



# **TRABAJO FIN DE GRADO**

## **“ANÁLISIS DEL ESTADO DE LA EMPRESA JUGUETERA BERJUAN, S.L.”**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE  
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Autor: CARLOS JESÚS FABRA HORTAL**

**Tutor: MARINA ESTRADA DE LA CRUZ**

**Elche, enero de 2016  
Curso académico 2015-16**



***“En primer lugar, quisiera agradecerle tanto a mi tutora, Marina Estrada, como al personal de la empresa Berjuan, S.L., César Bernabeu y David Bernabeu por su ayuda y predisposición.***

***Y en especial a mis padres, Juan Carlos y Trini, a mi hermana y mi cuñado Miriam y Andrés, y a mi novia Sandra, por el apoyo incondicional que han mostrado durante estos 4 años, gracias.”***





## ÍNDICE

<b><u>ABSTRACT</u></b> .....	<b>1</b>
<b><u>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</u></b> .....	<b>3</b>
1.1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.2. OBJETIVO DEL PROYECTO.....	4
<b><u>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA</u></b> .....	<b>5</b>
<b><u>CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</u></b> .....	<b>6</b>
3.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA BERJUAN, S.L.....	6
3.2. MERCADO, COMPETENCIA Y CLIENTELA.....	9
3.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	17
3.4. CULTURA ORGANIZATIVA Y SUS FACTORES.....	19
3.5. CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS.....	21
3.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	26
3.7. PROYECTOS PUESTOS EN MARCHA.....	29
<b><u>CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA EN EL ENTORNO DE SU SECTOR Y COMPETENCIA</u></b> .....	<b>37</b>
4.1. EL SECTOR DE LA FABRICACIÓN DEL JUGUETE A NIVEL NACIONAL.....	37
4.2. EL SECTOR DE LA FABRICACION DEL JUGUETE SITUACION ACTUAL.....	40
4.3. DIAGNÓSTICO POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA.....	44
4.3.1. MATRIZ DE ABELL.....	44

4.3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL (PESTEL).....	45
4.3.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	53
4.3.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, PROCESO ICTI CARE, CARTA DE IMAGEN DEL JUGUETE.....	59
4.3.5. ANÁLISIS DAFO.....	64
4.3.6. ANÁLISIS CAME.....	66
4.3.7. VENTAJAS COMPETITIVAS.....	70
4.4. POLITICA DE MARKETING MIX.....	73
4.5. BENCHMARKING.....	75
4.6. ANÁLISIS ECONOMICO FINANCIERO DEL SECTOR Y DE LA COMPETENCIA.....	76
4.6.1. COMPARACIÓN DE LA EMPRESA Y EL SECTOR.....	76
4.6.2. COMPARACIÓN CON LOS COMPETIDORES DIRECTOS.....	90
<b><u>CAPÍTULO 5. ORGANISMOS DE APOYO A LA INDUSTRIA JUGUETERA.....</u></b>	<b>122</b>
5.1. INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL JUGUETE (AIJU).....	123
5.2. COLABORACION ENTRE AIJU Y BERJUAN.....	126
<b><u>CAPÍTULO 6. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES EMPLEADA POR BERJUAN S.L. Y LAS EMPRESAS DEL SECTOR.....</u></b>	<b>128</b>
<b><u>CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS.....</u></b>	<b>134</b>
<b><u>CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES PROPUESTA DE ACTUACIÓN Y RECOMENDACIONES.....</u></b>	<b>13</b>

<b><u>BIBLIOGRAFÍA</u></b> .....	<b>145</b>
<b><u>ANEXO</u></b> .....	<b>150</b>
ANÁLISIS ECONÓMICO.....	150



## ÍNDICE DE TABLAS

- TABLA 1. Principales datos del sector del juguete en España.....38
- TABLA 2. Principales categorías de venta en España.....39
- TABLA 3. Destino del juguete de la Comunidad Valenciana  
2014/Millones de euros.....42
- TABLA 4. El sector del juguete de la Comunidad Valenciana/Ind. Total C.  
Valenciana y de España.....43

### **Análisis de la empresa y el sector**

- TABLA 5. Capital Corriente.....77
- TABLA 6. Ratio de Liquidez.....77
- TABLA 7. Prueba Ácida.....78
- TABLA 8. Ratio de Tesorería.....79
- TABLA 9. Equilibrio Financiero.....81
- TABLA 10. Ratio de Endeudamiento.....82
- TABLA 11. Ratio de Calidad de la Deuda (del Pasivo).....83
- TABLA 12. Ratio de Calidad de la Deuda Financiera.....83
- TABLA 13. Ratio Autonomía Financiera.....84
- TABLA 14. Gastos Financieros sobre Ventas.....85
- TABLA 15. Rentabilidad Económica.....86
- TABLA 16. Rentabilidad Financiera.....87
- TABLA 17. Apalancamiento Financiero.....88
- TABLA 18. Valor Añadido Generado.....89

### **Análisis de la empresa y su competencia directa**

- TABLA 19. Capital Corriente.....91
- TABLA 20. Ratio de Liquidez.....92
- TABLA 21. Prueba Ácida.....93
- TABLA 22. Ratio de Tesorería.....95
- TABLA 23. Equilibrio Financiero.....95
- TABLA 24. Rotación de Activos.....97



- TABLA 25. Cobertura Activo no Corriente.....	98
- TABLA 26. Ratio de Capitalización del ejercicio.....	100
- TABLA 27. Ratio de Capitalización total.....	101
- TABLA 28. Ratio de Endeudamiento.....	102
- TABLA 29. Peso de los Recursos Permanentes.....	103
- TABLA 30. Ratio de Calidad de la Deuda (del Pasivo).....	104
- TABLA 31. Ratio de Calidad de la Deuda Financiera.....	105
- TABLA 32. Ratio Autonomía Financiera.....	106
- TABLA 33. Ratio Gastos Financieros sobre Ventas.....	107
- TABLA 34. Ratio Solvencia a Largo Plazo.....	108
- TABLA 35. Altman.....	109
- TABLA 36. Springate.....	110
- TABLA 37. Valor Añadido Generado.....	111
- TABLA 38. Ratio Productividad Valor Añadido/INCN.....	112
- TABLA 39. Contribución Personal.....	113
- TABLA 40. Cobertura de los Gastos de Personal.....	113
- TABLA 41. Coste Medio del Trabajador.....	114
- TABLA 42. Productividad del Trabajador.....	115
- TABLA 43. Productividad del Gasto del Personal.....	116
- TABLA 44. Rentabilidad Económica.....	118
- TABLA 45. Rentabilidad Financiera.....	119
- TABLA 46. Expansión del INCN (Anexo) .....	150
- TABLA 47. Expansión del Valor Añadido Neto (Anexo) .....	151
- TABLA 48. Resultado del Ejercicio (Anexo) .....	151
- TABLA 49. Expansión del Resultado del Ejercicio (Anexo).....	152
- TABLA 50. Resultado Antes de Impuestos RAI (Anexo) .....	152
- TABLA 51. Expansión RAI (Anexo) .....	153
- TABLA 52. Resultado Antes de Impuestos e Intereses RAI EBIT (Anexo).....	154
- TABLA 53. Expansión RAI (EBIT) (Anexo) .....	155
- TABLA 54. EBITDA.....	155

- TABLA 55. Expansión EBITDA.....	156
- TABLA 56. NOPAT (Anexo) .....	157
- TABLA 57. Expansión NOPAT (Anexo) .....	157
- TABLA 58. Margen de Explotación (Anexo) .....	158

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

### **Análisis de la empresa y el sector**

- GRÁFICA 1. Capital Corriente.....	77
- GRÁFICA 2. Ratio de Liquidez.....	78
- GRÁFICA 3. Prueba Ácida.....	79
- GRÁFICA 4. Ratio de Tesorería.....	80
- GRÁFICA 5. Equilibrio Financiero.....	81
- GRÁFICA 6. Ratio de Endeudamiento.....	82
- GRÁFICA 7. Ratio de Calidad de la Deuda (del Pasivo).....	83
- GRÁFICA 8. Ratio de Calidad de la Deuda Financiera.....	84
- GRÁFICA 9. Ratio Autonomía Financiera.....	85
- GRÁFICA 10. Gastos Financieros sobre Ventas.....	86
- GRÁFICA 11. Rentabilidad Económica.....	87
- GRÁFICA 12. Rentabilidad Financiera.....	88
- GRÁFICA 13. Apalancamiento Financiero.....	89
- GRÁFICA 14. Valor Añadido Generado.....	90

### **Análisis de la empresa y su competencia directa**

- GRÁFICA 15. Capital Corriente.....	91
- GRÁFICA 16. Ratio de Liquidez.....	93
- GRÁFICA 17. Prueba Ácida.....	94
- GRÁFICA 18. Ratio de Tesorería.....	95
- GRÁFICA 19. Equilibrio Financiero.....	96
- GRÁFICA 20. Rotación de Activos.....	97
- GRÁFICA 21. Cobertura Activo no Corriente.....	98

- GRÁFICA 22. Ratio de Capitalización del ejercicio.....	100
- GRÁFICA 23. Ratio de Capitalización total.....	101
- GRÁFICA 24. Ratio de Endeudamiento.....	102
- GRÁFICA 25. Peso de los Recursos Permanentes.....	103
- GRÁFICA 26. Ratio de Calidad de la Deuda (del Pasivo).....	104
- GRÁFICA 27. Ratio de Calidad de la Deuda Financiera.....	105
- GRÁFICA 28. Ratio Autonomía Financiera.....	106
- GRÁFICA 29. Ratio Gastos Financieros sobre Ventas.....	107
- GRÁFICA 30. Ratio Solvencia a Largo Plazo.....	108
- GRÁFICA 31. Altman.....	109
- GRÁFICA 32. Springate.....	110
- GRÁFICA 33. Valor Añadido Generado.....	111
- GRÁFICA 34. Ratio Productividad Valor Añadido/INCN.....	112
- GRÁFICA 35. Contribución Personal.....	113
- GRÁFICA 36. Cobertura de los Gastos de Personal.....	114
- GRÁFICA 37. Coste Medio del Trabajador.....	115
- GRÁFICA 38. Productividad del Trabajador.....	116
- GRÁFICA 39. Productividad del Gasto del Personal.....	117
- GRÁFICA 40. Rentabilidad Económica.....	118
- GRÁFICA 41. Rentabilidad Financiera.....	119
- GRÁFICA 42. Expansión del INCN (Anexo) .....	150
- GRÁFICA 43. Expansión del Valor Añadido Neto (Anexo) .....	151
- GRÁFICA 44. Resultado del Ejercicio (Anexo) .....	152
- GRÁFICA 45. Expansión del Resultado del Ejercicio (Anexo).....	152
- GRÁFICA 46. Resultado Antes de Impuestos RAI (Anexo) .....	153
- GRÁFICA 47. Expansión RAI (Anexo) .....	154
- GRÁFICA 48. Resultado Antes de Impuestos e Intereses RAI EBIT (Anexo).....	154
- GRÁFICA 49. Expansión RAI (EBIT) (Anexo) .....	155
- GRÁFICA 50. EBITDA.....	156
- GRÁFICA 51. Expansión EBITDA.....	156

- GRÁFICA 52. NOPAT (Anexo) .....	157
- GRÁFICA 53. Expansión NOPAT (Anexo) .....	158
- GRÁFICA 54. Margen de Explotación (Anexo) .....	158

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

- ILUSTRACIÓN 1. Primera muñeca creada.....	6
- ILUSTRACIÓN 2. Bebé Glotón.....	8
- ILUSTRACIÓN 3. Planta de producción de BERJUAN, SL.....	9
- ILUSTRACIÓN 4. Mapa del mundo.....	13
- ILUSTRACIÓN 5. Logotipo de Muñecas Antonio Juan, SL.....	14
- ILUSTRACIÓN 6. Muñeca de Antonio Juan, SL.....	14
- ILUSTRACIÓN 7. Logotipo de Llorens.....	15
- ILUSTRACIÓN 8. Trabajadora de Llorens.....	15
- ILUSTRACIÓN 9. Muñeca PATIA.....	17
- ILUSTRACIÓN 10. Logotipo de BERJUAN.....	24
- ILUSTRACIÓN 11. Muñeco Selección Española de BERJUAN.....	25
- ILUSTRACIÓN 12. Kiddy mini model.....	34
- ILUSTRACIÓN 13. El Corte Inglés.....	34
- ILUSTRACIÓN 14. Símbolo “CE” .....	47
- ILUSTRACIÓN 15. Niña con Baby Pelón.....	52
- ILUSTRACIÓN 16. Rossy de Palma y niña con leucemia.....	52
- ILUSTRACIÓN 17. Azotea del Hospital de la Paz en Madrid.....	53
- ILUSTRACIÓN 18. DAFO.....	64
- ILUSTRACIÓN 19. CAME.....	68
- ILUSTRACIÓN 20. Logotipo de AIJU.....	123
- ILUSTRACIÓN 21. Centro AIJU.....	124



## ABSTRACT

En este Trabajo Fin de Grado del Grado en Administración y Dirección de Empresas, se llevará a cabo un estudio del sector juguetero español, concretamente se analizará en profundidad el estado de Berjuan, S.L., una empresa juguetera situada en la localidad alicantina de Onil, y la cual fue fundada en 1977.

La motivación para realizar este TFG reside en saber cómo es una empresa de fabricación de muñecas por dentro, cómo hacen frente a la situación actual económica del país y cómo siguen innovando en un producto que tiene más de cien años de historia.

En primer lugar se presentará la motivación principal por la cual se ha realizado este TFG, para posteriormente, definir los diferentes objetivos que se pretenden conseguir con dicho estudio.

Se realizará una breve historia del sector juguetero, al igual que se comentarán los inicios de la empresa estudiada y el desarrollo que ha llevado a cabo hasta la actualidad. Posteriormente, se realizará un estudio general sobre la empresa estudiada: mercado al que se dirige, sus competidores, su misión, visión y valores que posee que se han ido heredando de generaciones anteriores, así como su cultura organizativa. Seguidamente, se realizará una clasificación de los recursos que posee, tanto tangibles como intangibles, los objetivos estratégicos que persigue y se comentarán los diferentes proyectos en los que está involucrado. Para la obtención de estos datos, se realizaron varias visitas presenciales a la planta de fabricación.

Se realizará un estudio económico-financiero de Berjuan, realizando una comparación con sus competidores directos, como son Muñecas Antonio Juan, Nines Artesanals d'Onill y Muñecas Llorens, así como con la mediana del sector, con el objetivo de conocer su situación con respecto a los demás.

Seguidamente, se estudiará si Berjuan realiza o no *BENCHMARKING*, y si es así, en qué se apoya para poder incorporarlo a su actividad y a sus productos,

así como la política de *Marketing Mix* que realiza con la incorporación de un nuevo producto al mercado, sobre todo, en la época navideña.

En el siguiente apartado, se analizarán los diferentes factores que influyen en la actividad de la empresa, tanto generales, que afectan a todas las empresas independientemente del sector al que pertenezcan, como específicos, es decir, conocer cuáles son los factores que influyen en las empresas pertenecientes al sector del juguete. Así como las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno, y por su parte, las debilidades y fortalezas de Berjuan, las cuales pueden representar una ventaja competitiva para la empresa.

Se estudiarán los diferentes organismos de apoyo que tiene el sector juguetero, para que las empresas puedan acudir en busca de asesoramiento, apoyo tecnológico, etc.

Se realizará un análisis del sistema de producción que utiliza Berjuan, destacando sus ventajas e inconvenientes, siendo factores clave a la hora de tomar decisiones de fabricación, al igual que los recursos humanos, se estudiará con qué recursos dispone y qué solución lleva a cabo cuando la producción se multiplica en la época de campaña navideña.

Para finalizar, se llevará a cabo un análisis de la fabricación responsable del juguete (RSC), así como de las normas de seguridad de fabricación (*ICTI CARE*), y de la importancia del juego y el juguete en el desarrollo mental, físico, emocional y social de las personas (Carta de Imagen del Juguete).

# **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

La situación económica en la que se encuentra la sociedad española, ha provocado diferentes reacciones por parte de las empresas nacionales, independientemente del sector al que pertenecen.

Para poder sobrevivir a esta situación, muchas empresas han optado por internacionalizarse, por salir del país hacia otros mercados para poder seguir llevando a cabo su actividad y aprovechar mercados no explotados. Otras empresas han optado por mantenerse en el mercado nacional, realizando esfuerzos para poder conseguir productos diferenciados, antes jamás fabricados, o nuevas ramas de negocio, para ayudarles a ganar una nueva cuota de mercado.

Con este Trabajo de Fin de Grado, se persigue conocer la situación actual de Berjuan, una empresa familiar juguetera fundada en 1977, situada en la localidad alicantina de Onil, la cual tiene sus productos presentes en países como EEUU, México, Portugal, Francia, Inglaterra, Venezuela, Rusia, etc.

Para llevar a cabo el trabajo, realizaremos un análisis de todos los factores que componen la empresa, como sus estrategias, sus objetivos, su cultura organizativa, su situación económica con respecto al sector y a su competencia directa, el entorno general y específico donde desarrolla su actividad, etc; para conocer la situación en la que se encuentra en estos momentos y qué aspectos debe mejorar.

También se analizarán las diferentes normas y códigos establecidos que deben cumplir las empresas jugueteras, para realizar una fabricación correcta del juguete y poder comercializarlo a nivel mundial.



## 1.2 OBJETIVO DEL PROYECTO

El principal objetivo que tiene este Trabajo Fin de Grado es analizar la situación en la que se encuentra el sector del juguete en España, en concreto la empresa Berjuan, S.L., situada en la localidad alicantina de Onil, conocido como *la cuna de las muñecas*.

Para poder realizar el estudio y análisis, se expondrán los antecedentes del sector, así como los de la propia empresa estudiada con más profundidad y detenimiento, para saber qué cambios se han producido hasta la actualidad.

Se realizará un estudio minucioso de los componentes de la empresa, para ver en qué situación se encuentra con respecto a la competencia y el sector, así como un análisis económico-financiero para mostrar el estado de la misma.

El objetivo final de este TFG es proporcionarle a Berjuan un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la empresa, para que de este modo, puedan tomar decisiones estratégicas que puedan mejorar el desarrollo de su actividad.

## **CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA**

El método empleado en el desarrollo del presente TFG inicia con una introducción de la historia y evolución de la empresa seleccionada. Se analiza el mercado, competencia y clientela, y a continuación la cultura de la misma y la clasificación de recursos de los que dispone así como los objetivos estratégicos y proyectos puestos en marcha.

Una vez finalizada la descripción de la empresa se analiza el marco teórico y contexto por el que ha pasado el sector del juguete en España, mediante la utilización de la matriz de Abell, análisis PESTEL, modelo de Porter y análisis DAFO desarrollado en el capítulo 4.

Establecido el contexto teórico, se realiza un pequeño análisis económico financiero entre el sector y la empresa Berjuan, estableciendo una ligera comparativa de la situación actual con la mediana de las empresas del sector de la fabricación del juguete, para el cual se considera el agregado de las Cuentas Anuales de las principales empresas que fabrican y/o distribuyen sus productos en España.

Posteriormente realizaremos el mismo estudio a nivel comparativo con sus competidoras directas, abarcando el periodo comprendido entre 2011 y 2013, en el que mediante ratios e indicadores económico-financieros calculados previamente nos permitirá obtener los resultados de la evolución patrimonial y financiera.

En el estudio hemos extraído información directa obtenida de reuniones con la empresa realizadas en sus instalaciones, de la base de datos SABI, así como de bibliografía universitaria, recursos online y publicaciones específicas del sector.

## CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 3.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

Las muñecas han formado parte de la vida de muchos niños y niñas a lo largo de los años.

La primera muñeca creada en España data del año 1887, concretamente fue creada en Onil (Alicante) por Ramón Mira Vidal. Ésta era de barro, pues era el material con el que contaba Ramón Mira, el cual obtenía directamente de las montañas de Onil. Mezclándolo con agua, se formaba una pasta semejante a la plastilina actual, dando lugar a un material fácilmente moldeable.

ILUSTRACIÓN 1. Primera muñeca creada



Primera muñeca de Onil y de España. (FUENTE: Museo de la Muñeca)

En este trabajo, se centra en analizar, tanto económica como funcionalmente, la empresa de juguetes Berjuan, SL.

Berjuan, SL es una empresa familiar, ubicada en la localidad alicantina de Onil, la cual se conoce como la *cuna de las muñecas*. La empresa fue creada en 1977 por los hermanos Salvador Juan Cerdá, Francisco Juan Cerdá y por el cuñado de ambos, José Bernabeu González.

Como muchos hombres y mujeres del pueblo de Onil, ellos trabajaban para empresas del sector del juguete, concretamente en la elaboración de las muñecas. Con el paso de los años, pasaron por los diferentes puestos de producción, de forma que aprendieron a realizar todos los procedimientos necesarios para crear una muñeca completa.

Gracias a la experiencia, al conocimiento y a los contactos obtenidos, como fueron clientes, proveedores, etc, decidieron emprender ellos mismos la creación de su propia empresa.

Desde sus inicios, Berjuan, SL se ha caracterizado por ser una empresa familiar, así lo fue y así lo sigue siendo. A lo largo de su historia ha pasado por diferentes situaciones complicadas que siempre han ido superando de forma positiva.

El momento clave de la empresa se sitúa en el año 2008, cuando los descendientes de los socios fundadores comienzan a tomar representación en la empresa, lo que supondría para Berjuan, SL un cambio generacional. Esto unido a la situación coyuntural en la que se encontraba el país, hizo que los nuevos responsables de la sociedad tuvieran que tomar decisiones de relevancia que cambiarían el rumbo que la empresa había llevado hasta entonces. Hasta el momento, la mayor clientela a la cual se dirigía Berjuan, SL era a las grandes superficies, suponiendo para ellos el 60% de su facturación anual. Los nuevos responsables de la sociedad decidieron que al mercado al que querían dirigirse era el del pequeño establecimiento, el detallista, sin renunciar completamente a las grandes superficies, pero centrándose en el pequeño establecimiento. Ésta fue una decisión que no agradó a los fundadores, pues veían inviable ese camino. Otra decisión que trajo consigo

discrepancias, fue la necesidad de despedir a algunos trabajadores que hasta el momento, habían formado parte de la evolución de Berjuan, SL. No fue una decisión fácil, debido a que se trataba de familiares, pero la nueva generación veía necesario ese cambio.

Berjuan, SL se considera líder del sector en cuanto a innovación, pues trabajan constantemente para obtener nuevos productos que antes no habían sido creados. De esta afán por la innovación y por seguir creando, nace en 2009 el *Bebé Glotón*, producto que causó un gran impacto mediático llegando a ser noticia en varios medios estadounidenses.

La innovación que se llevó a cabo con este producto fue la de ser la primera muñeca lactante del mundo. Las niñas se ponían un top con dos flores situadas en ambos pechos que llevaban incorporado un imán, al cual se acercaba la muñeca y ésta imitaba el movimiento succionador del bebé. Para Berjuan, SL, el *Bebé Glotón*, es considerado todo un éxito.

#### ILUSTRACIÓN 2. Bebé Glotón



Bebé Glotón (FUENTE: Museo de la Muñeca)

En la actualidad, Berjuan, SL sigue siendo la empresa familiar que en sus inicios fue, abasteciendo al pequeño comercio, sin renunciar a grandes superficies como JUGUETTOS, y realizando el producto de forma artesanal. Tienen oficinas en Onil (Alicante, España) y en Aventura (Florida, EEUU). Sus productos están presentes en países como España, EEUU, Portugal, Francia, Inglaterra, Chile, México, Colombia, Venezuela, Países del Este y África. (FUENTE: Cesar Bernabeu, Gerente de Berjuan, SL)

### ILUSTRACIÓN 3.Planta de producción de BERJUAN, SL



(FUENTE: Elaboración Propia)

### **3.2. MERCADO, COMPETENCIA Y CLIENTELA**

#### **Mercado**

Un mercado empresarial está compuesto por todos los clientes potenciales y empresas que interactúan entre ellas. Dentro de cada mercado existe una competencia, puede ser un mercado de competencia baja o alta. Los mercados de baja competencia se caracterizan por estar compuestos de pocas empresas que se disputan cuota de mercado, por el contrario, los mercados en el que hay mucha competencia, se caracterizan por participar en él un elevado número de empresas que se dedican a fabricar productos muy similares. Es por ello, por lo que es importante poder conseguir una ventaja competitiva en estos mercados, para poder diferenciarse de los demás competidores y ser más atractivo para los clientes. De este modo, la empresa conseguirá un buen posicionamiento en el sector. Berjuan actúa en un mercado en el que la competencia es alta. Hay muchas empresas españolas establecidas, desde hace muchos años y muy especializadas, que ofrecen productos similares a los que ofrece Berjuan. La

competencia se traslada también de forma internacional, siendo China el principal foco de amenaza en lo que se refiere a competitividad sobre precios, pues en cuanto al producto, Berjuan ofrece todos sus productos con una mayor calidad y con una seguridad que los productos procedentes del país asiático no cumplen.

En la actualidad, los productos de Berjuan se encuentran en diversos países, como son España, EEUU, Portugal, Francia, Inglaterra, Chile, México, Colombia, Venezuela, Países del Este y África. En sus inicios, al mercado que se dirigían era al mercado nacional, distribuyendo sus productos por toda la geografía española, pero más tarde, con el transcurso de los años, la evolución empresarial de la sociedad y la globalización del sector, ese mercado se amplió de forma internacional.

Muchas empresas nacionales toman la decisión de internacionalizarse por diferentes motivos, siendo conscientes del riesgo existente que supone la entrada a un nuevo entorno desconocido, con una gran incertidumbre. Algunos motivos por los cuales las empresas toman la decisión de internacionalizarse pueden ser los siguientes:

- Seguir creciendo en el sector, pues el mercado nacional se ha quedado estancado o se encuentra saturado por el gran número de empresas que hay o por la escasez de demanda.
- Posibilidad de ganar prestigio tanto en el mercado nacional como en el internacional.
- Búsqueda de mercados menos competitivos, donde el mercado no sea muy conocido o carezca de especialización.
- Diversificación del riesgo. (posibles cambios políticos, financieros, sociales, etc)

- Posibilidad de poder seguir compitiendo en una industria globalizada.

Se pueden diferenciar tres formas en las que una empresa puede internacionalizarse.

1. Mediante la exportación.
2. A través de los sistemas contractuales (licencias, franquicias, etc)
3. O mediante la inversión directa de capital por parte de la empresa en el exterior.

En cuanto a la exportación, es considerada la forma más sencilla y tradicional de introducirse en mercados internacionales. Suele ser el primer paso de las empresas que comienzan a internacionalizarse. Una de las ventajas que presenta esta alternativa es la posibilidad de ofrecer el producto en los diferentes países sin tener que fabricar en ellos, produciéndose así, un ahorro de los costes de fabricación en el país de destino.

Así mismo, podemos diferenciar entre dos tipos de exportación: la exportación indirecta, y la exportación directa. La primera consiste en delegar toda la operativa internacional a terceros, por el contrario, las empresas que realizan una exportación directa se muestran activas en dicha actividad, considerando las ventas como una actividad natural y en ocasiones, las empresas pueden formar un departamento propio para la exportación.

Por otro lado, se encuentran los sistemas contractuales. En estos casos, las empresas transfieren derechos a empresas extranjeras, sujetas a unas condiciones establecidas, con el fin de obtener una contraprestación económica. Algunos de estos derechos pueden ser la marca, patentes, etc.

Dentro de los sistemas contractuales podemos diferenciar las licencias y las franquicias. Las licencias consisten en “un convenio en el que un licenciario extranjero compra los derechos para fabricar los productos de una compañía



en su país, siendo el licenciatario el que aporta la mayor parte del capital para poner en marcha la operación extranjera”. (FUENTE: Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2007). La Dirección Estratégica de la empresa, p.540)

Considerada la forma de entrada más arriesgada a un país, se encuentra la inversión directa en el exterior. “Consiste en la aportación de capital en el exterior por parte de la empresa. Las empresas con mayor experiencia internacional suelen decantarse por esta modalidad de entrada, pues a largo plazo suele ser la que concede más oportunidades de rentabilidad o de creación de valor. (FUENTE: Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2007). La Dirección Estratégica de la empresa, p.542)

En el caso de Berjuan, decidieron optar por la forma más sencilla y tradicional, pues al tratarse de una empresa con poca experiencia internacional, optaron emprender una nueva estrategia de internacionalización a través de la exportación. En la actualidad, exportan sus productos a numerosos países, ofreciendo la posibilidad de ser ellos mismos quienes se hacen cargo del transporte de los productos, desde que salen de la planta de producción, hasta que el producto entra en la empresa del cliente, o si éste posee los medios necesarios, Berjuan le facilita los productos para que se los lleven.

Algunas ventajas que ha obtenido Berjuan en cuanto al sistema de exportación que escogieron ha sido la posibilidad de que sus productos estén presentes en numerosos países sin tener unos gastos excesivos, pues se trata de la forma de internacionalización más económica y sencilla. Otra ventaja obtenida repercute a la imagen de la empresa, pues una empresa que exporta sus productos al extranjero, posee una imagen de gran empresa y un posicionamiento para el cliente de empresa solvente y que ofrece productos de gran calidad. En cuanto a los aspectos contractuales, Berjuan no está sujeta a ningún tipo de contrato que le obligue a desembolsar dinero en los países a los que exporta, como podría ser el caso de tener una planta de fabricación en el país de destino.

#### ILUSTRACIÓN 4. Mapa del mundo



(FUENTE: Web Berjuan, SL)

### **Competencia**

En cuanto a la competencia, el estudio se centra en la competencia directa que tiene Berjuan. Los competidores directos ofrecen productos que satisfacen necesidades idénticas o muy similares de los clientes, en este caso, se puede diferenciar a empresas jugueteras como Muñecas Antonio Juan, SL; Nines Artisanals d'Onill, SL; y a Llorens, SL. Estas tres empresas, establecidas en la localidad de Onil, son consideradas por Berjuan como competencia directa, pues ofrecen productos muy similares a los que ellos producen.

Berjuan se diferencia de su competencia principalmente por la constante innovación que incorpora a sus nuevos productos, así como los materiales y la fabricación de los mismos que son 100% fabricados en España. Al mismo tiempo, es capaz de ofrecer productos únicos para cada cliente, adaptando las características del producto a las necesidades del cliente.

Muñecas Antonio Juan es una empresa que se encuentra, al igual que Berjuan, en la localidad alicantina de Onil. Fue fundada en el año 1958, y hasta el momento, han formado parte de ella cuatro generaciones.

### ILUSTRACIÓN 5. Logotipo de Muñecas Antonio Juan, SL



(FUENTE: WEB ANTONIO JUAN, SL)

Se define como una empresa familiar, la cual combina tradición, modernidad y las habilidades y capacidades de los mejores especialistas del arte del juguete. A día de hoy, Muñecas Antonio Juan exporta sus productos a más de 30 países en los cinco continentes. Realiza todo el proceso productivo en España, desde el diseño de cada uno de los componentes, hasta los materiales que utilizan, con el fin de ofrecer un producto 100% español. Su gran hito fue creado hace poco años y por el cual, Antonio Juan ha visto realizada su imagen. Se trata de la muñeca que representaba a Leonor, la primera hija de S.A.R. los Reyes de España. Fue un acto muy mediático y social, el cual llamó la atención de muchos medios de comunicación. (FUENTE: WEB ANTONIO JUAN, SL)

### ILUSTRACIÓN 6. Muñeca de Antonio Juan



(FUENTE: WEB ANTONIO JUAN, SL)

M. Llorens Juan es una empresa que se encuentra en Onil (Alicante). Se trata de una empresa joven, fundada en 1995, pero a pesar de su juventud, cuenta con una experiencia que ha sido trasladada de abuelos a padres y de padres a hijos.

## ILUSTRACIÓN 7. Logotipo de Llorens



(FUENTE: AIJU)

Sus productos son diseñados y fabricados íntegramente en España, por lo que se trata de un diseño muy detallado y con materiales de primera calidad. M. Llorens Juan es considerada la primera empresa en el mundo en la fabricación de muñecas accesibles con su línea Dolls For All (muñecas para todos). (FUENTE: WEB M. LLORENS JUAN)

Nines Artesanals d'Onill es una empresa que se encuentra en la localidad alicantina de Onil. Fue fundada en el año 1986, y combina la forma artesanal de fabricar las muñecas con la innovación, intentando de crear productos diferentes cada año.

## ILUSTRACIÓN 8. Trabajadora de Llorens



(FUENTE: WEB Nines Artesanals d'Onill)

En cuanto a los puntos de venta de los artículos, Nines Artesanals d'Onill se dirige al mercado tradicional, al detallista, dejando a un lado las grandes superficies. Sin embargo, los productos si se comercializan de forma internacional, estando presentes en gran parte del mundo.

## Cientes

El cambio generacional que se produjo en Berjuan en el año 2008, trajo consigo una reestructuración en lo que se refería a los clientes. Hasta el momento, la mayor clientela a la cual se dirigía Berjuan, SL era a las grandes superficies, suponiendo para ellos el 60% de su facturación anual. Pero la nueva generación no quería seguir abasteciendo a dichas superficies, sino que quería dirigirse al mercado del pequeño establecimiento, el detallista. Esto fue posible en parte, pues Berjuan sigue abasteciendo, en menor medida, a las grandes superficies, centrando sus esfuerzos en el pequeño establecimiento.

Por lo tanto, los principales clientes de Berjuan son los pequeños comerciantes, el detallista.

No renuncia a abastecer a grandes superficies, como son JUGUETTOS o El Corte Inglés, pero su filosofía se basa en ofrecer un producto de calidad, diseñando un único producto para cada cliente, con atributos específicos que cubra sus necesidades. Tanto es así, que Berjuan apoya a proyectos personales, sin necesidad de tener que producir una cantidad mínima, como por ejemplo es el caso de dos personas cordobesas, cuyo proyecto era el de crear una muñeca que representara a la mujer cordobesa. Se llama PATIA.

(FUENTE: Cesar Bernabeu, Gerente de Berjuan, SL)

### ILUSTRACIÓN 9. Muñeca PATIA



(PATIA, muñeca que representa a la mujer cordobesa. FUENTE: Berjuan, SL)

Es por ello por lo que Berjuan se define como una empresa diferente a las demás. No buscan clientes que le demanden grandes cantidades de su producto, como pueden ser las grandes superficies, sino que prefieren al cliente que les ofrezca un proyecto ilusionante, que sepa apreciar el trabajo realizado por ellos, el trato recibido, los servicios pre y postventa y las facilidades que pueden ofrecerles, como pueden ser facilidades de pago, distribución, etc.

### **3.3. MISIÓN, VISION Y VALORES**

#### MISIÓN

“La misión de una empresa refleja su identidad y personalidad en el momento actual. Su formulación debe plasmar la razón de ser de la empresa”. (FUENTE: Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2007). La Dirección Estratégica de la empresa). Por su parte, la misión de Berjuan es la de formar parte, tanto del desarrollo educativo, como físico de los niños y niñas que juegan con sus productos, así como la de ofrecer a sus clientes productos que superen sus expectativas.

## VISIÓN

“La visión hace referencia a la percepción que se tiene en la actualidad de lo que será o debería ser la empresa en el futuro”. (FUENTE: Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2007). La Dirección Estratégica de la empresa). En lo que se refiere Berjuan, busca ser la empresa líder nacional en cuanto a innovación y calidad, manteniendo siempre la forma artesanal de producción.

## VALORES

Los valores se definen como un conjunto de creencias, principios y reglas que regulan la gestión de la organización. En muchas ocasiones, estas reglas, principios o creencias no están escritas en ningún lado, sino que con el paso de los años, se van creando, dando lugar a la cultura de la organización.

- Tradición. Cuenta con 38 años de historia, manteniendo la forma de producción igual que al inicio de su creación.
- Familiar. La mayoría de la plantilla de Berjuan, son familiares de los fundadores Salvador Juan Cerdá, Francisco Juan Cerdá y José Bernabeu González.
- Trabajo en equipo. Se fomenta la participación de todos los trabajadores para conocer sus puntos de vista y opiniones para lograr un objetivo común.
- Innovación. Trabajan constantemente para aplicar a sus productos mejoras continuas.
- Orientación al cliente. Todos los esfuerzos realizados están dirigidos a ofrecer un buen servicio a los clientes.

(FUENTE: César Bernabeu, Gerente de Berjuan, SL).



### 3.4. CULTURA ORGANIZATIVA Y SUS FACTORES

“El concepto de cultura hace referencia al conjunto de normas de comportamiento, valores y creencias que son compartidos por los miembros de una empresa y que condicionan su comportamiento, así como la configuración de la propia identidad de la empresa ante el exterior. La cultura actúa como un mecanismo de coordinación en la empresa mediante la normalización de los comportamientos, lo que permite crear previsibilidad, orden y consistencia”. (FUENTE: Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2007). La Dirección Estratégica de la empresa, p. 620).

Se pueden diferenciar dos tipos de culturas: la fuerte y la débil. Una cultura fuerte se da cuando las personas de la empresa realizan las funciones de una forma concreta, sin importar quién lo realice ni cuando, sino que todos lo hacen de la misma manera y saben cómo reaccionar ante esa situación o problema, por el contrario, una cultura débil se caracteriza por haber poca alineación con los valores de la empresa, por lo que el control de las actividades debe ser a través de procedimientos exhaustivos. Muchas empresas han tenido éxito gracias a poseer una cultura fuerte dentro de la misma, pero no siempre ha sido así, pues tener una cultura fuerte no es sinónimo de que la empresa vaya a tener éxito, sino que puede provocar todo lo contrario, el fracaso.

La cultura organizativa puede ser un factor importante para poder lograr el éxito de la empresa, pero también puede ser un motivo de fracaso, pues en ocasiones, una cultura fuerte impide a la organización avanzar y adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del entorno.

La cultura organizativa de una empresa puede darse como resultado de la confluencia de un conjunto de factores que han ido influyendo a lo largo del tiempo, o desde su creación, a darle forma a la empresa. Estos factores pueden ser externos, históricos e internos.



En cuanto a los factores externos, hace referencia a todas aquellas fuerzas o variables ajenas a la empresa que han tenido una influencia sobre la cultura de la empresa, pues la cultura nacional de un país, la cultura de la industria del sector al que pertenezca, son variables que influyen en la cultura de la empresa. Berjuan al encontrarse en Onil, municipio conocido como la “cuna de la muñeca”, ha sufrido una influencia directa sobre su cultura debido al entorno en el cual se encuentra.

Los factores históricos de una empresa explican bastante el contenido de su cultura organizativa que tienen en la actualidad, pues en muchas ocasiones se transfieren de generaciones a generaciones, o son tan arraigadas que forman parte de la organización. Cabe destacar tres factores relevantes:

- Los fundadores: sus valores, creencias y actitudes se transmiten por lo general en el tiempo durante muchos años. Esto ha sucedido en Berjuan, los socios fundadores han transmitido a los actuales dirigentes de la empresa sus valores, su forma de trabajar, sus ideales, por lo que, aunque la cultura haya podido cambiar en algunos aspectos, los factores históricos se mantienen en la organización.
- Las crisis empresariales: dan información de cómo se han planteado y de qué forma se han resuelto, para si es necesario, volver a actuar de la misma forma en la que se actuó.
- Las referencias organizativas hace referencia a las empresas que se han tomado como modelos, puede explicar el comportamiento y los objetivos que se han adoptado en la organización a través de los años.

Por último, los factores internos pueden ser considerados como los más implantados o abundantes en la generación y creación de la cultura organizativa de una empresa, pues pueden ser implantados y tener una influencia directa en la organización sin tener que depender de otras empresas o del sector. Algunos factores internos son:

- El comportamiento de la alta dirección: hace referencia al comportamiento diario que transmiten a los empleados, así como los valores y tipo de organización que quieren llegar a ser o conseguir.
- “La estrategia empresarial: aspectos tales como la formulación de la misión y el propósito estratégico, la selección de los negocios de la empresa, la forma de competir adoptada, etc, tienen una influencia importante en la cultura organizativa” (FUENTE: Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2007). La Dirección Estratégica de la empresa, p. 622).
- La estructura organizativa: se establecen agrupaciones dependiendo de la actividad, la situación jerárquica, etc.
- “La política de recursos humanos: a través de la selección, la socialización, la movilidad o los sistemas de incentivos, permite potenciar determinados valores y desechar otro de la cultura vigente así como promover cambios en la misma”. (FUENTE: Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2007). La Dirección Estratégica de la empresa, p. 622).

