31 de agosto de 2011).

FAMOSA también posee su propia normativa interna.

- Está adherida al Código de Buenas Prácticas Laborales, consiste en realizar el trabajo de forma responsable, correcta y adecuada a las obligaciones legales, como socios de la Asociación de Empresarios y Fabricantes del Juguete asumen dicho código.
- Participa en el programa *International Council of Toy Industries, Caring Awareness Responsible Ethical*, donde prohíben el trabajo infantil y forzoso.
- Apoyan el pacto mundial de naciones unidas, comprometidos a respetar sus principios, derechos humanos, laborales, medioambientales, lucha contra la corrupción y difunden dicho compromiso con entidades colaboradoras.
- Comprometida con la protección y derechos de la infancia, están adheridos al código deontológico de la publicidad infantil de juguetes, consiste en respetar la legislación publicitaria y las disposiciones legales para la protección de los niños menores de edad, independientemente del medio publicitario utilizado.
- Poseen un código de conducta, se trata de normas básicas que deben ser cumplidas por todo el grupo, además es un código compartido por accionistas, clientes, y otros grupos que interactúen con la compañía, luchan contra la discriminación de raza o sexo.

- Lidian contra la corrupción a través de su política antisoborno y anticorrupción, su cumplimiento es obligatorio y, se podrá aplicar a la compañía, a las sociedades sobre las que se ejerce control, a directivos, ejecutivos y empleados.
- Elaboraron un código de conducta para proveedores, se trata de normas de comportamiento que deben ser aceptadas y firmadas por los mismos proveedores.

Dimensión económica

Esta dimensión trata de analizar y estudiar la actual y futura situación económica y cómo puede afectar a la empresa.

La economía española atravesó en 2008 un periodo de recesión, debido a la crisis, los consumidores cambiaron sus hábitos de compra, los sueldos se vieron reducidos, por lo tanto los ingresos de los consumidores se redujeron, esto repercute en las compras ya que prefieren comprar artículos de primera necesidad, como por ejemplo la comida. El sector juguetero se ve afectado ya que los juguetes no son considerados artículos de primera necesidad y sus ventas se vieron disminuidas.

Sin embargo en la actualidad, la economía se encuentra en un periodo de crecimiento. En España la tasa de desempleo es del 21%²⁶, este dato es menor respecto al del año anterior, esta situación va cambiando poco a poco en el primer trimestre de 2016 aumenta el PIB un 0,8% respecto al trimestre anterior, con una tasa de variación anual del 3,4%²⁷ lo que nos indica que la economía está evolucionando favorablemente.

FAMOSA aparte de abastecer el mercado Español, también sirve al mercado americano, Estados Unidos de América presenta en el primer trimestre de 2016 una tasa de desempleo del 5%²⁸ esta cifra es menor con respecto a la del último trimestre del año anterior. El PIB que poseen en abril de 2016 muestra un crecimiento de un 0,1%.²⁹ Se trata de un país con un elevado nivel de crecimiento económico, cabe destacar la baja tasa de desempleo estadounidense esto es debido a la política expansiva llevada a cabo por el gobierno. El

²⁶ Información extraída de la Encuesta de Población activa INE. Primer trimestre 2016.

Url: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0116.pdf> (02/5/16)

²⁷ Información extraída de datos macro, evolución trimestral PIB España 2016.

Url: <http://www.datosmacro.com/pib/espana> (02/5/16)

²⁸ Información extraída de datos macro, evolución trimestral Paro Estados Unidos de América. Primer trimestre 2016 (datos macro). <http://www.datosmacro.com/paro/usa> (02/5/16)

²⁹ Información extraída de dato macro, evolución trimestral PIB Estados Unidos de América: Evolución trimestral 2016. <http://www.datosmacro.com/pib/usa> (02/5/16)

crecimiento del comercio suscita un crecimiento económico y a una mayor estabilidad social.

La compañía tiene presente los datos macroeconómicos es por ello por lo que:

- Sus juguetes son asequibles para todas las clases sociales, desde alta hasta baja.
- Realiza estudios anuales llamados “*juegorama*”, en 2012 analizó el proceso de compra de juguetes en los hogares españoles, con el que trataron de averiguar el porcentaje de hogares que prefiere realizar la compra de juguetes en Reyes o Papa Noel, influencia de los consumidores a la hora de elegir un juguete, bien sea mediante los amigos, familiares, anuncios, catálogos o jugueterías, cuantos juguetes de los que son demandados por los niños y cuantos son los que reciben realmente, si las compras son planificadas o no, con cuanto tiempo de antelación se realizan y si son organizadas por los demás miembros de la familia, pretenden averiguar el por qué los adultos siguen regalando juguetes, que canal es el más utilizado a la hora de comprar y cuál es la edad en la que los niños dejan de jugar.

Dimensión socio-cultural

En esta dimensión se estudian aquellas variables de la sociedad que pueden afectar a la empresa, como pueden ser: los cambios en el nivel de la población (esperanza de vida, mortalidad o natalidad), cambios en la manera de comunicación, cambios en los gustos entre otros.

- Cuentan con trabajadores discapacitados y mujeres embarazadas.
- Disponen de un proyecto de integración laboral en su centro de Alicante, colaboran con el Grupo SIFU³⁰, personas pertenecientes al grupo se encargan de tareas como jardinería, mantenimiento, limpieza y recepción.
- La compañía es conocida por su fuerte conciencia social, participa en carreras solidarias como el proyecto Forrest 2.0, con esta actividad tratan de representar la lucha contra el cáncer infantil, a través de un mensaje solidario y esperanzador.
- Donan juguetes a diferentes causas benéficas, en junio de 2015 donaron 6.000 juguetes, con esta aportación ayudaron a investigar enfermedades sin cura como la Atrofia Muscular Espinal. Otra de sus recientes causas benéficas realizada en septiembre de 2015 fue establecer un acuerdo con la Conserjería de Sanidad de

³⁰ Centro especial de empleo líder en la prestación de *Facility Services* socialmente responsables.

Castilla la Mancha, comprometiéndose a realizar una aportación de 1.000 juguetes, el objetivo de esta donación es mantener el espíritu de los niños hospitalizados en épocas festivas, como navidad.

- Colaboran con la ONG Plan Internacional en su campaña “Por ser niña”, pretenden concienciar a los más pequeños de que existe igualdad entre niños y niñas, luchan contra la pobreza y defienden los derechos de las niñas, ya que en los países más pobres, son ellas las primeras en tener que abandonar la educación y ponerse a trabajar, aparte de tener que enfrentarse a matrimonios tempranos.

