
LA EXTERNALIZACIÓN DE ACTIVIDADES COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA EN EL SECTOR JUGUETERO ESPAÑOL. CONSIDERACIONES DESDE LA PERSPECTIVA ESPACIAL

JOSÉ ANTONIO BELSO MARTÍNEZ

CARMEN VICTORIA ESCOLANO ASENSI (*)

Departamento de Estudios
Económicos y Financieros.
Universidad Miguel Hernández

El debate en torno a la supervivencia de la industria manufacturera en nuestro país viene siendo recurrente en foros especializados de muy diverso perfil. La creciente concentración en el ámbito de la distribución y la presión competitiva, ejercida por países con menores costes de mano de obra pero con un considerable aparato productivo, parecen haber instaurado

un clima de crisis perpetua donde las recetas tradicionales a nivel de empresa se muestran poco menos que inoperantes. Carencias estructurales como la falta de tamaño o inversión en actividades de alto valor añadido emergen ahora como barreras insalvables que contribuyen a crear una sensación de desánimo entre los emprendedores y a despertar el espectro de la desaparición de una parte importante del sector (Pla *et al.*, 2007).

Ante un cuadro como este, la colaboración interempresarial se ha convertido en una herramienta indispensable para las pequeñas y medianas empresas (pymes) que aspiran a sobrevivir en una economía globalizada. Mediante vínculos estables, las pymes comparten recursos y construyen capaci-

dades de manera colectiva. De este modo, subsanan deficiencias derivadas del tamaño y generan innovaciones tecnológicas o de gestión que les permiten vadear la presión competitiva internacional (Love y Roper, 2001).

La externalización de actividades en un entorno geográfico cercano o distante es una de las estrategias de colaboración implementada con asiduidad en sectores manufactureros (1). Ante circunstancias que pueden ir desde la falta coyuntural de capacidad productiva hasta la escasa eficiencia en el desempeño de un proceso, algunas empresas optan por solicitar a organizaciones independientes la elaboración de componentes o la realización de funciones concretas (Lankford and Parsa, 1999). En la

medida que estas empresas independientes presentan un mayor grado de especialización o menores costes, la externalización permite incrementar la eficiencia y liberar recursos susceptibles de ser reorientados hacia otras actividades.

Sin duda alguna, el juguetero es uno de los sectores manufactureros que se encuentra sometido a una profunda transformación suscitada por la interacción de cinco factores (AEFJ, 2005; TIE, 2008): la oleada de productos asiáticos de calidad media y precios altamente competitivos; la sempiterna estacionalidad de las ventas, más del 50% de total de los ingresos se generan en el segundo semestre del ejercicio; la conducta oportunista de un número nada despreciable de competidores (incumplimiento de reglamentaciones de seguridad, imitaciones, piratería...); los cambios en las preferencias y hábitos de consumo, aumentando la inclinación hacia artilugios electrónicos entre los pre-adolescentes o abriéndose nuevos segmentos de mercado entre la población adulta; y la concentración en la distribución, con un extraordinario peso de los grandes compradores.

Con el propósito de hacer frente a las vicisitudes derivadas de esta transformación, las empresas jugueteras españolas han espoleado la inversión en actividades de valor añadido y estimulado nuevas estrategias en busca de juguetes más diferenciados, aparatos productivos más flexibles o estructuras de costes ajustadas. A pesar de los esfuerzos acometidos en publicidad, búsqueda de nichos de mercados, seguridad del producto o contratos de *licensing*, todos los diagnósticos sectoriales realizados hasta el momento (Ybarra y Santa María, 2006; Valero, 1998; Gómez-Gras et al., 2003 y 2005) coinciden en señalar la externalización de actividades como la estrategia por excelencia en este contexto de reestructuración.

Sobre la base de la importancia específica de esta herramienta estratégica, nuestra investigación tiene por objeto el estudio de la evolución reciente de los procesos de externalización de actividades a nivel nacional e internacional en el sector juguetero español. Para alcanzar este fin, nos hemos servido esencialmente de información proporcionada por la Encuesta Industrial de Empresas y la Estadística de Comercio Exterior (Comex). Con el propósito de verificar los resultados obtenidos y enriquecer la interpretación de los mismos, se contactó un grupo de académicos y expertos del sector cuyos comentarios han sido incorporados de manera implícita en las distintas secciones del trabajo. Dada la elevada concentración productiva en la Comunidad Valenciana, concretamente en la comarca alicantina de la Foia de Castalla (conocida también como el «Valle del Juguete»), consideramos oportuno analizar la existen-

cia de un comportamiento diferenciado frente al conjunto del sector y valorar su trayectoria con respecto a otras aglomeraciones empresariales.

La perspectiva teórica que subyace en este último caso es la propia del distrito industrial, consecuencia de la actualización de las teorías «marshallianas» por autores como Becattini (1992) o Brusco (1992). Esta aproximación señala cómo la competitividad de las empresas ubicadas en un entorno próximo proviene en gran medida de relaciones cooperativas interempresariales de perfil horizontal y vertical. Fruto de una elevada concentración empresarial, aparecen efectos desbordamiento, aumenta la disponibilidad de factores y se incrementa la accesibilidad a conocimientos; redundando todo ello en mayor productividad y eficiencia colectiva (Porter, 1998).