Como conclusión, destacar que Berjuan posee una cultura organizativa fuerte, debido a la transmisión de costumbres, valores y creencias a lo largo de su historia, por parte de los socios fundadores a los dirigentes actuales.

### **3.5. CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS**

Los recursos son aquellos elementos o medios que utilizan las empresas para poder llevar a cabo su actividad. Algunos de estos recursos pueden ser las personas, materiales, maquinaria, reputación, etc, es por ello, por lo que los recursos se clasifican en Recurso Humanos, Recursos Financieros, Recursos Materiales y Recursos Tecnológicos. Y dentro de ésta clasificación, podemos diferenciar entre Recursos Tangibles y Recursos Intangibles.

“Los Recursos Tangibles son los más fáciles de identificar y medir. Se encuentran identificados en el balance de situación de la empresa y medidos con criterios contables. Dentro de los recursos tangibles podemos distinguir entre los activos físicos (edificios, maquinaria, etc) y financieros (disponibilidades, derechos de cobro, etc)”. (FUENTE: Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2007). La Dirección Estratégica de la empresa, p. 229). En cambio, “los Recursos Intangibles son aquellos que no tienen una existencia física, por lo que su identificación es bastante más complicada. Dentro de estos recursos, podemos diferenciar entre activos humanos y no humanos en función de su vinculación o no con las personas que forman parte de la empresa. Los recursos intangibles no humanos pueden clasificarse, a su vez, en tecnológicos y organizativos. Los primeros incluyen las tecnologías y conocimientos disponibles que permiten fabricar los productos o prestar los servicios de la empresa y que pueden concretarse en patentes, diseños, bases de datos, etc. En cuanto a los recursos intangibles organizativos, podemos citar, la marca comercial, la reputación, la cartera de clientes, etc”. (FUENTE: Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2007). La Dirección Estratégica de la empresa, p. 230-231).

## RECURSOS TANGIBLES

- **Materiales:** Berjuan posee una planta de fabricación situada en el Polígono Industrial Els Vasalos, (Onil, Alicante), en la cual también se encuentran sus oficinas centrales desde donde realizan todas sus actividades empresariales.

Posee toda la maquinaria necesaria, así como todos los materiales (materias primas) para poder realizar, por sí mismo, todo el proceso de producción de las muñecas, sin tener que subcontratar ningún proceso por falta de recursos, tan sólo se ven obligados a subcontratar cuando el pedido al que tienen que hacer frente supera las 5000-6000 unidades en un periodo de tiempo corto-medio, es entonces cuando subcontratan parte de la producción.

- **Financieros:** Los recursos financieros son necesarios para poder obtener los demás recursos que posee la empresa. Se puede diferenciar entre Recursos Financieros Propios, como pueden ser las aportaciones de los socios, el dinero en efectivo; o Recursos Financieros Ajenos, como son los créditos bancarios, préstamos de acreedores y proveedores, etc. En cuanto al ejercicio 2013, Berjuan posee unos Fondos Propios por valor de 731.765€, el cual es el resultado de la suma del Capital Social (536.092€) más las Reservas (192.852€). En lo que se refiere a los Recursos Financieros Ajenos, Berjuan tiene deudas a largo plazo con entidades de crédito por valor de 270.529€, así como deudas a corto plazo y otras cuentas a pagar que suman un total de 202.923€. (FUENTE: SABI)

La forma de pago que tiene Berjuan es de un máximo de 90 días dentro del territorio español, siendo de forma anticipada o a través de una carta de crédito cuando se trata de una exportación.

## RECURSOS INTANGIBLES

- **Humanos:** Berjuan siempre ha considerado que uno de sus puntos fuertes son sus trabajadores. Es por ello, por lo que para Berjuan es el recurso más importante de la empresa. Sin ellos nada sería posible, pues poseen los conocimientos y habilidades necesarios para poder llevar a cabo, de forma eficiente, su trabajo. Gracias a sus conocimientos sobre la materia, desde Berjuan son capaces de diseñar un modelo de muñeca, siguiendo el método tradicional de alfarería, crear vestidos para posteriormente vestir a dichas muñecas, y mientras tanto, poder producir en la planta de fabricación todas las partes del cuerpo.

La plantilla de trabajadores de Berjuan posee las capacidades y habilidades necesarias para realizar, de forma eficiente, el trabajo. Cuentan con personas de diferentes edades, desde jóvenes que llevan pocos años en la empresa, hasta personas con una experiencia de más de 30 años en el oficio, aportando cada uno las ganas e ilusión de la

juventud, y otros, la experiencia de los años. Los directivos de Berjuan intentan que los empleados se involucren y formen parte de los proyectos empresariales, para que de este modo, se sientan valorados y estén motivados a la hora de realizar su trabajo.

- Tecnológicos: Hace referencia al conjunto de procesos, métodos y sistemas que hacen posible la fabricación de los productos. Berjuan posee un sistema de fabricación que le permite poder adaptarse a cualquier pedido de cualquier cliente. El sistema de producción utilizado por Berjuan es bajo pedido. Gracias a este sistema de fabricación, y a la disposición de los recursos necesarios, Berjuan puede abastecer a cualquier tipo de cliente, desde el detallista, hasta las grandes superficies.
- Organizativos: Berjuan posee una marca que lo diferencia de las demás empresas jugueteras de Onil (Alicante), así como las del resto de mundo. El nombre de la empresa proviene de unificar los apellidos de los fundadores de la empresa Salvador Juan Cerdá, Francisco Juan Cerdá y el cuñado de ambos, José Bernabeu González, dando lugar al nombre de Berjuan. También cuenta con otras marcas registradas, como son BEBE GLOTÓN, THE BREAST MILK BABY, NATURAMIS.

#### ILUSTRACIÓN 10. Logotipo de BERJUAN



(FUENTE: Berjuan, S.L.)

Tiene patentado alguno de sus productos, como por ejemplo el Bebé Glotón. Berjuan fue la primera empresa juguetera en desarrollar un

muñeco que imitara la acción de amamantar de forma natural. Fue desarrollado en el año 2009, y hasta el momento, el Bebé Glotón se sigue vendiendo en numerosos establecimientos jugueteros.

Berjuan tiene una amplia cartera de clientes, esto es gracias a su capacidad de adaptación a cualquier tipo de necesidad o pedido, y a los servicios pre y postventa que ofrece, hace que sea una empresa atractiva para los clientes.

Berjuan cuenta con una reputación contrastada. Ha sido galardonada con diferentes premios a la innovación, de forma internacional como nacional, capaz de crear nuevas tendencias en el sector, consiguiendo ser pioneros en la producción de nuevas líneas de muñecas y accesorios. Un ejemplo de la innovación de Berjuan, se puede ver reflejado con el lanzamiento del primer muñeco futbolista para la Eurocopa de 2012.

ILUSTRACIÓN 11. Muñeco Selección Española de BERJUAN



(FUENTE: [www.mundodiversal.es](http://www.mundodiversal.es))

Debido a su experiencia a lo largo de los años, Berjuan tiene la capacidad de poder adaptarse a cualquier tipo de situación e imprevisto.

Es por ello por lo que se trata de una empresa bien situada a nivel competitivo con respecto a su competencia directa, pues es de las pocas empresas fabricantes de muñecas que se adaptan a cada necesidad de los diferentes clientes que tiene. Ofrece facilidades de pago a sus clientes, descuentos por pronto pago o por volumen de compra. Esto hace que los servicios que presta, tanto antes de la venta como post-venta, sean difícilmente imitables por la competencia, creando así una ventaja competitiva frente al resto. (FUENTE: César Bernabeu, Gerente de Berjuan, S.L.)

### **3.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los objetivos estratégicos se entienden como las metas o fines que una empresa quiere conseguir a largo plazo, pues se tratan normalmente de objetivos que no pueden ser alcanzables a corto plazo, sino que requieren de una dedicación y una constancia mayor.

Para que los objetivos que se intentan alcanzar sean adecuados, estos tienen que cumplir las siguientes características:

- Medible: que se pueda comprobar, a través de algún tipo de indicador, su grado de cumplimiento.
- Específico: que sea conciso, es decir, reflejar de forma clara y sencilla lo que se necesita llevar a cabo.
- Adecuados con la misión y la visión de la empresa, para no contradecirse a sí misma.
- Sucesivos: quiere decir que antes de comenzar con un nuevo objetivo, se debe de haber terminado el anterior, para no sobrecargar a la organización con varios objetivos a la vez, pues podría dificultar el logro de cada uno de ellos.

- Realistas: es decir, que sean alcanzables con las herramientas que posee la empresa.
- Desafiantes: deben ser importantes para la empresa para crear un ambiente que haga que la organización esté movilizada para lograrlo.
- Fijados en el tiempo: es decir, tener un periodo de tiempo fijado para su consecución.

Los tipos de objetivos estratégicos más importantes son los siguientes:

- “Según la naturaleza de los objetivos: hace referencia a la disyuntiva entre la fijación de objetivos financieros y objetivos estratégicos, es decir, a la consecución de objetivos directamente relacionados con la rentabilidad, frente a objetivos relacionados con la forma de competir en los mercados”. (FUENTE: Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2007). La Dirección Estratégica de la empresa, p. 121-122).
- “Según el horizonte temporal: se refiere a la preferencia entre objetivos a corto plazo y objetivos a largo plazo. A corto plazo que satisfagan los intereses de los accionistas, en cambio los objetivos a largo plazo aseguran una buena posición de la empresa en el futuro, y en su caso, la posibilidad de obtener nuevas rentas”. (FUENTE: Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2007). La Dirección Estratégica de la empresa, p. 122).
- “Según el grado de concreción: se pueden plantear objetivos abiertos, como puede ser el de mejorar día a día, u objetivos cerrados, como fijar un crecimiento anual del 20%”.(FUENTE: Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2007). La Dirección Estratégica de la empresa, p. 122).
- “Según su alcance: se distingue entre objetivos ambiciosos y objetivos imposibles. Se diferencian en objetivos imposibles aquellos que necesitan de una creatividad y una energía aplicada superior a la que se



utilizaría si los objetivos fueran simplemente alcanzables”. (FUENTE: Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2007). La Dirección Estratégica de la empresa, p. 122-123).

- “Según el nivel de implantación: los objetivos son necesarios en todos los niveles de la organización. Es necesario definir los objetivos corporativos o de la empresa referidos a la organización en su conjunto, los objetivos competitivos o de las unidades de negocio, referidos al negocio o conjunto de negocios que la integren, y los objetivos funcionales, referidos a las distintas áreas funcionales”. (FUENTE: Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2007). La Dirección Estratégica de la empresa, p. 123).

El principal objetivo estratégico que se ha planteado Berjuan, y es por el que están realizando todos sus esfuerzos, es conseguir un posicionamiento de su marca en el mercado mejor al que tienen en la actualidad. Para ello están trabajando a diario para poder mejorar sus productos, introduciendo innovaciones que antes no se habían introducido en el sector así como implicándose en proyectos personales. Quiere convertirse en una empresa referente del sector y ser conocida tanto de forma nacional como internacionalmente por sus trabajos realizados.

Como todas las empresas, Berjuan también tiene establecidos objetivos financieros, fijan a principio del año una facturación anual y a partir de ahí comienzan a trabajar para obtener los objetivos marcados. Al igual que objetivos estratégicos, realizando nuevas líneas de productos que están asociadas a proyectos personales y específicos, como es el caso de PATIA, la muñeca que representa a la mujer cordobesa. Siempre implicándose en proyectos ambiciosos que creen una motivación extra. En cuanto al nivel de implantación, los objetivos están enfocados a la consecución de los mismos por parte del conjunto de la organización, es decir, todos trabajan para todos, para un mismo objetivo común.

Berjuan tiene una visión de futuro que es la de situarse como una empresa que ofrece productos de gran calidad, siendo reconocida en todo el territorio nacional como tal empresa. Es por ello por lo que todos sus esfuerzos están

dirigidos a ofrecer productos innovadores y con materiales de alta calidad, fabricados íntegramente en España.

### 3.7. PROYECTOS PUESTOS EN MARCHA

Algunas empresas deciden invertir e iniciar nuevos proyectos, ya sean relacionados con su actividad principal, o totalmente independientes de esta. La diversificación empresarial, por lo tanto, es una estrategia de crecimiento, la cual implica para la empresa que la adopta, la necesidad de adquirir nuevos conocimientos, nuevas técnicas, cambios en su estructura organizativa, etc, para la creación de nuevos productos y mercados ya existentes.

Algunas de las razones principales por las cuales las empresas diversifican su actividad son las siguientes:

- Reducción del riesgo global. Disminuye el riesgo a largo plazo de la empresa al tener varios negocios, de modo que una actividad puede fracasar, pero poco probable que fracasen todas.
- Saturación del mercado tradicional. Las empresas deciden abordar mercados nuevos con productos nuevos cuando en los tradicionales existe mucha competencia y deja de ser un mercado rentable. La única salida posible ante estas circunstancias, es la diversificación.
- Recursos y capacidades excedentes. Los recursos excedentes con los que cuenta la empresa de sus productos tradicionales, puede invertirlos en nuevos mercados.
- Oportunidades de inversión. La empresa puede invertir en nuevas actividades que ofrezcan mayores rentabilidades.
- Generación de sinergias. Se da por el aprovechamiento común de recursos o por las interrelaciones estratégicas entre actividades, de

modo que el desempeño del conjunto de los negocios resulte mejor que el de cada uno de ellos por separado.

- Otros motivos. Las empresas también pueden entrar en nuevos negocios a través de otros métodos menos frecuentes, como estar presente en actividades en las que se realizan cambios tecnológicos, y en otros casos, en los que la diversificación se justifica por el deseo de una empresa en mantener o mejorar su imagen ante la sociedad.

La diversificación que puede realizar una empresa puede ser relacionada o no relacionada con su actividad habitual o principal.

La **diversificación relacionada** se da cuando existe una relación vinculante entre los productos y mercados nuevos con los productos y mercados tradicionales en los que ya operaba la empresa. Dentro de la diversificación relacionada, existen dos tipos de diversificación:

- Diversificación limitada: la gran mayoría de los negocios están relacionados entre sí a través de un activo del negocio central.
- Diversificación vinculada o encadenada: cada actividad está relacionada con al menos una de las otras actividades, pero no giran alrededor del negocio principal.

#### Razones para la diversificación relacionada

La principal razón para que las empresas lleven a cabo estrategias de diversificación relacionada es por la generación de sinergias que se pueden crear o surgir entre los distintos negocios o actividades. Estas sinergias se pueden hacer de dos formas:

1. Compartiendo recursos y capacidades con las nuevas actividad, es decir, tanto recursos tangibles, como intangibles, lo cual generará economías de alcance.

2. Transfiriendo conocimientos y habilidades de unos negocios a otros, de tal forma que se puedan utilizar los conocimientos y habilidades de las actividades antiguas en las nuevas. De modo que se crearán ventajas competitivas sostenibles que antes no existían.

#### Riesgos de la diversificación relacionada

Los mayores problemas que plantea este tipo de diversificación son las dificultades y los costes para la generación de sinergias. Porter identifica tres tipos de costes:

1. Costes de coordinación, pues las sinergias no se generan de forma automática al invertir en negocios relacionados, sino que hay que crearlas mediante un esfuerzo continuado. Por lo que los costes de coordinación crecen con el número de negocios que componen la cartera con la variedad existente entre unos negocios y otros.
2. Costes de compromiso, la generación de sinergias obliga a obtener compromiso entre los distintos negocios, pues no se puede obviar ninguno puesto que repercutirá en el desarrollo de los otros.
3. Costes de inflexibilidad, puesto que las relaciones entre los distintos negocios pueden crear situaciones de inflexibilidad debido a las dificultades que pudiera tener un negocio para responder automáticamente a reacciones de los competidores sin perjudicar a otros negocios, o por las barreras de salida que se crean en un negocio que comparte recursos con otro negocio de la cartera.

Por lo tanto, la diversificación relacionada sólo puede tener éxito cuando se utilizan y se aprovechan adecuadamente las habilidades y recursos de la empresa para generar sinergias sin que los costes asociados destruyan los beneficios obtenidos. Pero no siempre es posible, ya que los nuevos negocios requieren desarrollar nuevas competencias, lo que supone un reto para la empresa que no siempre se consigue superar, por lo que la diversificación relacionada no garantiza la obtención de ventajas competitivas.

La **diversificación no relacionada o conglomerada**, es la forma más drástica de crecimiento para la empresa, pues no existe relación alguna entre la actividad tradicional que desempeña, con los nuevos negocios en los que invierte.

#### Razones para la diversificación no relacionada

Algunos de los motivos por los que las empresas deciden realizar una diversificación no relacionada son los siguientes:

- Reducción del riesgo global de la empresa, cuando los negocios no están relacionados entre sí, el riesgo de la variabilidad de los beneficios tiende a decrecer. Pues cuando la empresa se introduce en negocios diferentes a los tradicionales, asume un riesgo adicional debido al desconocimiento del sector y la dificultad de trasladar su experiencia a estos nuevos negocios.
- Búsqueda de alta rentabilidad, las empresas usan sus excedentes financieros para invertir en sectores que generen una rentabilidad alta en un futuro, para poder aumentar su rentabilidad global.
- Mejor asignación de recursos financieros, ya que permite la mejora de la gestión de los recursos financieros, destinando los excedentes de unas actividades a otras.
- Objetivos de la dirección, pues empresas que se encuentran en industrias maduras o en declive, los directivos toman la decisión de orientarse hacia otros sectores, siendo una solución cuando no hayan oportunidades de crecimiento en el sector.

#### Riesgos de la diversificación no relacionada

La diversificación no relacionada presenta algunos riesgos a tener en cuenta, como son:

- Ausencia de sinergias entre los negocios, lo que hace que la adquisición del nuevo negocio no aporte nada al funcionamiento de la empresa en su conjunto.
- Las competencias específicas solo se obtienen con el tiempo y la experiencia y éstas son las que pueden generar ventajas competitivas, por lo que, aunque se traspasen las competencias y habilidades de la dirección de un negocio a otro, no lo harán las específicas.
- La dispersión de intereses puede ocasionar que el negocio tradicional de la empresa se vea perjudicado.
- Las dificultades de gestión y coordinación, pues al dedicarse cada empresa a una actividad diferente, no pueden estar gestionadas del mismo modo ni coordinadas igual, lo que hace inmanejable una empresa conglomerada.
- En algunas ocasiones, superar las barreras de entrada que existen en la nueva industria puede provocar altos costes de entrada, lo que provoca hacer poco atractiva la inversión.

En el caso de Berjuan, no se ha planteado realizar inversiones en sectores diferentes al del juguete. Debido a su especialización en el sector y a su experiencia, Berjuan nunca ha llevado a cabo una diversificación no relacionada. En cambio, si se ha implicado en proyectos relacionados con el sector y con la actividad principal que desempeñan, la fabricación de muñecas.

Un ejemplo de diversificación relacionada que ha realizado Berjuan es la participación que realiza en el proyecto personal *Kiddy mini model*. Se trata de una marca de ropa para niños, niñas, madres y padres, nacida del sueño, la ilusión y el arte de una niña de 9 años llamada Eva, la cual decidió convertir sus dibujos en una marca de moda. Berjuan participa en este proyecto realizando las muñecas con los vestidos que Eva dibuja, ofreciendo la

posibilidad de que tanto la madre, la niña y la muñeca, vayan vestidas de la misma forma.

### ILUSTRACIÓN 12. Kiddy mini model



(FUENTE: <http://www.fimi.es>)

Otro proyecto o línea de negocio, en la que Berjuan está estudiando el poder participar, es en la creación de una marca blanca de muñecas para la gran superficie de El Corte Inglés. Dicho establecimiento quiere poseer una marca propia, ofreciendo productos de alta calidad a precios muy razonables, siendo de este modo, un reclamo para los clientes, pues no sólo comprarían las muñecas, sino que podrían realizar todas sus demás compras.

### ILUSTRACIÓN 13. El Corte Inglés



(FUENTE: [es.wikipedia.org/wiki/El\\_Corte\\_Inglés](http://es.wikipedia.org/wiki/El_Corte_Inglés))

Las empresas con un cierto prestigio en el mercado, como es el caso de Berjuan, ofrecen un producto único y exclusivo que es lo que hace que pueda tener beneficios extraordinarios y que las empresas sean conocidas.

Este tipo de empresas ofrecen un producto exclusivo gracias a que han conseguido definir su estrategia. La estrategia que lleva a cabo Berjuan es la diferenciación del producto, por lo que su objetivo principal es conseguir que los consumidores se fidelicen con este producto “único”, y más concretamente con la marca.

Por lo tanto, desde mi punto de vista, una empresa que lleva a cabo una estrategia de diferenciación no debería fabricar para otras marcas por los siguientes motivos:

- Su estrategia ya está establecida y esta debe haber sido perfectamente definida, ya que cabe la posibilidad de “quedarse atrapado a la mitad” y hacer dudar al cliente a cerca de la posición que mantiene la empresa.
- La imagen que había conseguido desaparecerá, pues al comenzar a fabricar marcas blancas, los clientes pensarían que pueden conseguir los mismos productos a un menor precio.
- Los beneficios de la empresa disminuirán en una proporción mayor, es decir, la empresa que vende sus productos a un minorista tendrá que venderlos a un precio menor porque las grandes superficies querrán ofrecer productos asequibles sin valorar como tal su marca.
- Por último se podría decir que las empresas que no fabrican para otras marcas no tienen por qué estar desaprovechando sus capacidades productivas, ya que hay otras formas de aprovechar este potencial, como por ejemplo sacar a la venta un nuevo producto relacionado con la



actividad, obviamente bajo el nombre de Berjuan, para que por este los consumidores paguen un precio mayor debido al prestigio que se ha conseguido.

En el caso de que Berjuan decidiera realizar una diversificación en cuanto a la creación de una marca blanca para El Corte Inglés, podría ser una razón por la que podría tener unos mayores ingresos al vender grandes cantidades de ese producto, pero como contrapartida, su marca e imagen de empresa de calidad que ofrece un producto único, podría verse afectada de forma desfavorable. Debería realizar contrataciones de trabajadores, así como aumentar su planta de producción para poder llevar a cabo el trabajo exigido por la gran superficie, por lo que supondría un desembolso económico inicial elevado, asumiendo un riesgo.

Como se observa, Berjuan no sólo se dedica a la fabricación de muñecas bajo pedido, sino que se involucra en proyectos personales, ya sean de gran o pequeño tamaño, diversificando su cartera de clientes y aumentando sus líneas de negocio, con lo que el riesgo global de la empresa disminuye.

Por otro lado, Berjuan se trata de una empresa en la que sus dirigentes y empleados no conocen otro sector que no sea el del juguete, lo que dificulta que pueda llevar a cabo una diversificación no relacionada llevada a cabo por ellos mismos. Es posible, que pueda realizar dicha diversificación invirtiendo capital en otro sector, pero no sería conveniente ni viable con la personalidad que forman el equipo de Berjuan, pues se trata de personas que se involucran en cada proyecto que realizan e interactúan para poder intercambiar opiniones sobre aspectos a mejorar, de modo que si se produjera una diversificación no relacionada, al no tener conocimiento del sector, sería muy complicado.

## **CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA EN EL ENTORNO DE SU SECTOR Y LA COMPETENCIA**

### **4.1. EL SECTOR DE LA FABRICACIÓN DEL JUGUETE A NIVEL NACIONAL**

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

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

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

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

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

Con datos recogidos del año 2.009, el número de empresas era de 219, número que ha sufrido una escasa variación durante la última década, aunque existe la tendencia a la concentración para hacer frente a la competencia exterior, como es el ejemplo de Famosa y Feber. El número de empleados directos se encuentra alrededor de unos 5.100, mientras que si se incluyen los trabajadores indirectos, esta cifra asciende hasta los 27.000 puestos de trabajo. La mayor parte de estos trabajadores se encuentra concentrados en la Comunidad Valenciana, acaparando el 48,1% de la mano de obra del sector, y desde la cual se exporta el 60% del total del sector, seguidamente de Cataluña, donde trabajan el 26,9% de los trabajadores.

Durante el año 2.009, la producción se había situado en unos 954 millones de euros. En cuanto al consumo en el año 2.008 se situó en un máximo histórico de 1.720,56 millones de euros, y debido al inicio de la crisis económica, durante el ejercicio 2.009, se produjo una disminución radical del consumo, lo que provocó un gran descenso del gasto por niño, lo que situaron los datos a niveles próximos a los del año 2.000.

TABLA 1. PRINCIPALES DATOS DE ESPAÑA			
	2007	2008	2009
Empresas	215	271	219
Trabajadores totales	5.100	5.099	5.100
Saldo comercial	-612,00%	-570%	-406,00%
% exportación/producción	37,50%	34,00%	38,20%
% importación/consumo	60,70%	55,90%	56,60%
Estacionalidad	67%	64,20%	69%

(FUENTE: Asociación Española de Juguetes (AEFJ))

En cuanto a las relaciones comerciales con otros países, observamos un volumen de exportaciones de 363 millones de euros en el año 2.009, lo que supone una reducción del 7% con relación a las cifras del ejercicio anterior, por tanto el sector español destina un 35,3% de la producción para venderla en otros mercados. Si analizamos el destino de estas exportaciones se observa que la gran mayoría se realizan a países de pertenecientes a la Unión Europea (83,3%), como son Portugal (28,64%), Francia (18,21%), Italia (9,36%), Alemania (8,68%) y Reino Unido (5,69%).

En cuanto al problema de la estacionalidad en España, durante los últimos años se han realizado iniciativas como la promoción estival o la vuelta al cole para reducir la dependencia de la campaña de navidad, sin embargo las primeras han tenido una escasa acogida, mientras que las ventas navideñas han incrementado su importancia, de manera que las campañas navideñas oscilan un porcentaje entre el 68%-73% del total de todo el año.

Por otra parte, en cuanto al consumo por tipos de productos tradicionales el reparto es bastante similar a la media europea, aunque hay algunos diferencias significativas, por lo que en el mercado español el producto que presenta una mayor demanda es el infantil y preescolar, seguido de las muñecas que incrementa su cuota en alrededor de cinco puntos en relación a la media europea, lo que le permite ganar una posición en detrimento de los juegos y puzzles, seguido por los segmentos del deportes y aire libre y vehículos, que prácticamente igualan la cuota europea.

TABLA 2. PRINCIPALES CATEGORÍAS DE VENTA

	2008	2009
Infantil/preescolar	20,30%	19,20%
Muñecas	16,80%	16,90%
Juegos y puzzles	11,60%	11,60%
Aire libre y juegos deporte	10,00%	10,70%
Figuras de acción	8,60%	10,10%
Vehículos	11,10%	10,00%
Peluches	5,30%	4,80%
Juegos artísticos	4,60%	4,80%
Construcción	3,80%	3,70%
Aprendizaje/investigación	4,00%	3,70%

## **4.2. EL SECTOR DE LA FABRICACIÓN DEL JUGUETE, SITUACIÓN ACTUAL**

El sector de fabricación de juguetes español, caracterizado por una fuerte concentración geográfica y un reducido tamaño empresarial, ha experimentado a lo largo de las últimas décadas importantes transformaciones como consecuencia del proceso de globalización y la apertura progresiva de los mercados internacionales, que han favorecido la aparición de nuevos competidores, de tal forma que en este momento China lidera la producción mundial de juguetes.

Estas transformaciones tuvieron lugar principalmente en la década de 1980 a 1990, período en el que las estructuras productivas del sector evolucionaron desde una base caracterizada por las grandes organizaciones que integraban todos los procesos de producción hasta una concepción empresarial apoyada en la subcontratación y la externalización de los procesos atendiendo al nivel de especialización técnica de los mismo.

Pese a la fuerte competencia asiática, la industria del juguete en la UE sigue manteniendo un peso importante a nivel mundial. Con objeto de mantener estructuras de producción competitivas, las empresas y los centros tradicionales de fabricación de juguetes han llevado a cabo estrategias diferentes como la deslocalización de la producción, la defensa de nichos de mercados selectivos, la diversificación de su producción hacia sectores nuevos y el incremento de la subcontratación y de las empresas auxiliares del sector por la tendencia cada vez mayor de la externalización de procesos productivos, proporcionando una alta flexibilidad y una gran diferenciación de sus productos. En este contexto internacional las empresas jugueteras están obligadas a innovaciones constantes del producto y deben esforzarse por continuar mejorando la cualificación del

producto o servicio, apostando por aquellas actividades con un alto valor añadido para mantener una posición competitiva.

Es fundamental destacar que el sector juguetero ha sufrido las consecuencias de la crisis mundial desencadenada en los últimos años. Particularmente el mercado español se ha visto afectado en mayor medida por su dependencia al sector de la construcción y al turismo. A mayor desempleo, menos demanda y menos producción. Asimismo las ayudas del Estado español se han dirigido a estos sectores mencionados quedando el sector juguetero muy marginado.

Debido a esta situación económica y particularidad del mercado juguetero, los empresarios del sector han debido adecuar su producción a la disminución mundial de la demanda. Cabe destacar que el juguete es cambiante y se debe adecuar a las exigencias de la demanda y a los gustos de los consumidores. Actualmente la mayor producción se concentra en países asiáticos fabricantes de videoconsolas y videojuegos, como es el caso de Japón (Nintendo).

Además, la mayor parte de las empresas han debido recurrir en los últimos años a la fabricación de sus productos en países asiáticos para reducir costes y poder resultar competitivas y no verse obligadas al cierre.

El sector del juguete para poder sobrevivir en el mercado tiene que cambiar de una actividad basada en los recursos dirigida por la industria, a una actividad basada en el conocimiento, dirigida por el mercado. Esto no significa centrarse únicamente en el diseño, sino poder dominar también el proceso y el ciclo de vida del producto. Se debe añadir valor a cada fase, a pesar de la incomodidad y tensiones que supone toda la adaptación a nuevos cambios.

La industria ha tenido que enfrentarse a la invasión de productos de los países asiáticos en su propio mercado y por otro esos mismos productos dificultan la penetración en nuevos mercados. Esta situación viene

produciéndose en los últimos años, agrava el deterioro de la competitividad exterior de la economía española. En España, la fortaleza de la demanda interna ha tenido como contrapartida una creciente dependencia de la producción nacional.

Centrándonos en la Comunidad Valenciana, las exportaciones de juguetes y juegos realizadas desde aquí en 2014 alcanzaron un crecimiento del 7%, respecto al año anterior (2013), con un valor de 197 millones de euros, de los cuales el 81% de esas exportaciones correspondían a juguetes tradicionales. En comparación con las demás Comunidades Autónomas españolas, la Comunidad Valenciana fue la tercera comunidad más exportadora, alcanzando el 24% del total de España, siendo Francia el principal destino de las exportaciones españolas, con un 22% del total, seguida de Portugal, Grecia e Italia, que aglutinan el 58%. Como dato a destacar, las exportaciones se han recuperado con una tendencia creciente en comparación con los del año 2009.

**TABLA 3. Destinos del juguete de la Comunidad Valenciana 2014/Millones de euros**

PAIS	EXPORTACIÓN	% S/T	% VARIAC. EXPORT
FRANCIA	43	22	-1
PORTUGAL	30	15	-5
GRECIA	23	11	1739
ITALIA	19	10	-7
ALEMANIA	18	9	-13
REINO UNIDO	9	5	-8
PAÍSES BAJOS	7	4	35
BÉLGICA	5	3	4
ESTADOS UNIDOS	5	2	22
MÉXICO	4	2	-27
RUSIA	3	1	-51
POLONIA	2	1	-14

CHIPRE	1	1	1789
EMIRATOS ÁRABES UNIDOS	1	1	47
AUSTRALIA	1	1	-14
SUBTOTAL	171	87	
<b>TOTAL</b>	<b>197</b>	<b>100</b>	<b>7</b>

(FUENTE: Aduanas)

Según los últimos datos recogidos de 2014, en la Comunidad Valenciana hay 158 empresas dedicadas a la fabricación de juegos y juguetes, lo cual comprende un 43% del total de toda España (299 empresas)

La actividad del juguete español se concentra su gran mayoría, como hemos comentado anteriormente en la Comunidad Valenciana, la cual representa un 69% de la actividad de fabricación de juguetes en España. Concretamente, Alicante es la provincia con una concentración mayor, pues representa más del 40% de las empresas del sector de producción del juguete tradicional.

Las tablas siguientes reflejan los principales indicadores de la industria del juguete de la Comunidad Valenciana, su aportación a la industria total valenciana y a la industria española del juguete, según los datos facilitados por el Instituto Valenciano de Estadística (IVE):

<b>TABLA 4. El sector juguete de la Comunidad Valenciana/Ind. Total C. Valenciana y de España</b>					
<b>2013</b>	<b>TOTAL INDUSTRIA</b>	<b>JUEGOS Y JUGUETES CV</b>	<b>% JUGUETES /T. INDUSTRIA CV</b>	<b>JUEGOS Y JUGUETES ESPAÑA</b>	<b>% JUGUETES CV/T. ESPAÑA</b>
NÚMERO DE EMPRESAS	20.352	99	0,5	183	54
PERSONAS OCUPADAS	222.740	1.347	0,6	2.764	49
IMPORTE NETO DE CIFRA DE NEGOCIOS	54.618.687	272.685	0,5	526.359	52

(FUENTE: Elaboración propia)

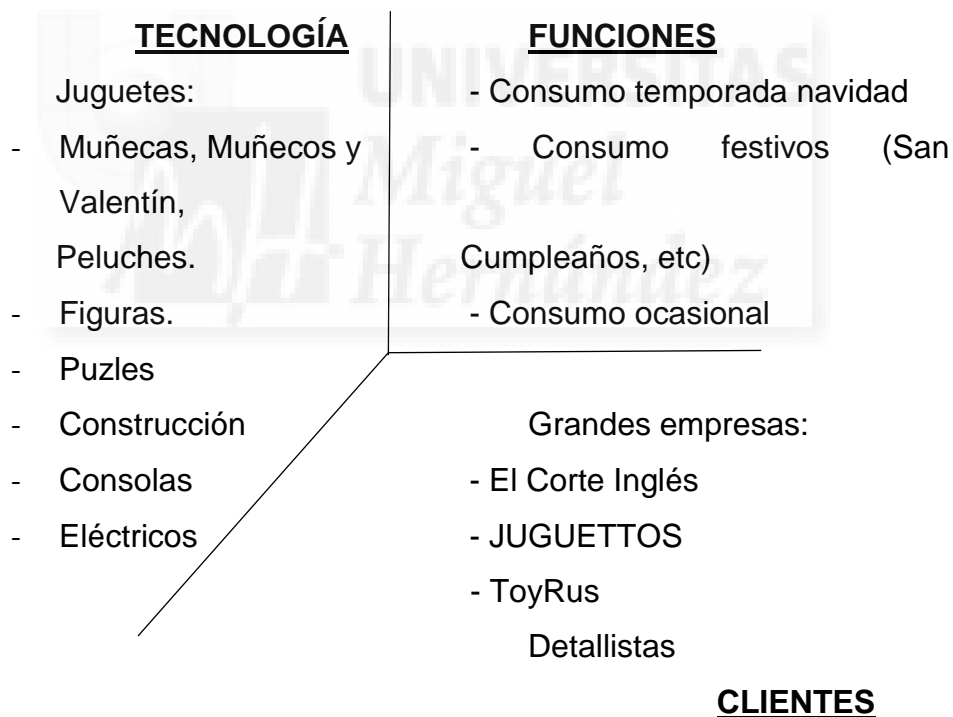


### 4.3. DIAGNÓSTICO POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA

#### 4.3.1. MATRIZ ABELL

El modelo tridimensional de Abell, es un modelo sustitutivo al tradicional modelo bidimensional producto-mercado, y permite describir el estado actual y el estado deseado de la industria. El modelo sugiere los tres siguientes vectores:

- Grupos de clientes atendidos. Categoría de clientes. (QUIÉN)
- Funciones atendidas al cliente. Necesidades del cliente. (QUÉ)
- Tecnologías utilizadas. La manera en que las necesidades están satisfechas. (CÓMO)



(FUENTE: Elaboración propia)

En primer lugar, en cuanto a las tecnologías utilizadas, es decir, la forma en la que las necesidades de los clientes son satisfechas, son a través de la producción de diferentes productos, como son las muñecas, las videoconsolas, los puzzles, y otros productos fabricados.

En cuanto a las funciones atendidas de los clientes, es decir, las necesidades que satisfacen los productos son varias. Podemos diferenciar por su volumen de ventas y de producción, la festividad navideña, que ocupa más del 60% de fabricación anual. También se tiene en consideración algunas fechas festivas, como por ejemplo San Valentín, o el consumo ocasional.

Por último, en cuanto a los clientes, el sector del juguete atiende tanto al mercado nacional como internacional, ya que gran porcentaje de la producción nacional de juguetes se exporta a diferentes países. Se pueden diferenciar dos grupos de clientes: las grandes superficies como son El Corte Inglés, JUGUETTOS y ToyRus, y el pequeño establecimiento, el detallista. Las grandes superficies suponen la gran mayoría de los ingresos de las empresas del sector, pues debido a las condiciones contractuales que plantean y a sus grandes cantidades de productos, hacen que sea un cliente muy atractivo para las empresas productoras.

Con respecto a la situación competitiva del sector, hay que destacar la importante concentración industrial localizada en la zona de Alicante, lo que se conoce como el "Valle del Juguete". Ahí se encuentra la gran mayoría de empresas españolas jugueteras. El sector cuenta con alrededor de 200 empresas, la mayoría de pequeño tamaño, con un volumen de 5.000 puestos de trabajo directo. Hasta hace unos años, las empresas nacionales sólo abastecían al mercado nacional, pero debido a la situación económica, muchas han tenido que salir al exterior, abriéndose nuevos mercados para poder seguir funcionando, pues la situación económica en España no era nada favorable.

#### **4.3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL (PESTEL)**

El entorno de una empresa está compuesto por un conjunto de factores que pueden afectar al desarrollo de la empresa, tanto de forma positiva como negativa.

El entorno se caracteriza por experimentar cambios muy rápidos, cambios sociales como la inmigración, los cuales llevan consigo cambios culturales, la globalización industrial, etc. Se tratan de factores que la empresa no puede controlar por sí misma, sin embargo, si pueden ocasionar el éxito o el fracaso empresarial. Dentro del entorno podemos diferenciar entre el entorno general, el cual se refiere al conjunto de factores externos que afectan de la misma manera al conjunto de empresas de una sociedad, y el entorno específico, el cual se refiere a los factores que influyen sobre un conjunto de empresas concretas que realizan su actividad dentro del mismo sector.

“El objetivo del análisis del entorno general es identificar los factores, que desde la perspectiva del sistema económico y social general, afectan a la actuación de la empresa. El carácter dinámico del entorno hace conveniente estudiarlo no sólo en el momento presente, sino también en el futuro, debido a que los factores varían a lo largo del tiempo y a que es principalmente a largo plazo cuando se hacen notar estas influencias en la empresa”. (FUENTE: Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2007). La Dirección Estratégica de la empresa, p. 144).

A continuación, se analizarán las dimensiones del entorno general con respecto al sector del juguete.

- **Político-legal**: esta dimensión está relacionada con la estabilidad gubernamental y las políticas generales que lleven a cabo las administraciones públicas en aspectos como fiscalidad, así como integrar los factores administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales la empresa debe operar.

En la actualidad la normativa sobre seguridad que se aplica al juguete se apoya en el Real Decreto 1205/2011, de 26 de agosto.

Debido a los juguetes que provienen del mercado asiático, en los últimos años se ha endurecido y se ha establecido una política de control de

calidad muy exhaustiva, debiendo llevar insertado en el propio juguete o en su envase e instrucciones el símbolo “CE”. Aunque esto pueda suponer para Berjuan un aumento en sus costes, es beneficioso, pues la competencia con el mercado asiático sería imposible de mantener. De este modo, se aseguran que deban cumplir unos requisitos y pasar unos controles que le añadirían un coste superior al producto, por lo que las empresas asiáticas ya no podrían vender sus productos tan baratos.

#### ILUSTRACIÓN 14. Símbolo “CE”



(FUENTE: Wikipedia)

Con este símbolo, los padres tienen la garantía y seguridad de que el juguete no tiene ningún peligro para los menores de edad, garantizando el paso de todos los controles de seguridad.