Dimensión tecnológica

Este posiblemente sea uno de los puntos más complicados en este análisis por la cantidad de avances que hay y por la velocidad en la que cambian. Por lo que hay que conocer muy bien que factores afectan más a la compañía para integrarlos en la estrategia competitiva.

- Amplían la formación online a más departamentos internos de la compañía.
- Colaboran con el programa de radio *babyradio*, la compañía sorteaba juguetes aleatoriamente a las personas que feliciten el cumpleaños a los pequeños a través del programa.
- Venden a través de internet y están presentes en múltiples medios de comunicación redes sociales como *Facebook*, *Pinterest*, *Linkedin*, *Instagram* o *Twitter*, en su revista Oh FAMOSA! y en sus diferentes blogs, *The Toy blog* y el diario de *Nancy* .
- Disponen de un sistema logístico automatizado.
- Disponen de una red social interna llamada “*Whats*”, esta nueva forma de comunicarse tiene como propósito informar a las personas integrantes de la compañía de colaboraciones y cumplimientos para poder llegar a sus objetivos.

Dimensión medioambiental

La compañía dispone de una política medioambiental con la que pretende reducir los daños en el medio ambiente, por la que:

- Realizan auditorías internas del sistema ambiental tanto en el centro productivo como en las oficinas, basándose en el procedimiento IG-CA-P-04 y en la normativa ISO³¹ 14001:2004 e ISO 14001:2008.
- En el (SGMA) sistema de gestión medioambiental de la compañía tienen como propósito reducir el consumo de recursos y llevan a cabo varias acciones, como:
 - o Elaboran manuales de compra verde, incluyendo aspectos del cuidado del medio ambiente en sus compras.
 - o Implantan una aplicación informática llamada *Isotools* pretenden que algunos procesos de flujo de trabajo medioambientales en la fábrica sean más sistemáticos y eficientes.
 - o Uno de sus objetivos es la reducción de consumo de energía por lo que en Alicante se realizará una auditoría anual energética ISO 50001, siguiendo el plan de ahorro también realizan un estudio para el cálculo de la huella de carbono conforme al Real Decreto 163/2014.
- Con el plan de mejora ambiental de la compañía consiguieron reducir en consumo de energía y papel.

Dimensión demográfica

Hay factores que cambian de una zona geográfica a otra en aspectos tan diferentes como la religión, el idioma y las actitudes hacia los servicios y productos entre otros.

Existen diferencias culturales entre los diferentes países aunque van disminuyendo gracias a la globalización.

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

6.1 Examen de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

A través de este análisis se podrá comprender la rentabilidad que nos ofrece el sector a largo plazo, analizando el mercado y sus rivalidades.

³¹ LA ISO (*International Standardization Organization*) es la entidad internacional encargada de favorecer normas de fabricación, comercio y comunicación de todo el mundo.

Rivalidad entre los competidores

Nos encontramos ante un sector muy competitivo ya que existen un elevado número de compañías que ofrecen productos y servicios similares. Entre las empresas más destacadas se encuentra FAMOSA, *Mattel*, *Hasbro* y *Legó*, dichas compañías son rivales entre ellas. El crecimiento del sector es lento, esto es debido al reducido crecimiento de la tasa de natalidad. El público al que se dirige es limitado, por lo que para que aumente su cuota de mercado deberán de superar a sus competidores, diferenciándose respecto a las demás empresas competidoras, innovando, ofertando productos con valores didácticos, pedagógicos, ofreciendo algo inesperado, realizando batallas publicitarias con la competencia, competir no solo con productos sino con precios y mejorar los servicios prestados. Si estudian a sus rivales podrán observar que la gran mayoría ofertan los mismos servicios, deberán tener especial cuidado con su equipo personal ya que el éxito depende de toda la organización.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

En este caso la amenaza de productos sustitutos es alta, ya que se podrán encontrar:

- **Tabletas, móviles y videojuegos.** Los niños se sienten muy atraídos por la tecnología, los padres deben prestar especial atención. Ya que los pequeños son personas más vulnerables al encontrarse en proceso de crecimiento, el excesivo uso de aparatos electrónicos conlleva a problemas como pueden ser, la adicción y la soledad.
- **Parques infantiles.** Los niños acudiendo a parques infantiles como puede ser un parque de bolas, pasan un rato divertido, adquieren habilidades sociales y de coordinación motora, pero hay ciertos detalles importantes que los adultos deberán tener en cuenta como son: seguridad, limpieza, conservación de los aparatos así como el estado en el que se encuentran las instalaciones.
- **Actividades extraescolares.** Actividades como música, danza o deportes se pueden considerar una fuerte amenaza, ya que el niño disfruta de estas actividades con más niños, su círculo de amistades crece y, demandará menos juguetes.
- **Libros.** Son educativos, es una forma de poder divertirse y aprender al mismo tiempo, es un gran estímulo para la imaginación, creatividad, capacidad verbal e inteligencia, para el buen desarrollo de los niños son igual de importante que los juguetes.

- **Televisión.** La televisión les entretiene y les divierte, bien sea con series de dibujos animados, películas, etc... A la larga pasar muchas horas delante de un televisor puede ser perjudicial, podrían tener problemas a la hora de relacionarse.
- **Puzzles.** Con este tipo de juegos inteligentes y hábiles, además de divertirse, ayudan a potenciar la inteligencia lógico-matemática, mejoran su nivel de concentración, y trabajan la motricidad fina de los dedos.

Poder de negociación de los clientes

Las ventas no se encuentran concentradas en un reducido número de clientes, si no que están diversificadas, por lo que el poder del cliente no será excesivo.

Si los productos y servicios están diferenciados respecto a la competencia, el poder respecto a los clientes no disminuirá, ya que no podrán encontrar otra juguetera que cumpla necesidades específicas.

La opinión junto con la valoración de los consumidores y clientes es importante para seguir conservando la imagen de la compañía. Por lo que se deberá de dar especial importancia a establecer vínculos con ellos, como herramienta de consulta se realizan cuestionarios a sus consumidores y clientes, donde pretenden conocer la sensibilidad, que información conocen de la compañía, actitudes, conductas, con esta información pretenden crear un perfil de consumidor.