Para juguetes, la norma armonizada que desarrolla los requisitos técnicos de seguridad es la EN-71, la cual consta de 8 partes en las que se describen distintos tipos de requerimientos:

1. UNE-EN 71-1 Seguridad de los juguetes. Parte 1: Propiedades mecánicas y físicas.
2. UNE-EN 71-2 Seguridad de los juguetes. Parte 2: Inflamabilidad.
3. UNE-EN 71.3 Seguridad de los juguetes. Parte 3: Migración de ciertos elementos.
4. UNE-EN 71.4 Seguridad de los juguetes. Parte 4: Juegos de experimentos químicos y actividades relacionadas.
5. UNE-EN 71.5 Seguridad de los juguetes. Parte 5: Juguetes químicos distintos de los juegos de experimentos.
6. UNE-EN 71.6 Seguridad de juguetes. Parte 6: Símbolo gráfico para el etiquetado de advertencia sobre la edad.

7. UNE-EN 71.7 Seguridad de los juguetes. Parte 7: Pinturas de dedos. Requisitos y métodos de ensayo.
8. UNE-EN 71.8 Seguridad de los juguetes. Parte 8: Columpios, toboganes y juguetes de actividad similar para el uso familiar doméstico de interior y exterior.

Además en la EN-71 hay otras normas armonizadas a tener en cuenta puesto que regulan de forma genérica requisitos que también se han aplicado a los juguetes o a alguno de ellos como son la norma EN 55014 sobre compatibilidad electromagnética, la EN 62115 sobre requisitos de seguridad para juguetes eléctricos, etc.

- Económica: la dimensión económica afecta a la naturaleza y la dirección del sistema económico donde se desenvuelve la empresa y viene dada por sus principales indicadores económicos.

La situación coyuntural actual que pasa tanto España como el resto del mundo, ha generado una serie de cambios económicos, de los que se destaca la alta tasa de desempleo, así como la emigración de muchas personas. Esta situación también ha llevado consigo la necesidad, por parte de las empresas del sector, a reinventarse de ellas mismas, o a buscar otras salidas al mercado nacional, como es la internacionalización. En este sentido, Berjuan es una empresa que sigue innovando día a día, evolucionando para no quedarse estancada. También llevó a cabo la exportación de sus productos a diferentes países, debido a la situación en la que se encontraba España, se vieron obligados a buscar nuevos mercados disponibles para poder ofrecer sus productos y seguir fabricando. No todas quisieron o pudieron internacionalizarse, o simplemente se quedaron obsoletas debido a la falta de innovación, por lo que muchas empresas del sector situadas en la localidad de Onil se vieron obligadas a cerrar, así como del resto del mundo.

En la actualidad, los datos están mejorando en cuanto al consumo nacional. Esto se demuestra con el aumento del PIB, de hasta el 0,8% entre enero y marzo de 2015 si se compara con el último trimestre del 2014, según el último Boletín del Banco de España publicado el 25 de marzo de 2015. Este dato se corresponde con una tasa de crecimiento interanual del 2,5%. Sin embargo, el regulador bancario pronostica un avance del 2,8% al final de año, debido al impulso que seguirá tomando la actividad a lo largo del ejercicio. El consumo está progresando gracias a la rápida creación de empleo, al aumento de los salarios, al impacto positivo que sobre la renta disponible de las familias están teniendo la rebaja de impuestos y el menor precio del petróleo y al mantenimiento del poder adquisitivo del dinero por la ausencia de inflación.

Así, el INE ha publicado que la inflación del mes de julio descendió al 0% en tasa interanual desde el 0,1% del mes de junio. Lo que significa que en los doce últimos meses los precios ni han subido ni han bajado. Al no haber inflación, las familias mantienen el poder adquisitivo de su dinero. Esto sumado al aumento de los salarios, las familias están mejorando su capacidad adquisitiva. En el futuro, es previsible que el ritmo del incremento salarial sea mayor tras la subida del sueldo de los funcionarios y la firma, el pasado mes de junio, del Tercer Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva.

Por otro lado, los datos del INE sobre el comercio minorista del mes de junio, destacan el crecimiento durante el segundo trimestre de este año (2015) del 3,1% con respecto al mismo trimestre del año anterior (2014).

- Socio-cultural: la dimensión socio-cultural recoge tanto las creencias, valores, actitudes, como las condiciones culturales, ecológicas, variables demográficas (natalidad, mortalidad, migraciones, etc), religiosas, educativas y étnicas del sistema social en su conjunto.

Uno de los factores demográficos que afecta de forma directa al sector del juguete es la tasa de natalidad. Pues sus productos están destinados

a satisfacer las necesidades de los niños, de modo que si la tasa de natalidad disminuye, como es el caso de estos últimos años debido a la crisis económica, también lo hará la demanda de los productos, produciendo una disminución de las ventas de las empresas jugueteras.

Pero es a partir del año 2013 cuando el mercado nacional se recupera y el consumo interno ha frenado su caída e incluso ha logrado crecer de forma moderada. Uno de los principales problemas que plantea el sector, como ya hemos comentado anteriormente, es el de la estacionalidad, pues las compras se concentran en el mercado español en las últimas cuatro semanas de la campaña de Navidad, la cual acapara el 42% de las ventas de todo el año, siendo por otra parte la semana de Reyes, el 13% del total anual de ventas.

- Tecnológica: las empresas jugueteras que componen el sector poseen una tecnología muy avanzada para poder realizar los juguetes e incorporarle nuevos mecanismos. En el caso de Berjuan, su producción lleva consigo un 80% de mano de obra artesanal y un 20% de parte del producto que necesita pasar por la maquinaria, es decir, su proceso productivo consta mayoritariamente de mano de obra, sin utilizar grandes tecnologías. El montaje de las partes del cuerpo de la muñeca, así como la vestimenta, son trabajos realizados de forma manual, sin ningún tipo de tecnología. Es a la hora de coser el pelo, de hacer las partes del cuerpo, cuando se utiliza la tecnología necesaria para poder realizarlo. Es por ello, por lo que los productos de Berjuan tienen un valor superior al que puedan ofrecer otras empresas o productos asiáticos. Aun así, debido a los avances tecnológicos que se han producido en la última década, Berjuan ha sido capaz de introducir dichos avances en sus productos, como puede ser el ejemplo de Bebé Glotón, incorporándole el mecanismo para imitar el acto de la lactancia materna. Berjuan es una empresa que innova, tanto en sus productos como en los medios de distribución, aunque siempre manteniendo la esencia de producir de forma artesanal.

- Ecológica o ambiental: esta dimensión ha tomado gran relevancia en los últimos tiempos. Se refiere a la política de preservación del medio ambiente de las autoridades administrativas.

Los juguetes protagonizan innumerables campañas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), las cuales son llevadas a cabo por empresa e instituciones de forma nacional e internacional, las cuales son destacadas dentro del apartado de Acción Social de las Memorias de Sostenibilidad o de Responsabilidad Social de estas organizaciones.

Las referencias a nivel nacional e internacional para todos los sectores económicos son notorias, desde los Principio del Pacto Mundial (ONU), pasando por las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales (OCDE), hasta los informes *Triple Bottom Line*, como las memorias de sostenibilidad (*Global Reporting Initiative*). Sin embargo, el juguete ha sido el único sector que a nivel mundial, se ha puesto de acuerdo en crear y asumir un estándar de forma de código de conducta aplicable para todo el sector, incluyendo un sistema de auditorías y seguimiento universal a lo largo de toda la cadena de suministro, denominado Proceso ICTI CARE.

El Proceso ICTI CARE exige a las empresas fabricantes de China no sólo el cumplimiento estricto de la legislación vigente en cada país en materia de higiene y seguridad laboral, medios ambiente, etc, sino también las reglas del Código ICTI de buenas prácticas.

En lo que se refiere a la RSC, Berjuan colabora con la ONG <Ayuda en Acción>, desde hace más de 10 años. Durante los primeros años, Berjuan cedió un porcentaje de las ventas de una línea concreta de muñecas, y posteriormente, incluyó esa línea de muñecas en el catálogo de productos dirigidos a los asociados de esta ONG. También es el fabricante del muñeco Baby Pelones, el cual sirve para poder financiar el proyecto de Juegaterapia y en el que participan gente conocida como Alejandro Sanz, El Hombre de Negro del programa de Antena 3 El Hormiguero, Rossy de Palma y muchos más de forma desinteresada.



Se trata de una Fundación que se dedica a ayudar y hacer más fácil la estancia de niños con cáncer en los hospitales, pues algunas ocasiones los niños no pueden salir a jugar a las zonas comunes de los hospitales y les llevan juegos a sus habitaciones, y cuando están un poquito mejor y pueden salir, Juegaterapia está construyendo jardines en las azoteas de los hospitales para que puedan salir a jugar. El objetivo principal de Juegaterapia lo resume la frase “La quimio jugando se pasa volando”.

**ILUSTRACIÓN 15. Niña con Baby Pelón. ILUSTRACIÓN 16. Rossy de Palma y niña con leucemia**



(FUENTE: <http://www.babypelones.es>)

ILUSTRACIÓN 17. Azotea del Hospital de La Paz en Madrid.



(FUENTE: <http://eljardindemihospi.org>)

#### **4.3.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO**

El entorno específico es aquel cuyos factores influyen de forma directa en las empresas pertenecientes a un mismo sector. El análisis del entorno específico es muy importante para poder conocer y valorar las oportunidades y amenazas que ofrece el sector, para poder conocer su grado de atractivo.

Durante las tres últimas décadas, el sector del juguete ha experimentado numerosas transformaciones, debido al proceso de globalización llevado a cabo por casi todos los sectores industriales, a causa de la disminución de barreras y a la apertura, de forma gradual, de mercados internacionales. Es por esto, por lo que muchos centros de producción que se encontraban situados en España, se han trasladado a países del sudeste asiático, como China, disminuyendo costes en cuanto a la mano de obra, pero manteniendo aspectos que generan mayor valor añadido en Europa y que son valorados, como la publicidad, el diseño del juguete, la innovación, etc.

Para llevar a cabo el análisis del entorno específico, y valorar el grado de atractivo del sector, se puede utilizar el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

- Grado de rivalidad entre los competidores existentes.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.

El grado de rivalidad entre los competidores existentes es alto, pues se trata de un sector cuya competencia es mayor, de modo que la posibilidad de obtener rentas superiores es menor, y por lo tanto, el atractivo de la industria disminuye. En la actualidad, el sector del juguete español está formado por unas 200 empresas, lo que significa que se trata de un sector en el que participa un volumen elevado de empresas en relación con el volumen total de mercado. La mayoría de empresas jugueteras se tratan de pymes, lo cual dificulta su supervivencia en una industria madura como es la juguetera, ya que la forma de incrementar su cuota de mercado es robándosela a sus competidores, lo cual hace que las pymes deban luchar entre sí y contra las multinacionales, en muchas ocasiones con menos recursos. De esto se favorecen las grandes multinacionales, que gracias a sus economías de escala, a la rebaja del precio de sus productos, crean una guerra de precios cuyo objetivo es el de eliminar a aquellos competidores menos eficientes y robarles de este modo su cuota de merca.

En la localidad de Onil hay numerosas empresas establecidas durante muchos años, que han ido pasando de padres a hijos. A causa de esta rivalidad, las empresas se ven obligadas a realizar esfuerzos y plantear y llevar a cabo estrategias en precios, publicidad, nuevos productos, mejoras de servicios, etc, para poder mejorar su posición competitiva en el sector. La intensidad de la competencia entre las empresas depende de los siguientes factores:

- El número de competidores del sector. Cuantas más empresas haya, mayor será el grado de competencia del sector.
- Las posibilidades de crecimiento del sector. A medida que el sector vea disminuir su tasa de crecimiento, la rivalidad entre los competidores será mayor, debido a que unas empresas sólo podrán crecer a costa de la cuota de mercado de otras.
- La existencia de costes fijos elevados. Las empresas tendrán que trabajar a plena capacidad para poder hacer frente a los costes fijos tan elevados del sector.
- La diferenciación del producto. Cuanto menor sea la diferenciación entre los productos de una empresa y otra, mayor competencia habrá puesto que los competidores cambiarán de vendedor sin notar diferencias en el producto.
- La existencia de fuertes barreras de salida de un sector. El sector del juguete tiene fuertes barreras de salida, pues se trata de un sector en el cual las empresas tienen activos muy especializados difíciles de vender o reutilizar, así como también barreras emocionales, pues muchas empresas, como es el caso de Berjuan, han sido traspasadas de padres a hijos, lo cual crea un lazo de unión con la empresa difícil de romper.

Amenaza de entrada de nuevos competidores. Las empresas nuevas que quieren entrar en una industria son las llamadas competidoras potenciales, es decir, son posibles empresas competidoras en un futuro. Si el sector resulta atractivo económicamente, mayor número de empresas querrán formar parte de él.

En la actualidad en el sector del juguete, existen una serie de barreras de entrada que pueden suponer un inconveniente para los competidores potenciales.

- En primer lugar, las marcas existentes en el sector suelen tener un buen posicionamiento, consiguiendo fidelizar a una gran cantidad de clientes, con patentes y marcas reconocidas, por lo que para una empresa que quiera formar parte del sector, tendrá que realizar una elevada inversión tanto en marketing como publicidad para poder conseguir el mismo nivel.
- También, la existencia de grandes economías de escala en el sector del juguete, obliga a los futuros competidores a producir cantidades muy elevadas para poder ser competitivas, lo cual supone un gran riesgo.
- Actualmente las empresas deben cumplir una normativa de seguridad europea del juguete muy exigente, por lo que implica la aprobación de numerosos procesos, como auditorías y sucesivos controles, así como una lista de materias primas y diferentes productos que no pueden ser utilizados para su fabricación.

Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores en el sector del juguete es baja, al tratarse de un mercado maduro que se encuentra en una guerra de precios, unido a la existencia de numerosas y exigentes barreras de entrada, lo convierte en un sector poco atractivo para el resto de empresas.

Amenaza de productos sustitutivos. Los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades del cliente. Conforme vayan apareciendo productos sustitutivos en un sector, el grado de atractivo de este comenzará a disminuir. A lo largo de los últimos años, se han producido cambios en los hábitos de consumo, que junto a la aparición de juguetes electrónicos, han aumentado la disposición de productos sustitutivos para el juguete tradicional que fabrica Berjuan. Los principales

productos sustitutivos del juguete tradicional son, por un lado, los productos de puericultura, para niños de entre 0 y 3 años, y por otro lado, los videojuegos, para niños de más de 9 años. El juguete tradicional, posee atributos educativos que muchos de los productos sustitutivos no ofrecen. Berjuan es una empresa en la que sus productos cuentan con valores implícitos, como es la educación, la integración social, etc.

Poder de negociación de los clientes. En un mercado en el cual los clientes son pocos, y están muy bien organizados, pueden tener un poder de negociación fuerte y ser una amenaza para la empresa, ya que tendrán el suficiente poder como para poder plantarse en un precio que les parezca oportuno, el cual normalmente es menor del que la empresa estaría dispuesta a aceptar. El poder de negociación de los clientes ha cambiado en los últimos años en el sector del juguete, tanto a nivel nacional como internacional. Antiguamente, el fabricante le vendía al mayorista, para que éste posteriormente lo hiciera al minorista, sin embargo, con el aumento de los hipermercados y las superficies especializadas en juguetes, se ha incrementado el poder de negociación de los clientes, debido a que la distribución está mucho más concentrada que la fabricación. Esto provoca, junto con la realización de las compras de grandes volúmenes y en periodos cortos de tiempo, que los fabricantes en la negociación de los precios partan en una situación más desfavorable, debido a la necesidad de tener que vender en unos periodos muy concretos y por la existencia de pocos compradores, por lo que los clientes suelen conseguir precios de compra más reducidos, lo que provoca un margen inferior de beneficio para los fabricantes.

Por un lado se encuentran las tiendas especializadas o detallista, las cuales ofrecen durante todo el año una serie de productos. Se trata de los únicos establecimientos que ofrecen durante todo el año productos, siendo un factor clave para la negociación.

Por otro lado se encuentran los hipermercados y las grandes superficies, las cuales utilizan al juguete como reclamo durante la campaña navideña,



intentando ofrecer los juguetes a un menor precio que la competencia. La distribución de los juguetes por este canal, al fabricante le asegura una publicidad en los catálogos, siendo una posibilidad de exposición al público y unas ventas superiores que los pequeños establecimientos.

Berjuan ofrece productos tanto al pequeño establecimiento como a las grandes superficies, asegurándose unos ingresos fijos durante el año gracias a los grandes establecimientos, pero sin renunciar a seguir abasteciendo al pequeño detallista.

#### Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores pueden ejercer un papel importante en el proceso productivo de una empresa, e incluso ser un factor que varíe el beneficio a final de un ejercicio.

En el sector del juguete, los proveedores han diversificado su actividad, dirigiéndose a industrias en las que podían utilizar una tecnología similar a la que ya utilizaban. Una de las causas por las que los proveedores decidieron diversificar su sector fue debido a la estacionalidad del sector juguetero, lo cual les hacía muy dependientes de ellas, por lo que decidieron reducir esa dependencia introduciéndose en otros sectores.

Se pueden diferenciar tres tipos de proveedores:

- Proveedores especializados, se puede decir que son los que se concentran en productos muy concretos, en los cuales utilizan métodos muy especiales con una tecnología muy alta.
- Proveedores de primer nivel, son los que suministran a los fabricantes los productos semiterminados o piezas totalmente terminadas, para su posterior ensamblaje. Este tipo de proveedor ha ido creciendo en los últimos años, pues muchas empresas han tenido que reducir su tamaño y han decidido especializarse en ciertas partes

del proceso productivo. Este proceso de reconversión le ha servido a muchas empresas para seguir en funcionamiento.

- Proveedores de segundo nivel, éstos abastecen a los proveedores de primer nivel, o incluso a los fabricantes, proporcionándoles las materias primas que utilizan, y diferentes productos.

En general, la relación de los proveedores y los productores de juguetes se encuentra en una situación de equilibrio, es decir, interactúan en un ambiente en el cual no existen imposiciones, por ninguna de las partes, en fijar un precio, o unas condiciones concretas, sino que es un sector en el cual las negociaciones no implican un gran esfuerzo o situaciones hostiles. En el caso de Berjuan, tiene establecido acuerdos con varios proveedores diferentes para que éstos le suministren las materias que necesitan.

#### **4.3.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, PROCESO ICTI CARE, CARTA DE IMAGEN DEL JUGUETE**

##### **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**

Teniendo en cuenta la finalidad del juguete como herramienta para el desarrollo durante la infancia, la industria juguetera debe realizar su toma de decisiones fundamentándose en los pilares de la sostenibilidad, es decir, debe ser viable y rentable económicamente, lo que permitirá disponer de los recursos necesarios para poder avanzar y mejorar. Todo esto, debe conseguirse siendo aceptable y beneficioso para la sociedad en su conjunto. Al igual que debe ser respetuosa con el entorno y con los recursos naturales de los que dispone.

La toma de conciencia de estos aspectos, por parte de las empresas fabricantes de juguetes, permite generar un nuevo marco en las relaciones entre todos los grupos de interés. Por este motivo, es necesario destacar las sensibilidades y capacidades de estas empresas para mejorar la comunicación y aplicación práctica de sus estrategias socialmente responsables, de forma



que éstas mejoren sustancialmente tanto su competitividad como su posicionamiento nacional e internacional.

Las referencias a nivel nacional e internacional en materia de RSC para todos los sectores económicos son notorias, desde los Principios del Pacto Mundial (ONU), pasando por las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales (OCDE), hasta los informes Triple Botton Line, como las memorias de sostenibilidad (Global Reporting Initiative).

Sin embargo, el sector del juguete ha sido el único sector industrial que se ha puesto de acuerdo en crear y asumir un estándar en forma de código de conducta aplicable para todo el sector, incluyendo un sistema de auditorías y seguimiento universal a lo largo de toda la cadena de suministro, denominado Proceso ICTI CARE.

### **Proceso ICTI CARE**

Durante la última década del siglo XX se produjo un fuerte crecimiento de la demanda de juguetes a nivel mundial, por lo que la respuesta de las empresas productoras fue la implantación de sus plantas productivas en China, donde se fabrica el 70% de los juguetes de todo el mundo.

Es desde entonces, cuando diferentes empresas y organizaciones establecen diversos mecanismos de control y apoyo para el desarrollo adecuado de estrategias basadas en la responsabilidad social. Sin embargo, los fabricantes chinos se vieron sumidos en un cúmulo de códigos, normas de conducta y protocolos de seguimiento que variaban en función del cliente, pero todos con el mismo objetivo: la mejora de las condiciones laborales en cuanto a seguridad e higiene en el puesto de trabajo de los trabajadores en China. Todo esto provocó una saturación de la cadena de suministros, debido a la gran cantidad de códigos y un aumento de los costes asociados a las auditorías, seguimiento y control.

Llegados a este punto, desde el Consejo Internacional de la Industria del Juguete (*International Council of Toy Industries -ICTI*), se decidió adoptar en 1995 el “Código de Buenas Prácticas Comerciales”. A través de este código, el *ICTI* se comprometía a gestionar sus fábricas de juguetes de forma legal, segura y saludable, manteniendo los principios de que sus miembros no utilizaran ningún menos, trabajando forzado o preso, al igual que sin negar trabajo a nadie por razones de sexo, raza, religión, etc.

En una reunión llevada a cabo en Pekín en el año 2002, se decidió adoptar como referencia el proceso denominada *ICTI CARE (Caring, Aware, Responsible, Ethical)*, para asegurar la producción ética, saludable, segura y responsable a lo largo de toda la cadena de suministro a nivel mundial, comenzando por las empresas en China, a las cuales seguirían el resto de países asiáticos. Posteriormente, este texto fue aprobado por la Asamblea General de la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ) el 10 de junio de 2002.

En 2004 se creó la *ICTI CARE Foundation* como organismo responsable de supervisar el funcionamiento del *Proceso ICTI CARE* de forma independiente y transparente.

Las fábricas que desean contar con un certificado o *Sello de Cumplimiento ICTI CARE* deben solicitar una auditoría a cualquiera de las empresas de auditoría certificadas por *ICTI*. Las auditorías se realizan anualmente, y en caso de cumplimiento la empresa recibe el *Sello de Cumplimiento ICTI CARE*, que acredita su conformidad a los estándares exigidos. Cuando se producen incumplimientos en una empresa, se activa el *Corrective Action Plan*, donde se establecen las acciones y el cronograma para corregir las no conformidades detectadas. En caso de continuar el incumplimiento, se inhabilita a esa empresa como fabricante de juguetes para el *ICTI*.

El *Proceso ICTI CARE* también tiene efectos sobre todos los miembros que integran las 22 asociaciones nacionales de fabricantes que conforman el *ICTI*. Así, cada una de las empresas que compra o subcontrata en China, puede

adherirse al llamado *Date Certain Program*, que consiste en firma un compromiso de que sólo contratarán con el fabricante de China que tenga el *ICTI CARE Seal of Compliance*.

En la actualidad son 85 empresas españolas las que están comprometidas con el *Proceso ICTI CARE*, de las que sólo 5 no han alcanzado la fecha en la que se comprometieron en contratar sólo con empresas con *Seal of Compliance*.

En un intento por continuar unificando criterios entre fabricantes y distribuidores, existe un proceso de convergencia de los diferentes códigos y normas vigentes, al cual se le denomina *Convergence Process for Codes and Guidelines*, el cual tiene como objetivo alcanzar un 95% de homogeneidad en las auditorías y controles realizados para el cumplimiento de las normas y códigos, mientras que el 5% restante se dejaría para requerimientos específicos según el cliente.

### **Carta de Imagen del Juguete**

Además del *Proceso ICTI CARE*, en mayo de 2006 en la Asamblea General del Consejo Internacional de la Industria del Juguete (*ICTI*), se aprobó la propuesta española de la Carta de Imagen del Juguete, *ICTI Declaration: The Vital Importance of Toys*.

Este documento quiere reflejar que los juguetes son una herramienta vital, favoreciendo el desarrollo mental, físico, emocional y social de las personas, desarrollando diez puntos que lo demuestran:

- La utilización de juguetes por los niños es una constante cultural en la historia. Promueven el bienestar de los niños.
  
- El juguete es el objeto mediador del juego infantil. Expresión de los modos de vida social de un grupo humano.

- El juguete es un instrumento que permite desarrollar el derecho al juego en la infancia, ya que la imaginación, inherente al juego, tiene que expresarse materialmente.
- La conculcación del derecho del juego y del tiempo para jugar tiene graves consecuencias en el desarrollo de los niños y su futuro comportamiento como adultos.
- El juguete es un instrumento privilegiado que posibilita el desarrollo mental, físico, emocional y social de los niños y niñas.
- El juguete implementa el derecho a la educación en la medida en que cualquier juguete que sirve al desarrollo individual y social del ser humano educa.
- El juguete es un instrumento fundamental para el desarrollo de la fantasía, la imaginación y la creatividad infantil.
- Hay juguetes para todas las etapas y edades del desarrollo del niño. Enriquecen la vida de la familia al proporcionar diversión, alegría y comunicación entre todos los miembros de la familia, independientemente de su edad.
- Los juguetes han de ser seguros y de la máxima calidad para garantizar la integridad física y mental de los niños.
- El juguete con las debidas condiciones de seguridad por su potencial en el desarrollo integral de los niños sirve al derecho fundamental de la protección.

Por lo tanto, un comportamiento de la empresa poco ético, supone un riesgo para su imagen, perjudicando la confianza de los consumidores en sus productos. De modo que el *Proceso ICTI CARE* asegura a los consumidores que los juguetes son fabricados cumpliendo la legislación vigente en cada país, dándoles confianza a la hora de realizar la compra.

Por su parte, la misión de la Carta de Imagen del Juguete es concienciar a los consumidores de la importancia del juego y del juguete en el desarrollo mental, físico, emocional y social de las personas.

#### 4.3.5. ANÁLISIS DAFO

La matriz de análisis DAFO/FODA es una herramienta estratégica que analiza la situación, tanto externa (Oportunidades y Amenazas), como interna (Fortalezas y Debilidades), de la empresa. El objetivo principal de utilizar esta matriz en la empresa, es mostrar de forma clara y sencilla, la situación en la que se encuentra la empresa, para de este modo, poder diseñar la estrategia más adecuada a seguir para mejorar en un futuro.

##### ILUSTRACIÓN 18. DAFO



(FUENTE: <http://es.slideshare.net/>)

#### ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo está formado por las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno. Éstas variables están condicionadas por actuaciones o decisiones de terceros, pues se tratan de decisiones incontrolables por parte de la empresa, que pueden afectarle de forma directa o indirecta, como pueden ser las conductas de los clientes, la economía, la competencia, entrada en vigor de nuevas políticas, etc. Por lo tanto, en el

análisis interno podemos diferenciar entre las oportunidades que ofrece el entorno, al igual que las amenazas existentes en él.

La principal amenaza que existe actualmente en el sector del juguete, es la imitación y plagio que realizan empresas debido a la desesperación en la que se encuentran por la situación coyuntural por la que pasa la economía. Un ejemplo de empresa a la que le ha sido copiado algún producto es a Antonio Juan. Es por esto, por lo que empresarios de la zona se han reunido para hacer frente a esta situación, pues se ha convertido en un problema de gran dimensión. Otra amenaza que presenta el entorno es la situación económica actual de país, pues muchas familias han perdido capacidad económica, y sus necesidades y prioridades se han visto reducidas a las básicas (alimentación, higiene, ropa).

Por el contrario, algunas oportunidades que ofrece el entorno en la actualidad, es la fabricación *Marca España*, pues le ofrece al comprador la seguridad de haber pasado todos los controles que exige la Unión Europea para su puesta en venta, como pueden ser tanto controles de seguridad como de calidad del producto. Tras un periodo en el cual las empresas españolas se han dado cuenta de que competir con el mercado Chino en cuanto a precios es imposible, se ha llevado a cabo una campaña para favorecer e impulsar la compra de productos realizados completamente en España.

## ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno está compuesto por las fortalezas y debilidades que posee la empresa, en este caso Berjuan. Se trata de llevar a cabo una autoevaluación para conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Las fortalezas están compuestas por todas aquellas capacidades y recursos que poseen la empresa para aprovechar las oportunidades y poder conseguir ventajas competitivas. Algunas fortalezas que posee Berjuan y

que hacen de ella que se trate de una empresa consolidada y atractiva para los clientes son:

- Flexibilidad de producción.
- Valores arraigados que hacen de ella una empresa seria y segura.
- Total implicación, por parte de todo el equipo de Berjuan, en los proyectos a los que se enfrenta.
- Disponibilidad.
- Experiencia en el sector.

Por otro lado se encuentran las debilidades que posee la empresa frente a la competencia, es decir, aquellas características de las que la empresa carece o que se pueden mejorar. La principal debilidad que presenta Berjuan es la imposibilidad de poder competir, en cuanto a precios, con el mercado Chino, pues estos ofrecen productos, de muy baja calidad, a un precio muy bajo. En cuanto a las características que ofrece el producto de Berjuan, la calidad de sus materiales, y la mano de obra empleada para fabricarlo, hace que los productos de Berjuan tengan una mayor calidad en general que los productos Chinos, por lo que su precio es mucho mayor.

Otra debilidad que tiene Berjuan, es la imposibilidad de hacer frente a grandes cantidades de pedidos, debido a los recursos que poseen. Son capaces de producir ellos mismos pedidos que oscilan entre los 5000-6000 unidades, pero a partir de ahí, subcontratan parte de la producción para poder hacer frente al pedido.

#### **4.3.6. Análisis de matriz CAME**

El Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) es una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que debe seguir una compañía una vez haya identificado mediante el Análisis DAFO cuáles son los aspectos clave que caracterizan a la compañía desde la perspectiva externa o del entorno,

la cual nos informa de las amenazas y oportunidades que tiene la empresa, así como interna, la cual nos informa de las debilidades y fortalezas en relación con el entorno.

Una vez completado el Análisis DAFO, se debe comenzar a realizar el Análisis CAME, puesto que lo que persigue es corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se han derivado del Análisis DAFO.

Por lo tanto, la identificación de las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades de la empresa nos permite identificar cuatro tipos de estrategias:

1. Las estrategias que combinan fortalezas de la compañía (F) con oportunidades del entorno (O) definen a las estrategias F+O, también denominadas **estrategias ofensivas**, pues existen oportunidades del entorno junto con fortalezas de la empresa que es necesario aprovechar. Representa la letra E del CAME (Explotar).
2. Las estrategias que combinan las amenazas del entorno (A) con las fortalezas de las empresas (F) definen las estrategias A+F, también denominadas **estrategias defensivas**, pues existen amenazas del entorno junto con fortalezas de la empresa que es necesario mantener. Representa la letra M del CAME (Mantener).
3. Las estrategias que combinan las amenazas del entorno (A) con las debilidades de la compañía (D) definen a las estrategias A+D, también denominadas **estrategias de supervivencia**, pues existen amenazas del entorno junto con debilidades de la empresa que es necesario afrontar. Representa la A del CAME (Afrontar).



4. Las estrategias que combinan las oportunidades del entorno (O) con las debilidades de la empresa (D) definen a las estrategias O+D, también denominadas **estrategias de reorientación**, pues existen oportunidades del entorno junto con debilidades de la empresa que requieren de una reorientación de su estrategia. Representa la letra C del CAME (Corregir).

ILUSTRACIÓN 19. CAME



(FUENTE: <http://www.innovacionsocial21.org/>)

En cuanto a Berjuan, puede llevar diferentes tipos de estrategias combinando las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que posee así como las que le ofrece el mercado.

En primer lugar, alguna estrategia ofensiva que puede llevar a cabo Berjuan unificando alguna de sus fortalezas con las oportunidades que ofrece el mercado es explotar la experiencia que posee en el sector, incorporándole la seguridad de la Marca España, ofreciendo un producto el cual presenta una alta calidad, y con la seguridad de haber pasado todos los controles pertinentes de la Unión Europea.

Por otro lado, la estrategia defensiva, que como anteriormente se ha explicado, consiste en combinar las amenazas que presenta el mercado

con las fortalezas que posee Berjuan, debido a la situación actual del país, Berjuan ha visto afectada su producción, y en consecuencia su facturación. Es por ello por lo que la empresa ofrece flexibilidad a la hora de realizar proyectos con diferentes personas o empresas, ofreciendo la máxima disponibilidad de todos sus productos y maquinarias para poder adaptarse y hacer frente a las nuevas amenazas que presenta el mercado.

En cuanto a la estrategia de supervivencia, el mercado chino actual de juguetes es una gran amenaza para todas las empresas jugueteras que se encuentran en España. En concreto, Berjuan no puede competir en cuanto a precios con los productos importados de China, puesto estos tienen incluso precios tres o cuatro veces inferiores a los de ellos. Es por esto por lo que Berjuan le incorpora al producto otros atributos, como una mejor calidad de los productos utilizados, así como la seguridad de haber pasado todos los controles establecidos por la Unión Europea para poder poner el producto en circulación.

Por último, en cuanto a las estrategias de reorientación, la fabricación de productos bajo la *Marca España*, se ha convertido en una ventaja que es muy utilizada por los fabricantes españoles y la cual le da un prestigio tanto a los productos que la poseen como a las empresas fabricantes. Esta oportunidad que en la actualidad ha ofrecido el mercado, junto con la debilidad que posee Berjuan a la hora de realizar producciones de grandes cantidad, no es tan perjudicial que si no fuera unido con la *Marca España*, pues produciendo la misma cantidad de productos, una cantidad sin la denominación de *Marca España*, y la otra con *Marca España*, ésta ofrece un mayor prestigio y seguridad que los clientes están dispuestos a adquirir aunque el precio sea superior. Es por esto, que aunque Berjuan tenga la imposibilidad de realizar grandes producciones, tiene la seguridad de que lo que fabrica va a estar en una buena posición y va a tener una clientela que busca la *Marca España*.

#### 4.3.7. VENTAJAS COMPETITIVAS

“El concepto de ventaja competitiva se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir” (FUENTE: Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2007). La Dirección Estratégica de la empresa, p. 267).

Por tanto, una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica que la diferencia de la competencia y sea percibida por los clientes como tal. Una vez que la competencia posee dicha característica diferenciadora, deja de ser una ventaja competitiva. La ventaja competitiva puede que se trate de algo tangible (maquinaria, productos, etc), o intangible (prestigio, marca, recursos humanos, técnicas de producción, etc).

Para que una ventaja competitiva sea realmente efectiva, ha de cumplir alguno de los siguientes requisitos:

- Que sea difícil de imitar
- Que sea sostenible en el tiempo
- Que sea aplicable a situaciones variadas

Según Michael E. Porter (n. 1947, Ann Arbor, Michigan), es necesario llevar a cabo un plan de ventaja competitiva que sea sostenible a lo largo del tiempo. Porter diferencia dos tipos de ventajas competitivas presentes en el mercado:

1. Liderazgo en costes
2. Diferenciación del producto

La ventaja competitiva en cuanto al liderazgo en costes, consiste en la capacidad de la empresa en minimizar al máximo los costes de producción y venta, convirtiéndose, de este modo, en la empresa del sector que fabrica con los costes más bajos.

En cuanto a la ventaja competitiva a través de la diferenciación del producto, consiste en la posesión, por parte de la empresa, de una característica diferenciadora con respecto a las demás empresas del sector, lo que le permite establecer al producto un precio superior al de las otras empresas. Consiste en incorporar al producto un atributo que lo diferencie de los productos de las diferentes compañías (diferenciación del producto, de las ventas, de la imagen, etc)

Las variables para la diferenciación de productos son las siguientes:

- Características del producto: atiende a los atributos observables que posee el producto, como puede ser la forma, el color, el material, etc. También se tienen en cuenta los servicios complementarios que ofrece el producto principal, como pueden ser pre-venta y post-venta.
- Características del mercado: tienen que ver con las necesidades y gustos de los consumidores. En este apartado, también se engloban características intangibles, pues los consumidores en muchas ocasiones actúan de forma emocional a la hora de adquirir los productos.
- Características de la empresa: consiste en la forma en la cual los dirigentes llevan dirigida la empresa, en cuanto a la relación con los clientes, los valores que posee la empresa. También se tratan de características intangibles, pero a diferencia de las anteriores, estas se tratan de la empresa, no de las emociones o sentimientos de los clientes.
- Otras variables: por último, pueden ser fuente de diferenciación el tiempo de respuesta que tiene la empresa en cuanto a las demandas de los clientes y la atención a criterios de responsabilidad social. Para los clientes un factor fundamental para optar por una empresa u otra es el tiempo que tardará en obtener el producto, siendo un factor determinante a la hora de tomar la decisión.

Berjuan, sigue una estrategia enfocada en conseguir una ventaja competitiva a través de la diferenciación del producto, pues todos sus esfuerzos están siempre dirigidos a la Innovación y Calidad, para poder ofrecer productos con atributos que antes no habían sido producidos en el mercado. Un claro ejemplo de esta estrategia se puede ver reflejado con el caso del muñeco *Bebé Glotón*, el cual fue el primer muñeco fabricado en todo el mundo que imitaba la acción de la lactancia natural. Buscan diferenciarse de la competencia por sus propios productos, y conseguir un posicionamiento en los consumidores superior al de sus competidores.

Berjuan ofrece la posibilidad de realizar funciones de almacén para los clientes que no puedan almacenar en otro lugar los productos que compra, esto hace que los clientes valoren esa posibilidad, dándole un valor al servicio.

Otras ventajas competitivas que tiene Berjuan, son las relacionadas con los clientes, ofreciéndoles facilidades de todo tipo que otras empresas del sector no son capaces de ofrecer, como pueden ser las facilidades de pago que ofrece sobre las ventas que realiza, la capacidad de reacción frente a variaciones en los pedidos o imprevistos, etc. Son características que hacen que Berjuan se encuentre en una posición competitiva fuerte dentro del sector, adaptándose a las nuevas exigencias del mercado. (FUENTE: César Bernabeu, Gerente de Berjuan, SL)

Berjuan utiliza productos de alta calidad, como son los tejidos con los que se realizan los vestidos de las muñecas, así como el material del que está compuesta dicha muñeca (pelo, ojos, etc), como también los es la mano de obra para fabricar los productos, de modo que para Berjuan el aprovisionamiento de los materiales así como su transformación, supone un coste elevado, impidiendo poder obtener una ventaja competitiva basada en costes, ofreciendo un producto de alta calidad a un precio medio-alto.

#### 4.4. POLÍTICA MARKETING MIX

El marketing mix es un análisis interno que se utiliza para analizar cuatro componentes básicos de su actividad: producto, precio, distribución y comunicación. Éstos cuatro componentes son conocidos como las 4Ps, debido a que su origen es anglosajón (product, price, place, promotion).

Berjuan no tiene un departamento especializado de marketing, por lo que cuando quiere recurrir a hacer alguna campaña determinada, subcontrata esta actividad a empresas especializadas en la materia para poder realizar, con el presupuesto fijado que tienen, la mejor campaña posible.

A continuación se definirá cada componente básico:

- Precio: el precio es la variable que ofrece la información sobre el precio del producto o servicio al que la empresa lo ofrece al mercado. Puede suponer un elemento muy importante en cuanto a la competitividad, pues tiene un impacto importante sobre el consumidor. Berjuan para fijar el precio de sus productos, anteriormente fija una facturación anual, y a partir de ahí, le incorporan a cada producto un precio determinado, siempre con la intención de llegar a la cifra establecida de facturación. El criterio que siguen para fijar el precio de sus productos es en el beneficio esperado, observando los antecedentes de años anteriores, fijan una facturación y a partir de ahí le incorporan un precio a sus productos.
- Producto: esta variable hace referencia tanto al producto en sí, como a todos aquellos elementos o procesos que han hecho posible la creación del mismo, como puede ser el embalaje, la garantía, etc. En el caso de Berjuan, para darle una mayor calidad al producto y que éste satisfaga las necesidades del cliente, se reúnen constantemente con AIJU, que es la Asociación de Investigación de la Industria del Juguete, para ser asesorado de la mejor forma posible y añadirle al producto elementos que aporte un mayor valor al producto.

- Distribución: esta variable analiza los diferentes canales por los cuales pasa el producto desde que se crea en la planta de fabricación, hasta que es adquirido por el consumidor final. Por su parte, Berjuan utiliza varios medios para poder llegar a sus clientes y que éstos tengan facilidades de compra. Los productos de Berjuan se pueden encontrar a través de AMAZON, directamente en las tiendas como Juguetos, El Corte Inglés, etc. Por otro lado, los clientes que realizan pedidos a Berjuan, como puede ser El Corte Inglés, Juguetos u otras empresas de pequeño o gran tamaño, Berjuan les ofrece la posibilidad de poner a su disposición en el lugar que ellos quieran sus productos, o si poseen ellos la logística necesaria para poder transportarlos, pueden acudir a la planta de fabricación de Berjuan y coger su pedido. Berjuan ofrece la posibilidad de servir como almacén para aquellas empresas que no posean capacidad de almacenar sus productos.
- Promoción: la promoción puede ser una variable que ayude a aumentar las ventas, pero no siempre es así, o no siempre se consigue lo que se busca. Es una buena herramienta para dar a conocer como sus productos satisfacen las necesidades. Berjuan es una empresa en la que alguno de sus productos han sido noticia de medios de comunicación de forma internacional, como fue el caso del *Bebé Glotón*, el cual fue portada de varios medios televisivos estadounidenses así como de prensa escrita. Esa campaña no fue intencionada, sino que debido a la revolución que provocó la innovación introducida en el muñeco, los medios se hicieron eco y querían mostrarla.

Berjuan normalmente realiza publicidad en prensa escrita, acude a numerosas ferias del juguete, realizan de forma activa entradas en su Facebook, pero desde Berjuan destacan que de una forma u otra, sin tener programada una campaña de marketing, debido a la innovación que llevan a cabo sus productos y a su singularidad, siempre acaban siendo conocidos sin necesidad de realizar una campaña en concreto.

#### 4.5. BENCHMARKING

El *benchmarking* es una herramienta de análisis mediante la cual se recoge información y se generan nuevas ideas, a través de la comparación entre los aspectos o características de tu empresa con los de la empresa líder o los competidores de la industria. No siempre tienen que ser empresas que se dediquen a la misma actividad o se encuentren en un mismo sector, sino que una empresa puede coger como modelo algún aspecto o forma de desarrollar su actividad de otra empresa que no pertenezca a su sector.

Algunos objetivos del *benchmarking* consisten en aprender de las empresas del mercado que mejor realizan su actividad, para de este modo, poder imitarlas o incluso mejorar las actividades analizadas. Para poder conseguir llevar a cabo un *benchmarking* con éxito, hay que tener el consentimiento y colaboración de la empresa que sirve como modelo, así como poseer un equipo propio de analistas, que sean capaces de captar las referencias y poder aplicarlas a la empresa.

El problema más habitual que encuentran las empresas a la hora de poder realizar un *benchmarking* con éxito, es la dificultad de encontrar una empresa que acceda a mostrar a sus competidores los métodos o sistemas que emplean. Es por ellos por lo que se trata de buscar incentivos que hagan que la empresa modelo o analizada, preste su colaboración de forma activa. Algunos incentivos pueden ser:

- Fusiones o adquisiciones.
- Contratación de personal clave de la empresa líder.
- Estrategias de alianzas.
- Contratos con contrapartida monetaria.

En el caso de Berjuan, es una empresa que no practica esta metodología, no se trata de una empresa que se fije en otras para intentar imitar o copiar algunas características de ellas, sino que ella misma, con su experiencia, y sobre todo con las capacidades y habilidades de todas las personas que forman la empresa, llevan por si misma todas sus innovaciones y nuevos procesos, excepto en la



sección del diseño de los vestidos para las muñecas. Es ahí donde toman como referencia, para poder diseñar los vestidos, revistas de moda de ropa para niños y niñas, para que de este modo, las ropas de las muñecas estén unidas a la moda y tendencia actual. (FUENTE: Cesar Bernabeu, Gerente de Berjuan, SL)

Como valoración personal, pienso que el no utilizar *Benchmarking* supone el no aprovechamiento de los factores que el entorno ofrece a todas las empresas, independientemente del sector al que pertenezcan, pudiendo adaptar procedimientos, diseños o ideas surgidas tras observaciones llevadas a cabo.

#### **4.6. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO DEL SECTOR Y DE LA COMPETENCIA**

##### **4.6.1. COMPARACIÓN DE LA EMPRESA Y EL SECTOR**

###### **ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y DEL SECTOR.**

Se realiza un análisis económico-financiero de la empresa en comparación con el sector para poder observar cómo se encuentra la empresa con respecto al sector, siendo una herramienta muy utilizada para la tomar decisiones. Es una herramienta que se utiliza para informar de la situación de la empresa tanto al personal interno (directivos), como a organismos externos (bancos, acreedores, etc).

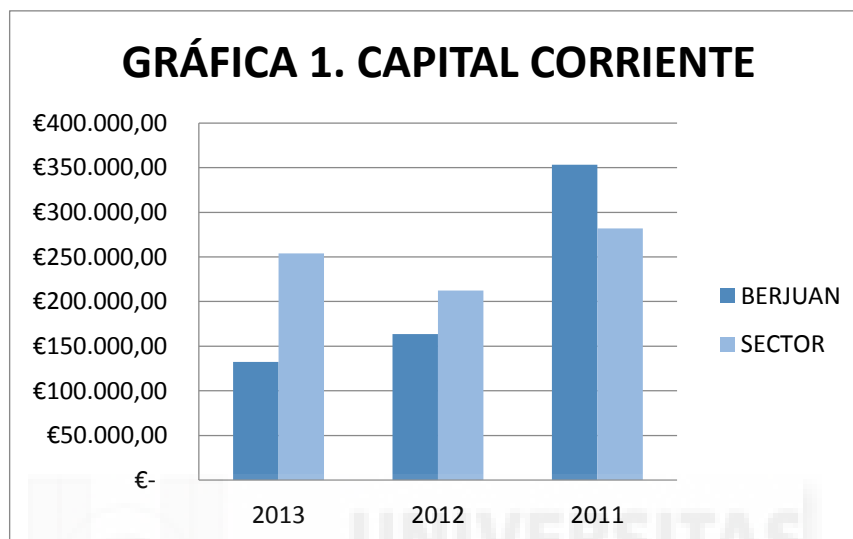
A continuación se representarán algunos de los ratios más importantes de Berjuan en comparación con el sector.

En primer lugar, el capital corriente o, también llamado, fondo de maniobra, puede ser definido desde dos puntos de vista. El primero define al capital corriente como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Por el contrario, desde un punto de vista diferente, se puede definir como la diferencia entre los capitales permanentes o financiación permanente, y el activo no corriente.

*Capital Corriente = Activo Corriente – Pasivo Corriente*

TABLA 5. CAPITAL CORRIENTE			
	2013	2012	2011
BERJUAN	132.565,00 €	163.452,00 €	353.092,00 €
SECTOR	253.864,00 €	212.490,50 €	282.065,50 €

(FUENTE: Elaboración propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

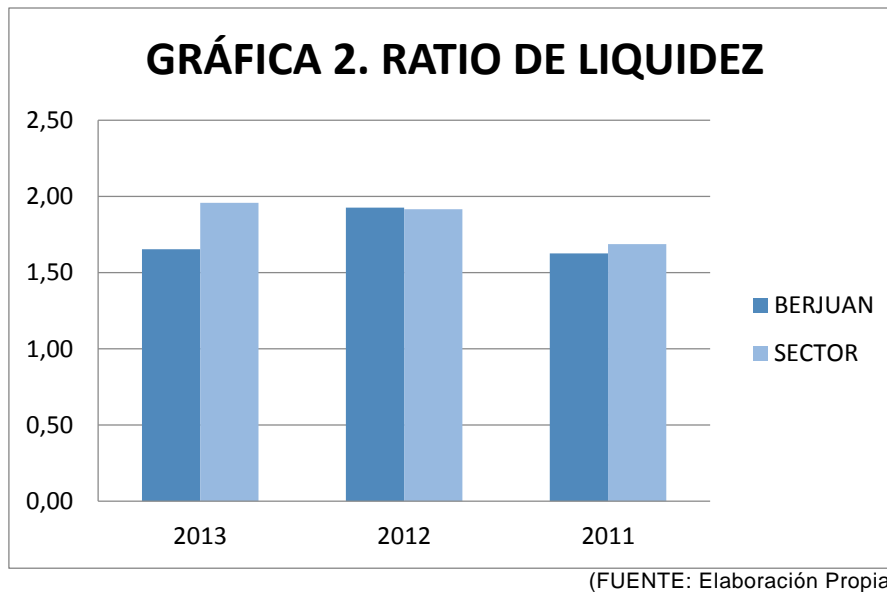
En la gráfica se puede observar como en el año 2013, Berjuan se encuentra por debajo de la media del sector con 132.565€, siendo la media del sector de 253.864€.

En cuanto al ratio de liquidez, se calcula dividiendo el Activo Corriente, entre el Pasivo Corriente. El ratio de liquidez debe ser superior al 1,4 para que la empresa se encuentre en un estado favorable, siendo una situación desfavorable la empresa que tenga un ratio de liquidez inferior al 1,2. Si se encuentra entre 1,2 y 1,4, se puede decir que la empresa se encuentra en una situación normal.

$$\text{Ratio de Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

TABLA 6. RATIO DE LIQUIDEZ			
	2013	2012	2011
BERJUAN	1,65	1,93	1,63
SECTOR	1,96	1,91	1,69

(FUENTE: Elaboración propia)



Se puede observar como Berjuan se encuentra en una situación favorable, aunque un poco por debajo del sector, con un ratio de liquidez de 1,65 en el año 2013, siendo el ratio del sector 1,95. Esto se debe al volumen de tesorería que posee y a las pocas deudas que tiene la empresa.

En comparación entre el capital corriente y el ratio de liquidez, se puede decir que éste último es un método más fiable y seguro como medida de liquidez que el capital corriente.

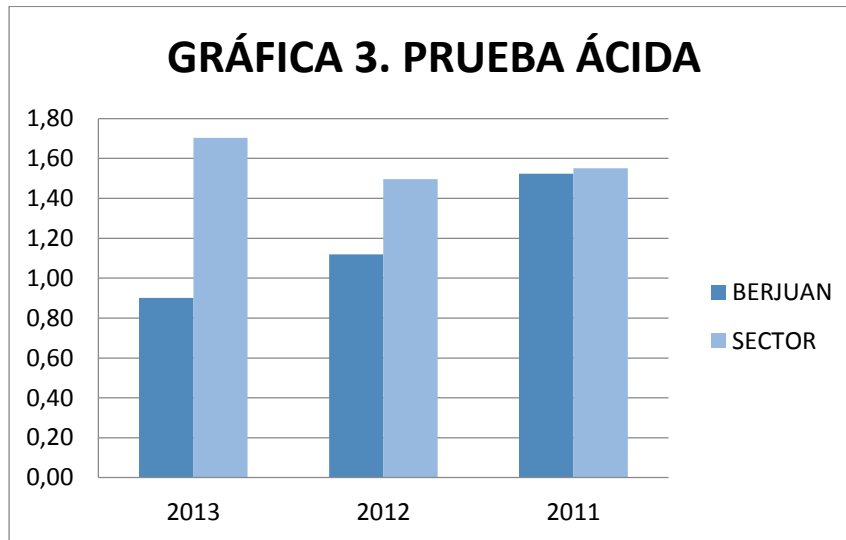
La prueba ácida nos informa sobre el grado de cobertura del Pasivo Corriente mediante las disponibilidades y “cuasi-disponibilidades, sin necesidad de vender las Existencias. Es el resultado de restarle al Activo Corriente las Existencias y dividirlo entre el Pasivo Corriente. La prueba ácida debe ser superior a 0,9 para que la empresa se encuentre en una situación favorable, siendo desfavorable si se encuentra por debajo de 0,7 y normal si está entre 0,7 y 0,9.

$$Prueba\ ácida = \frac{Activo\ Corriente - Existencias}{Pasivo\ Corriente}$$

TABLA 7. PRUEBA ÁCIDA			
	2013	2012	2011

BERJUAN	0,90	1,12	1,52
SECTOR	1,70	1,50	1,55

(FUENTE: Elaboración propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

Se puede observar como la prueba ácida de Berjuan ha ido disminuyendo con el transcurso de los años, pasando de una situación muy favorable en los años 2011 y 2012 con 1,52 y 1,12 respectivamente, a en 2013 pasar a una situación favorable, estando en el límite de pasar a una situación normal con 0,9. Por el contrario, el sector se encuentra en una situación muy favorable, siendo su prueba ácida de 1,70 en el año 2013.

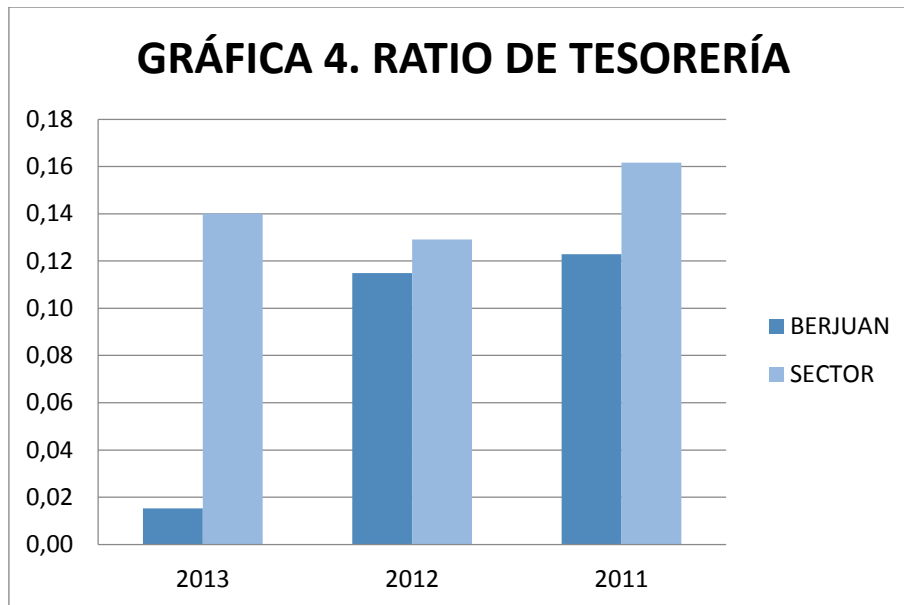
El ratio de tesorería relaciona los medios líquidos de los que dispone la empresa y el Pasivo Corriente. Hay que tener en cuenta, que una excesiva cantidad de medios líquidos va en detrimento de la rentabilidad y la eficacia, mientras que por el contrario, la escasez de medios líquidos puede ocasionar unos costes financieros muy elevados, pues sería necesario recurrir al endeudamiento para poder hacer frente a las obligaciones de pago.

$$\text{Ratio de Tesorería} = \frac{\text{Efectivo y otros activos equivalentes}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

TABLA 8. RATIO DE TESORERÍA			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,02	0,11	0,12

SECTOR	0,14	0,13	0,16
--------	------	------	------

(FUENTE: Elaboración propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

Se puede observar como la tesorería de Berjuan ha ido disminuyendo con el transcurso de los años, teniendo en el año 2013 un ratio de tesorería insuficiente como para poder llevar a cabo su actividad sin endeudarse. Por su parte, las empresas que conforman el sector, tienen un ratio de tesorería superior al de Berjuan, siendo de 0,14.

Esto puede deberse a la inversión, por parte de Berjuan, sobre algún activo tangible, como una maquinaria, o al pago de deudas, por lo que para poder llevar a cabo su actividad debe endeudarse.

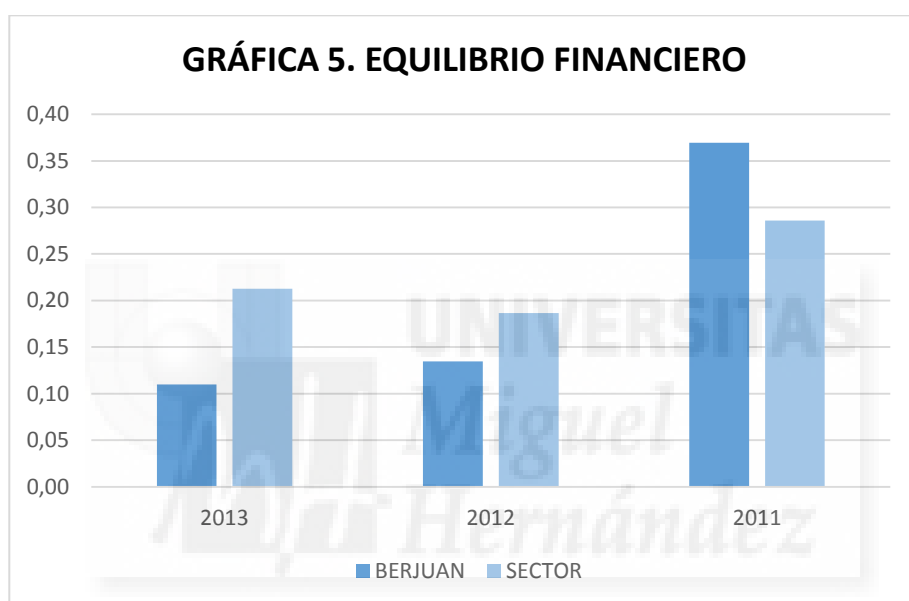
El equilibrio financiero o capital corriente sobre activo, nos informa sobre la inversión realizada en el Capital Corriente con respecto a la inversión total, para darnos información sobre la estabilidad que está llevando a cabo la empresa. Un equilibrio financiero inferior al 0,05 o negativo, nos informa de que la empresa se encuentra en una situación desfavorable, pues quiere decir que parte del activo no corriente está siendo financiado con pasivos corrientes a corto plazo. Si el equilibrio financiero está entre el 0,05 y el 0,15, la empresa se encuentra en una situación normal, y si es superior al 0,15, la empresa se encuentra en una situación muy favorable. Cuanto mayor sea el equilibrio financiero, más ciclo de explotación está financiando

la empresa con Patrimonio Neto o Pasivo No Corriente, por lo que es mucho mejor.

$$\text{Equilibrio Financiero} = \frac{\text{Capital Corriente}}{\text{Activo}}$$

TABLA 9. EQUILIBRIO FINANCIERO			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,11	0,13	0,37
SECTOR	0,21	0,19	0,29

(FUENTE: Elaboración propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

Se observa en la gráfica, como Berjuan en los años 2012 y 2013 se encuentra en una situación normal, con 0,13 y 0,11 respectivamente. En cuanto al sector, en los años 2011, 2012 y 2013 se encuentra en una situación favorable, por lo que las empresas analizadas financian todo el activo no corriente y parte del activo corriente con recursos permanente.

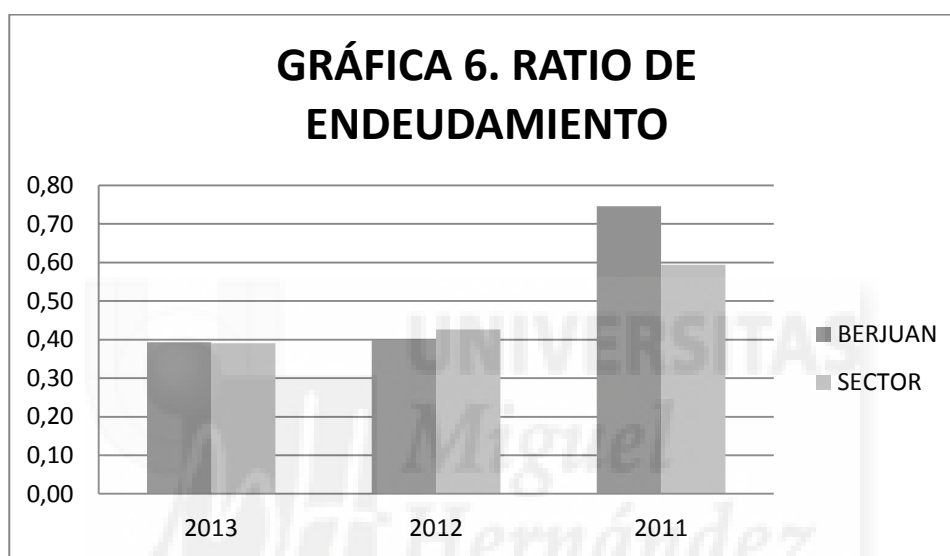
El ratio de endeudamiento se calcula dividiendo el Pasivo entre la suma del Pasivo y Patrimonio Neto. El resultado obtenido de dicha operación no debe superar el 0,6 de la estructura financiera. Cuanto mayor sea el resultado, indica que la cantidad de deuda que posee la empresa es excesiva, por lo que, como consecuencia, la empresa pierde autonomía financiera con respecto a terceros. La cantidad adecuada que debe resultar este ratio

oscila entre el 0,4 y 0,6. Si el resultado es inferior a 0,4, puede que la empresa tenga exceso de Patrimonio Neto.

$$\text{Ratio endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Pasivo} + \text{PN}}$$

TABLA 10. RATIO DE ENDEUDAMIENTO			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,39	0,40	0,75
SECTOR	0,39	0,43	0,59

(FUENTE: Elaboración propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

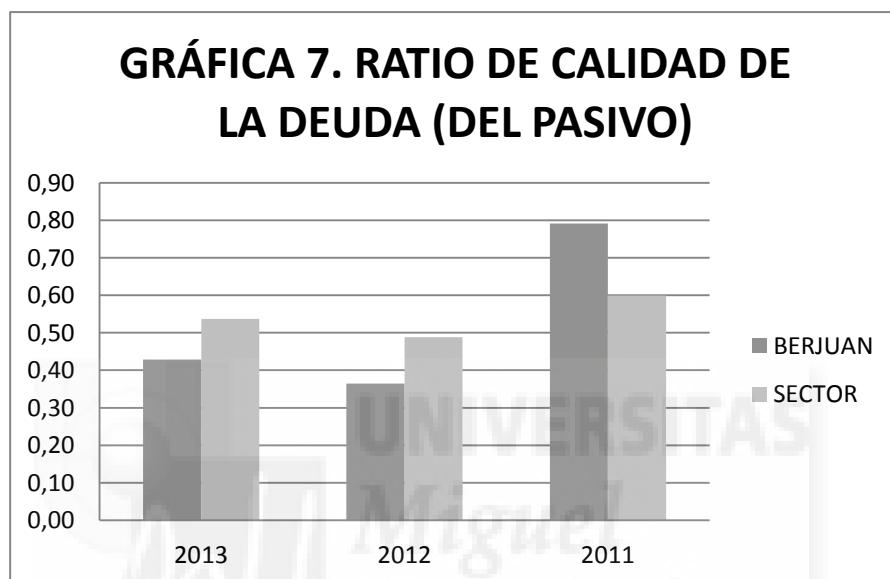
Se observa en la gráfica como el ratio de endeudamiento tanto del sector como de Berjuan ha ido disminuyendo, pasando Berjuan de una situación desfavorable en el año 2011 con un ratio de 0,75, a una situación muy favorable en el año 2013 de 0,39, al igual que el sector. Esto ha sucedido debido al incremento de las ventas de Berjuan, lo que hace que aunque siga dependiendo del endeudamiento para poder realizar su actividad, genera suficiente facturación como para poder seguir pagando sus deudas, disminuyendo su cantidad.

El ratio de calidad de la deuda (del pasivo), mide el grado de participación del Pasivo Corriente, respecto al conjunto del pasivo. Se obtiene de dividir el Pasivo Corriente entre el Pasivo. Cuanto menor sea el resultado, quiere decir que la deuda es de mejor calidad en lo que se refiere al plazo.

$$\text{Ratio calidad deuda (del pasivo)} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo}}$$

TABLA 11. RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA (DEL PASIVO)			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,43	0,36	0,79
SECTOR	0,54	0,49	0,60

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

Berjuan tiene un mejor resultado que las empresas estudiadas del sector.

Por el contrario, el ratio de calidad de la deuda financiera mide el grado de participación de las deudas financieras respecto al pasivo. Se obtiene de dividir la Deuda Financiera entre el Pasivo. Cuanto menor sea el resultado, quiere decir que la deuda es de mejor calidad en lo que se refiere al tipo de financiación (créditos bancarios, de provisión).

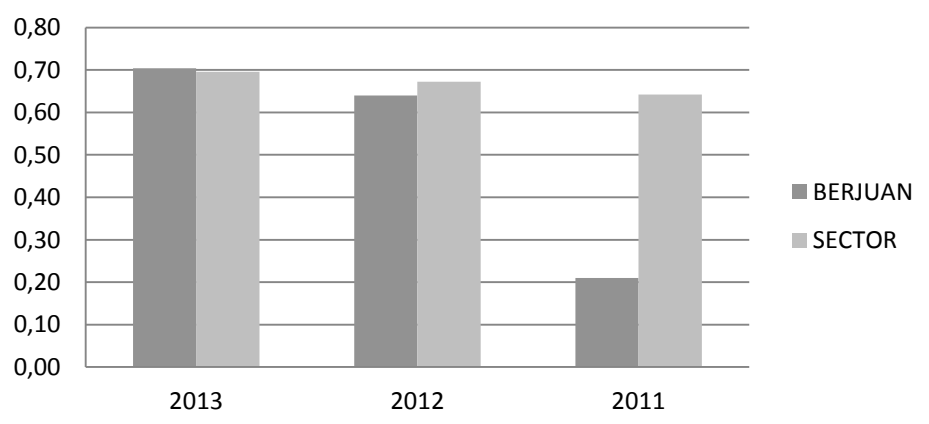
$$\text{Ratio calidad deuda financiera} = \frac{\text{Deuda Financiera}}{\text{Pasivo}}$$

TABLA 12. RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA FINANCIERA			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,70	0,64	0,21
SECTOR	0,70	0,67	0,64

(FUENTE: Elaboración Propia)



## GRÁFICA 8. RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA FINANCIERA



(FUENTE: Elaboración Propia)

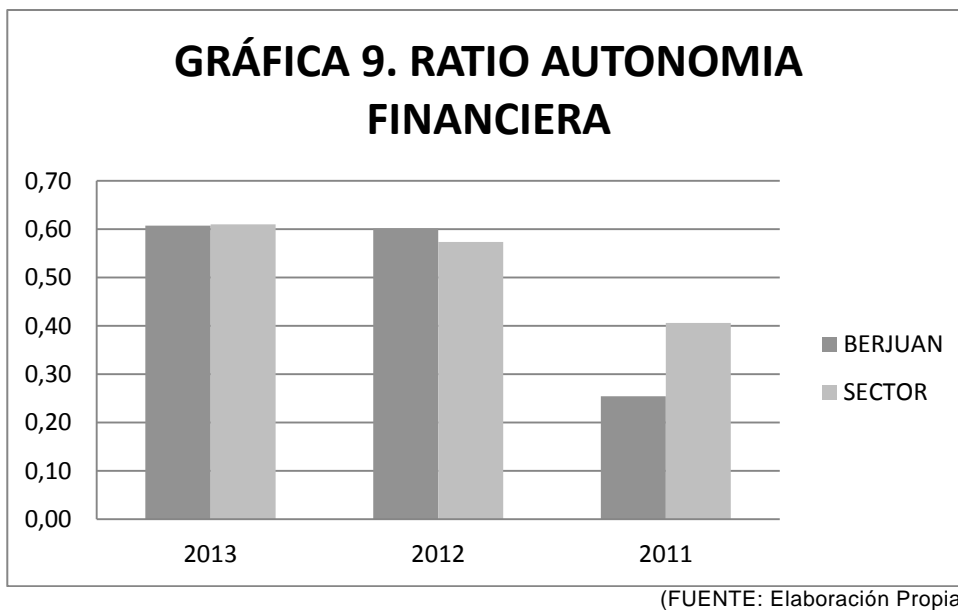
Tanto las empresas del sector como Berjuan, en el año 2013 tienen un ratio de calidad de la deuda financiera de 0,7. Resultado elevado en comparación con años anteriores.

El ratio de autonomía financiera mide la capacidad de una empresa en financiarse, siendo autosuficiente para poder llevar a cabo su actividad sin tener que acudir al mercado de capitales para obtener fondos de financiación. Se calcula dividiendo el Patrimonio Neto entre el Patrimonio Neto y Pasivo. Si la empresa obtiene un resultado inferior a 0,25, quiere decir que se encuentra en una situación desfavorable, teniendo mayor riesgo de insolvencia así como la dificultad de obtener financiación. Si se encuentra entre 0,25 y 0,35, la empresa se encuentra en una situación normal, y si el resultado es superior a 0,35 quiere decir que la empresa se encuentra en una situación favorable.

$$\text{Ratio Autonomía Financiera} = \frac{PN}{PN \text{ y Pasivo}}$$

TABLA 13. RATIO AUTONOMIA FINANCIERA			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,61	0,60	0,25
SECTOR	0,61	0,57	0,41

(FUENTE: Elaboración Propia)

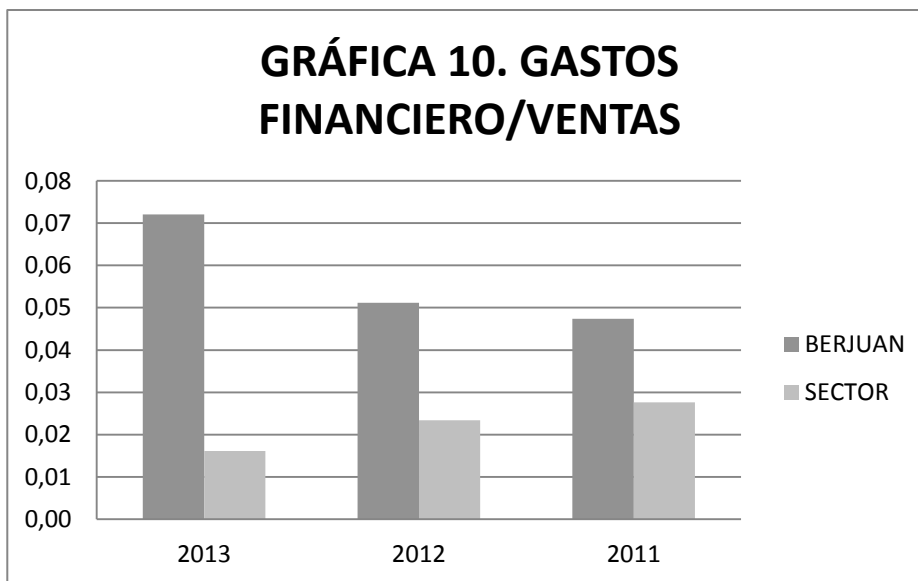


Como se observa en la gráfica, Berjuan pasó de encontrarse en una situación normal en el año 2011 a una situación favorable en el 2012 que la mantiene hasta el momento, al igual que las empresas estudiadas del sector. Lo que quiere decir que se trata de un sector en el cual las empresas tienen la suficiente autonomía como para poder realizar su actividad sin tener que acudir al mercado de capitales.

El ratio de gastos financieros sobre ventas nos informa de si la empresa puede soportar el endeudamiento que posee. Dicho ratio se calcula dividiendo los Gastos Financieros entre el Importe Neto de la Cifra de Negocios. Si el resultado obtenido de realizar esa operación es superior a 0,02, nos indica que los gastos financieros que tiene la empresa son excesivos. Si el resultado oscila entre el 0,01 y 0,02, quiere decir que hay que tener precaución con los gastos financieros, y por el contrario, si el resultado es inferior a 0,01 nos indica que los gastos financieros que tiene la empresa no son excesivos en relación a la cifra de ventas.

TABLA 14. GASTOS FINANCIERO/VENTAS			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,07	0,05	0,05
SECTOR	0,02	0,02	0,03

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

La gráfica muestra que tanto el sector como Berjuan, tienen una situación desfavorable, excepto el sector en el año 2013, que tiene un resultado de 0,02, situándose en una situación normal. Berjuan tiene en los tres años estudiados unos gastos financieros excesivos, lo que hace que se encuentre en una situación muy desfavorable.

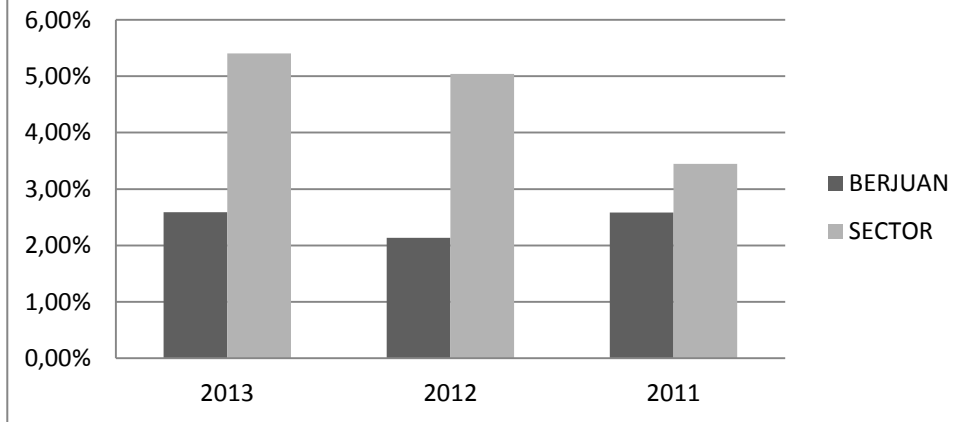
La rentabilidad económica (ROA), mide la rentabilidad que se obtiene de las inversiones del ciclo de explotación. Se calcula dividiendo el EBIT entre el Activo.

$$Rentabilidad\ Económica = \frac{EBIT}{Activo}$$

TABLA 15. RENTABILIDAD ECONÓMICA			
	2013	2012	2011
BERJUAN	2,59%	2,13%	2,58%
SECTOR	5,40%	5,04%	3,45%

(FUENTE: Elaboración Propia)

## GRÁFICA 11. RENTABILIDAD ECONÓMICA



(FUENTE: Elaboración Propia)

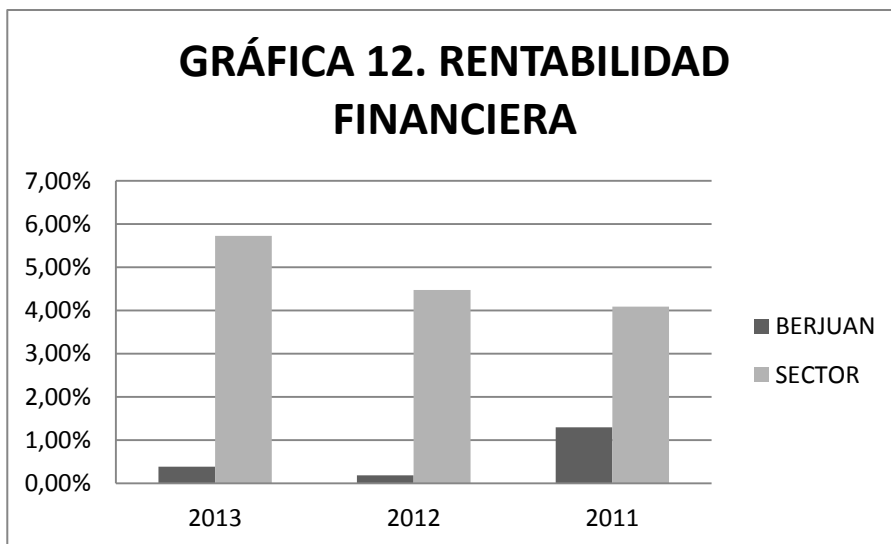
La rentabilidad económica de los activos de Berjuan está por debajo de los del sector, siendo la de Berjuan en el año 2013 de 2,59% y la del sector de 5,40%.

La rentabilidad financiera es una medida del rendimiento obtenido en la empresa sobre los recursos propios que posee en un periodo de tiempo. Se calcula dividiendo el Resultado del Ejercicio entre el Patrimonio Neto multiplicando por 100.

$$Rentabilidad\ Financiera = \frac{Resultado\ Ejercicio}{Patrimonio\ Neto} \times 100$$

TABLA 16. RENTABILIDAD FINANCIERA			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,39%	0,19%	1,29%
SECTOR	5,73%	4,47%	4,09%

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

El apalancamiento financiero consiste en la utilización de deuda para financiar una operación, aun teniendo una autonomía financiera para poder realizar dicha operación sin necesidad de endeudarse con entidades de crédito, por lo que mezcla fondos propios con financiación ajena. Algunas ventajas que presenta este método son las siguientes:

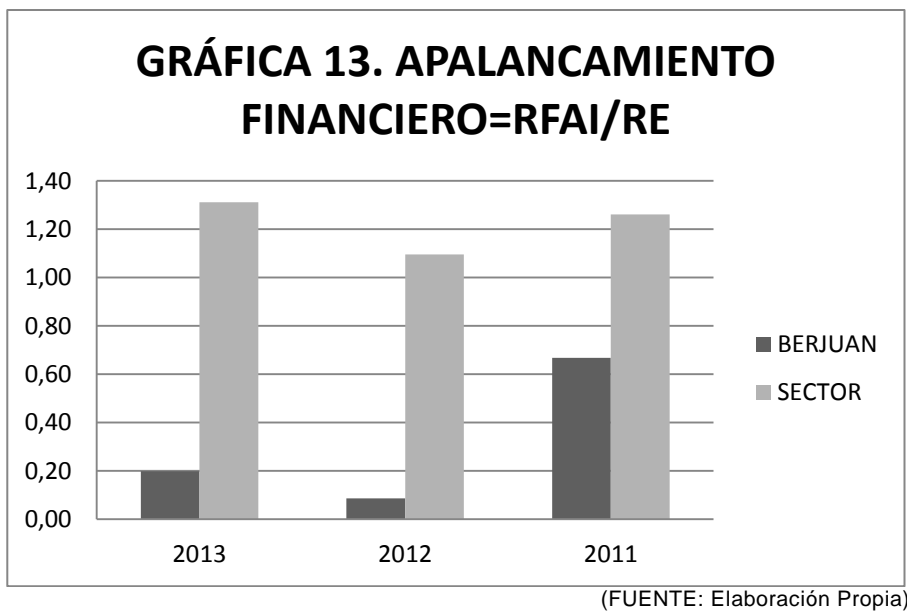
- El coste de intereses de la deuda es fijo, por lo que siempre que sea menos que el rendimiento obtenido, se creará un excedente que se acumulará en beneficio de los fondos propios.
- Los intereses, a diferencia de los dividendos, se consideran un gasto, por lo que son deducibles.

El apalancamiento financiero se calcula:

$$AF = \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio Neto}} \times \frac{RAI}{RAII}$$

TABLA 17. APALANCAMIENTO FINANCIERO=RFAI/RE			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,20	0,09	0,67
SECTOR	1,31	1,10	1,26

(FUENTE: Elaboración Propia)



Si el resultado obtenido es mayor que 1, quiere decir que el rendimiento obtenido de la inversión realizada en los fondos ajenos es superior a su coste, en consecuencia, los fondos propios se ven incrementados. Este caso sucede a las empresas del sector en el año 2013. Si el apalancamiento financiero resulta igual a 1, el rendimiento obtenido de la inversión realizada es igual al coste de la misma, por lo que no se ve modificada la rentabilidad de los fondos propios. Por el contrario, si el resultado es inferior a 1, el rendimiento que se obtiene es inferior a su coste, por lo que la rentabilidad de los fondos propios se ve reducida. Esto le sucede a Berjuan durante los tres años analizados, por lo que Berjuan se verá obligada a renegociar la deuda o reducirla sustituyéndola por recursos propios.

El valor añadido informa de los recursos que una empresa genera al añadir valor a lo que adquiere de otras empresas, es decir, el valor adicional que adquieren los bienes y servicios una vez realizadas todas las operaciones necesarias del proceso productivo. El valor añadido generado, se utiliza para retribuir al personal, a las entidades de crédito, a los accionistas y para autofinanciarse.

<b>TABLA 18. VALOR AÑADIDO GENERADO</b>			
	2013	2012	2011
BERJUAN	108451,00	113672,00	118517,00

SECTOR	163441,00	138332,00	127969,00
--------	-----------	-----------	-----------

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

La gráfica muestra como Berjuan está por debajo de la mediana del sector, siendo su valor añadido en 2013 de 108.451€, y de 163.441€ del sector.

#### 4.6.2. COMPARACIÓN CON LOS COMPETIDORES DIRECTOS

##### ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

En el siguiente bloque analizaremos a cada empresa competidora directa que tiene Berjuan, como son Nines Artesanals d'Onill, Llorens y Muñecas Antonio Juan, y los datos del sector, a través de un estudio económico-financiero de cada una de ellas (Análisis de Liquidez, Análisis de Solvencia, Análisis Económico y Análisis de las Rentabilidades).

##### ANÁLISIS DE LIQUIDEZ

Estudia el balance desde el punto de vista financiero, consiste en analizar la capacidad de la empresa en hacer frente a sus obligaciones de pago inmediatas o a corto plazo. La actividad de la empresa ha de ser capaz de

generar liquidez y así poder cumplir con sus compromisos, sin que se resienta la rentabilidad de la empresa.

La liquidez a corto plazo de una empresa se mide por el grado en el que puede cumplir sus obligaciones a corto plazo. La liquidez implica capacidad para convertir activos en tesorería.