Poder de negociación de los proveedores

La compañía cuenta con proveedores de consumibles como puede ser plástico, baterías, bebida y suministros entre otros, también con proveedores de servicios, como la publicidad y proveedores de servicios como el transporte.

Tienen un gran poder de negociación ya que pretenden conseguir el mayor beneficio posible, aumentando el precio de sus productos o servicios.

Para ello se han establecido acuerdos y convenios llegando a un consenso por ambas partes, con el que se ha buscado no ser perjudicados.

Amenaza de nuevos competidores

Se trata de un mercado maduro donde las barreras de entrada al mercado no son demasiados fuertes, los productos son similares entre ellos, el mercado se encuentra sometido a una continua guerra de precios. Hay que diferenciar continuamente los productos mediante campañas publicitarias, existen barreras de entrada como:

- Inversiones iniciales, como la que habría que estudiar si es necesario realizar reformas o aclimatar el local.
- Las economías de escala, las compañías que quieran acceder a este tipo de economías deberán de conseguir una cuota de mercado alta, para así poder llegar alcanzar la cuota mínima eficiente, en el caso de no conseguirlo tendrán desventaja en costes respecto a las compañías establecidas.
- La diferenciación del producto.
- Elevados costes fijos como alquiler del local, suministros, salarios etc.
- Las nuevas compañías deberán tener un tamaño grande para poder competir con las ya existentes.
- Lealtad entre las marcas, a los consumidores les importa la marca, por lo que las inversiones iniciales para darse a conocer en las nuevas compañías deberán ser lo bastante fuertes.
- Curvas de experiencia, FAMOSA tiene muchos años de experiencia en el sector, la cual le ayuda a reducir costes y a mantener la compañía, es una de las claves de su éxito, las nuevas compañías que deseen entrar deberán adquirir esa experiencia.
- Normativa de seguridad, no todos los juguetes pueden ser fabricados con cualquier tipo de material y deberán pasar por múltiples procesos controlados por la compañía y auditados, se trata de un proceso exigente, el cual se debe cumplir.
- Ciclo de vida del producto: FAMOSA lanza o innova productos continuamente con ello pretende captar la atención de los consumidores por lo que necesitan realizar desembolsos continuamente. Es por ello, que los ciclos de vida de los juguetes se vuelven más cortos, obligando a renovar los juguetes para así poder poseer un mayor poder competitivo, esto no es posible para una compañía que acabe de nacer, debido a las fuertes y continuas inversiones que se han de realizar.
-

CAPÍTULO 7. ANÁLISIS INTERNO

7.1 Cadena de valor

Se trata de una herramienta la cual nos permitirá identificar que fuentes disponibles en una empresa generan más beneficio para el consumidor y como podrán obtener ventaja competitiva mediante un análisis. Con la descomposición de las actividades estratégicas de la compañía, se pretende comprender el comportamiento de sus costes, las posibilidades que de diferenciación respecto a las demás compañías con el fin de alcanzar ventaja competitiva.

Las actividades realizadas por la compañía generan valor añadido, se clasifican en dos tipos; actividades primarias y actividades de apoyo.

Actividades primarias

Son actividades relacionadas con la producción y comercialización.

Logística interna: La elaboración de los juguetes tiene como principal materia prima el plástico, el cabello utilizado para los muñecos, el textil utilizado para su ropa o complementos.

Fabricación: Aproximadamente el 80% de la fabricación de sus juguetes como son los peluches, accesorios, figuras y muñecas provienen de proveedores con sede en China excepto las casas de jardín y sus coches que provienen de la planta de producción de Alicante y Monterrey.

La fabricación de un juguete empieza en el departamento de I+D, donde auténticos profesionales diseñan continuamente novedades, este diseño les puede llevar de cuatro a diez meses, durante este tiempo el departamento plantea una idea y elabora un diseño formal e industrial, que será necesario para el proceso de producción del juguete. Las piezas de plástico se fabrican en moldes.

Un molde, es un conjunto de piezas de aluminio que encajan, disponiendo en su interior de la forma del producto, tiene la función de producir las piezas que componen el juguete.

FAMOSA utiliza dos técnicas para la elaboración de sus juguetes de plástico, la inyección y el soplado.³²

Montados y embalados los juguetes se almacenan en los centros logísticos, los transportistas son los encargados de llevarlos a sus destinos.

Logística externa: Cuando se da por finalizado el proceso de producción, una vez obtenido el juguete es transportado al centro logístico de Alicante.

El centro logístico situado en España, conecta con más de 75 países, reúne más de mil referencias de mercancía, con origen Méjico, China y España permitiendo a la compañía ser más efectiva, flexible y rápida a la hora de atender a sus clientes en su cadena de suministro de producto. Con sus instalaciones unifican el flujo lógico, consiguiendo en un solo origen la distribución de sus productos, por lo que aumentan su eficiencia y reducen el gasto en transporte.

Marketing y ventas: Con las campañas publicitarias de FAMOSA establecen una conexión directa con los sentimientos y pensamientos de los niños. El éxito de sus campañas publicitarias repercute favoreciendo en sus ventas.

Se encuentran presentes en numerosas redes sociales promocionando sus productos de forma continua y realizan spots televisivos, sobre todo en campañas navideñas, sus campañas publicitarias se caracterizan por no ser sexistas ni discriminatorias.

Desde hace 50 años, asisten a la feria Internacional del juguete de Núremberg³³, se trata de la feria del juguete más importante del mundo, donde la compañía presenta sus nuevos juguetes, su objetivo es comprobar la aceptación tienen los nuevos juguetes con el público, más de 70.000 visitantes especializados de 120 países diferentes se reúnen en esta feria.

Servicios post-venta: En su web se encuentra un servicio post venta, ahí podremos realizar cualquier tipo de consulta, encontrar piezas de repuesto, servicio técnico, instrucciones, también disponen de un número de teléfono gratuito de atención al cliente.

³²Técnica de inyección; inyectan un polímero en estado fundido en un molde cerrado a presión y frío, donde el material se solidifica.

Técnica de soplado; se trata de un proceso de fabricación de piezas de plástico huecas.

³³ Información extraída de la web de FAMOSA. Url: <http://www.FAMOSA.es/es/noticias/la-reciente-feria-internacional-del-juguete-de-nuremberg-aplaude-la-nueva-coleccion-de-la-compania-juguetera-espanola/> (02/3/16)

Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias.

Aprovisionamiento: Como se ha mencionado anteriormente, plástico, textil y cabello son los materiales utilizados para la elaboración de un juguete. Estos materiales son adquiridos a través de sus proveedores.

Tecnología: FAMOSA es una de las empresas pioneras en investigación y tecnología, diferenciándose del resto de empresas por sus inversiones en I+D, creando productos novedosos dentro del sector, un ejemplo claro son sus muñecos y videojuegos *Mutant Busters*.

Uno de sus progresos tecnológicos más importantes ha sido el traslado a la nueva planta de Alicante, donde cuentan con los últimos avances tecnológicos.

Recursos humanos: Desde el departamento de recursos humanos toman las decisiones sobre la contratación del personal, son los encargados de proporcionar formación y comunicación dentro de la organización. Así como de hacer sentir a los trabajadores que forman parte de la compañía transmitiendo todos sus valores, como la puntualidad, productividad y el trabajo en equipo. Además, participan en proyectos de resección laboral con el Grupo SIFU.

Infraestructura: La compañía tiene capacidad suficiente para poder responder ante la demanda de sus clientes puntualmente, cuenta con maquinaria e instalaciones adecuadas a su nivel de producción. Además posee sedes de apoyo en España, Europa, América, y Asia. Lo que les permite tener una ventaja competitiva ya que desde su sede principal, situada en España, establece el control sobre el resto.

7.2 DAFO

Con la matriz DAFO se podrá conocer en qué situación se encuentra la empresa a través de un análisis interno y externo, lo que nos permitirá plantear estrategias de futuro.

A través del análisis externo se identificarán oportunidades y amenazas de la empresa. Las oportunidades pueden ofrecer ventajas competitivas a la compañía frente a sus competidores. Las amenazas pueden suponer un peligro para la firma ya que se trata de

situaciones negativas y externas, es indispensable el saber identificarlas, buscar soluciones y plantear estrategias para poder superarlas.

El análisis interno permite identificar además otras características como son las fortalezas, que tratan de elementos internos, los cuales les permite a la compañía poder diferenciarse del resto. Por otro lado, las debilidades de la empresa son problemas o barreras que la tendrá que detectar y superar.

Puntos fuertes

La compañía se diferencia del resto de competidores fomentando sus puntos fuertes, como son:

- **Integración vertical:** FAMOSA produce sus propios juguetes, esta forma de crecimiento les proporciona ahorrar costos, consiguiendo así una eficiencia productiva. Poseen un mayor control sobre la cadena de valor y aumentan su ventaja competitiva, evitando que sus competidores puedan acceder a recursos escasos.
- **Calidad y diseño:** basan todas sus actividades en materiales los cuales poseen una estricta calidad, siendo controlados bajo estrictos procesos de control, sus diseños son continuamente renovados, ofreciendo siempre lo último en moda.
- **Alto prestigio a nivel internacional:** 59 años de experiencia les avalan en el sector, destaca su alta tradición juguetera, la cual nos muestra valores como la integridad y la seguridad.
- **Continua innovación:** renuevan continuamente sus productos, adaptándolos a cada momento del tiempo, crea productos nuevos como es el caso de *Aeroforce Zyclone* se trata de una nueva pistola, con la que la diversión está asegurada o de *Glitza* un juego con el que podrás diseñar tatuajes únicos. También innova en sus productos tradicionales como es el caso de *Barriguitas*, creadas en el año 1969 disponían de unas características muy particulares, tenían un reducido tamaño, una boca y unos ojos pequeños y resaltaba su barriga. En la actualidad no son tan pequeñas, tienen una boca y unos ojos mucho más grandes y han perdido la barriga, han ido innovando el juguete según las preferencias de los nuevos tiempos.
- **Adaptación a las tendencias:** sus juguetes se han ido modernizando y adaptando a lo largo del tiempo, a medida que cambiaban las tendencias y la moda.

- **Renuevan continuamente sus juguetes:** renuevan continuamente sus juguetes, con el fin de satisfacer los gustos de todos los niños.
- **Amplia cartera de productos:** La compañía comercializa aproximadamente con unas 2300 referencias, siendo una de las empresas con mayor variedad ofertada. Su amplia gama de productos les permite adquirir nuevos consumidores cada día.
- **Relación calidad precio:** dispone de productos de todos los precios, están al alcance de toda la sociedad, siempre utilizando materiales de excelente calidad, los cuales son sometidos a continuos procesos de control.
- **Presencia internacional:** se encuentra presente a través de sus filiales repartidas por todo el mundo.
- **Publicidad no sexista:** con este tipo de publicidad la compañía trata de erradicar estereotipos y ayuda a los más pequeños a comprender que no existen diferencias entre niños y niñas, los juguetes son utilizados por todos independientemente del género que poseas.

Puntos débiles

Aquí se procederá a detallar los puntos débiles de la compañía, los cuales deberían de ser mejorados.

- **Plataforma de compra online:** no vende de forma directa si no a través de intermediarios.
- **Atención al cliente:** bajo nivel de respuesta a los consumidores.
- **Redes sociales:** solo utilizan estas herramientas para promocionar sus productos, no comparten historias con las personas, los juguetes de la compañía forman parte de los recuerdos de infancia de prácticamente todas las personas, no muestran ni rastro de ellos.
- **Producto estacional:** aunque el juguete este considerado como imprescindible para el desarrollo de los niños, sus ventas siguen predominando en festivales, como Navidad, lo que provoca un estancamiento de consumo.
- **Incremento de la competencia:** las barreras de entrada son muy bajas, por lo que habrá un alto grado de empresas competidoras.
- **Cambio de hábitos de compra:** los gustos y las modas cambian prácticamente a diario, esto puede ser considerado como una debilidad ya que según estos cambios deberán estar en el momento y lugar adecuados en cada instante.

Oportunidades

- **Evolución tecnológica en comunicación:** cuentan con un sistema de comunicación interno llamado “whats”, que se trata de una red social por la que mantienen continuo contacto y les permite mantenerse informados en todo momento.
- **Globalización:** con este fenómeno personas de cualquier parte del mundo pueden compartir sus experiencias, valores o bienes.
- **Falta de integración vertical por parte de sus competidores:** la compañía goza de esta ventaja, no todos sus competidores pueden elaborar sus propios bocetos, diseñarlos y fabricarlos.
- **Creciente interés por las novedades:** cada año la empresa incorpora entre un 30% y un 40% de productos nuevos, tratando siempre de adaptarse a las exigencias demandadas por sus clientes
- **Aumento del consumo en el sector juguete:** según los últimos datos de AFEJ confirman la recuperación del sector juguetero aumentan sus ventas nacionales un 5,8% y un 20,65% incrementan las exportaciones.³⁴
- **El juego:** sirve para desarrollar habilidades mentales, sociales y psicomotrices.
- **Barreras arancelarias:** no existen barreras arancelarias que nos impidan seguir comercializando internacionalmente.