### EL CAPITAL CORRIENTE COMO MEDIDA DE LIQUIDEZ

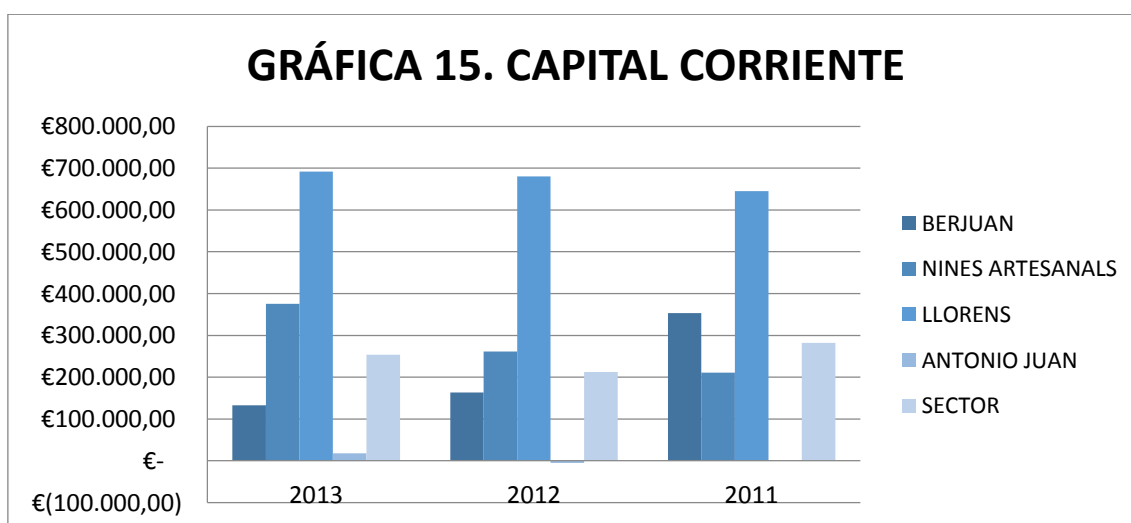
#### El capital corriente

El capital corriente se define como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Desde una perspectiva distinta, es la diferencia entre los capitales permanentes (o financiación permanente) y el Activo No Corriente. Se puede calcular restándole al Activo Corriente el Pasivo Corriente.

$$\text{Capital Corriente} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

TABLA 19. CAPITAL CORRIENTE			
	2013	2012	2011
BERJUAN	132.565,00€	163.452,00€	353.092,00€
NINES ARTESANALS	375.163,00€	261.529,00€	211.039,00€
LLORENS	691.735,00€	680.118,00€	645.361,00€
ANTONIO JUAN	17.932,00€	- 5.503,00€	609,00€
SECTOR	253.864,00€	212.490,50€	282.065,50€

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)



### Ratio de liquidez

El Capital Corriente representa una medida, fundamental, de la liquidez de la empresa o de la solvencia a corto plazo de la misma. Si bien presenta un grave problema en su aplicación y es que no permite comparar datos de distintos años de una empresa o comparar distintas empresas. Esto es debido a que el Capital Corriente está expresado en magnitudes absolutas. Con el fin de salvar este problema, se deben utilizar magnitudes relativas que permita comparar diversos años o empresas. Es decir, conocer la relación que guardan los Activos Corrientes con los Pasivos Corrientes, para lo cual se define el ratio de liquidez como:

$$\text{Ratio de Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

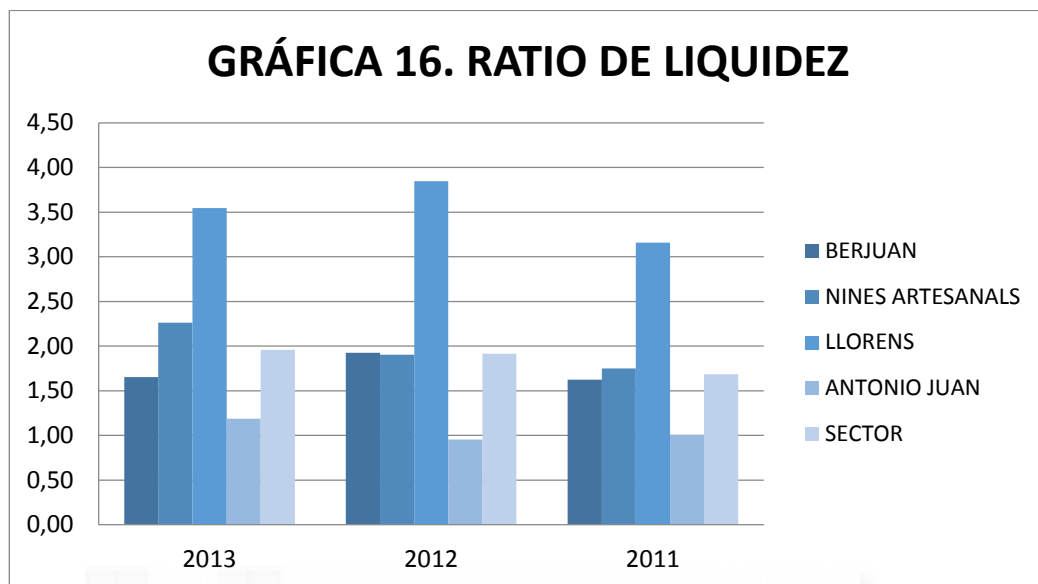
Algunas utilidades de este ratio son:

- Mide el grado de cobertura del Activo Corriente respecto del Pasivo Corriente. Cuanto mayor sea el Activo Corriente respecto al Pasivo Corriente, mayor será la seguridad de poder pagar las deudas con dichos activos.
- El exceso de Activo Corriente sobre Pasivo Corriente proporciona un margen de seguridad contra las posibles pérdidas en la enajenación o liquidación de activos corrientes distintos del efectivo.
- Este ratio mide la reserva de fondos líquidos en relación con las obligaciones a corto plazo disponibles como margen de seguridad frente a la incertidumbre y a la aleatoriedad a que están sometidos los flujos de fondos de la empresa, como huelgas, pérdidas imprevistas, etc.

TABLA 20. RATIO DE LIQUIDEZ			
	2013	2012	2011
BERJUAN	1,65	1,93	1,63

NINES ARTESANALS	2,26	1,90	1,75
LLORENS	3,54	3,85	3,16
ANTONIO JUAN	1,19	0,95	1,00
SECTOR	1,96	1,91	1,69

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

En el año 2013, se observa como Berjuan está por debajo de la mediana del sector en cuanto a liquidez, al igual que Muñecas Antonio Juan. Las únicas empresas que están con una situación óptima con respecto al sector son Nines Artesanals d'Onill, y sobretodo Llorens, que dobla el dato del sector con 3,54.

### Prueba ácida

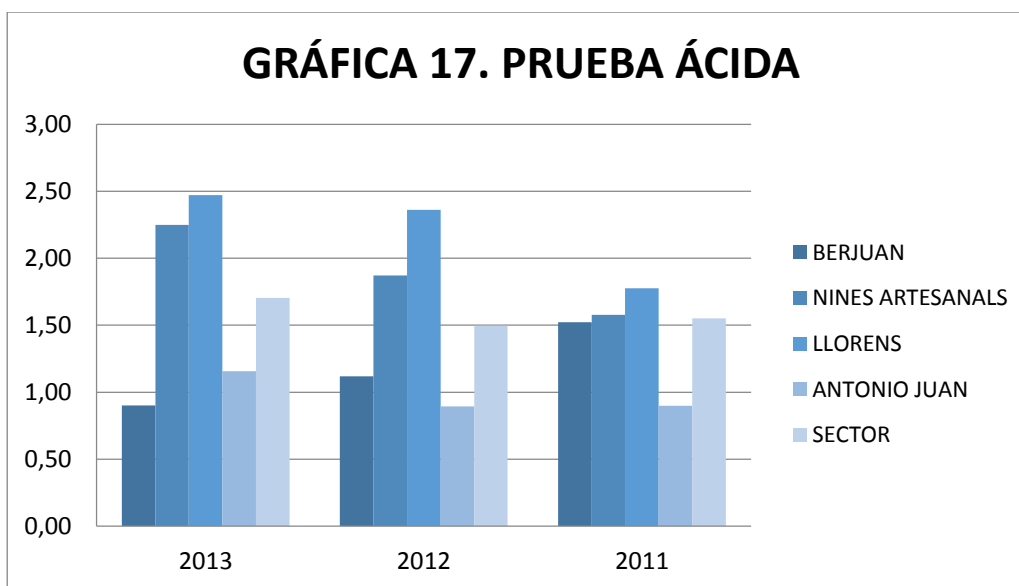
La prueba ácida se define como la relación entre el Activo Corriente, excepto las existencias y el Pasivo Corriente. Nos informa sobre el grado de cobertura del Pasivo Corriente mediante las disponibilidades y “cuasi-disponibilidades”, sin necesidad de vender existencias.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

TABLA 21. PRUEBA ÁCIDA			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,90	1,12	1,52
NINES ARTESANALS	2,25	1,87	1,58

LLORENS	2,47	2,36	1,78
ANTONIO JUAN	1,16	0,89	0,90
SECTOR	1,70	1,50	1,55

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

En el año 2013, se observa que todas las empresas tienen una situación favorable, pues tienen un valor superior al 0,9 o igual, como es el caso de Berjuan.

#### Ratio de Tesorería

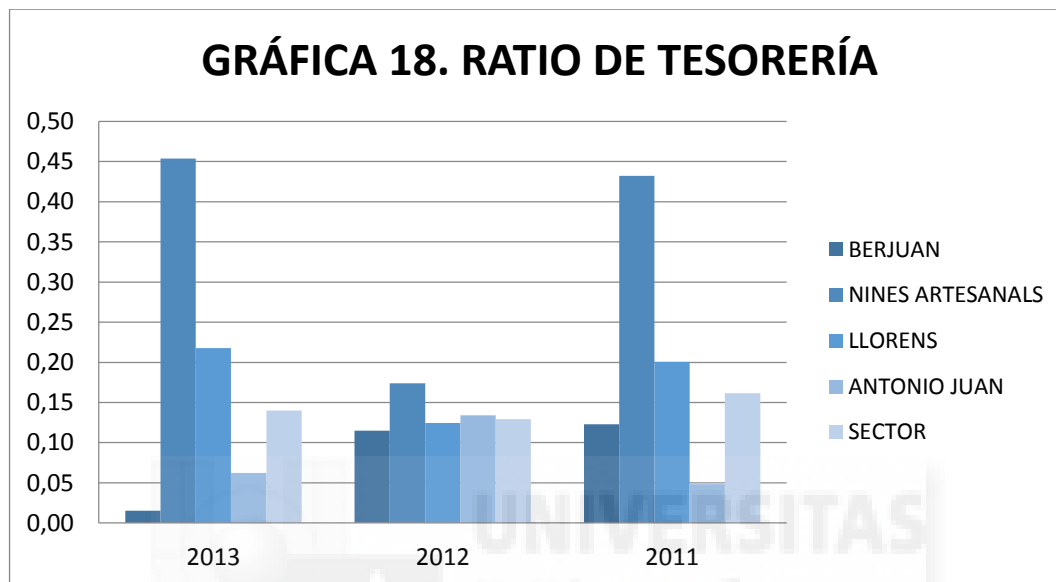
Este ratio relaciona los medios líquidos disponibles con los que se cuenta y el Pasivo Corriente.

Un exceso de medios líquidos va en detrimento de la rentabilidad y la eficacia, mientras que un defecto o escasez, puede ocasionar, cuanto menos unos costes financieros adicionales al tener que recurrir al endeudamiento para cubrir las obligaciones de pago cuyo vencimiento es inmediato.

$$\text{Ratio Tesorería} = \frac{\text{Efectivo y otros activos líquidos equivalentes}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

TABLA 22. RATIO DE TESORERÍA			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,02	0,11	0,12
NINES ARTESANALS	0,45	0,17	0,43
LLORENS	0,22	0,12	0,20
ANTONIO JUAN	0,06	0,13	0,05
SECTOR	0,14	0,13	0,16

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

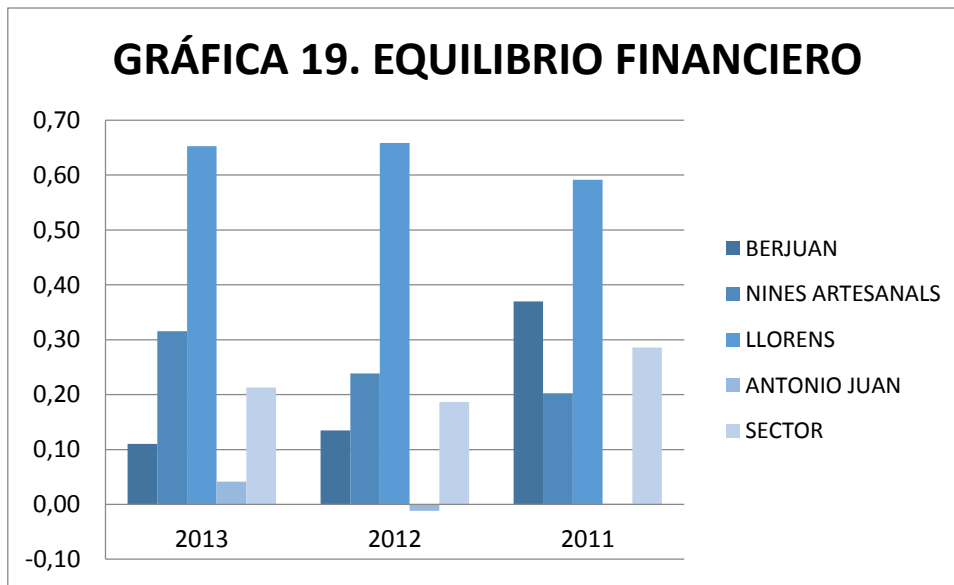
### Ratio Capital Corriente sobre Activo o Equilibrio Financiero

Este indicador nos informa sobre la importancia del Capital Corriente sobre el Activo, o lo que es lo mismo, la inversión realizada en el Capital Corriente con respecto a la inversión total.

$$\text{Equilibrio Financiero} = \frac{\text{Capital Corriente}}{\text{Activo}}$$

TABLA 23. EQUILIBRIO FINANCIERO			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,11	0,13	0,37
NINES ARTESANALS	0,32	0,24	0,20
LLORENS	0,65	0,66	0,59
ANTONIO JUAN	0,04	-0,01	0,00
SECTOR	0,21	0,19	0,29

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

En el año 2013 se observa como Berjuan (0,11) y Antonio Juan (0,04), se encuentran por debajo de la mediana del sector, que es 0,21, lo que significa que parte del activo no corriente o inmovilizado está siendo financiado con pasivos corrientes a corto plazo. Por su parte, Nines Artesanal d'Onill (0,32) y Llorens (0,65), se encuentran en una situación muy favorable, lo que significa que todo el inmovilizado o activo no corriente y parte del activo corriente está siendo financiado con recursos permanentes, ya sean propios o ajenos a largo plazo.

## ANÁLISIS DE LA SOLVENCIA

Mientras que el análisis a corto plazo se centra en la liquidez, el largo plazo se centra en el resultado como elemento fundamental en la generación de solvencia a largo plazo.

Los elementos clave que intervienen en la evaluación de la solvencia a largo plazo de una empresa son: los activos y la estructura de capital.

## ANÁLISIS DE ESTRUCTURA DEL ACTIVO

La composición y estructura de los activos se estudia a través del análisis estructural, es importante como elemento de negociación ante potenciales acreedores a la hora de solicitar financiación ajena.

### Rotación de Activos

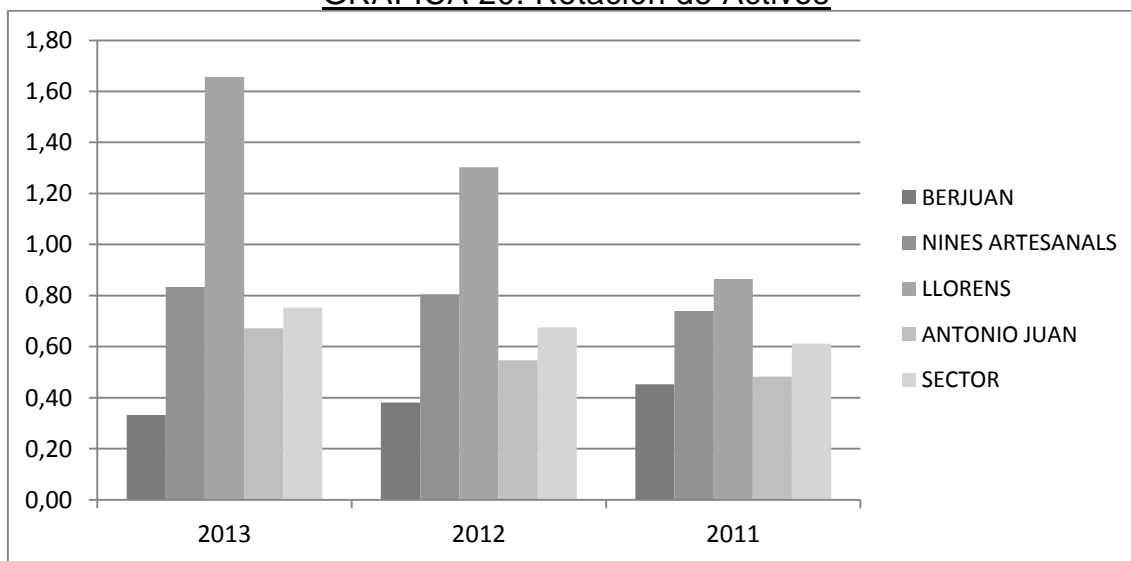
Permite estudiar el rendimiento que se obtiene de los activos. Es el número de veces que éste está contenido en la cifra de ventas, es decir, el número de veces que se recupera el activo a través de las ventas. Si el margen bruto es positivo, cuanto mayor sea el ratio, mayor será la rentabilidad de los activos involucrados.

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{INCN}}{\text{Activo}}$$

TABLA 24. ROTACION DE ACTIVOS			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,33	0,38	0,45
NINES ARTESANALS	0,83	0,80	0,74
LLORENS	1,66	1,30	0,86
ANTONIO JUAN	0,67	0,55	0,48
SECTOR	0,75	0,68	0,61

(FUENTE: Elaboración Propia)

GRÁFICA 20. Rotación de Activos



(FUENTE: Elaboración Propia)

Como se observa en la gráfica, Berjuan (0,33) está por debajo de la media del sector (0,75). La única empresa que tiene un valor superior a 1, es Llorens (1,66), siendo la empresa más rentable de las 4 analizadas, duplicando el valor del sector.

### Cobertura del Activo No Corriente

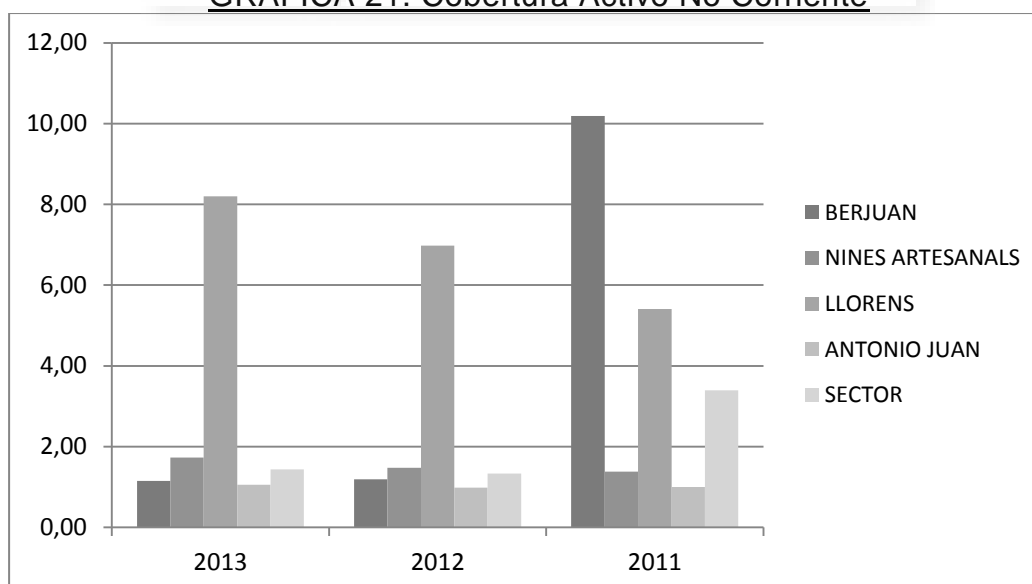
Este indicador nos informa de cómo está financiando la empresa sus inversiones, con recursos a largo plazo o a corto plazo.

$$Cobertura\ ANC = \frac{PN + PNC}{ANC}$$

TABLA 25. COBERTURA ACTIVO NO CORRIENTE			
	2013	2012	2011
BERJUAN	1,15	1,19	10,19
NINES ARTESANALS	1,73	1,48	1,38
LLORENS	8,20	6,98	5,41
ANTONIO JUAN	1,06	0,98	1,00
SECTOR	1,44	1,33	3,39

(FUENTE: Elaboración Propia)

**GRÁFICA 21. Cobertura Activo No Corriente**



(FUENTE: Elaboración Propia)

Todas las empresas analizadas tienen valores superiores a 1, lo cual indica que sus inversiones son financiadas con recursos a corto plazo. Destaca el

descenso de Berjuan, que pasó en 2011 de tener un valor de 10,19, a en 2013 situarse en 1,15. Destacar también el dato de Llorens (8,20), siendo la mediana del sector de 1,44. Tanto Berjuan, Nines Artisanals d'Onill y Antonio Juan, oscilan entre 1 y 2.

### ESTRUCTURA DE CAPITAL

La estructura de capital de una empresa se compone básicamente de recursos propios y deuda.

#### Autofinanciación

Las reservas generadas por la empresa fortalecen su posición frente a terceros y éstas nacen unas veces por disposiciones legales y otras voluntarias. A largo plazo, la única autofinanciación viene dada por los beneficios no distribuidos, la cual se denomina autofinanciación de enriquecimiento.

La autofinanciación cuando tienen carácter temporal, como es el caso de las amortizaciones de activos no corrientes, recibe el nombre de autofinanciación de mantenimiento.

A la suma de autofinanciación de enriquecimiento y de mantenimiento se le denomina autofinanciación bruta.

#### Ratio de capitalización del periodo

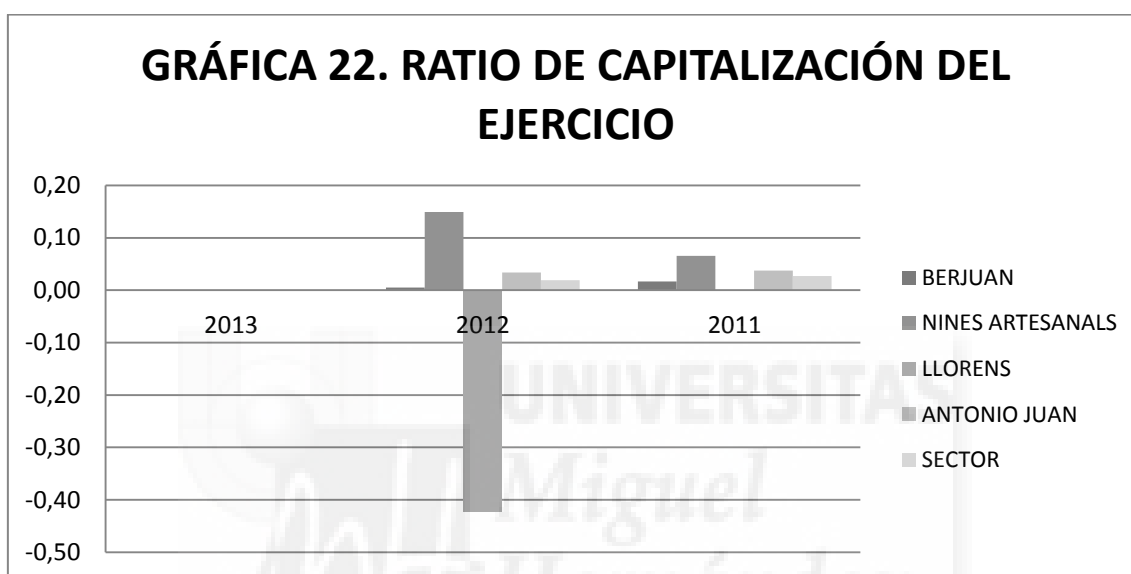
Este ratio indica la cuantía que la empresa cada periodo destina para constituir reservas con cargo a los resultados del ejercicio y por tanto no distribuirlos entre los accionistas a través de dividendos, permitiendo mejorar la solvencia de la empresa y las garantías patrimoniales, así como el crecimiento de la empresa.



$$\text{Ratio de capitalización del ejercicio} = \frac{\text{Dotación a Reservas}}{\text{Resultado del Ejercicio}}$$

TABLA 26. RATIO DE CAPITALIZACIÓN DEL EJERCICIO			
	2013	2012	2011
BERJUAN		0,01	0,02
NINES ARTESANALS		0,15	0,07
LLORENS		-0,42	0,00
ANTONIO JUAN		0,03	0,04
SECTOR		0,02	0,03

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

Se puede observar que se trata de un sector en el cual se destinan poca parte de los beneficios obtenidos a reservas. En el año 2012, el dato del sector se encuentra en 0,02, siendo superado ligeramente por Antonio Juan (0,03) y algo más por Nines Artesanals d'Onill (0,15). Por su parte, Berjuan destina menos que el sector (0,01). Con respecto a este ratio, no se ha podido obtener información en el SABI del año 2013.

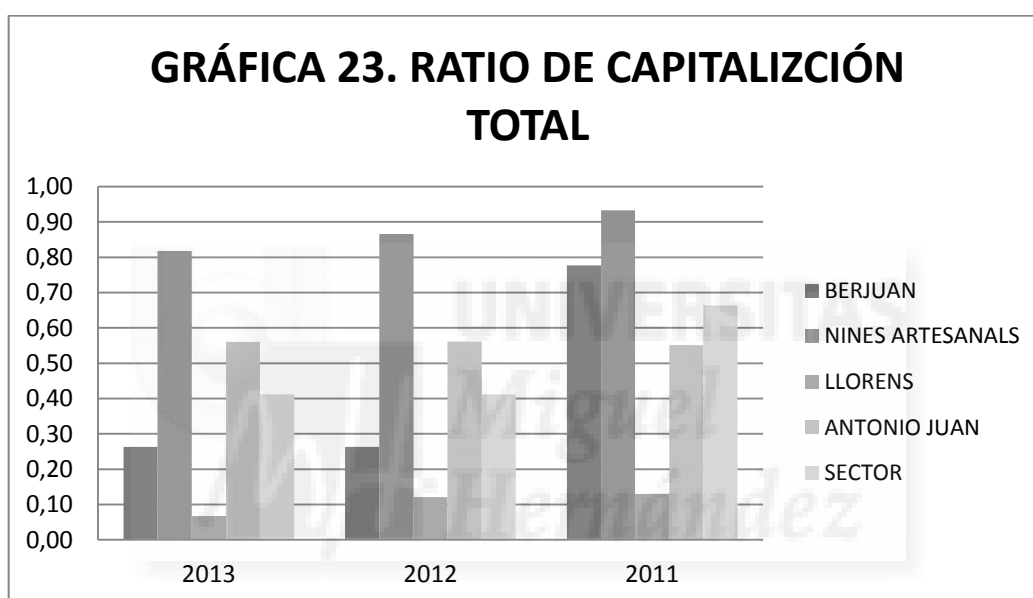
#### Ratio capitalización total

Este ratio indica la relevancia de las reservas constituidas con cargo a los resultados del ejercicio y por tanto no distribuirlos entre los accionistas a través de dividendos con respecto al patrimonio neto total, permitiendo mejorar la solvencia de la empresa y las garantías patrimoniales, así como el crecimiento de la empresa.

$$\text{Ratio de capitalización total} = \frac{\text{Reservas}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

TABLA 27. RATIO DE CAPITALIZACIÓN TOTAL			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,26	0,26	0,78
NINES ARTESANALS	0,82	0,87	0,93
LLORENS	0,07	0,12	0,13
ANTONIO JUAN	0,56	0,56	0,55
SECTOR	0,41	0,41	0,66

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

Al igual que el ratio anterior, cuanto mayor sea el valor obtenido, querrá decir que la empresa se encuentra en una situación favorable. En este caso, Berjuan (0,26) se encuentra por debajo de la mediana de sector (0,41), siendo superada por Nines Artesanals d'Onill (0,82) y Antonio Juan (0,56), lo cual indica que éstas empresas mantienen las reservas, sin distribuirlas a través de dividendos a los accionistas.

### RATIOS DE FINANCIACIÓN

Los ratios de financiación se utilizan para el diagnóstico sobre la cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa, así como, para comprobar hasta

qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar las cargas financieras.

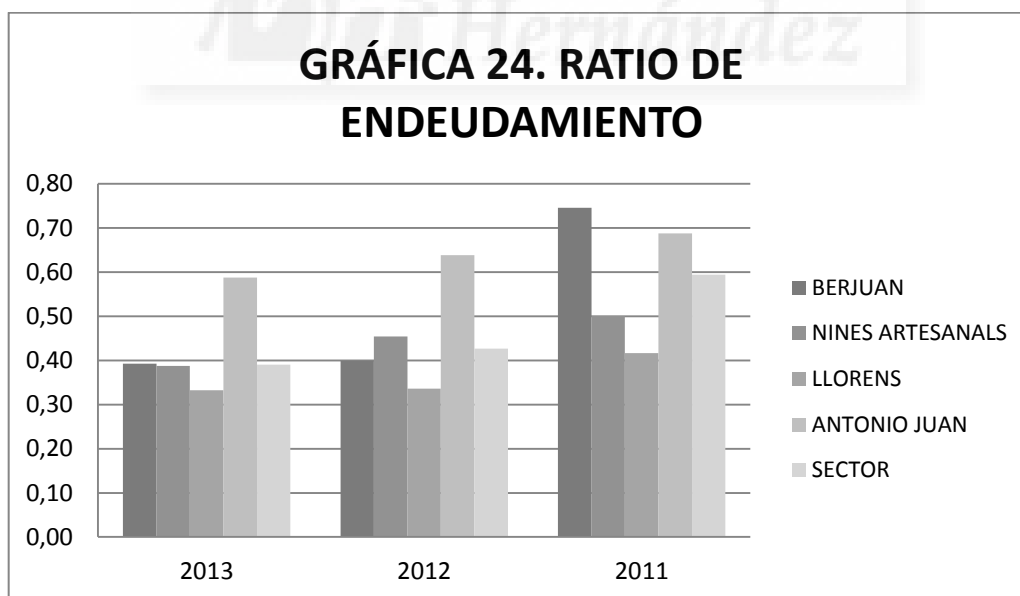
### Ratio de endeudamiento

El valor adecuado de este ratio se sitúa entre 0,4 y 0,6. En caso de ser superior a 0,6, indica que el volumen de deudas es excesivo y la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros. Si por el contrario, el valor es inferior a 0,4, puede ocurrir que la empresa tenga un exceso de patrimonio neto.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Pasivo} + \text{PN}}$$

TABLA 28. RATIO DE ENDEUDAMIENTO			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,39	0,40	0,75
NINES ARTESANALS	0,39	0,45	0,50
LLORENS	0,33	0,34	0,42
ANTONIO JUAN	0,59	0,64	0,69
SECTOR	0,39	0,43	0,59

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

Se puede observar en la tabla como Berjuan (0,39), Nines Artesanals d'Onill (0,39) y Llorens (0,33) han ido disminuyendo con el paso de los años, estableciéndose por debajo de 0,4 en 2013, por lo que es síntoma de

que puedan tener un exceso de patrimonio neto, aunque el dato del sector se sitúa en 0,39, puede informar de que sea un sector en el cual estar ligeramente por debajo de 0,4 no signifique tener un exceso de patrimonio neto. Por el contrario, Antonio Juan (0,59), se encuentra por encima del sector, siendo el mayor valor de las empresas analizadas.

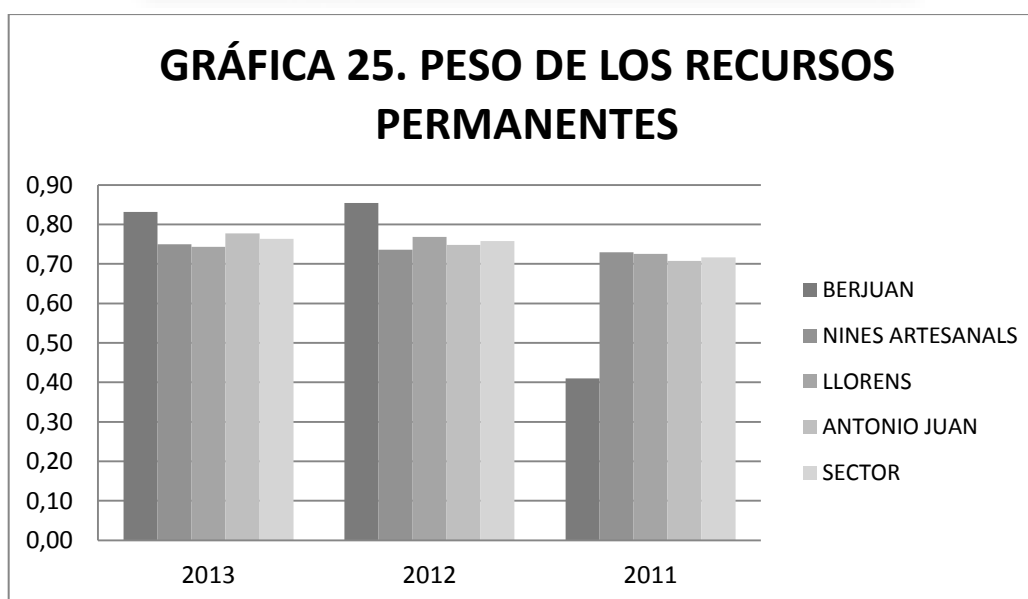
### Peso de los recursos permanentes

Es un indicador del peso de los recursos permanentes sobre la financiación total obtenida y tiene que ser suficiente elevado, de acuerdo con el activo no corriente y el fondo de maniobra o capital corrientes que se precise.

$$\text{Peso de los recursos permanentes} = \frac{PN + \text{Pasivo No Corriente}}{\text{Pasivo} + PN}$$

TABLA 29. PESO DE LOS RECURSOS PERMANENTES			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,83	0,85	0,41
NINES ARTESANALS	0,75	0,74	0,73
LLORENS	0,74	0,77	0,73
ANTONIO JUAN	0,78	0,75	0,71
SECTOR	0,76	0,76	0,72

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

Se observa como Berjuan (0,83) y Antonio Juan (0,78) tienen un patrimonio superior al del sector (0,76) y al de Nines Artesanals d'Onill (0,75) y Llorens (0,74), que se encuentran por debajo de la mediana del sector.

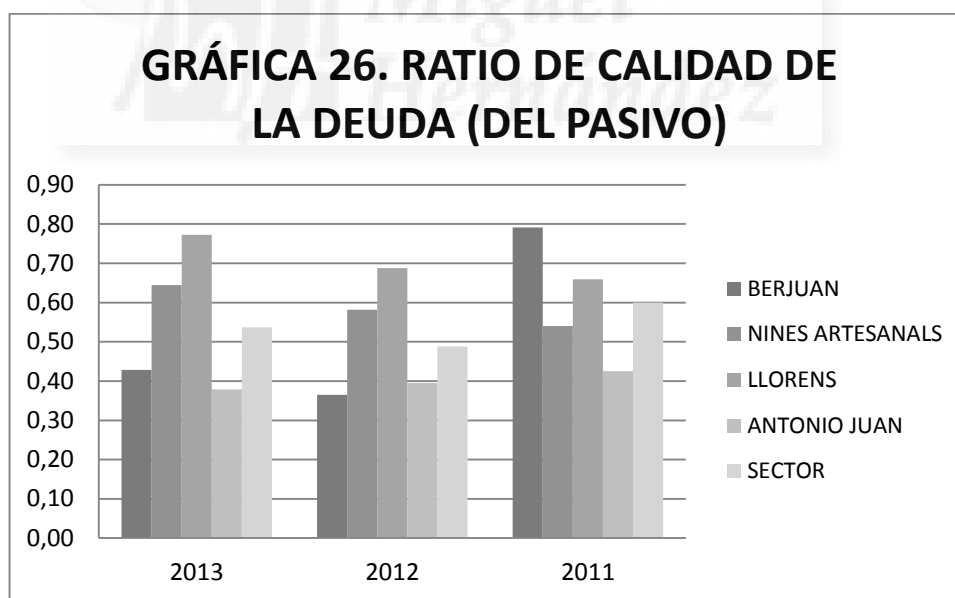
### Ratio de calidad del Pasivo

Mide el grado de participación del Pasivo Corriente, respecto al conjunto del pasivo. Cuanto menos sea, significa que la deuda es de mejor calidad en lo que al plazo se refiere.

$$\text{Ratio calidad del Pasivo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo}}$$

TABLA 30. RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA (DEL PASIVO)			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,43	0,36	0,79
NINES ARTESANALS	0,64	0,58	0,54
LLORENS	0,77	0,69	0,66
ANTONIO JUAN	0,38	0,40	0,43
SECTOR	0,54	0,49	0,60

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

En la tabla se observa como Berjuan y Antonio Juan tienen valores inferiores que el sector, 0,43 y 0,38 respectivamente, por lo que la deuda que tienen es de mejor calidad en lo que al plazo se refiere. En cambio,

Nines Artesanals d'Onill y Llorens, poseen valores superiores al del sector (0,54), 0,64 y 0,77 respectivamente.

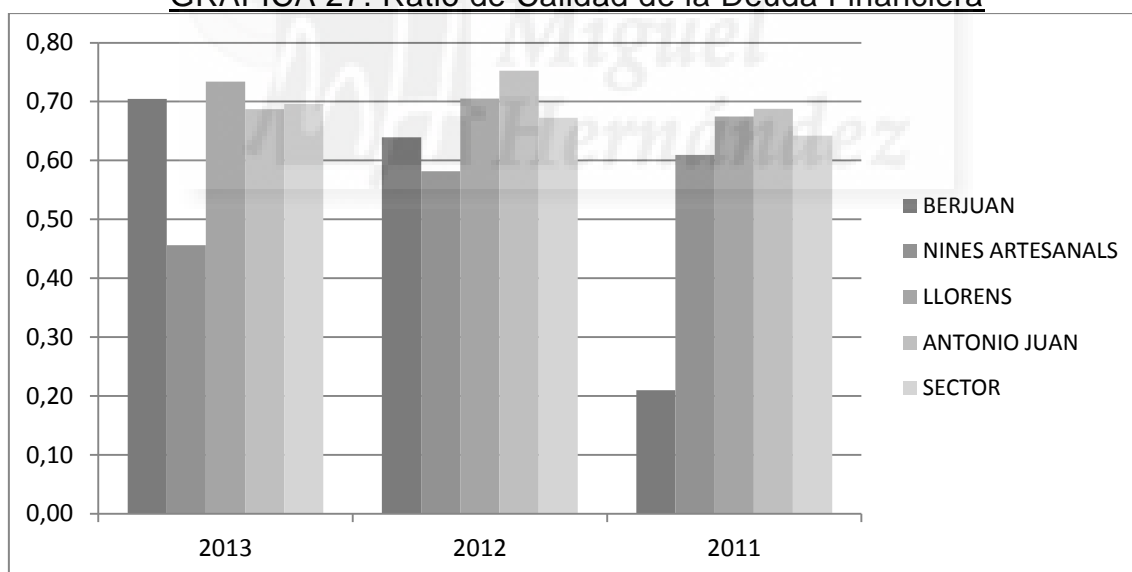
### Ratio de calidad de la deuda financiera

Mide el grado de participación de las deudas financieras, respecto al pasivo. Cuanto menor sea el resultado, significa que la deuda es de mejor calidad en lo que se refiere al tipo de financiación, es decir, se analiza si se trata de créditos bancarios o de créditos de provisión.

TABLA 31. RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA FINANCIERA			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,70	0,64	0,21
NINES ARTESANALS	0,46	0,58	0,61
LLORENS	0,73	0,70	0,67
ANTONIO JUAN	0,69	0,75	0,69
SECTOR	0,70	0,67	0,64

(FUENTE: Elaboración Propia)

**GRÁFICA 27. Ratio de Calidad de la Deuda Financiera**



(FUENTE: Elaboración Propia)

La tabla muestra como tanto Nines Artesanals d'Onill (0,46) y Antonio Juan (0,69), se encuentran por debajo del sector (0,70), por lo que es un indicador de que su pasivo se está financiando con créditos bancarios o de provisión.