Amenazas

- **Competidores:** se enfrentan ante empresas competidoras las cuales cuentan con mucha experiencia en el sector juguetero, además de tener una imagen formada en la mente de muchos consumidores.
- **Disminución de la tasa de natalidad:** es perjudicial para la compañía ya que están centrados en satisfacer las necesidades de los niños.
- **Crisis a nivel mundial:** la crisis económica afecta al sector juguetero con una bajada de sus ventas, ya que los consumidores cuentan con una economía más

³⁴ Información extraída de la AEFJ.

limitada, adquieren menos juguetes porque necesitan comprar artículos de primera necesidad como leche y pan.

- **Clientes exigentes:** el exceso de oferta ha vuelto al consumidor más exigente, a la hora de adquirir un producto.
- **Compras vía online:** se puede considerar como una gran amenaza ya que, con la opción de compra a través de internet la oferta de empresas competidoras y de productos aumenta.
- **Globalización:** es cierto que este fenómeno genera oportunidades de negocio, pero posee la desventaja de encontrarse con compañías jugueteras extranjeras las cuales gozan de una excelente reputación en sus países, pudiendo entrar a competir en nuestro mercado.

CAPÍTULO 8. PROPUESTA DE MEJORA

Derivado de lo que se ha estudiado y analizado, a continuación se brindaran unas propuestas de mejora.

- Atención al cliente, pude comprobar la lentitud y falta de respuesta de este servicio, tras enviarles cuatro correos desde cuentas diferentes, obtuve respuesta de uno de ellos pasado mes y medio, del resto no hay noticias.
- Redes sociales, no se trata solo de estar presente de forma continua, también de cuidar a los clientes, respondiendo todos sus comentarios y dudas, se centran demasiado en promocionar sus productos y dejan de lado la parte humana, detrás de las pantallas de ordenadores y *tablets* se encuentran personas, que por supuesto les gusta estar informados y que la información esté actualizada, pero también les gusta que se les resuelvan las dudas, por lo que nos encontramos ante una falta de interés hacia el consumidor final. Intenté establecer contacto a través de la red social *Facebook*, nunca obtuve respuesta, sin embargo su principal competidor *Mattel* es más cuidadoso en cuanto a comunicación se refiere, mantiene un trato cercano con el cliente, respondiendo a todas nuestras dudas, en apenas unas horas obtienes respuesta por su parte.
- La tienda online, no es un portal donde directamente compres a FAMOSA, cuando entras en la página web <http://FAMOSAtoystore.com/> te lleva directamente a

enlaces para que puedas realizar las compras a través de sus clientes, como *Toys r us*, Carrefour, el Corte Ingles, *Eroski* y Juguetilandia entre otros, estaría bien que pudieran tener una central de compras directa, sin intermediarios.

- Otra mejora, serían las Apps, estaría bien que pudieran crear una App donde poder buscar el juguete que necesitas e indicar la tienda más cercana donde adquirirlo, así como su precio y características.
- *Tremending girls* el canal de *youtube* donde cuentan sus últimas novedades a través de una historia, la cual es transmitida por un adulto imitando a un niño. Pienso que si los videos fueran narrados y protagonizados por niños, causarían otra sensación, entre ellos empatizarían mejor.

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES

FAMOSA empezó siendo una empresa familiar, fue creciendo hasta convertirse en una empresa multinacional. La compañía fue evolucionando en el diseño de sus juguetes, centrándose en ofrecer la mejor calidad e innovación del momento, tanto en materiales, como en moda.

Desde que existe el ser humano existen necesidades como son, divertirse, distraerse y buscar motivaciones.

El juguete es una herramienta que forma parte del desarrollo del niño desde su infancia primaria, ayudando a desarrollar capacidades como la integración social, la memoria, la concentración, el desempeño de roles, la imaginación, la observación, la creatividad, la motivación y el desarrollo de los cinco sentidos.

El comercio juguetero se centraba en satisfacer la necesidad de diversión, pequeños talleres artesanales creaban ilusiones, para estos fabricantes el producir un juguete les suponía mucha dedicación y tiempo, lo que conllevaba a un incremento del precio, por lo que no todas las familias podían permitirse adquirirlo. Las familias con menos poder adquisitivo, fabricaban sus propios juguetes, normalmente utilizaban materiales de los que disponían en casa como trapos y madera, así creaban sus propias muñecas de trapo y sus espadas de madera, entre otros juguetes.

Con el avance de la tecnología y la aparición de nuevos materiales, estos talleres tuvieron que adaptarse al cambio, por lo que muchos no lograron sobrevivir debido al coste que esto suponía terminaron por cerrar sus empresas familiares. Para poder sobrevivir a este cambio varios talleres artesanales se unieron, por separado hubieran tenido que cerrar, sin embargo aliándose varias empresas conseguirían los recursos suficientes para poder seguir creciendo en el sector juguetero, así nació FAMOSA.

La compañía se caracteriza por tener un modelo de negocio con un elevado grado de integración vertical, en el cual se integran todas las fases del proceso de elaboración de un juguete:

- Elaboración de bocetos.
- Diseños en tres dimensiones.
- Realizan un prototipo del juguete para superar los controles físicos y mecánicos, como son las propiedades higiénicas, físicas, radioactivas, inflamabilidad, químicas y eléctricas.
- Comienza la elaboración del juguete, con el proceso de producción, el material es fundido a altas temperaturas, seguidamente utilizan moldes para dar forma al juguete a través de técnicas como inyección y soplado.
- Comienza la cadena de montaje, se trata de una sucesión de personas, las cuales se coordinan para montar las piezas del juguete, posteriormente son empaquetados, y distribuidos a tiendas como Juguetilandia, *Carrefour* y *Eroski* entre otras.

La compañía cuenta con los últimos avances tecnológicos, pudiendo así proporcionar una continua renovada gama de juguetes.

Su éxito reside en la internacionalización de la compañía, tiene capacidad para detectar los continuos cambios de la moda, renueva su cartera de productos continuamente ofreciendo las últimas novedades, satisfaciendo así los deseos cambiantes de los consumidores.

Tras su continuo crecimiento tanto a nivel nacional como internacional, la empresa puede seguir creciendo aplicando una de sus estrategias por las que apuesta la compañía como es la diversificación.

Por lo que proponemos seguir satisfaciendo necesidades, y así poder dirigirnos a otro público objetivo que no sean los niños y entrar en un mercado que hasta el momento está sin abastecer por la compañía, la clave de su éxito es la capacidad de adaptar la oferta a los deseos de los consumidores.

Por lo que si pensamos en las necesidades de personas de la tercera edad, observamos que tienen unas carencias desatendidas hasta el momento.

La tercera edad es una etapa que viene ligada con muchos cambios, tanto a nivel físico y psicológico como social. El juego es una herramienta muy utilizada para lograr una vejez exitosa y sana, puesto que supone una forma de entrenamiento mental y al mismo tiempo favorece las relaciones sociales entre este colectivo.

Al hacernos mayores las habilidades mentales empiezan a deteriorarse, entre ellas la memoria, atención, percepción, lenguaje, razonamiento, funciones ejecutivas, etc. Un ejemplo de juegos que pueden utilizarse para tratar estos déficits son el bingo, el parchís, el dominó, las cartas... La tercera edad también está relacionada con una disminución progresiva en la visión, por lo que si aumentamos el tamaño de estos juegos (unas cartas más grandes, un tablero de parchís más grande con fichas más grandes...) aumentaremos el número de clientes que estarían interesados.

Por otro lado, en este colectivo también se encuentran muchos problemas físicos, como los existentes en la motricidad fina, la prensión, la fuerza y la coordinación entre otros. Estos problemas físicos también repercuten en el estado de ánimo de estas personas, que deben dejar de realizar aquellas actividades que les gustaban. Un ejemplo de juegos que ayudarían a tratar estos problemas físicos y que además aumentarían el buen humor de estas personas serían los bolos, ensartables, figuras para hilar... y por supuesto, los juegos grupales (como los anteriormente nombrados), puesto que la socialización tiene un efecto muy beneficioso contra el estado depresivo.

Además de todos estos déficits que podemos encontrar, también existe la necesidad de divertirse y distraerse como en la infancia. Por lo que producir juegos clásicos que les haga retornar a su infancia y consigan distraerles y entretenerles sería una gran baza. Entre estos juegos se pueden encontrar las canicas, los recortables, las chapas, etc.

CAPÍTULO 10. BIBLIOGRAFÍA

- **Libros:**

García Moreno, S. M., Nájera Sánchez, J. J. y Rico García, M. de G. (2001). “Organización y administración de empresas: Una visión práctica”. Ed. ESIC.

Guerras Martín, L. A. y Navas López, J. E. (2015). “La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones”. Ed. Thomson Reuters.

Miranda Gonzalez, F. J., Rubio Lacoba, S. y Chamorro Mera, A. (2014). “Dirección de operaciones. Casos prácticos y recursos didácticos”. Ed. Paraninfo.

- **Bases de datos:**

Bases de datos UMH y Dialnet

- **Enlaces:**

AIJU y FAMOSA adaptarán juguetes a los discapacitados (2007) disponible en URL: http://elpais.com/diario/2007/12/17/cvalenciana/1197922691_850215.html

[Consulta 23/4/2016].

Anuario AEJ (2015) disponible en URL: <http://www.aefj.es/contenidos/memoria-anual-aej-anuario/pagina-1> [Consultado 06/5/2015].

Caja de Ahorros del Mediterráneo compra el 10% de Famosa (2003) disponible en URL: <http://www.elmundo.es/mundodinero/2003/12/19/Noti20031219115000.html> [Consulta 15/03/2016].

Desempleo de Estados Unidos (2016) disponible en URL: <http://www.datosmacro.com/paro/usa> [Consulta 02/5/2016].

Economía Empresas. FAMOSA abre una filial en Estados Unidos que aportará 20 millones de facturación en 2012 (2011) disponible en URL: http://www.finanzas.com/noticias/economia/2011-11-13/595980_economia-empresas-FAMOSA-abre-filial.html [16/3/2016].

Economía/Empresas.- La juguetera FAMOSA lanza su tienda 'online' "intuitiva", "sencilla" y con una sección *outlet* (2014) disponible en URL: <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-juguetera-FAMOSA-lanza-tienda-online-intuitiva-sencilla-seccion-outlet-20140401164801.html>

[Consulta 29/3/2016].

El consumo nacional de juguete frena su caída tras dos años de descensos (2013) disponible en URL: <http://www.elmundo.es/elmundo/2013/11/10/valencia/1384086772.html>

[Consulta 29/03/2016].

El fondo de EE UU *Sun Capital* cierra la compra de FAMOSA (2010) disponible en URL: http://elpais.com/diario/2010/08/07/economia/1281132008_850215.html

[Consulta 13/3/2016].

El juguete español se recupera con un aumento del 5,8% de las ventas nacionales y un 20,65% en las exportaciones (2016) disponible en URL: <http://www.aefj.es/contenidos/el-juguete-espanol-se-recupera-con-un-aumento-del-58-de-las-ventas-nacionales-y-un-2065-en-las-exportaciones> [Consulta 23/4/2016].

El juguete confirma su recuperación y *Lego* gana la partida a las 'tablets' (2016) disponible en URL: <http://www.expansion.com/valencia/2016/02/04/56b3af8f46163f594e8b456d.html>

[Consulta 05/4/2016].

El mundo del juguete reconoce la innovación constante de FAMOSA y su apuesta por las series de televisión (2015) disponible en URL: <http://www.FAMOSA.es/es/noticias/la-reciente-feria-internacional-del-juguete-de-nuremberg-aplaude-la-nueva-coleccion-de-la-compania-juguetera-espanola/>

[Consulta 02/3/2016].

El patrón de FAMOSA, José de la Gándara, nos descubre las claves del renacer de la juguetera española (2014) disponible en URL: <http://www.capital.es/2014/03/19/el-patron-de-FAMOSA-jose-de-la-gandara-nos-descubre-las-claves-del-renacer-de-la-juguetera-espanola/> [Consulta 23/4/2016].