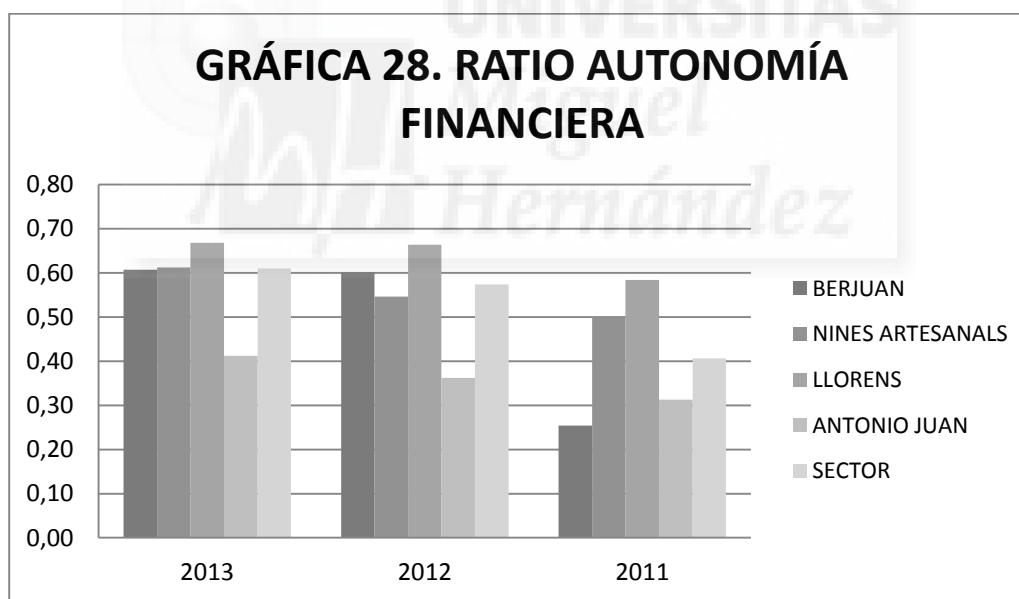
## Ratio de Autonomía Financiera

La empresa debe acudir al mercado de capitales cuando sus fondos propios no son suficientes. La proporción entre unos tipos de fondos y otros varían en cada empresa. Cuanto menor sea este ratio, mayor es el riesgo de insolvencia, así como la dificultad de encontrar financiación.

$$\text{Ratio de Autonomía Financiera} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Patrimonio Neto y Pasivo}}$$

TABLA 32. RATIO AUTONOMIA FINANCIERA			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,61	0,60	0,25
NINES ARTESANALS	0,61	0,55	0,50
LLORENS	0,67	0,66	0,58
ANTONIO JUAN	0,41	0,36	0,31
SECTOR	0,61	0,57	0,41

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

La gráfica muestra como en general, todas las empresas analizadas se encuentran en una situación en la cual demuestran una garantía de solvencia a largo plazo, exceptuando a Antonio Juan (0,41), que se encuentra por debajo de la mediana del sector (0,61).

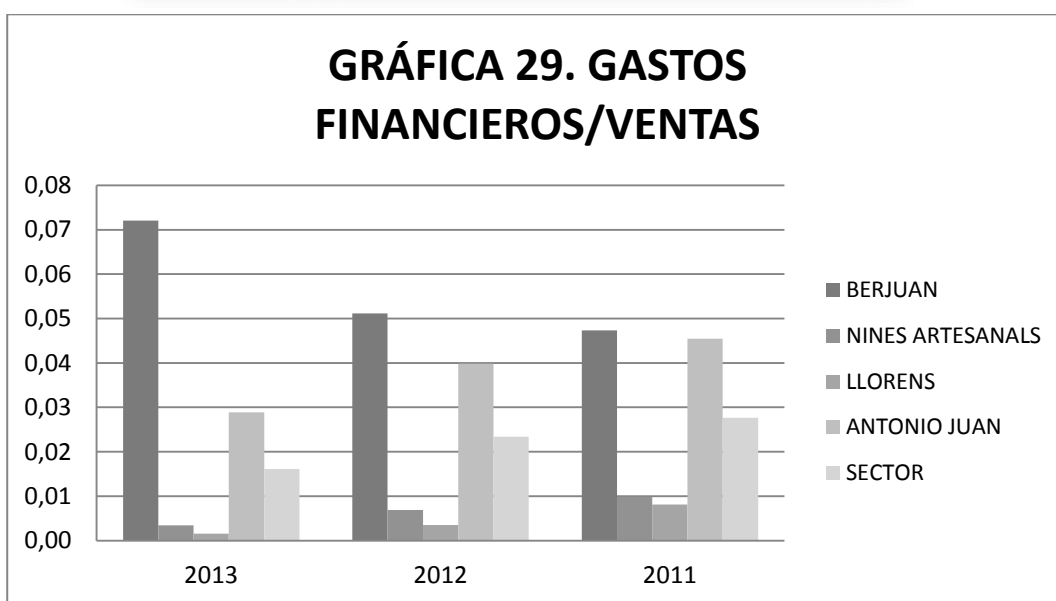
### Ratio gastos financieros sobre ventas

El ratio de gastos financieros sobre ventas nos informa de si la empresa puede soportar el endeudamiento que posee. Dicho ratio se calcula dividiendo los Gastos Financieros entre el Importe Neto de la Cifra de Negocios. Si el resultado obtenido de realizar esa operación es superior a 0,02, nos indica que los gastos financieros que tiene la empresa son excesivos. Si el resultado oscila entre el 0,01 y 0,02, quiere decir que hay que tener precaución con los gastos financieros, y por el contrario, si el resultado es inferior a 0,01 nos indica que los gastos financieros que tiene la empresa no son excesivos en relación a la cifra de ventas.

$$\text{Ratio gastos financieros sobre ventas} = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{INCEN}}$$

TABLA 33. GASTOS FINANCIERO/VENTAS			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,07	0,05	0,05
NINES ARTESANALS	0,00	0,01	0,01
LLORENS	0,00	0,00	0,01
ANTONIO JUAN	0,03	0,04	0,05
SECTOR	0,02	0,02	0,03

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)



### Ratio de solvencia a largo plazo

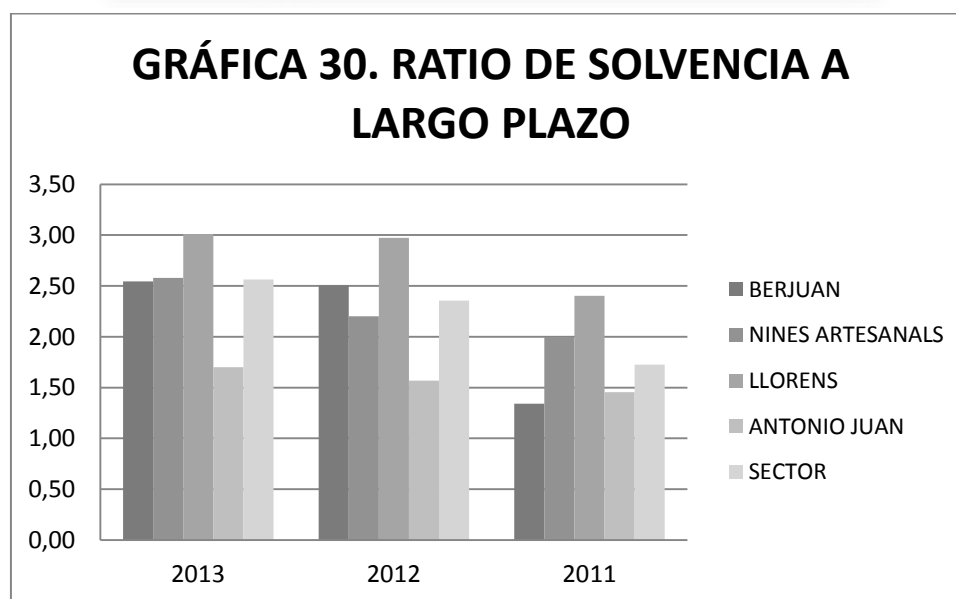
Es la relación existente entre el Activo y Pasivo. Constituye la garantía frente a terceros. Este ratio debe situarse como límite inferior en la unidad, ya que en caso contrario la empresa estaría en quiebra al haberse consumido el patrimonio neto.

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$

Si el resultado es inferior a 1,20, la empresa se encontraría en una situación desfavorable; si el resultado oscila entre 1,20 y 1,40, la empresa estaría en una situación normal, y si el resultado fuese superior a 1,40, la empresa se encontraría en una situación favorable.

TABLA 34. RATIO DE SOLVENCIA A LARGO PLAZO			
	2013	2012	2011
BERJUAN	2,55	2,51	1,34
NINES ARTESANALS	2,58	2,20	2,00
LLORENS	3,01	2,97	2,40
ANTONIO JUAN	1,70	1,57	1,46
SECTOR	2,56	2,35	1,73

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

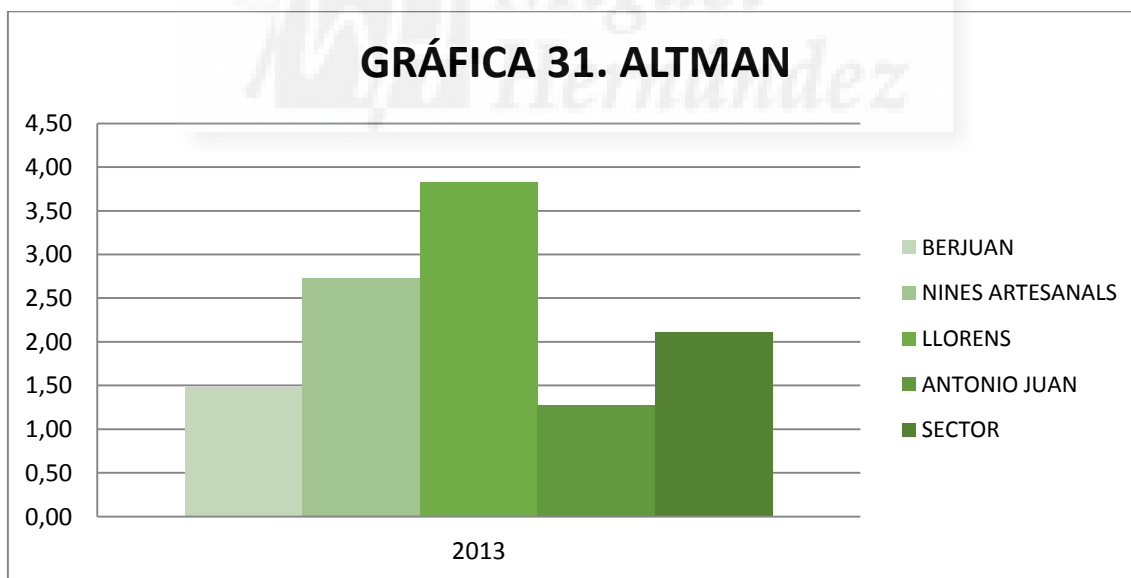
La tabla muestra como todas las empresas analizadas, como la media del sector, supera el 1,4. Destacar que la empresa Antonio Juan (1,70), se encuentra por muy por debajo de la mediana del sector (2,56). Por su parte, Berjuan (2,55), ha ido incrementando la cifra, así como todas las demás.

### Altman

Es uno de los indicadores de predicción de insolvencias que se utilizan. Si el resultado obtenido es inferior a 1,81, indica una probabilidad elevada de quiebra, mientras que puntuaciones superiores a 3, indica una probabilidad de quiebra escasa o nula.

TABLA 35. ALTMAN	
	2013
BERJUAN	1,48
NINES ARTESANALS	2,73
LLORENS	3,83
ANTONIO JUAN	1,28
SECTOR	2,11

(FUENTE: Elaboración Propia)



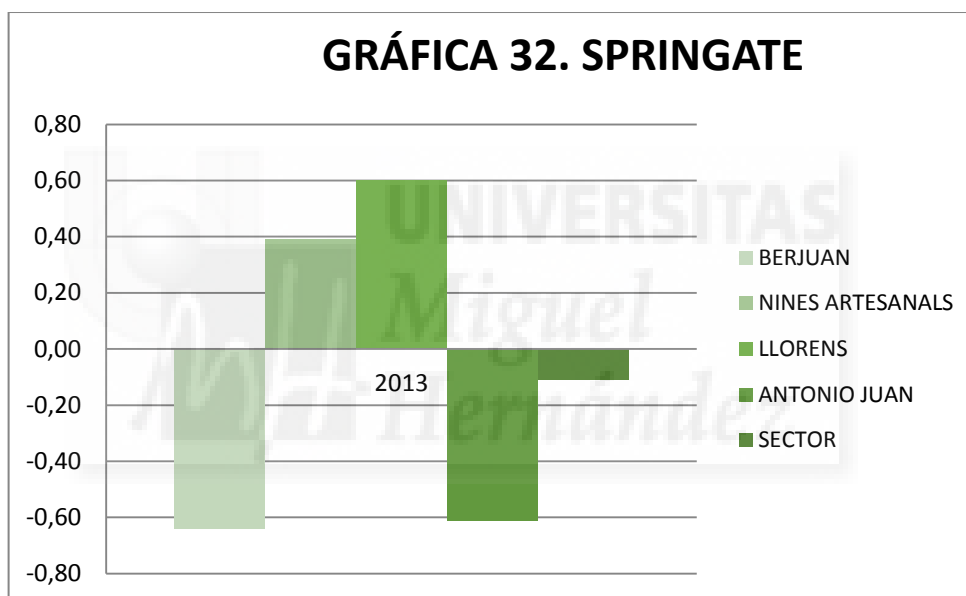
(FUENTE: Elaboración Propia)

## Springate

Se trata de otro indicador de predicción de insolvencias que se utilizan. Un valor negativo significa probabilidad de quiebra. Cuanto mayor sea el resultado, más se aleja de la quiebra.

TABLA 36. SPRINGATE	
	2013
BERJUAN	-0,64
NINES ARTESANALS	0,39
LLORENS	0,60
ANTONIO JUAN	-0,61
SECTOR	-0,11

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

## **ANÁLISIS ECONÓMICO**

El análisis económico estudia los componentes del resultado, analizando sus variaciones en el tiempo y las múltiples relaciones que se pueden establecer entre esta magnitud y aquellas que, de manera directa o indirecta, la originan: relaciones que tratan de explicar, en último caso, el comportamiento de la empresa.

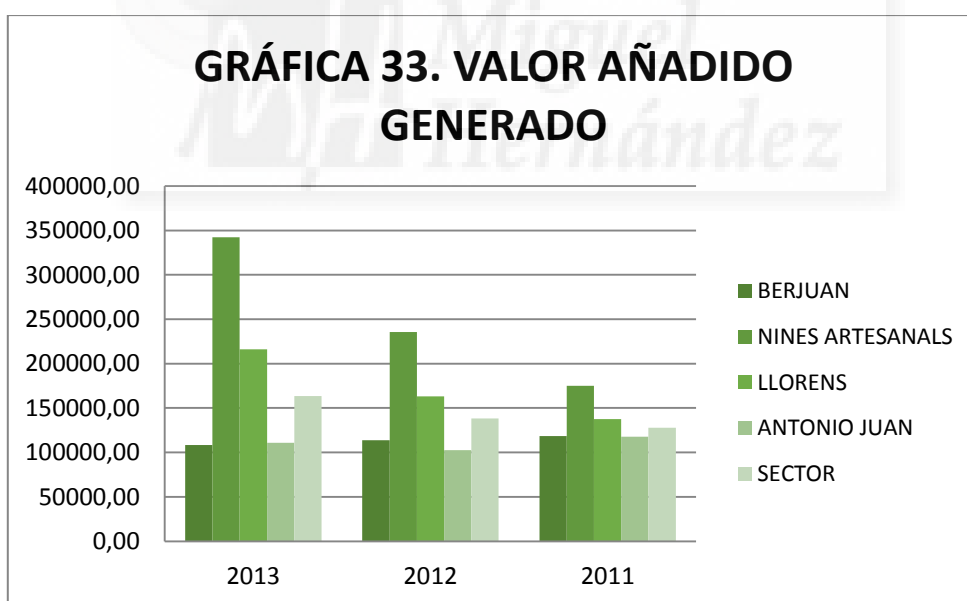
## INDICADORES DE RIQUEZA GENERADA POR LA ACTIVIDAD

### Valor añadido

El valor añadido informa de los recursos que una empresa genera al añadir valor a lo que adquiere de otras empresas, es decir, el valor adicional que adquieren los bienes y servicios una vez realizadas todas las operaciones necesarias del proceso productivo. El valor añadido generado, se utiliza para retribuir al personal, a las entidades de crédito, a los accionistas y para autofinanciarse.

TABLA 37. VALOR AÑADIDO GENERADO			
	2013	2012	2011
BERJUAN	108451,00	113672,00	118517,00
NINES ARTESANALS	342379,00	235496,00	175056,00
LLORENS	216001,00	162992,00	137421,00
ANTONIO JUAN	110881,00	102788,00	117661,00
SECTOR	163441,00	138332,00	127969,00

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

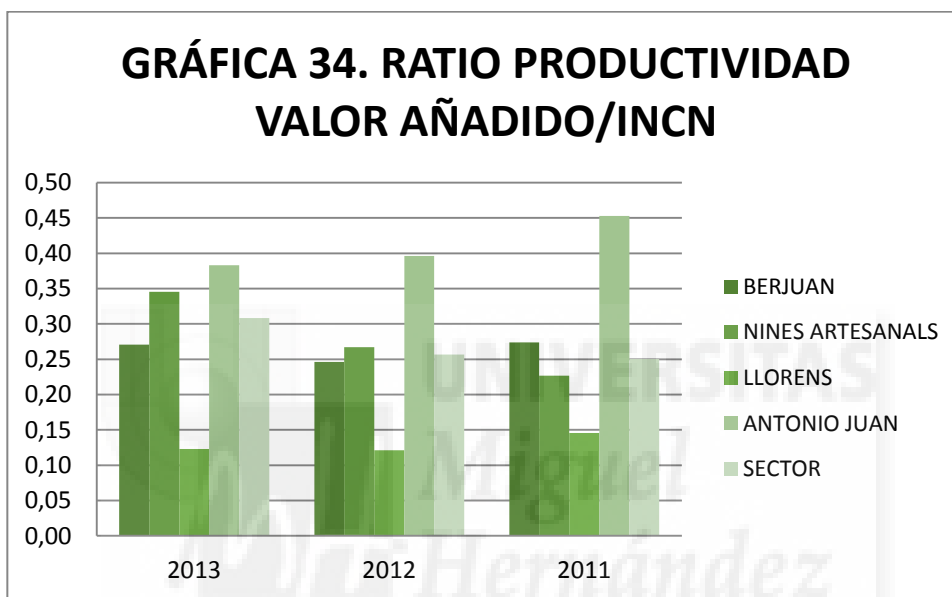
### Ratio de Productividad

La productividad puede ser definida como el cociente entre el valor añadido y el importe neto de la cifra de negocio. Este ratio nos indicará el valor añadido que genera cada euro invertido.

$$\text{Ratio Productividad} = \frac{\text{Valor Añadido}}{\text{INCN}}$$

TABLA 38. RATIO PRODUCTIVIDAD VALOR AÑADIDO/ INCN			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,27	0,25	0,27
NINES ARTESANALS	0,35	0,27	0,23
LLORENS	0,12	0,12	0,15
ANTONIO JUAN	0,38	0,40	0,45
SECTOR	0,31	0,26	0,25

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

Destacar la baja productividad de Llorens (0,12) con respecto a la mediana del sector (0,31). Por otro lado, Berjuan (0,27), Nines Artesanals d'Onill (0,35) y Antonio Juan (0,38), tienen una productividad cercana a la mediana del sector.

## ANÁLISIS DE PERSONAL

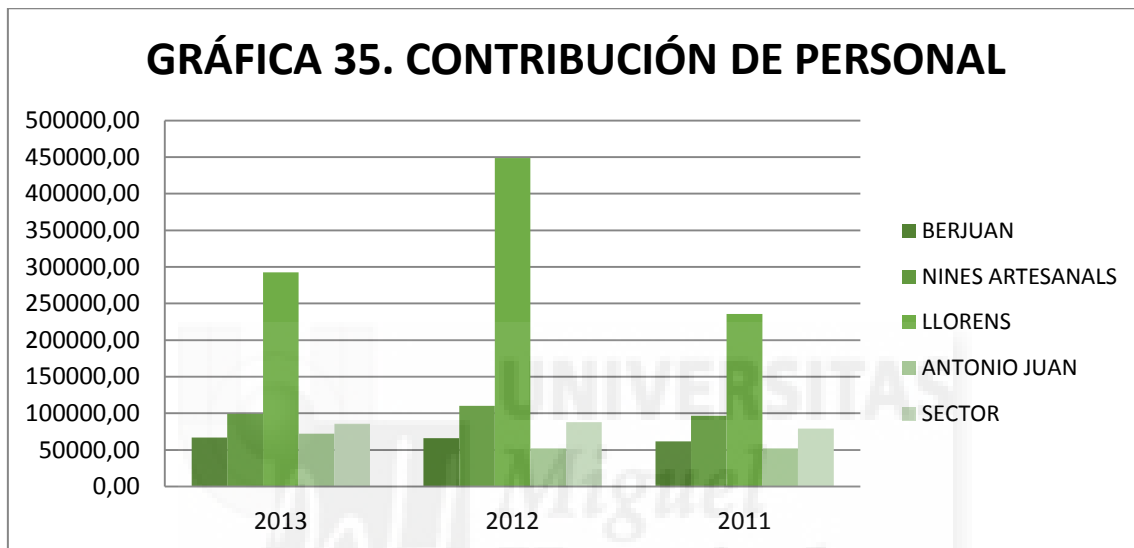
### Contribución del personal a la Generación de Ventas

Se analiza la capacidad de generar ventas por parte del personal de la empresa, o lo que es lo mismo, las ventas generadas por cada trabajador, así sus costes.

$$\text{Contribución Personal} = \frac{\text{INCN}}{\text{Nº Trabajadores}}$$

TABLA 39. CONTRIBUCIÓN DE PERSONAL			
	2013	2012	2011
BERJUAN	66752,50	66011,57	61800,29
NINES ARTESANALS	99119,10	110190,13	96518,25
LLORENS	292479,67	448550,67	235938,75
ANTONIO JUAN	72384,25	51900,80	51976,80
SECTOR	85751,68	88100,85	79159,27

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

En la gráfica se puede observar como Llorens está muy por encima de la mediana del sector, en cambio, Berjuan y Antonio Juan se encuentran por debajo del sector, por lo que se puede suponer que estas empresas tienen menores ventas generadas por trabajador.

#### Cobertura del Gasto de Personal

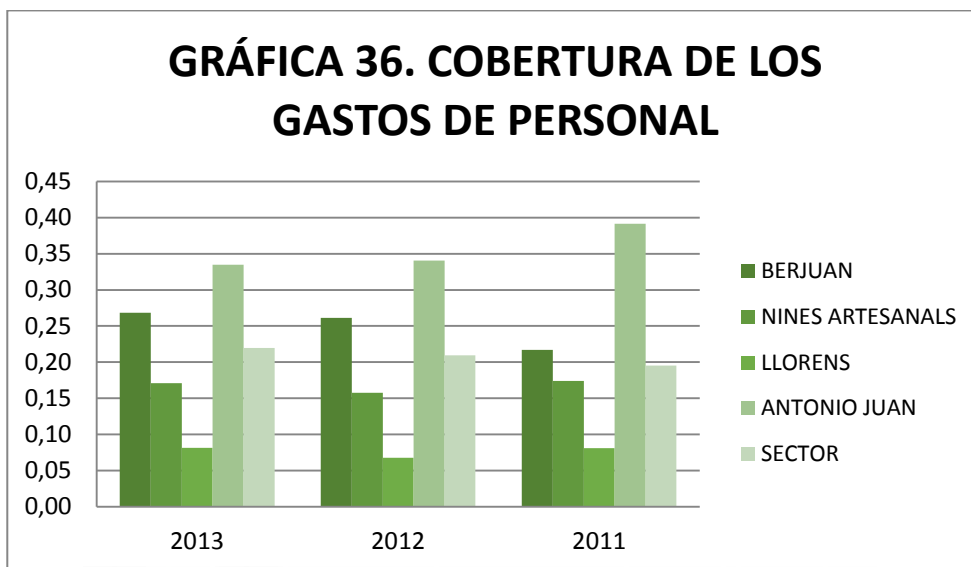
Nos indica la capacidad de las ventas de poder cubrir o absorber los costes de personal.

$$\text{Cobertura Gasto Personal} = \frac{\text{Gastos Personal}}{\text{Ventas}}$$

TABLA 40. COBERTURA DE LOS GASTOS DE PERSONAL			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,27	0,26	0,22

NINES ARTESANALS	0,17	0,16	0,17
LLORENS	0,08	0,07	0,08
ANTONIO JUAN	0,33	0,34	0,39
SECTOR	0,22	0,21	0,20

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

La interpretación del resultado de Berjuan (0,27) es la siguiente; el gasto de personal de Berjuan se lleva o se cubre con un 27% de las ventas, siendo superada esta cifra por Antonio Juan (0,33). Ambas empresas superan la mediana del sector que se encuentra en un 0,22.

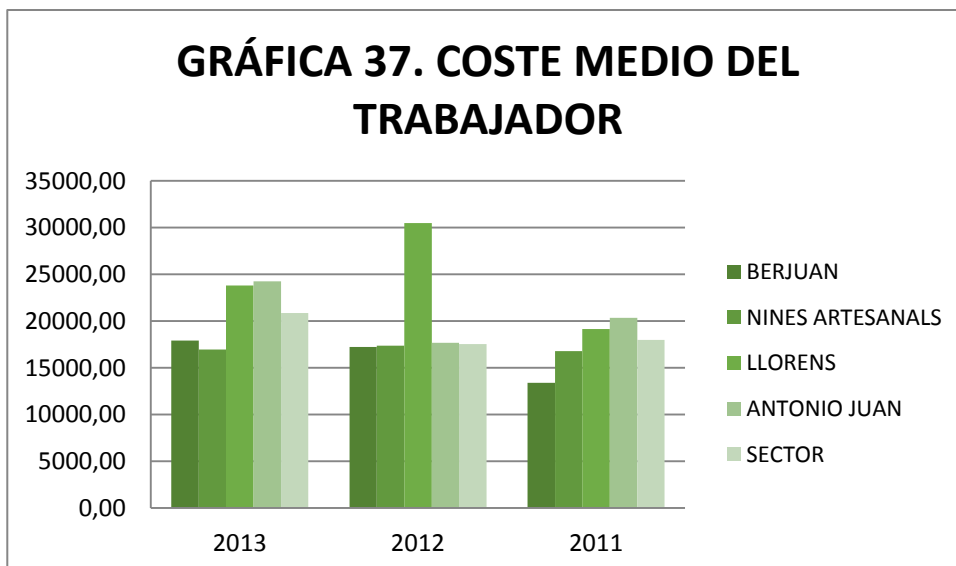
### Coste Medio del Personal

Recoge el coste medio del personal para la empresa, es decir, lo que le cuesta a cada empresa un trabajador.

$$\text{Coste Medio Personal} = \frac{\text{Gasto Personal}}{\text{N}^{\circ} \text{ Trabajadores}}$$

TABLA 41. COSTE MEDIO DEL TRABAJADOR			
	2013	2012	2011
BERJUAN	17915,17	17235,57	13402,71
NINES ARTESANALS	16963,00	17367,75	16780,63
LLORENS	23796,17	30472,33	19146,75
ANTONIO JUAN	24237,25	17674,60	20346,00
SECTOR	20855,67	17521,18	17963,69

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

La mediana del sector en 2013 se sitúa en 20.855,67€/empleado, siendo superada esa cifra por Antonio Juan (24.237,35€/empleado) y Llorens (23.796,17€/empleado). Tanto Berjuan como Nines Artesanals d'Onill su coste medio por trabajador se encuentra por debajo de la mediana del sector, siendo 17915,17€ y 16.963€ respectivamente.

#### Productividad el personal

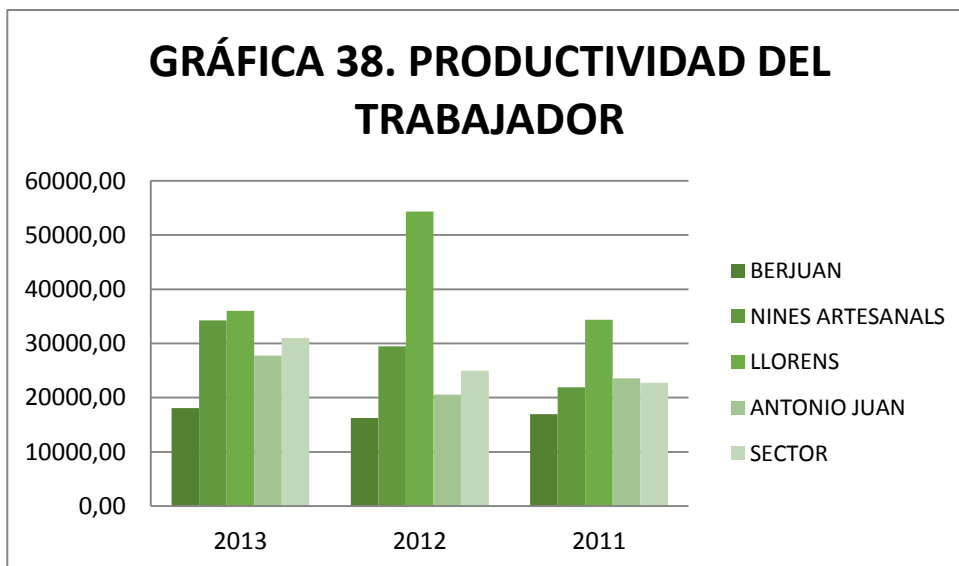
La productividad del empleado es definida como el cociente entre el valor añadido y el número de empleados. Este ratio nos indicará el valor añadido que genera cada trabajador.

$$\text{Productividad del empleado} = \frac{\text{Valor Añadido}}{\text{N}^{\circ} \text{Trabajadores}}$$

TABLA 42. PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR			
	2013	2012	2011
BERJUAN	18075,17	16238,86	16931,00
NINES ARTESANALS	34237,90	29437,00	21882,00
LLORENS	36000,17	54330,67	34355,25
ANTONIO JUAN	27720,25	20557,60	23532,20
SECTOR	30979,08	24997,30	22707,10

(FUENTE: Elaboración Propia)





(FUENTE: Elaboración Propia)

Los trabajadores de Berjuan, como los de Antonio Juan, tienen una productividad inferior a la del sector, siendo Llorens la empresa con mayor productividad por trabajador, seguida de Nines Artisanals d'Onill. Una causa de este resultado puede ser debido a la producción realizada por unas empresas y por otras. Si Berjuan tuviera mayor tecnología para poder realizar de forma más rápida los productos con los mismos trabajadores y tuviera una capacidad de producción superior a la que tienen ahora (5000-6000 productos anuales), el valor que generaría cada trabajador sería mayor.

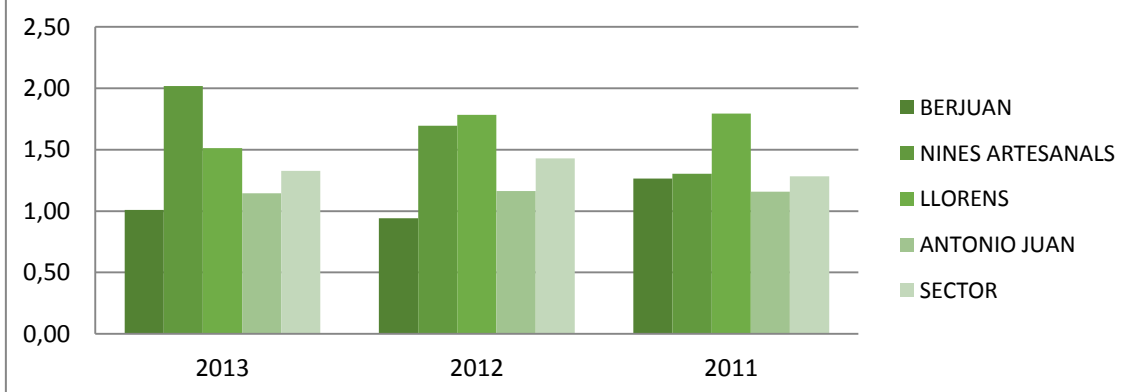
#### Productividad del gasto de personal

Nos indica el valor añadido que genera cada euro de los costes de personal.

TABLA 43. PRODUCTIVIDAD DEL GASTO DE PERSONAL			
	2013	2012	2011
BERJUAN	1,01	0,94	1,26
NINES ARTESANALS	2,02	1,69	1,30
LLORENS	1,51	1,78	1,79
ANTONIO JUAN	1,14	1,16	1,16
SECTOR	1,33	1,43	1,28

(FUENTE: Elaboración Propia)

### GRÁFICA 39. PRODUCTIVIDAD DEL GASTO DE PERSONAL



(FUENTE: Elaboración Propia)

La interpretación de los datos obtenidos es la siguiente; mientras el sector por cada euro que invierte en coste de personal genera 1,33€ de valor añadido, tanto Antonio Juan como Berjuan generan menos de la mediana del sector, siendo 1,14€ y 1,01€ respectivamente. Por el contrario, Nines Artisanals d’Onill es la empresa que más valor añadido genera, siendo de 2,02€ por cada euro invertido. Le sigue Llorens con 1,51€.

### ANÁLISIS DE LAS RENTABILIDADES

El análisis de la rentabilidad permite relacionar lo que se genera a través de la cuenta de pérdidas y ganancias con lo que se precisa, de activos y de capitales propios, para poder desarrollar una actividad empresarial.

#### Rentabilidad económica

La rentabilidad económica es la primera y principal finalidad de las empresas e incluso la razón de su existencia. La efectividad de los resultados determina la capacidad para sobrevivir desde el punto de vista financiero, para atraer a proveedores de fondos y para recompensarles adecuadamente. Se puede utilizar como una herramienta en tres áreas:

- Indicador de la efectividad de la dirección.

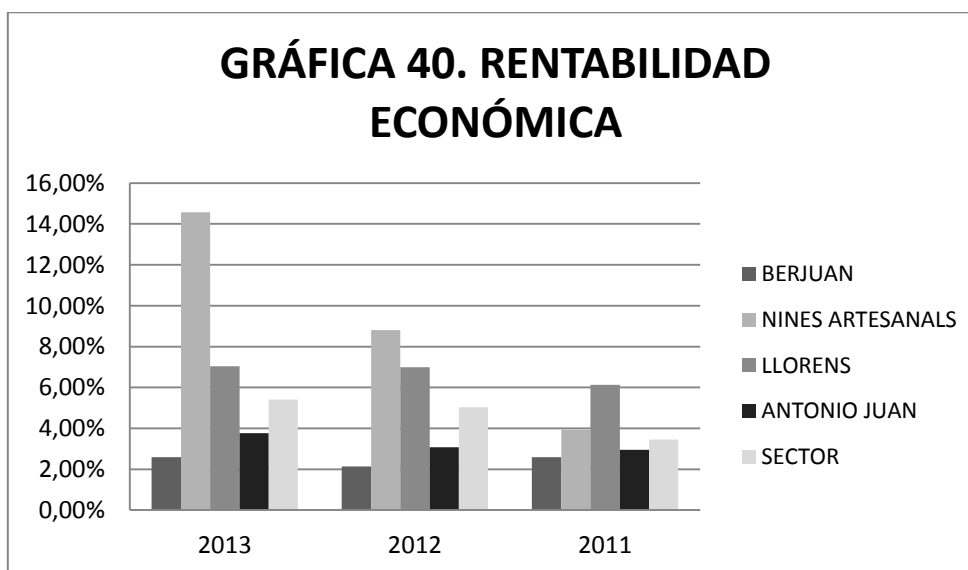
- Medida de la capacidad de la empresa para generar un rendimiento de la inversión satisfactorio.
- Método para las proyecciones de beneficios. Éste índice permite relacionar los beneficios y las inversiones actuales con los futuros de una forma realista.

Por lo tanto, la rentabilidad económica (ROA) mide la relación entre el resultado antes de impuestos e intereses (RAII) y el Activo total de la explotación, es decir, la rentabilidad que se obtiene de las inversiones del ciclo de explotación.

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{RAII}}{\text{Activo}}$$

TABLA 44. RENTABILIDAD ECONÓMICA			
	2013	2012	2011
BERJUAN	2,59%	2,13%	2,58%
NINES ARTESANALS	14,57%	8,81%	3,94%
LLORENS	7,04%	6,99%	6,13%
ANTONIO JUAN	3,77%	3,08%	2,96%
SECTOR	5,40%	5,04%	3,45%

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

La empresa que obtiene una rentabilidad muy superior a la mediana del sector (5,40%) es Nines Artesanals d'Onill con un 14,57%. Tanto Berjuan como Antonio Juan tienen una rentabilidad inferior a la del sector, siendo 2,59% y 3,77% respectivamente. Llorens se encuentra ligeramente por encima del sector con un 7,04%.

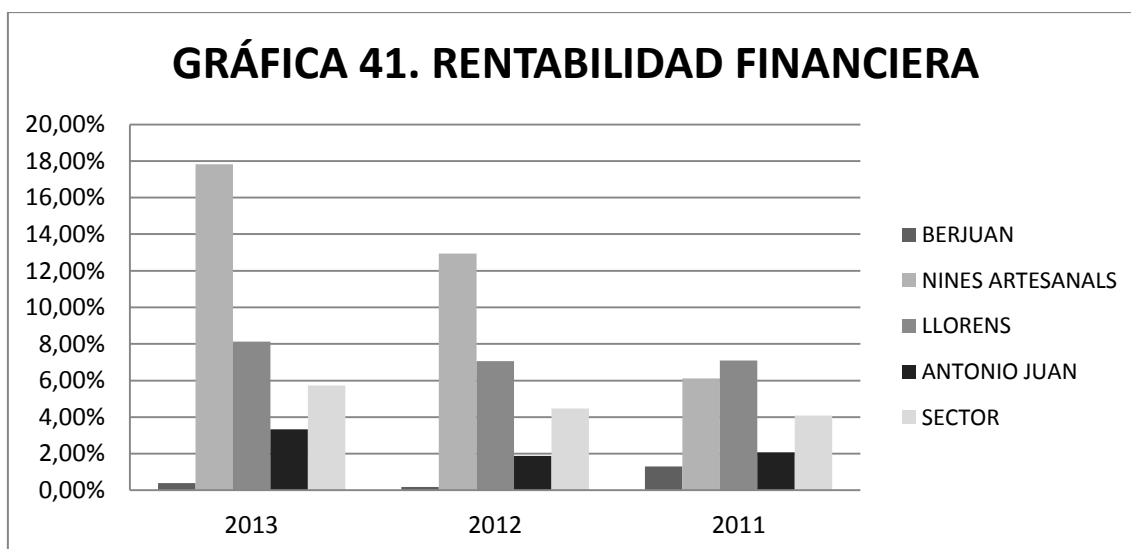
### Rentabilidad Financiera

La rentabilidad financiera es el porcentaje de rendimiento obtenido en la empresa sobre los recursos propios. Esto nos permite, en términos financieros, juzgar las rentas que alcanzan los propietarios en función al riesgo asumido.

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Resultado ejercicio}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$$

TABLA 45. RENTABILIDAD FINANCIERA			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,39%	0,19%	1,29%
NINES ARTESANALS	17,82%	12,93%	6,11%
LLORENS	8,12%	7,06%	7,10%
ANTONIO JUAN	3,33%	1,88%	2,07%
SECTOR	5,73%	4,47%	4,09%

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

La peor posicionada con respecto a la rentabilidad financiera es Berjuan, siendo de un 0,39%, muy por debajo de la mediana del sector (5,73%). Por

encima se encuentra Antonio Juan con 3,33%, Llorens con 8,12% y la que obtiene una mayor rentabilidad financiera, como es Nines Artesanals d'Onill con un 17,82%.

Si se quiere aumentar la rentabilidad financiera se puede:

- Aumentar el margen, elevando precios, reduciendo gastos, etc.
- Aumentar la rotación, vendiendo más, reduciendo el activo o ambos.
- El apalancamiento financiero relaciona la deuda con los gastos financieros que ocasiona. Para que esta proporción sea favorable el producto de los dos ratios debe ser superior a 1.
- El efecto fiscal mide la repercusión que tiene el impuesto sobre el beneficio en la rentabilidad económica.