El sector del juguete cierra 2015 con un aumento del 20,3% en exportaciones (2016) disponible en URL: <http://empresaexterior.com/not/57456/el-sector-del-juguete-cierra-2015-con-un-aumento-del-20-3-en-exportaciones> [Consulta 01/3/2016].

Encuesta de Población Activa (EPA) Primer trimestre de 2016 (2016) disponible en Url: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0116.pdf> [Consulta 02/5/2016].

España es el tercer país en producción de juguetes de la Unión Europea tras Alemania e Italia (2015) disponible en URL: <http://empresaexterior.com/not/55661/espana-es-el-tercer-pais-en-produccion-de-juguetes-de-la-union-europea-tras-alemania-e-italia/> [Consulta 07/3/2016].

'Es un milagro que todavía quede industria del juguete en España' (2016) disponible en URL: <http://www.elmundo.es/comunidadvalenciana/2016/01/05/568ac4fee2704e5f698b4573.html> [Consulta 05/1/2016].

Érase una vez una fábrica de muñecas (2013) disponible en URL: http://cincodias.com/cincodias/2013/07/29/sentidos/1375119195_146235.html [Consulta 16/3/2016].

Exportaciones e importaciones (2015) disponible en URL: <http://www.aefj.es/paginas/exportaciones-e-importaciones> [Consulta 21/3/2016].

Fábricas Agrupadas de Muñecas de Onil S.A. FAMOSA GROUP (2014) disponible en URL: [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/134411/original/Informe de Progreso FAMOSA 2013-2014.pdf?1421247148%20](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/134411/original/Informe_de_Progreso_FAMOSA_2013-2014.pdf?1421247148%20) [Consulta 09/3/2016].

Facturación, número de empresas y empleo (2015) disponible en URL: <http://www.aefj.es/paginas/facturacion-numero-de-empresas-y-empleo> [Consulta el 18/3/2016].

FAMOSA apuesta por la salud de los más pequeños (2015) disponible en URL: <http://www.aefj.es/blog/FAMOSA-apuesta-por-la-salud-de-los-mas-pequenos> [Consulta 18/3/2016].

FAMOSA cambia de dueños (2002) disponible en URL:
http://elpais.com/diario/2002/09/08/negocio/1031490205_850215.html

[Consulta 18/03/2016].

FAMOSA compra la firma *Play by Play*, líder en el sector de peluches (2006) disponible en URL:
http://elpais.com/diario/2006/06/08/cvalenciana/1149794289_850215.html

[Consulta 14/3/2016].

FAMOSA: cómo hacer frente a una estrategia de producción global (2008) disponible en URL: <http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=809&ar=11&idioma=1>

[Consulta 07/3/2016].

FAMOSA firma un acuerdo con la belga Studio 100 para fabricar juguetes de la marca Heidi (2014) disponible en URL:
<http://epoca1.valenciaplaza.com/ver/140504/FAMOSA-firma-un-acuerdo-con-la-belga-studio-100-para-fabricar-juguetes-de-la-marca-heidi.html> [Consulta 07/3/2016].

FAMOSA dona 6.000 juguetes para luchar contra la Atrofia Muscular Espinal (2015) disponible en URL: <http://www.efempresas.com/noticia/FAMOSA-juguetes-ame/> [Consulta 02/5/2016].

FAMOSA lanza una línea de juguetes eco (2015) disponible en URL:
<http://blog.FAMOSA.es/FAMOSA-lanza-una-linea-de-juguetes-eco/>

[Consulta 29/3/2016].

FAMOSA obtiene el reconocimiento especial en la VI Jornada de “Sensibilización e implantación de medidas de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres” (2015) disponible en URL: <http://www.aefj.es/blog/FAMOSA-obtiene-el-reconocimiento-especial-en-la-vi-jornada-de-sensibilizacion-e-implantacion-de-medidas-de-igualdad-de-oportunidades-entre-hombres-y-mujeres> [Consulta 18/3/2016].

FAMOSA pide en su carta de Reyes Magos nuevo dueño para relevar a *Sun Capital* (2014) disponible en URL: http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-01-02/FAMOSA-pide-en-su-carta-de-reyes-magos-nuevo-dueno-para-relevar-a-sun-capital_71878/ [Consulta 13/3/2016].

FAMOSA prevé aumentar su facturación este año más de un 10% (2013) disponible en URL: <http://www.diarioinformacion.com/economia/2013/11/21/FAMOSA-preve-aumentar-facturacion-ano/1440335.html> [Consultado 16/3/2016].

FAMOSA reconoce que está avanzada la negociación para la compra de Feber (2006) disponible en URL: http://elpais.com/diario/2006/04/05/cvalenciana/1144264700_850215.html

[Consulta 13/3/2016].

FAMOSA se mueve de Ibi y Onil a Alicante (2012) disponible en URL: <http://www.expansion.com/2012/11/05/valencia/1352120871.html> [Consulta 04/5/2016].

FAMOSA *Toy Store* (2014) disponible en URL: <http://FAMOSAtoystore.com/> [Consultado 10/03/2016].

FAMOSA... su historia... Mucho más que una fábrica de muñecas (2013) disponible en URL: <http://www.mundodiversal.es/FAMOSA-su-historia-mucho-mas-que-una-fabrica-de-munecas/> [Consultado 12/03/2016].

FAMOSA ve "alegría" en las ventas y prevé rebasar los 208 millones de facturación (2015) disponible en URL: http://www.eldiario.es/economia/FAMOSA-alegria-rebasar-millones-facturacion_0_461254500.html [Consulta 25/4/2016].

FAMOSA (2012) disponible en URL: <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/04/05/valencia/1333652201.html>

[Consulta 10/4/2016].

FAMOSA (2016) disponible en URL: <http://www.FAMOSA.es/es/compromiso/> [Consultado 18/3/2016].

FAMOSA (2016) disponible en URL: <http://www.FAMOSA.es/es/wp-content/uploads/2014/09/FAMOSAMemoRSC.pdf> [Consulta 18/03/2016].

Hasbro y Mattel negocian crear la mayor juguetera mundial (2016) disponible en URL: http://cincodias.com/cincodias/2016/02/04/empresas/1454608243_701248.html [Consulta 01/4/2016].

Inveralia, Torreal y Ahorro Corporación Desarrollo compran el 80% de FAMOSA (2002) disponible en URL: http://cincodias.com/cincodias/2002/10/23/empresas/1035539944_850215.html [Consulta 13/3/2016].