Como conclusión general del análisis económico-financiero realizado tanto de Berjuan con el sector, así como de Berjuan con sus competidores directos, podemos destacar algunos aspectos más relevantes.

Ninguna empresa se encuentra en grave peligro de quiebra, pero si hay que destacar que Berjuan no se encuentra en una situación en la cual pueda dejar de generar ingresos. Por el contrario, la empresa mejor posicionada de las analizadas es Nines Artesanals d'Onill, obteniendo en 2013 el mayor resultado del ejercicio, 129.650€. También es la empresa que mayor valor añadido genera de las analizadas, y en casi todos los ratios estudiados, sus valores oscilan dentro de las medias favorables para la empresa.

Por otro lado destacar, a favor de Berjuan, que es la empresa cuyo peso de sus recursos permanentes es superior al de todas las empresas analizadas, así como del sector, por lo que posee un gran patrimonio.

En cuanto al ratio de autonomía financiera, en general, las empresas del sector han sabido gestionar y administrar sus beneficios, de este modo poseen la capacidad suficiente como para poder autofinanciar su actividad, así como la de ser empresas solventes a largo plazo.

En definitiva, se podría decir que la empresa líder de las analizadas, y por consiguiente, la mejor posicionada es Nines Artesanals d'Onill.



## **CAPÍTULO 5. ORGANISMOS DE APOYO A LA INDUSTRIA JUGUETERA.**

La Red de Institutos Tecnológicos de la Comunidad Valenciana (REDIT) es una asociación privada sin ánimo de lucro que nace en el año 2001 por iniciativa de los Institutos Tecnológicos de la región y en colaboración con la Generalitat Valenciana.

REDIT cuenta con 13 centros asociados, entre los que se encuentra AIJU, el cual ofrece una amplia gama de servicios avanzados en I+D+I dirigidos a las empresas, especialmente a pymes, que necesitan del apoyo de agentes externos para poder innovar y llevar a cabo proyectos que por sí solos sería imposible.

La misión de REDIT es contribuir al reconocimiento a nivel regional, nacional e internacional de los Institutos Tecnológicos como modelo de organización y eficaz en el Sistema de Ciencia, Tecnología y Empresa.

A causa del ámbito tan dinámico en el que se desenvuelven las empresas jugueteras, éstas necesitan ser asesoradas y apoyadas para poder adaptarse a las nuevas situaciones que presenta el mercado. Por ello, necesitan la ayuda de organismos institucionales y sociales en áreas como de formación, internacionalización y acceso a mercados, así como en el desarrollo de proyectos innovadores.

Estos organismos ofrecen ciclos de formación profesional en aspectos mecánicos y de transformación de plásticos y caucho, además, AIJU imparte cursos relacionados con las necesidades de la industria de la zona, para poder adaptar al máximo el producto a esas necesidades.

Algunos organismos que ofertan tecnología y servicios específicos para el sector, así como la posibilidad de apoyar y colaborar en proyectos de I+D, son:

- Instituto Tecnológico del Juguete (AIJU)
- Instituto Tecnológico de Plásticos (AIMPLAS)

- Instituto Tecnológico Metalmecánico (AIMME)
- Instituto Tecnológico del Embalaje, Transporte y Logística (ITENE)

Otros organismos que han apoyado al sector del juguete en la provincia de Alicante son los ayuntamientos de las localidades en los que se encuentra el sector, creando polígonos industriales para su establecimiento y desarrollo de la actividad, así como la Generalitat Valenciana.

Las empresas del sector del juguete no sólo están apoyadas por organizaciones e instituciones nacionales, sino que existen otras de tipo internacional que son las encargadas de establecer y dictar las normas de seguridad de los juguetes de ámbito mundial, como son International Council of Toy Industries (ICTI) y Toy Industries of Europe (TIE).

### **5.1. INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL JUGUETE (AIJU)**

La Asociación de Investigación de la Industria del Juguete, Conexas y Afines (AIJU), se fundó en junio de 1985, a iniciativa de IVACE (Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial) y del Ministerio de Industria y Energía (MINER), con el fin de apoyar el desarrollo del sector industrial juguetero. Hoy en día, AIJU ha ampliado su actividad a otros sectores como la puericultura y los productos infantiles, y ofrece servicios de alto valor tecnológico a empresas de diferentes ámbitos.

#### ILUSTRACIÓN 20. AIJU



FUENTE: <http://www.aiju.info>

AIJU se encuentra situada en la localidad alicantina de Ibi. Se trata de una asociación sin ánimo de lucro, orientada a la investigación, el desarrollo, las innovaciones tecnológicas, el aumento de la competitividad y la mejora de la calidad. Es el primer laboratorio acreditado por ENAC (Entidad Nacional de



Acreditación), para la realización de ensayos sobre artículos de puericultura, parques infantiles y juguetes.

#### ILUSTRACIÓN 21. Centro AIJU



FUENTE: <http://www.aju.info>)

Actualmente, AIJU cuenta con 500 empresas asociadas pertenecientes a distintos sectores industriales de los que un 50% pertenece al sector del juguete, lo que representa un 98% del sector, por lo que AIJU se sitúa como la organización con mayor número de empresas asociadas del sector y referentes del mismo. Respecto al otro 50% restante, pertenecen a otros sectores, como el pequeño electrodoméstico, automoción, puericultura, productos infantiles, etc.

Los servicios que presta AIJU a sus asociados se concentran en 6 áreas específicas:

1. Ingeniería de Desarrollo de Producto-Laboratorio.
2. Sistemas de Gestión y Proyectos.
3. Estudios de Producto y Pedagógicos.
4. Formación.

5. Información.
6. Administración.

### Seguridad del producto

Una de las unidades tecnológicas más importantes de AIJU es la de Seguridad del Producto, ya que su centro es el primer y único laboratorio acreditado en España para la realización de ensayos de tronas para bebés.

Aunque la actividad principal de AIJU es la investigación de juguetes y puericultura, también analiza todo lo relacionado con la seguridad de parques infantiles, salud e infancia, moldes, plásticos en contacto con alimentos, videojuegos, etc.

### Tecnologías claves

AIJU asesora a empresas asociadas en la incorporación y desarrollo de aplicaciones de Tecnologías de la Información (TIC) a sus productos. Para ello, ha desarrollado una herramienta de realidad aumentada que permite la identificación de tecnologías y materiales empleados en la fabricación de prototipos y asesora en la implantación de herramientas TIC para la gestión de la seguridad de los parques infantiles, además de ofrecer formación a las empresas sobre esta materia. Otra de las innovaciones claves es la fabricación por tecnologías aditivas, que permite a las empresas el desarrollo de productos personalizados.

### Innovación y sostenibilidad

AIJU dispone de una Oficina de Proyectos europeos para el apoyo a la transferencia de tecnología en la PYME, además de poseer el posicionamiento estratégico de la agrupación de empresas innovadoras del Cluster Valle del Juguete y la Plataforma Tecnológica de sectores manufactureros tradicionales (PLATECMA).

### Formación y colaboraciones

AIJU no es solo investigación, sino que también es formación. Durante el año 2013, ha realizado 147 cursos y 23 jornadas, con una participación de 1.554 personas y un total de 9.899 horas lectivas.

En la actualidad, AIJU tiene 459 empresas asociadas, y 805 clientes activos, entre los que destacan las firmas relacionadas con juguetes y puericultura (230), transformación de plásticos (100), matricería (28) o parques infantiles (10).

Entre los organismos oficiales colaboradores con AIJU se puede destacar la participación de entidades nacionales e internacionales (29), de otros Centros Tecnológicos (25), asociaciones (11) o Universidades (11).

### **5.2. COLABORACIÓN ENTRE AIJU Y BERJUAN**

AIJU intenta apoyar a las empresas asociadas a ellas, no solo jugueteras, sino de otros sectores. Ofrece muchos aspectos y funciones en los que las empresas pueden buscar asesoramiento y poder poner en práctica sus ideas.

Algunos servicios que ofrece son:

- Desarrollo integral de producto (Prototipado)
- Diseño gráfico e industrial
- Ingeniería mecánica
- Procesado de plástico
- Seguridad de productos
- Servicios para la I+D+I
- TIC y aplicaciones digitales
- etc

En el caso de Berjuan, constantemente se encuentra en contacto, pues sirve como nicho para que puedan surgir ideas nuevas o mejorar las planteadas. AIJU sirvió de apoyo a Berjuan para la creación del Bebé Glotón, ofreciendo asesoramiento tecnológico, así como la posibilidad de realizar pruebas en sus instalaciones. Un estudio llevado a cabo para la realización y puesta en marcha del muñeco fue el estudio de la calidad del sonido del juguete, identificando los

parámetros acústicos que afectan a la calidad del sonido. En este sentido, AIJU se convierte en un apoyo fundamental para las empresas tanto del sector del juguete como para los demás sectores, pues empresas como Berjuan no disponen de los medios suficientes como para poder realizar dichos estudios o pruebas. De este modo, cualquier empresa es capaz de poder llevar a cabo un proyecto, aun sin poseer los medios necesarios. Ofrece una gran cantidad de servicios tecnológicos y de calidad para que las empresas puedan llevar a cabo sus proyectos.

AIJU realiza estudios exhaustivos que permiten identificar las principales claves para entender y definir a la actual generación infantil. De este modo se conocen las nuevas tendencias del mercado, y Berjuan toma las decisiones convenientes para adaptarse a las nuevas necesidades y modas que ofrece el mercado, ofreciendo productos innovadores.



## **CAPÍTULO 6. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES EMPLEADA POR BERJUAN S.L. Y LAS EMPRESAS DEL SECTOR.**

El sistema de producción elegido por cada empresa es el proceso por el cual dicha empresa transforma un conjunto de factores en un producto. Es decir, las materias primas o materiales obtenidos por la empresa son procesados dentro de ésta para transformarlos y así obtener el producto terminado, siempre bajo un control adecuado de dicho proceso.

Se pueden diferenciar tres tipos de sistemas de producción, como son:

- Producción por trabajos o bajo pedido.
- Producción por lotes.
- Producción continua.

La producción por trabajos o bajo pedido, también conocida como *Just in Time*, es aquella que sólo produce una vez que ha recibido un pedido de sus productos, es decir, cuando el cliente realiza un encargo a la empresa de sus productos, ésta comienza el proceso de producción.

Algunas ventajas que presenta este sistema de producción son las siguientes:

- Alto grado de flexibilidad por parte de la empresa a las necesidades del cliente, pues normalmente las empresas que realizan su producción bajo este sistema son capaces de reaccionar de forma rápida y eficiente ante cualquier imprevisto que pueda surgir.
- El trabajo realizado, generalmente es de una calidad alta, pues al ser pedidos concretos, con un diseño concreto y una cantidad, los trabajadores suelen emplear todos sus esfuerzos para que toda la producción sea válida, y de este modo, no incurrir en unos costes más elevados.

- Este sistema de producción permite minimizar el stock de la empresa, pues se fabrica lo que se va a vender, sin necesidad de almacenar producción excedente, disminuyendo costes de almacenamiento y pudiendo utilizarlo para otro uso.

Por el contrario, este sistema de producción también posee algunos inconvenientes, como son:

- Este sistema de producción lleva consigo unos costes de producción más altos.
- La producción se realiza de forma más lenta que en otros sistemas.
- A diferencia de otros sistemas productivos, en el sistema bajo pedido se necesita a personal más especializado, pues al tratarse de trabajos únicos y no repetitivos se necesitan personas cualificadas.

El sistema de producción por lotes consiste en producir cantidades limitadas de un mismo producto bajo pedido. Se pueden encontrar tres tipos:

1. Producción por lotes en talleres o a medida
2. Producción Batch (Lotes)
3. Producción en Línea

La producción por lotes en talleres o a medida requiere de un pequeño número de operaciones poco especializadas, las cuales se realizan por un solo trabajador o en grupo. El lote suele estar compuesto de pocas unidades del producto fabricado.

La producción Batch, cada lote del producto fabricado pasa de un centro de trabajo a otro, por lo que a diferencia de la producción por lotes en talleres, el producto requiere más operaciones, por lo que se necesita a más de un operario para poder realizarlas.

Por último la producción en Línea, se caracteriza por el movimiento del producto de manera secuencial y de principio a fin. Consiste en la fabricación de grandes lotes en pocos productos diferentes.

El último sistema de producción analizado es el sistema de producción continua. Consiste en la producción de forma estable, de forma que siempre se estén ejecutando las mismas operaciones, para obtener el mismo producto. Los operarios que intervienen en este sistema, siempre realizan las mismas tareas, en el mismo producto. Por lo que al terminar el trabajo en cada sección, el producto pasa a la siguiente etapa de producción, sin la necesidad de esperar todo el trabajo en el lote. En este sistema de producción el tiempo de cada operación debe ser siempre igual, para que la producción no experimente ninguna anomalía y continúe de forma correcta por todas las etapas de fabricación.

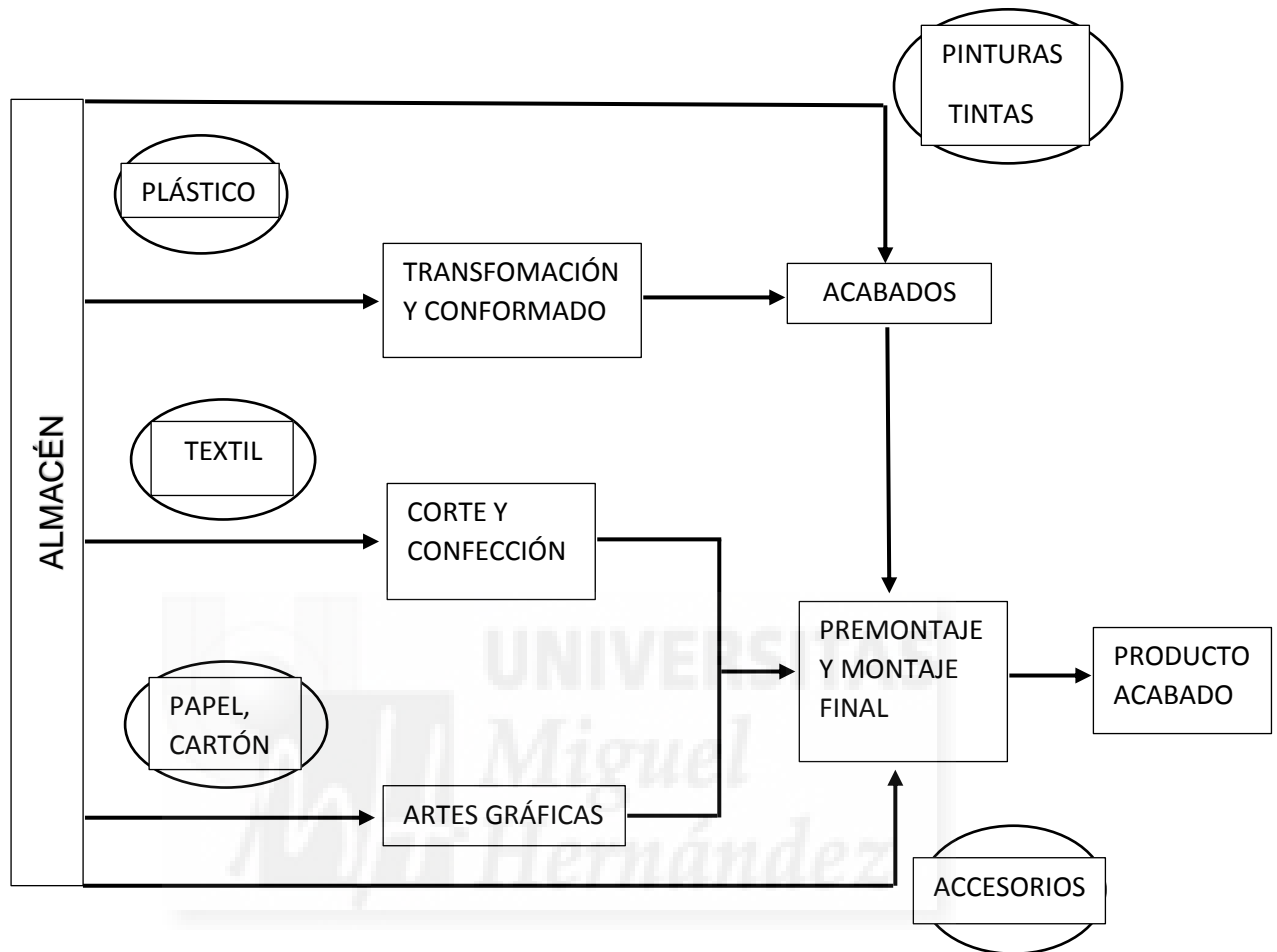
En el caso de Berjuan, el sistema de producción utilizado es bajo pedido, es decir, una vez han recibido el pedido del cliente comienzan a producirlo. Con este sistema de producción se aseguran fabricar únicamente lo que van a vender, aunque siempre fabrican algo más debido a las posibles mermas que puedan haber, minimizando gastos innecesarios, maximizando el beneficio.

Berjuan puede llevar a cabo este sistema de producción debido a la flexibilidad que ofrece de producción a sus clientes, adaptándose a cualquier imprevisto, a cualquier tipo de pedido, de pequeñas o grandes cantidades, ofreciéndoles un producto con la mayor rapidez y calidad. Se trata de una empresa que cumple con las fechas de entrega de los pedidos, sin demora y ofreciendo la posibilidad a aquellos clientes que no tengan espacio suficiente para guardar todo el pedido de servirles de almacén, guardando los productos y abasteciéndole conforme vaya necesitando.

A continuación se enuncian las etapas del proceso de producción que lleva a cabo la empresa Berjuan de un modo simplificado:

1. Recepción y almacenamiento de materias primas.
2. Procesado: transformación/conformado, corte/confección y artes gráficas.

3. Acabados.
4. Premontaje y montaje final.
5. Embalaje y expedición.



(FUENTE: Elaboración propia)

En función del tipo de producto de las materias primas, en el caso de Berjuan el plástico, o los productos semielaborados, serán de muy diversa naturaleza, y en función de ésta, están los posibles controles de calidad de que pueden ser objeto, previo a su acondicionamiento en el almacén. Berjuan en concreto tiene un sistema de supervisión de las materias que reciben, para saber en qué condiciones llegan los productos y determinar si son o no aceptados.

En la etapa de procesado se van a descubrir los procesos más representativos como son la Matricería que consiste en la fabricación de los moldes, y la transformación del plástico.



En el sector del juguete, la mayoría de fabricantes de juguetes tienen actividades transformadoras de plásticos en sus procesos productivos, generalmente las empresas se decantan por la transformación de materiales termoplásticos, cuyas técnicas se basan en la fundición de estos materiales por medio de suministro de calor, cuando se alcanza un estado líquido-viscoso darles la forma deseada antes de que se enfríe, para una vez conformados, dejarlos enfriar solidificándose el material. Berjuan utiliza hornos en los cuales el plástico se calienta de tal forma que pueda manejarse y adaptarse al molde creado.

En cuanto a los acabados, dentro del sector del juguete existe un porcentaje elevado de empresas que tienen dentro de sus instalaciones secciones de acabados superficiales de distinta naturaleza, o bien subcontratan este servicio a empresas auxiliares que se dedican exclusivamente a esta actividad. Berjuan realizado todo el procedimiento en su planta de producción, desde el maquillaje de las muñecas y muñecos, como ponerle las ropas.

Dentro del sector del juguete, la muñeca conlleva una complejidad superior a los demás juguetes en lo que se refiere a las operaciones de montaje, las cuales implican la implantación del pelo, inserción de ojos, ensamblaje de piernas, brazos y cabeza al cuerpo, y en el caso de que tengan la posibilidad de realizar ciertos movimientos de hablar, han de instalarse una serie de mecanismos, micromotores y hasta microchips y altavoces en miniatura, lo cual eleva todavía más la complejidad de la operación de montaje, y además no hay que olvidar que posteriormente hay que vestir a estas muñecas, lo que supone una etapa previa de corte y confección en miniatura para la elaboración de los vestidos. Todas estas operaciones son de vital importancia, por lo que Berjuan cuenta con personal con años de experiencia perfectamente preparados para desarrollarlas, pues de no hacerse de forma correcta podría generar un alto grado de rechazos y devoluciones.

Por último, las operaciones de embalaje se efectúan al final de la cadena de montaje, y normalmente implican un control de calidad del producto acabado previo al envasado. Este es un proceso muy importante, pues al fin y al cabo lo

que verá por primera vez el consumidor en el establecimiento de compra es el envase. Es por ello por lo que se utilizan envases muy llamativos con profusión de colores y que busca hacer más atractivo el juguete, lo cual implica para la fabricación de éstos que se utilicen una gran variedad de tintas y otros complementos.

En cuanto al sector, la gran mayoría de empresas utilizan el mismo sistema de producción que Berjuan. Las empresas que compiten directamente con Berjuan producen también bajo pedido, cada una ofreciéndole al cliente unas ventajas diferentes a las otras, como puede ser en el caso de Berjuan la posibilidad de ofrecer almacenamiento de los productos, Llorens ofreciendo facilidades para adquirir los productos, etc.

Por el contrario, hay multinacionales, como el caso de Famosa, que la gran mayoría de su producción no se realiza bajo un pedido concreto, sino que siguen una producción continua de un determinado producto. Realizan una previsión de la demanda mediante un Plan Agregado de producción a largo plazo y un Plan Maestro de producción a medio y corto plazo con la información proveniente del departamento comercial y de marketing sobre qué cantidades pueden ser demandas, y bajo ese estudio, comienzan a producir. Como en el caso de Berjuan y de las demás empresas del sector del juguete, su mayor cantidad de producción se produce en los meses anteriores a las fechas navideñas, pero Famosa se caracteriza por llevar a cabo durante todo el año, una gran cantidad de producción con respecto a las demás empresas del sector, siendo una de las empresas más grandes del sector juguetero.

## CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Como analizamos anteriormente, las empresas cuentan con una serie de recursos, tanto intangibles como tangibles, necesarios para la consecución de sus objetivos. Dentro de esos recursos, se encuentran los recursos humanos, considerados como parte fundamental de una organización, que junto con los recursos materiales y económicos, componen todo lo que necesita una empresa.

Los recursos humanos de una empresa están compuesto por los empleados, trabajadores y colaboradores de la organización, los cuales aportan sus habilidades, capacidades y experiencia para el buen funcionamiento de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. Es por ello, por lo que para Berjuan, sus recursos humanos, sus trabajadores, son considerados el activo más valioso que posee, pues son profesionales especializados cada uno en su tarea.

Hay varios objetivos que persigue el análisis de los recursos humanos. En primer lugar, busca diagnosticar la estructura y cualificación del actual grupo de personas que componen la organización, para posteriormente analizar qué cantidad de personas hacen falta, con qué capacidades y para qué lugar determinado, siempre en el momento oportuno.

Algunas ventajas que proporciona el análisis de los recursos humanos son:

- Detectar los aspectos positivos y aquellos que se tienen que mejorar.
- Tener conocimiento de la cualidad de los trabajadores para ver si corresponde con las exigencias del puesto que desempeñan.
- Conocer cuáles son las motivaciones de los trabajadores, pues sabiéndolas se pueden incentivar y dar lugar a un mayor rendimiento por parte de los trabajadores.

En cuanto a la búsqueda de personal, se puede realizar de tres formas: interna, externa o mixta.

Se trata de reclutamiento interno cuando el puesto libre que hay en la empresa se intenta cubrir mediante la reubicación de empleados, es decir, a través de ascenso, promoción o por sus habilidades. La ventaja más destacada que presenta este modo de reclutamiento es la rapidez con la que se realiza, así como el conocimiento que ya posee el trabajador sobre la empresa, como su cultura, su funcionamiento, etc, por lo que el tiempo de adaptación será mínimo con respecto si se tratara de una persona externa a la empresa.

Por otro lado, el reclutamiento externo consiste en acudir al mercado laboral e intentar cubrir la vacante con personas externas a la empresa. Para ello la empresa acude al mercado laboral para recoger solicitudes, currículums, recomendaciones de los empleados, agencias especializadas de colocación, etc. y seleccionar al trabajador más adecuado para el puesto vacante dependiendo de sus capacidades y habilidades. Algunas de las ventajas que presenta esta forma de contratación es el aprovechamiento de las inversiones en formación que han realizado otras empresas, así como el aporte de innovación y cambio a la empresa. En cambio, tiene el inconveniente del mayor tiempo que necesita el nuevo trabajador para adaptarse al puesto, conocer la empresa, etc.

Por último, el sistema de reclutamiento mixto consiste en combinar el reclutamiento externo con el interno, es decir, se escogen candidatos tanto de fuera de la empresa, como también pertenecientes a ella para cubrir la vacante. Este modo es un modelo más abierto que los otros dos, pues ofrece la oportunidad de poder elegir tanto fuera de la empresa como dentro a la persona más adecuada para el puesto de trabajo, por lo que la persona elegida tendrá un mayor nivel y especialización para lo que se necesita. El inconveniente que presenta es la posible lentitud de selección, y unos costes elevados.

El sector de la muñeca es un sector en el cual la demanda de sus productos está muy estacionalizada, es decir, es en la época próxima a las fiestas de navidades cuando su producción se ve multiplicada por tres o cuatro veces con respecto a la demanda del resto del año. La fabricación de la muñeca consta de un 80% de mano de obra directa, siendo sólo el 20% realizado por máquinas. Es por ello, por lo que muchas empresas se ven obligadas, en época de máxima producción, a subcontratar parte de la producción o a ampliar su plantilla de trabajadores para poder hacer frente a los pedidos de los clientes.

Berjuan posee un equipo de 6 trabajadores durante la gran mayoría del año, exceptuando la campaña navideña. Es en esa etapa, cuando la cantidad de trabajadores se multiplica, llegando a ser 16 empleados. La empresa se divide entre la fase de producción y la fase de ensamblado. Dicha sección está compuesta por un equipo de 4 mujeres durante todo el año, y es en esa sección donde se realiza, en la época navideña, un reclutamiento externo para poder hacer frente a toda la producción. Contratan a mujeres del pueblo de Onil, realizando la misma selección de un año para otro. Con esta contratación, Berjuan conforma tres equipos de cuatro trabajadoras por equipo, de modo que consiguen ensamblar a tiempo todas las muñecas de los diferentes pedidos.

El primer trabajo que Berjuan contrata para la realización de una muñeca es al escultor. Berjuan no posee un escultor especializado propio, sino que lo subcontrata para que le realice el trabajo. Una vez el escultor realiza la forma del muñeco, Berjuan lo presenta al cliente para ver si refleja lo que busca, si éste da el visto bueno, se realiza un molde y a partir de ahí se comienza a fabricar. Como comentamos anteriormente, Berjuan tiene la capacidad para poder realizar en su planta de producción pedidos de 5.000-6.000 muñecas, a partir de esa cantidad, Berjuan se ve obligada a subcontratar parte de la producción, pues sería incapaz de realizarlo todo por ella misma.

Berjuan tiene muy analizado, y conoce muy bien qué es lo que le hace falta de mano de obra en las diferentes épocas del año, a dónde acudir, y qué hacer,

por lo que para Berjuan no supone ningún esfuerzo extra tener que realizar un reclutamiento externo, o tener que analizar qué es lo que necesita el puesto que hay que rellenar, o en alguna ocasión interno, pues si reciben algún pedido urgente, los mismos empleados se adaptan al puesto requerido.

Algo parecido sucede con las empresas competidoras de Berjuan en cuanto al personal de la empresa y en las estrategias de captación que llevan a cabo. En el caso de Nines Artesanals d'Onill, es la empresa competidora directa que más personal tiene, contando en el año 2013 con diez trabajadores. En ese mismo año, durante la temporada de navidad, llegaron incluso a multiplicar por 3 su equipo de trabajo, pues se trata la empresa con mayor producción de las estudiadas, y por consiguiente, la que más trabajadores tiene. Llorens y Antonio Juan son empresas muy similares, en cuanto a recursos humanos, a Berjuan, realizan la misma estrategia de captación de personal, incrementándolo en las fechas de mayor producción, la campaña navideña. Destacar que se trata de un sector en el cual las mujeres tienen un alto grado de presencia en las empresas, siendo 3 de cada 4 trabajadores mujeres, las cuales normalmente desempeñan labores de diseño de vestidos, vestir al muñeco y ensamblarlo, en cambio los hombres, normalmente se encargan de las tareas mecánicas que conlleva la fabricación (cosen el pelo, ponen los ojos, montan las partes del cuerpo).

Los Recursos Humanos de las empresas pueden ser formales o informales. Una sociedad que sigue una organización formal, define una estructura en la organización, en la cual los trabajos se dividen de forma racional entre los trabajadores, de modo que los objetivos de la empresa sean más fáciles de conseguir, pues de este modo se facilita la coordinación de las diversas actividades. Normalmente estas reglas que coordinan a la sociedad se suelen fijar por escrito, con el fin de que todos los empleados puedan conocerlas.

Por el contrario, la organización informal es aquella que surge de forma natural entre las personas de la organización. Este tipo de organización se forma a través de las relaciones que hay, o de la creación de grupos informales que no se han establecido en ningún documento formal. Se puede dar el caso, en el

que una organización formal vaya convirtiéndose poco a poco, o tomando características, de una organización informal, debido a las relaciones sociales e interacciones entre las personas que se encuentran situadas en posiciones de la organización formal.

La organización informal no se refleja en ningún papel para su implementación, sino que suele comprender aquellos aspectos del sistema que no habían sido planeados.

En el caso de Berjuan, se trata de una organización formal, pero con matices de organización informal que hace que puedan adaptarse a cualquier imprevisto o introducir mejoras en sus productos siempre cumpliendo con los objetivos previamente fijados.

En Berjuan se sabe qué rangos ocupa cada persona dentro de la sociedad y qué actividades debe realizar. Debido a los muchos años que alguno de sus trabajadores lleva en la empresa, se han creado relaciones sociales que dan lugar, en ocasiones, a situaciones en las que los trabajadores tengan actitudes de una organización informal.

En mi opinión, pienso que un exceso de formalización limita la capacidad y creatividad de los trabajadores, limitando su conocimiento y dejando pasar posibles éxitos empresariales. Creo que una combinación entre una organización formal, con relaciones informales dentro de la empresa, puede dar lugar a una mayor comunicación y la posibilidad de creación de sinergias, pudiendo ser una ventaja competitiva para la organización.

## **CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES, PROPUESTA DE ACTUACIÓN Y RECOMENDACIONES**

En primer lugar, tras haber realizado un análisis de las características y aspectos más relevantes de Berjuan así como del sector del juguete, cumpliendo con los objetivos marcados al inicio del presente Trabajo Fin de Grado, se realizarán una serie de conclusiones relacionadas con los aspectos tratados, así como una serie de recomendaciones relacionadas con los apartados que pienso que se pueden mejorar para la obtención de un mayor rendimiento de la empresa.

Berjuan es una empresa familiar fundada en 1977, dedicada al sector de la juguetería, en concreto, a la creación de muñecas. Actualmente su dirección está en manos de la segunda generación que empezó a relevar a los fundadores a partir de 2008, momento que supuso uno de los mayores desafíos para la empresa, debido al inicio de la crisis económica. Uno de sus hitos es el *Bebé Glotón*, con el cual se refleja el compromiso que tiene la empresa con la innovación, al tratarse del primer muñeco que imitaba la acción de la lactancia materna natural. Dicho hito tuvo una gran repercusión mediática, llegando incluso a ser noticia en varios canales de Estados Unidos. Actualmente Berjuan busca encontrar un equilibrio entre la venta en grandes superficies y los pequeños establecimientos, además, sus productos se encuentran presentes en más de una docena de países a través de la exportación, pues se trata del método escogido por Berjuan para su distribución y el cual le ofrece mayores ventajas. Con la exportación Berjuan consigue un doble beneficio, por un lado logra situar sus productos en diferentes países sin que el coste sea demasiado alto, y por otro lado, está consiguiendo consolidar su imagen de empresa solvente y seria, todo esto en un entorno en el cual la competencia en el sector del juguete es muy elevada, tanto a nivel nacional como internacional.

Aunque la competencia internacional de países como China sea digna de atención, lo cierto es que la competencia que la empresa debe considerar directamente es aquella que proviene de empresas españolas, debido a que producen artículos muy similares con productos de calidad.



Berjuan persigue por un lado el progreso físico y educativo de los niños y niñas que juegan con sus productos, y por otro lado, crecer y afianzar su posición a través de la innovación sin olvidar la tradición a la hora de elaborar sus productos de forma artesanal. Al tratarse de una empresa familiar, los fundadores supieron transmitir una serie de valores, creencias y costumbres, que actualmente todavía se mantienen, pues sus descendientes han luchado para preservarlos, por lo que Berjuan cuenta de con una cultura organizativa fuerte.

En cuanto a los recursos, Berjuan cuenta con recursos tangibles, como es su planta de producción situada en Onil donde posee todos los medios necesarios para la completa fabricación de sus productos; recursos financieros propios; y recursos intangibles, los cuales se tratan de recursos humanos uno de los puntos fuertes de la empresa con una plantilla que abarca desde los pocos años de experiencia hasta más de 30 años en la empresa. Posteriormente analizaremos y realizaremos algunas recomendaciones en cuanto a los recursos humanos. Tecnológicamente, Berjuan posee un sistema que le permite ajustar su producción a cada tipo de cliente y pedido, pues tiene la capacidad de poder adaptarse a cualquier tipo de pedido, ya sea de una producción baja, como de una producción de hasta 5000-6000 productos. En cuanto a los recursos organizativos, Berjuan posee su marca para diferenciarse del resto de empresas competidoras, una marca con una reputación contrastada y una amplia cartera de clientes, pero también tiene otras marcas registradas como son Bebé Glotón y Naturamis. Como recomendación a esto último, aconsejaría a la dirección de Berjuan que todos sus productos se comercializaran bajo el nombre de la empresa, pues de este modo se podría conseguir una fidelización por parte de los clientes con la marca, algo que es difícil de conseguir, pero que si se logra, se crearía una relación difícilmente divisible. Esta recomendación se apoya con el principal objetivo que tiene Berjuan, el cual es situar a la marca en una posición mejor de la que tiene ahora, por lo que creando productos innovadores, con materiales de calidad y que satisfagan las necesidades de los clientes bajo la marca de Berjuan, se podría conseguir dicho objetivo. En cuanto a la diversificación empresarial, Berjuan participa en diferentes proyectos, todos ellos relacionados con su

actividad principal, la fabricación de muñecas. Mi recomendación en cuanto a la diversificación, es que siguiera tal y como está, pues si quiere afianzar su marca como una marca de muñecas de calidad e innovadora, no le recomendaría realizar una diversificación no relacionada, pues su imagen podría verse perjudicada y afectar a su principal actividad.

Los principales ratios estudiados que deben ser tenidos en cuenta por Berjuan para tomar las acciones necesarias para mejorarlos, de modo que sea beneficioso para la empresa son los siguientes; como principal ratio a mejorar sería el Ratio de Tesorería. Berjuan en el año 2013 se encuentra muy por debajo de la mediana del sector, siendo su valor inferior a 0,02 y el del sector 0,14, situándola en una situación preocupante. Algunas recomendaciones para poder incrementar dicho ratio podría ser reconvertir deuda de corto plazo a largo plazo, realizar una venta de activos, atrasar pagos con proveedores o intentar mejorar los plazos de cobro con sus clientes, obteniendo de este modo liquidez para poder hacer frente a las deudas a corto plazo.

Otro ratio que Berjuan debe controlar y en el cual debe realizar acciones para mejorar es el Ratio de Gastos Financieros sobre Ventas. El resultado obtenido por Berjuan en este sector se encuentra en 0,7, siendo el máximo permitido de 0,2 que coincide con el resultado del sector. De modo que Berjuan tiene unos gastos financieros excesivos.

Sobre el Ratio de Capitalización Total, Berjuan muestra una cifra inferior a la de sus competidores, por lo que no destina lo suficiente a reservas, sino que lo distribuye a través de dividendos. Le recomendaría que destinara una mayor cantidad a reservas, de esto modo se conseguiría una mejora de la solvencia y de las garantías patrimoniales, así como un crecimiento de la empresa.

Para terminar con los ratios a tener en cuenta por Berjuan para su posterior mejora, debe tener en cuenta el Apalancamiento Financiero, pues en los tres años analizados (2011,2012 y 2013), su resultado se encuentra muy por debajo de la mediana del sector, siendo la interpretación de los datos como una mala inversión realizada, pues el rendimiento que se obtiene de las inversiones realizadas es inferior a su coste, es decir, la rentabilidad de los fondos propios

se ve reducida. Como recomendación, Berjuan deberá renegociar su deuda o reducirla sustituyéndola por recursos propios.

En el sector del juguete existen diferentes organismos e instituciones que tratan de asesorar y conducir a las empresas del sector en un entorno tan activo como este. Este tipo de organismos ofrecen asesoramiento, formación complementaria y toda una cartera de actividades destinada a cubrir las necesidades que les puedan surgir a las empresas jugueteras. Una de estas instituciones es el Instituto Tecnológico del Juguete (AIJU), situada en la localidad de Ibi persigue actividades como la investigación, el desarrollo, la innovación, etc. Cuenta con 500 empresas asociadas, la mitad de las cuales se dedican al sector juguetero. Con un laboratorio único en España, la institución es pionera en seguridad. En su labor de asesoramiento informa a las empresas en cuenta a tecnología se refiere, además de innovación y sostenibilidad. AIJU también ofrece formación al personal de sus empresas asociadas, mediante cursos y jornadas. AIJU ha sido para Berjuan un gran apoyo para el desarrollo de alguno de sus productos, como fue el caso del Bebé Glotón, en el cual se realizaron las pruebas necesarias para la testa del producto. A través de los estudios llevados a cabo por AIJU sobre los diferentes comportamientos y preferencias infantiles, Berjuan toma sus propias decisiones y línea de actuación.

Una segunda institución es la Asociación Española de Fabricantes del Juguete (AEFJ), la cual se trata de la única asociación representante de juguetes, miembro de la CEOE y de la TIE.

Dentro de la clasificación de sistemas de producción (producción bajo pedido, por lotes o continua), Berjuan opta por realizar su producción bajo pedido, lo cual quiere decir que la producción no comienza hasta no recibir el pedido de un cliente. Con este sistema se evitan gastos innecesarios y se gana en seguridad, ya que se tiene una certeza casi absoluta de que lo que se va a producir va a ser vendido posteriormente.

La primera fase del proceso de producción que sigue Berjuan es la recepción y el almacenamiento de materias primas, se les realizan las pruebas pertinentes y de ahí son dirigidas a un espacio especialmente acondicionado para su

almacenamiento. A la segunda fase del proceso se le conoce con el nombre de procesado, en esta etapa se llevan a cabo todas aquellas actividades orientadas a la transformación de las materias primas recibidas, como el plástico. La tercera fase tiene que ver con el acabado del producto, es decir, el maquillaje y ropa de las muñecas, las cuales se realizan íntegramente en la planta de producción de Berjuan. La cuarta fase corresponde al premontaje y montaje final, donde Berjuan se enfrenta a un reto mayor que el resto de empresas jugueteras ya que al centrar su atención en las muñecas, su actividad se complica con actividades como la inserción de ojos, el cosido del pelo, etc. La última etapa es el embalaje del producto, el cual se realiza a través de una cadena de montaje. En cuanto al sistema de producción que utiliza Berjuan, pienso que es el adecuado y el que más ventajas ofrece para el sector del juguete, pues debido a su estacionalidad, se evita el despilfarro que conllevaría la utilización de otros sistemas. Si es cierto, que ante pedidos, como es el caso de los Baby Pelones de Juegaterapia que se realiza durante todo el año o con los proyectos que tienen en marcha con las grandes superficies, podrían utilizar otro sistema de producción como podría ser el continuo. Podrían marcarse una producción semestral o anual y producirlo de este modo. Algunas ventajas que ofrecería este sistema es la reducción en costes, pues se realizaría todo de forma más automatizada y masiva, evitando los costes que conlleva la producción bajo pedidos, que se realizan de una forma más minuciosa. Como inconveniente resaltar el posible stock que no se venda al cliente, pues será material perdido. En cambio, como he comentado anteriormente, el sistema de producción que mejor se adecúa a la empresa Berjuan debido a sus principales actividades y proyectos que realizan con personas independientes, es el sistema de producción bajo pedido.

Si se llevara a cabo la producción continua debido a los contratos establecidos con grandes superficies que quisieran disponer de una producción homogénea durante todo el año, el personal de Berjuan debería verse incrementado. Esto sería un factor favorable, tanto para la empresa como para las personas del pueblo de Onil, pues esa necesidad de producción se traduciría en puestos de trabajo. No sólo habría que contratar a personal de forma temporal durante la campaña navideña, sino que esos trabajadores que antes eran contratados

para los meses de máxima producción, ahora se convertirían en trabajadores continuos durante todo el año, aun teniendo Berjuan que seguir contratando a más personal para las campañas de navidad.

Berjuan es una empresa la cual tiene una organización formal, es decir, sus trabajadores saben qué es lo que tienen que hacer, y qué rangos hay en la empresa. Sin embargo, debido a los años que los trabajadores están en la empresa, se han creado relaciones sociales entre ellos, las cuales crean interacciones entre los trabajadores y la dirección. Por otro lado, es importante que Berjuan motive a sus trabajadores, ya sea mediante incentivos económicos o implicándoles en proyectos de la empresa, ayudándoles en lo que sea necesario, de este modo los empleados estarán comprometidos con la empresa y trabajarán de una forma más eficiente.

Como última recomendación, le propondría a Berjuan que aprovechara las oportunidades que ofrece el entorno, que aprenda de los demás, tanto de empresas de su sector como de otros sectores, pues la utilización del *Benchmarking* no se trata de imitar o copiar a los demás, sino de poder incorporar a sus productos nuevos procesos, nuevos diseños que han podido surgir simplemente observando.

## BIBLIOGRAFÍA

### Manuales:

- Administración de los Sistemas de Producción (2004). Gustavo Velázquez Mastretta.
- Fundamentos y Prácticas de Contabilidad (2008). José Antonio Trigueros Pina, Manuel Enrique Sansalvador Sellés, Javier Reig Muller, José Francisco González Carbonell, José Antonio Cavero Rubio.
- Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2007). La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones.

### Base de datos:

- Base de datos SABI

### Páginas web:

- <http://www.aulafacil.com/cursos/l19859/empresa/emprender/planes-de-negocio/los-competidores>
- <http://www.aulafacil.com/cursos/l20777/empresa/estrategia/estrategia-empresarial-basico/tipos-de-recursos-de-la-empresa>
- [http://www.adeudima.com/?page\\_id=640](http://www.adeudima.com/?page_id=640)
- <http://www.aiju.info/asociados/juguete>
- <http://www.aiju.info/quienes-somos>
- <http://www.antoniojuansl.com/>
- <http://www.aimplas.es/>
- <https://aimme.com/es/>
- <http://www.abanfin.com/?tit=ratio-de-independencia-o-autonomia-financiera-formulario-economico>
- <http://alumnos6036.blogspot.com.es/2007/10/mercados-empresariales-y.html>
- [http://www.areaoberta.com/2\\_3\\_3\\_5\\_59/juquetes/aiju/aiju-presenta-su-memoria-2013-con-una-apuesta-clara-por-su-expansi-n-internacional.html](http://www.areaoberta.com/2_3_3_5_59/juquetes/aiju/aiju-presenta-su-memoria-2013-con-una-apuesta-clara-por-su-expansi-n-internacional.html)
- <http://www.berjuan.com/berjuan/app/berjuan/berjuan.asp?idioma=es>

- [http://www.bicgalicia.es/crearempresasenfp/alumno/alumno\\_esp/paginas/textos/textos23.htm](http://www.bicgalicia.es/crearempresasenfp/alumno/alumno_esp/paginas/textos/textos23.htm)
- <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-14252>
- [http://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-1990-16514](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1990-16514)
- <http://www.buenosnegocios.com/notas/683-el-poder-negociacion-los-proveedores>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Modelo-Tridimensional-Del-Negocio-Abell/2280176.html>
- [http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/InformeComercializacionJuguetes\\_2006.pdf](http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/InformeComercializacionJuguetes_2006.pdf)
- [http://www.crearempresas.com/proyectos10/laplancodelsa/laplancodelsa/entorno/entorno.htm#-Entorno\\_generaal](http://www.crearempresas.com/proyectos10/laplancodelsa/laplancodelsa/entorno/entorno.htm#-Entorno_generaal)
- [http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/03/20/valencia/1395308879\\_396387.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/03/20/valencia/1395308879_396387.html)
- <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisr.pdf>
- <http://ciberconta.unizar.es/leccion/cf009/100.HTM>
- <http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/>
- <http://www.citma.gva.es/>
- [http://descuadrando.com/Diversificaci%C3%B3n\\_empresarial#Definici.C3.B3n\\_Diversificaci.C3.B3n\\_empresarial](http://descuadrando.com/Diversificaci%C3%B3n_empresarial#Definici.C3.B3n_Diversificaci.C3.B3n_empresarial)
- [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/reclutamiento\\_interno\\_y\\_externo.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/reclutamiento_interno_y_externo.html)
- <http://definicion.de/recursos-humanos/>
- [http://www.descuadrando.com/Recursos\\_Humanos](http://www.descuadrando.com/Recursos_Humanos)
- [http://www.descuadrando.com/An%C3%A1lisis\\_interno\\_de\\_recursos\\_humanos#An.C3.A1lisis\\_de\\_los\\_recursos\\_humanos](http://www.descuadrando.com/An%C3%A1lisis_interno_de_recursos_humanos#An.C3.A1lisis_de_los_recursos_humanos)
- <https://debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix>
- <https://debitoor.es/definicion-de-benchmarking>
- <http://www.endesa.com/es/conoceendesa/nuestraestrategia/VisionMisionyValores>
- <http://es.scribd.com/doc/109651987/Tipos-de-Recursos-de-Una-Empresa#scribd>

- <http://es.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re>
- <http://empresariados.com/recursos-tangibles-e-intangibles-en-la-empres/>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Cuentas\\_por\\_cobrar](https://es.wikipedia.org/wiki/Cuentas_por_cobrar)
- <http://www.ecobachillerato.com/eoearagon/tema3.pdf>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n\\_formal](https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_formal)
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Entorno\\_empresarial](https://es.wikipedia.org/wiki/Entorno_empresarial)
- [http://economia.elpais.com/economia/2015/03/26/actualidad/142735569\\_2\\_602414.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/03/26/actualidad/142735569_2_602414.html)
- [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas#.28F1.29\\_Poder\\_de\\_negociaci.C3.B3n\\_de\\_los\\_Compradores\\_o\\_Clientes](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas#.28F1.29_Poder_de_negociaci.C3.B3n_de_los_Compradores_o_Clientes)
- [http://es.slideshare.net/Therazor224/mercado-y-tipos-de-mercados?next\\_slideshow=1](http://es.slideshare.net/Therazor224/mercado-y-tipos-de-mercados?next_slideshow=1)
- <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2e.htm>
- <http://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/tipos-de-internacionalizacion-empresarial/>
- <http://es.slideshare.net/jontxu01/estrategias-de-internacionalizacion>
- <http://www.emprendepymes.es/5-motivos-para-internacionalizarse/>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja\\_competitiva](https://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva)
- <http://www.elergonomista.com/3ab12.html>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Michael\\_Porter#Competitividad\\_e\\_innovaci.C3.B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter#Competitividad_e_innovaci.C3.B3n)
- <http://www.economia48.com/spa/d/ventaja-competitiva/ventaja-competitiva.htm>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)
- <http://es.slideshare.net/teresatice/prctica-dafo-43211608>
- [http://www.ecured.cu/index.php/An%C3%A1lisis\\_Econ%C3%B3mico\\_Financiero/financiero&name=Manuales&fid=ee0bcby](http://www.ecured.cu/index.php/An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico_Financiero/financiero&name=Manuales&fid=ee0bcby)
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Ratio\\_financiera#Razones\\_de\\_Solvencia\\_a\\_Largo\\_Plazo\\_o\\_Apalancamiento\\_Financiero](https://es.wikipedia.org/wiki/Ratio_financiera#Razones_de_Solvencia_a_Largo_Plazo_o_Apalancamiento_Financiero)
- <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-el-apalancamiento-financiero>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Valor\\_agregado](https://es.wikipedia.org/wiki/Valor_agregado)



- <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacion/cultura-fuerte-debil.htm>
- <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura\\_organizacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional)
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_de\\_producci%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_producci%C3%B3n)
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_de\\_producci%C3%B3n#Producci.C3.B3n\\_continua](https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_producci%C3%B3n#Producci.C3.B3n_continua)
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Reclutamiento#Interno>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Estacionalidad>
- <https://www.enac.es/web/enac/inicio>
- <http://es.scribd.com/doc/106931216/EI-Enfoque-Tridimensional-de-Abell-y-Hammond#scribd>
- <http://es.scribd.com/doc/48746662/QUE-ES-EL-ANALISIS-CAME#scribd>
- [http://ec.europa.eu/growth/sectors/toys/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/sectors/toys/index_en.htm)
- <http://www.feriavalencia.com/>
- <http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>
- <http://www.innovacionsocial21.org/2013/07/el-analisis-dafo-que-es-y-como-llevarlo.html>
- <http://induferias-hinchalia.feriavalencia.com/>
- <http://www.itene.com/>
- <http://www.innovacionsocial21.org/2013/09/analisis-CAME-estrategias-a-traves-del-DAFO.html>
- <http://www.juegaterapia.org/>
- <http://www.juguetes.es/tipos-de-juguetes/>
- <http://kiddyminimodel.es/>
- <https://www.linkedin.com/company/redit-red-de-institutos-tecnologicos-de-la-comunitat-valenciana>
- <http://www.mundodiversal.es/llegan-los-munecos-de-la-eurocopa-2012/>
- <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/372/75.pdf>

- <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/372/43.pdf>
- <http://www.mllorens.net/>
- <http://www.monografias.com/trabajos10/bench/bench.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos82/analisis-administracion-recursos-humanos/analisis-administracion-recursos-humanos.shtml>
- <http://www.mejorartucv.com/que-es-un-analisis-came-y-como-usarlo-en-la-busqueda-de-trabajo/>
- <http://ninesart.es/>
- <http://ocw.uc3m.es/economia-financiera-y-contabilidad/economia-de-la-empresa/material-de-clase-1/SistemasProduccion.pdf>
- <http://www.promonegocios.net/mercado/tipos-de-mercado.html>
- <http://reginadetrejo.blogspot.com.es/2008/08/recursos-basicos-de-empresa.html>
- [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n\\_submissionb.pdf?sequence=5](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf?sequence=5)
- <http://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- <http://robertoespinoza.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2014/09/1595.htm>
- <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2014/05/metodos-de-produccion-industrial-modalidades-ventajas-y-desventajas.htm>
- [http://html.rincondelvago.com/sistemas-de-produccion\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/sistemas-de-produccion_1.html)
- <http://www.redit.es/es/>
- [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/ventaja\\_competitiva.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/ventaja_competitiva.aspx)
- <http://www.significados.com/objetivos-estrategicos/>
- <http://www.unifinancialglobalcommerce.com/razones-para-la-internacionalizacion-de-una-empresa/>
- [http://www.webandmacros.com/Mision\\_Vision\\_Valores\\_CMI.htm](http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm)
- <https://www.youtube.com/watch?v=yhgnV1PQrkY>

## ANEXOS

### ANÁLISIS ECONÓMICO

#### ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES Y TENDENCIAS

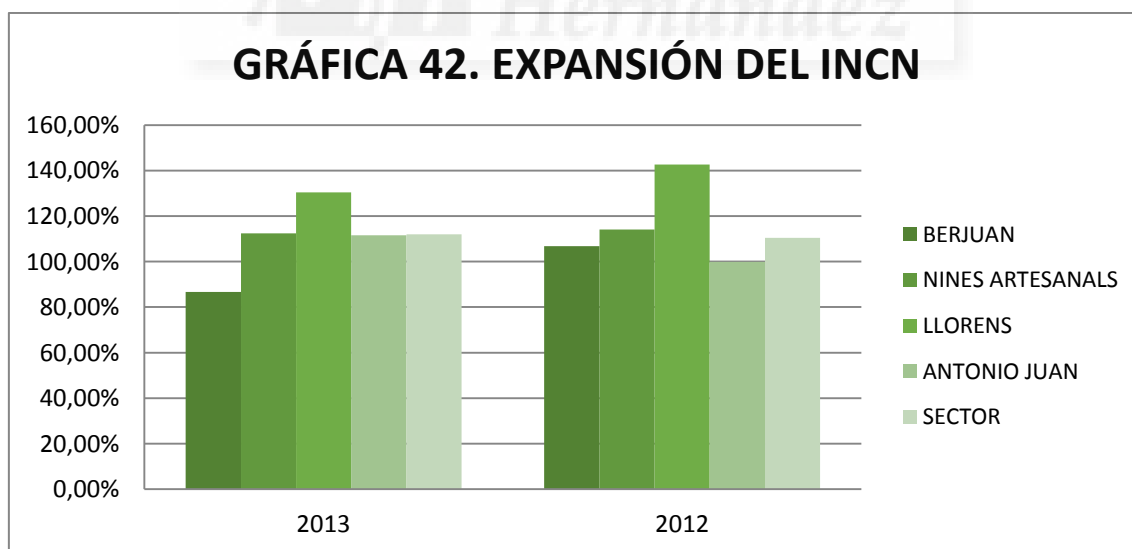
Nos informa de cómo han ido evolucionando o variando, de forma porcentual, de un año para otro los datos.

#### Expansión del INCN

Mide la evolución que han llevado a cabo las ventas.

TABLA 46. EXPANSION DEL INCN			
	2013	2012	2011
BERJUAN	86,68%	106,81%	-
NINES ARTESANALS	112,44%	114,17%	-
LLORENS	130,41%	142,58%	-
ANTONIO JUAN	111,57%	99,85%	-
SECTOR	112,01%	110,49%	-

(FUENTE: Elaboración Propia)

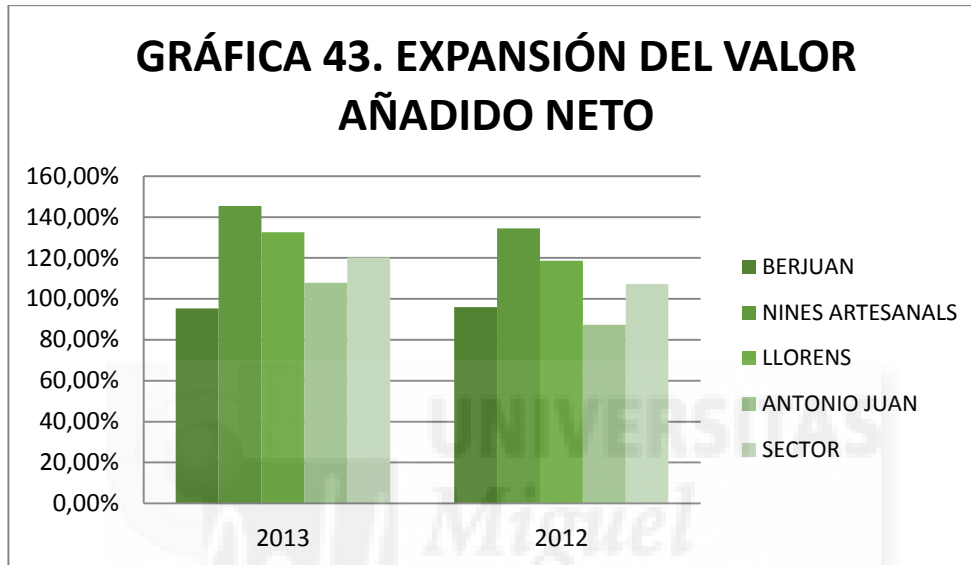


(FUENTE: Elaboración Propia)

Expansión valor añadido neto

TABLA 47. EXPANSION DEL VALOR AÑADIDO NETO			
	2013	2012	2011
BERJUAN	95,41%	95,91%	-
NINES ARTESANALS	145,39%	134,53%	-
LLORENS	132,52%	118,61%	-
ANTONIO JUAN	107,87%	87,36%	-
SECTOR	120,20%	107,26%	-

(FUENTE: Elaboración Propia)



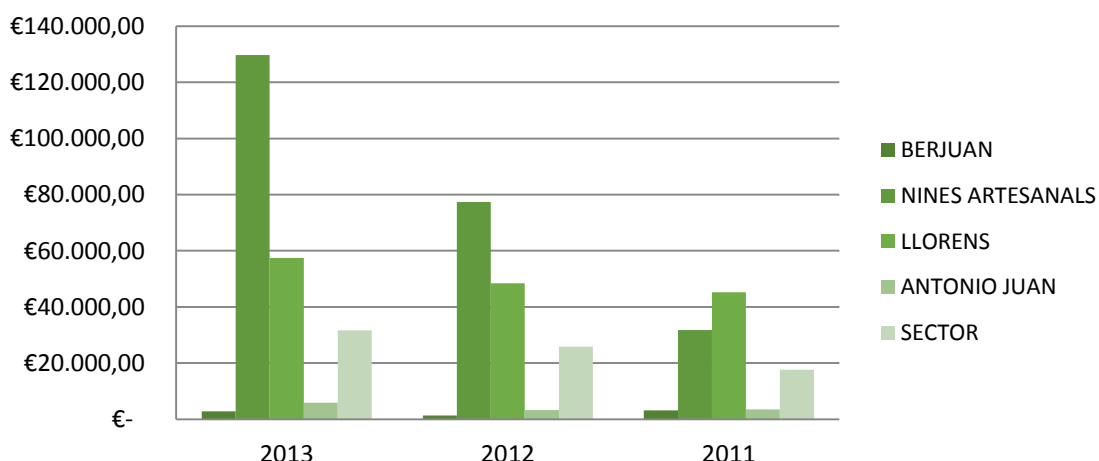
(FUENTE: Elaboración Propia)

Resultado del ejercicio

TABLA 48. RESULTADO DEL EJERCICIO			
	2013	2012	2011
BERJUAN	2.821,00€	1.350,00€	3.143,00€
NINES ARTESANALS	129.650,00€	77.363,00€	31.819,00€
LLORENS	57.469,00€	48.390,00€	45.205,00€
ANTONIO JUAN	5.922,00€	3.228,00€	3.489,00€
SECTOR	31.695,50€	25.809,00€	17.654,00€

(FUENTE: Elaboración Propia)

## GRÁFICA 44. RESULTADO DEL EJERCICIO



(FUENTE: Elaboración Propia)

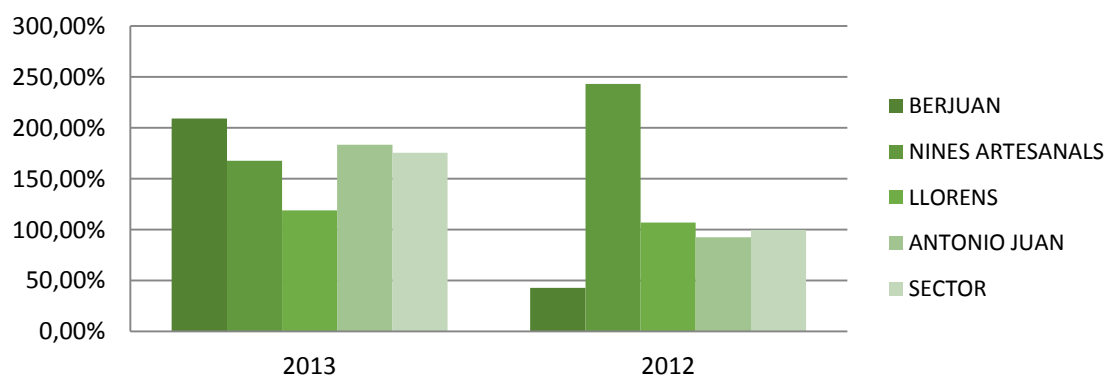
### Expansión del resultado del ejercicio

**TABLA 49. EXPANSION DEL RESULTADO DEL EJERCICIO**

	2013	2012	2011
BERJUAN	208,96%	42,95%	-
NINES ARTESANALS	167,59%	243,13%	-
LLORENS	118,76%	107,05%	-
ANTONIO JUAN	183,46%	92,52%	-
SECTOR	175,52%	99,78%	-

(FUENTE: Elaboración Propia)

## GRÁFICA 45. EXPANSIÓN DEL RESULTADO DEL EJERCICIO



(FUENTE: Elaboración Propia)

### Resultado antes de impuestos

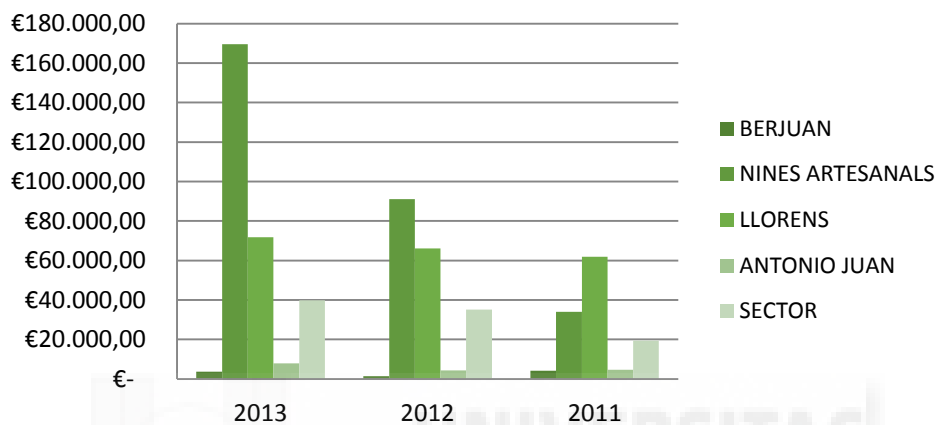
**TABLA 50. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS RAI**

	2013	2012	2011

BERJUAN	3.761,00€	1.350,00€	4.191,00€
NINES ARTESANALS	169.579,00€	91.155,00€	34.052,00€
LLORENS	71.836,00€	66.050,00€	61.941,00€
ANTONIO JUAN	7.896,00€	4.304,00€	4.653,00€
SECTOR	39.866,00€	35.177,00€	19.352,50€

(FUENTE: Elaboración Propia)

## GRÁFICA 46. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS RAI

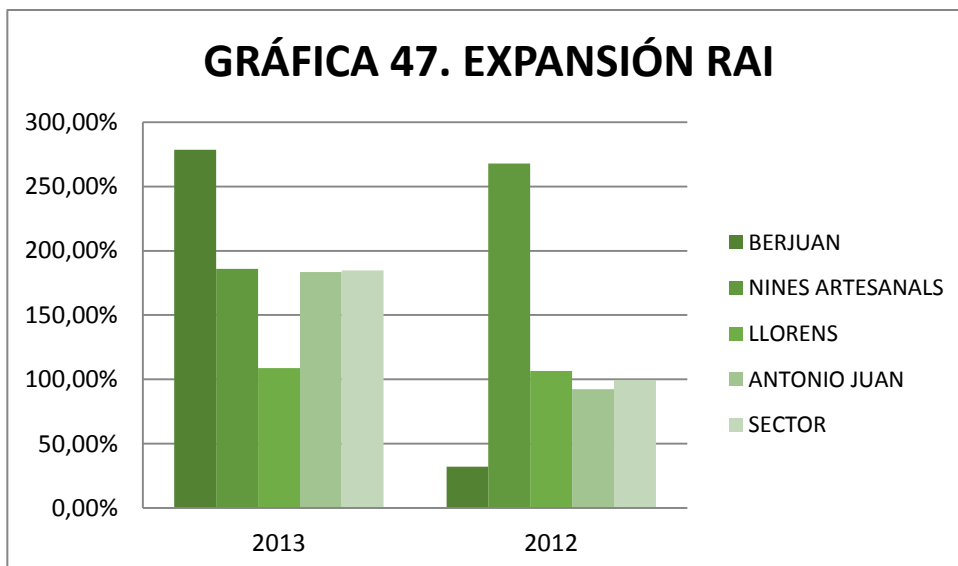


(FUENTE: Elaboración Propia)

### Expansión RAI

TABLA 51. EXPANSION RAI			
	2013	2012	2011
BERJUAN	278,59%	32,21%	-
NINES ARTESANALS	186,03%	267,69%	-
LLORENS	108,76%	106,63%	-
ANTONIO JUAN	183,46%	92,50%	-
SECTOR	184,75%	99,57%	-

(FUENTE: Elaboración Propia)

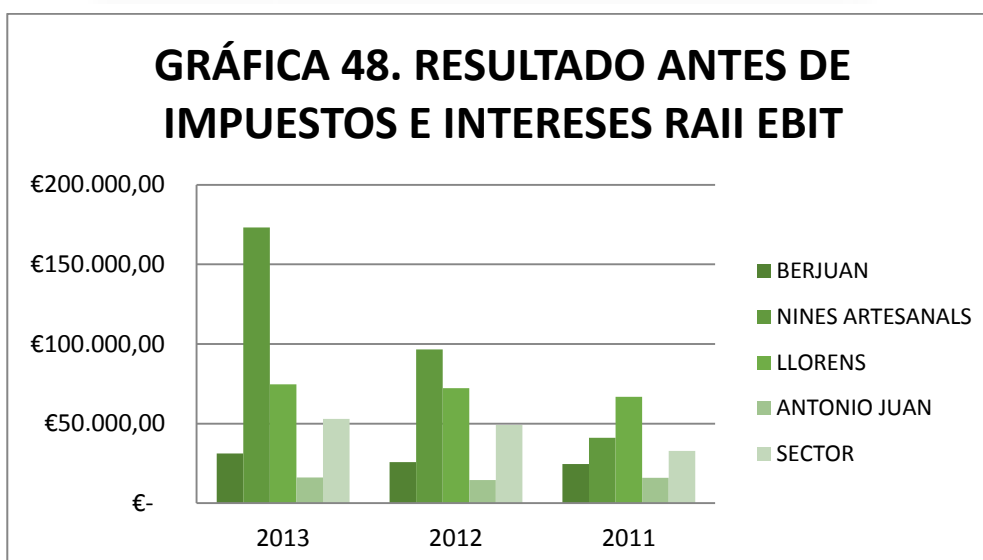


(FUENTE: Elaboración Propia)

### Resultado antes de impuestos e intereses

TABLA 52. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES RAI EBIT			
	2013	2012	2011
BERJUAN	31.233,00€	25.905,00€	24.697,00€
NINES ARTESANALS	173.117,00€	96.553,00€	41.073,00€
LLORENS	74.579,00€	72.234,00€	66.871,00€
ANTONIO JUAN	16.250,00€	14.625,00€	15.932,00€
SECTOR	52.906,00€	49.069,50€	32.885,00€

(FUENTE: Elaboración Propia)

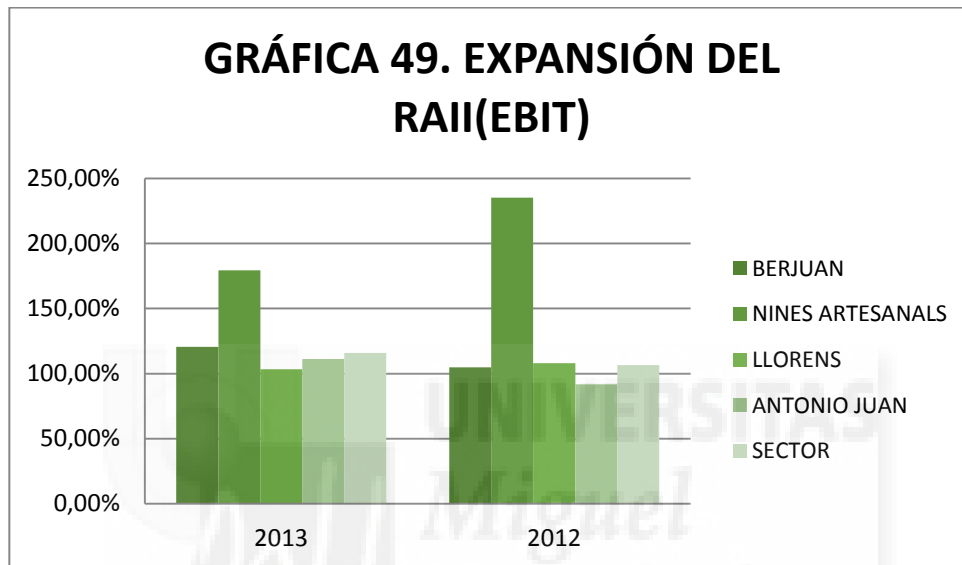


(FUENTE: Elaboración Propia)

## Expansión RAI

TABLA 53. EXPANSION DEL RAI(EBIT)			
	2013	2012	2011
BERJUAN	120,57%	104,89%	-
NINES ARTESANALS	179,30%	235,08%	-
LLORENS	103,25%	108,02%	-
ANTONIO JUAN	111,11%	91,80%	-
SECTOR	115,84%	106,46%	-

(FUENTE: Elaboración Propia)



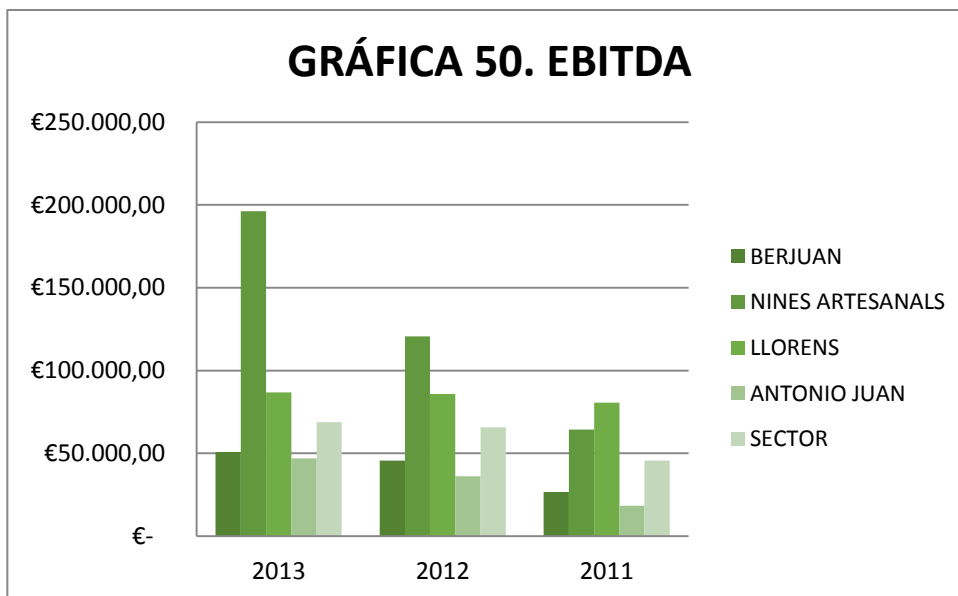
(FUENTE: Elaboración Propia)

## EBITDA

TABLA 54. EBITDA			
	2013	2012	2011
BERJUAN	50.864,00€	45.536,00€	26.726,00€
NINES ARTESANALS	196.126,00€	120.583,00€	64.424,00€
LLORENS	86.774,00€	85.838,00€	80.548,00€
ANTONIO JUAN	46.900,00€	36.037,00€	18.405,00€
SECTOR	68.819,00€	65.687,00€	45.575,00€

(FUENTE: Elaboración Propia)



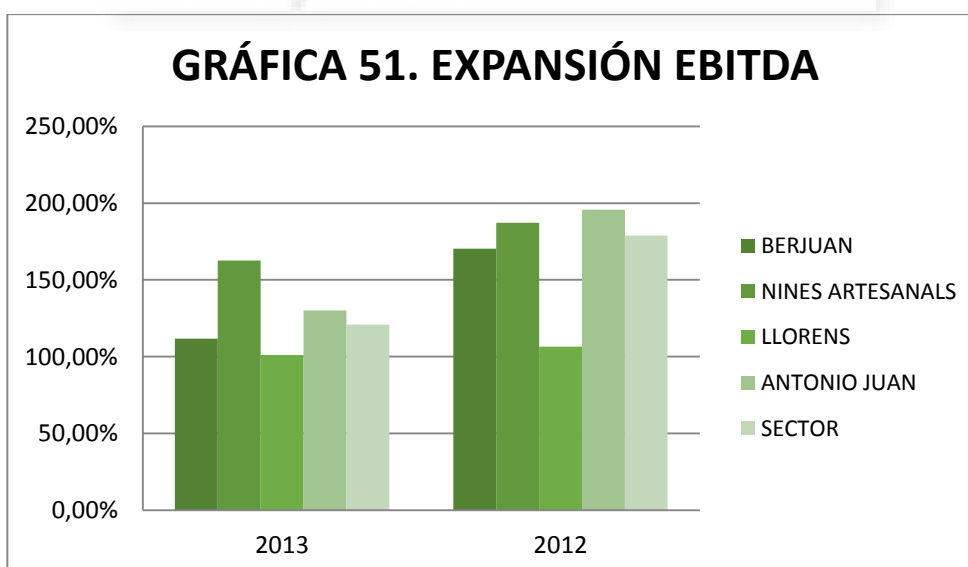


(FUENTE: Elaboración Propia)

### Expansión EBITDA

TABLA 55. EXPANSION EBITDA			
	2013	2012	2011
BERJUAN	111,70%	170,38%	-
NINES ARTESANALS	162,65%	187,17%	-
LLORENS	101,09%	106,57%	-
ANTONIO JUAN	130,14%	195,80%	-
SECTOR	120,92%	178,78%	-

(FUENTE: Elaboración Propia)

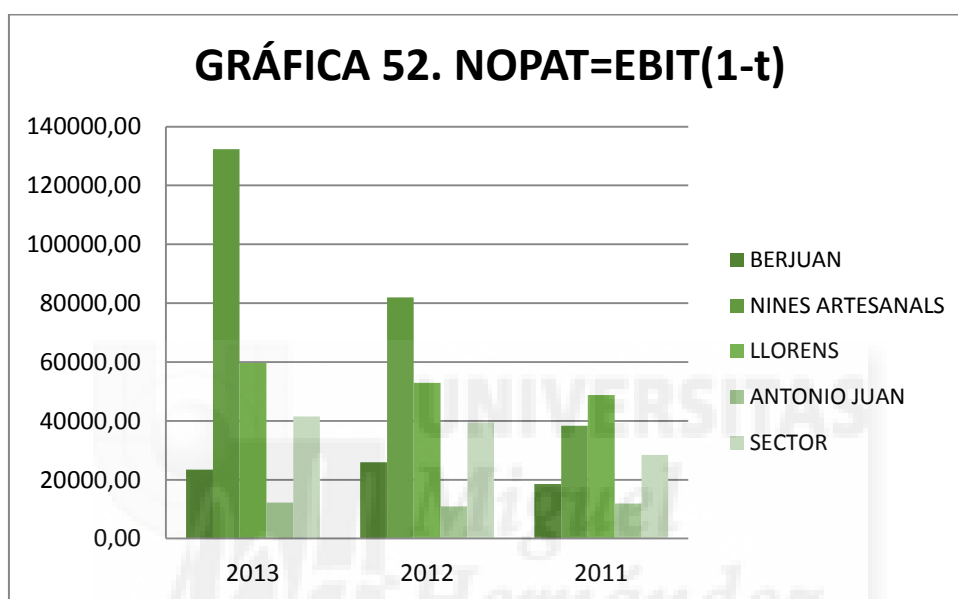


(FUENTE: Elaboración Propia)

## NOPAT

<b>TABLA 56. NOPAT=EBIT(1-t)</b>			
	2013	2012	2011
BERJUAN	23426,83	25905,00	18521,28
NINES ARTESANALS	132354,94	81944,27	38378,38
LLORENS	59663,41	52920,56	48804,03
ANTONIO JUAN	12187,50	10968,75	11949,86
SECTOR	41545,12	39412,78	28449,83

(FUENTE: Elaboración Propia)

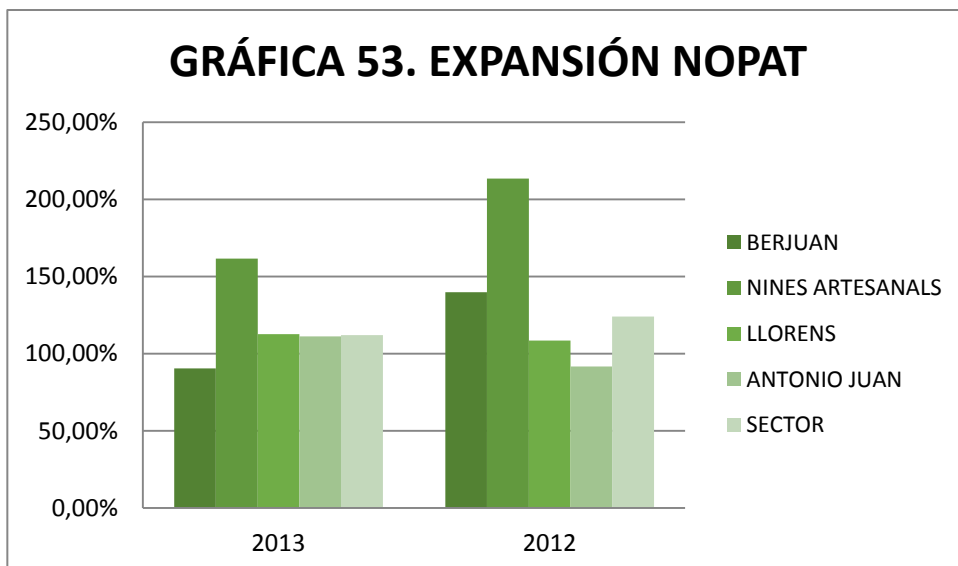


(FUENTE: Elaboración Propia)

## Expansión NOPAT

<b>TABLA 57. EXPANSION NOPAT</b>			
	2013	2012	2011
BERJUAN	90,43%	139,87%	-
NINES ARTESANALS	161,52%	213,52%	-
LLORENS	112,74%	108,43%	-
ANTONIO JUAN	111,11%	91,79%	-
SECTOR	111,93%	124,15%	-

(FUENTE: Elaboración Propia)

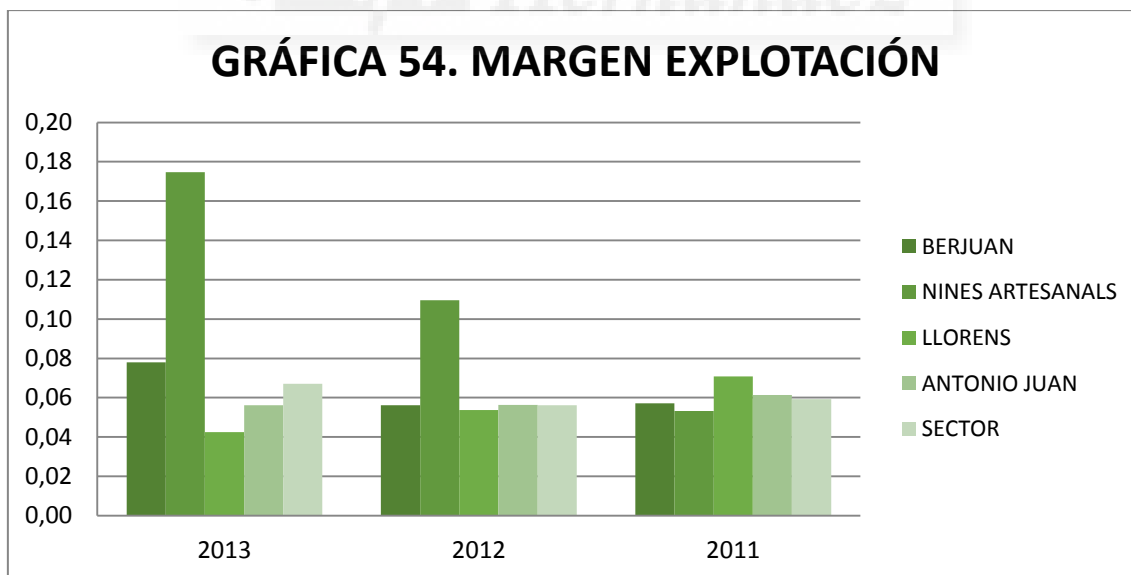


(FUENTE: Elaboración Propia)

### Margen de explotación

TABLA 58. MARGEN EXPLOTACIÓN			
	2013	2012	2011
BERJUAN	0,08	0,06	0,06
NINES ARTESANALS	0,17	0,11	0,05
LLORENS	0,04	0,05	0,07
ANTONIO JUAN	0,06	0,06	0,06
SECTOR	0,07	0,06	0,06

(FUENTE: Elaboración Propia)



(FUENTE: Elaboración Propia)