“*Juegorama*” (2016) disponible en URL: <http://www.FAMOSA.es/es/juegorama/> [Consulta 20/4/2016].

La comercialización de juguetes en España (año) disponible en URL: <http://elpais.com/tag/FAMOSA/a/> [Consulta 18/3/2016].

La compañía norteamericana *Sun Capital* cierra la compra de Famosa (2010) disponible en URL: <http://www.diarioinformacion.com/alcoy/2010/08/07/compania-norteamericana-sun-capital-cierra-compra-FAMOSA/1033392.html> [Consulta 18/03/2016].

La evolución del sector juguetero hace prever crecimiento en la campaña de Navidad (2015) disponible en URL: <https://www.alimarket.es/noticia/198273/la-evolucion-del-sector-juguetero-hace-prever-crecimiento-en-la-campana-de-navidad> [Consulta 23/4/2016].

“La felicidad del cliente se torna rentabilidad” (2015) disponible en URL: http://www.key4communications.com/es/key4/entrevistas/la-felicidad-del-cliente-se-torna-rentabilidad_295.html [Consulta 08/3/2016].

La firma de capital riesgo *Sun Capital Partners* compra los juguetes de FAMOSA (2010) disponible en URL: http://cincodias.com/cincodias/2010/08/07/empresas/1281188381_850215.html [Consulta 13/3/2016].

La industria de los juguetes (2005) disponible en URL: http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2011/12/B11_OCT_Juguetes.pdf

[Consulta 12/3/2016].

La innovación en el sector juguetero, situación y diagnóstico (año) disponible en URL:

<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/372/85.pdf> [Consulta 18/3/2016].

La juguetera española FAMOSA fortalece su posición en el mercado europeo (2015) disponible en URL: <http://www.aefj.es/blog/la-juguetera-espanola-FAMOSA-fortalece-su-posicion-en-el-mercado-europeo> [Consulta 16/3/2016].

La tierra del juguete (2014) disponible en URL: <http://kamaleon.travel/la-tierra-del-juguete/> [Consultado 12/03/2016].

Las muñecas de FAMOSA tienen nueva jefa (2015) disponible en URL: <http://www.elmundo.es/comunidadvalenciana/2015/08/14/55ccde5046163fa5268b4585.html> [Consulta 13/3/2016].

"Las redes sociales son un excelente vehículo para colocar los clientes en el centro de la cadena de valor" (2016) disponible en URL: http://www.key4communications.com/es/toys/entrevistas/las-redes-sociales-son-un-excelente-vehiculo-para-colocar-los-clientes-en-el-centro-de-la-cadena-de-valor_336.html [Consulta 08/3/2016].

Lego desafía a los reyes del juguete en España (2016) disponible en URL: <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/01/03/568994e8e2704ef9318b460e.html> [Consulta 05/4/2016].

"Los nuevos accionistas de FAMOSA prometen que no habrá más despidos" (2010) disponible en URL: <http://www.diariodesevilla.es/article/economia/852063/quotlos/nuevos/accionistas/FAMOSA/prometen/no/habra/mas/despidosquot.html> [Consulta 18/3/2016].

Los muñecos de FAMOSA saltan a la televisión (2015) disponible en URL: <http://www.expansion.com/empresas/2015/10/25/562cdad2ca4741e8158b4610.html> [Consulta 16/3/2016].

Los sindicatos aprueban el ERE de Famosa que afecta a 50 trabajadores de la juguetera (2009) disponible en URL: <http://www.laverdad.es/alicante/20091124/provincia/sindicatos-aprueban-FAMOSA-afecta-20091124.html> [Consulta 18/03/2016].

Mattel y Hasbro discuten posible fusión (2016) disponible en URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/mattel-y-hasbro-habrian-discutido-posible-fusion-revela-bloomberg.html> [Consulta 05/4/2016].

Nuevos retos para el sector del juguete tras un año con resultados positivos (2016) disponible en URL: <http://www.aefj.es/contenidos/nuevos-retos-para-el-sector-del-juguete-tras-un-ano-con-resultados-positivos> [Consulta 18/3/2016].

PIB de Estados Unidos (2016) disponible en URL: <http://www.datosmacro.com/pib/usa> [Consulta 02/5/2016].

PIB de España - Producto Interior Bruto (2016) disponible en Url: <http://www.datosmacro.com/pib/espana> [Consulta 02/5/2016].

Presentación del sector (2015) disponible en URL: <http://www.aefj.es/paginas/presentacion-del-sector> [Consulta 21/3/2016].

Real decreto 330/2008. Boletín Oficial del Estado, España, 12 de marzo de 2008, disponible en URL: <https://www.boe.es/boe/dias/2008/03/12/pdfs/A14785-14790.pdf> [Consulta 18/03/2016].

Real Decreto 1801/2003, Boletín Oficial del Estado, España, 10 de enero de 2004, disponible en URL: <https://www.boe.es/boe/dias/2004/01/10/pdfs/A00906-00916.pdf> [Consulta 18/03/2016].

Sun Capital cierra la compra de la juguetera FAMOSA (2010) disponible en URL: <http://www.expansion.com/2010/08/06/empresas/1281097902.html> [Consulta 13/3/2016].

Sun Capital pone a la venta las muñecas de FAMOSA para dar un gran pelotazo (2013) disponible en URL: http://www.elconfidencial.com/empresas/2013-09-03/sun-capital-pone-a-la-venta-las-munecas-de-FAMOSA-para-dar-un-gran-pelotazo_23981/ [Consulta 13/3/2016].

Un negocio con mucho juego (2004) disponible en URL:
<https://www.mecalux.es/articulos-de-logistica/negocio-mucho-juego>

[Consulta 29/3/2016].

Una muñeca en el portal de Belén (2012) disponible en URL:
<http://www.diarioinformacion.com/cultura/2012/12/10/muneca-portal-belen/1323232.html> [Consulta 14/3/2016].

“Uno de los ejes estratégicos de FAMOSA es la internacionalización” (2011) disponible en URL: http://www.key4communications.com/es/toys/entrevistas/uno-de-los-ejes-estrategicos-de-FAMOSA-es-la-internacionalizacion_19.html

[Consulta 18/3/2016].

2011, año catastrófico para la industria del juguete (2012) disponible en URL:
http://www.heraldo.es/noticias/economia/2012/04/01/2011_ano_catastrofico_para_industria_del_juguete_182368_309.html [Consulta 06/5/2016].