Tal y como concluye Nassimbeni (2003), la economía global y las innovaciones tecnológicas han modificado las tradicionales estructuras y relaciones inter-organizacionales del distrito industrial. Las redes empresariales superan crecientemente las fronteras del distrito y las instituciones, en sus inicios enfocadas hacia el entorno local, se transforman en importadores de conocimientos que posteriormente diseminan entre las empresas del distrito (Molina-Morales et al., 2002).

El fenómeno de la fragmentación del proceso productivo y la posterior deslocalización internacional de ciertas actividades forma parte de esta nueva etapa en la evolución del distrito industrial manufacturero (Jones et al., 2005). Mediante una estrategia de colaboración internacional, las empresas aprovechan el diferencial de precios de los factores, mejorando así propia estructura de costes (Jones y Kierzkowski, 2000). El resultado es una redistribución de actividades a nivel internacional, donde las tareas más sofisticadas permanecen en el distrito industrial y las intensivas en mano de obra se desplazan hacia países en vías de desarrollo (Hutchinson, 2004). Aparece una cadena global, donde las empresas locales controlan actividades clave y desarrollan una tarea de coordinación de su red de aprovisionamiento. Las aportaciones realizadas desde el denominado «Global Value Chain Approach» (Gereffi, 1999; Schmitz, 2006; Rabellotti, 2004; Humphrey y Schmitz, 2000, entre otros) permiten en gran medida analizar la estructura de estas nuevas relaciones interempresariales y su impacto en la capacidad de competir de las empresas en un distrito industrial.

Este artículo se estructura en cuatro apartados. Tras la introducción, a lo largo del segundo apartado, llevamos a término un diagnóstico sobre la evolución reciente y el estado actual de la industria juguetera en España. El tercer apartado se consagra integra-

CUADRO 1
EL SECTOR DEL JUGUETE EN CIFRAS (*)

	España			Comunidad Valenciana		
	2000-2002	2004-2006		2000-2002	2004-2006	
	Media	Media	Δ%	Media	Media	Δ%
Empresas	346	272	-21,22	212	158	-25,63
Ocupados	6.068	4.809	-20,75	3.462	2.567	-25,8
Ingresos de la explotación	796.571	770.615	-3,26	383.526	364.367	-5,00
Inversión en activos materiales	33.626	46.089	37,06	16.649	35.856	115,37

(*) Las magnitudes ingresos de la explotación, inversión en activos materiales y resultado del ejercicio se valoran en miles de euros.

FUENTE: Encuesta Industrial de Empresas.

mente al examen de las distintas pautas de externalización observadas en el sector. Finalmente, en cuarto lugar, planteamos las principales conclusiones emanadas de la investigación y sugerimos potenciales líneas de actuación a nivel de empresa y actuación pública.

DIAGNÓSTICO SECTORIAL ↓

Desde una perspectiva cuantitativa, el sector juguetero español presenta una dimensión moderada. En el conjunto nacional, la Encuesta Industrial de Empresas engloba bajo el correspondiente código de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-365) un total de 272 empresas que proporcionaban empleo a 4.205 trabajadores en el año 2006. Al igual que en otros sectores manufactureros, la concentración espacial es muy elevada, destacando especialmente la Comunidad Valenciana donde se ubica el 54,78% de las empresas y se genera el 48,18% del empleo directo.

Según los datos proporcionados por la Asociación Española de Fabricantes de Juguete (AEFJ), la práctica totalidad de la producción valenciana se obtiene en la comarca alicantina de la Foia de Castalla. Conocida como «Valle del Juguete» y formada por los municipios de Ibi, Tibi, Onil, Castalla y Biar, esta comarca aglutina más del 90% de la fabricación de esta región en un radio inferior a 30 km. Semejante concentración espacial ha desembocado en la aparición de intensas relaciones de colaboración entre empresas, una amplia oferta de servicios especializados y una tupida red de instituciones de apoyo. Boix y Galletto (2006) o Santa María *et al.* (2006), no dudan en identificar la existencia de un distrito industrial o un sistema productivo local en este ámbito geográfico (2).

Desde la segunda mitad de los 80's, las profundas transformaciones experimentadas por el sector juguetero han ido desembocando en la extinción

desde grandes empresas pioneras hasta diminutos talleres. Por citar un ejemplo, Valero (1998) señala como, durante este periodo y a pesar de las economías «marshallianas» derivadas de la aglomeración, la práctica totalidad de las empresas de tamaño intermedio desaparecieron en la ciudad alicantina de Onil, cuna de la fabricación muñequera en España. La comparación entre las cifras correspondientes a los trienios 2000-2002 y 2004-2006 proporciona un panorama de las dificultades por las que sigue atravesando el conjunto del sector.

El cuadro 1, evidencia una tendencia continuista en la reducción del número de unidades productivas, tanto a nivel nacional como de la Comunidad Valenciana, con disminuciones del 21,22% y 25,63% respectivamente. De manera similar a otros sectores manufactureros, la amplia mayoría de estas empresas son de propiedad familiar y presentan un tamaño reducido. Así, para el año 2006, la dimensión promedio en la industria era de 15,46 empleados, siendo las empresas valencianas algo más pequeñas, concretamente un 13,69% inferiores. Este diferencial llega a situar en un el 19,5% la inferioridad comparada de las pymes jugueteras valencianas si se utiliza la cifra de negocios como variable de referencia para el tamaño.

Las tendencias en dimensión y stock empresarial encuentran su reflejo en términos de ocupación. De nuevo, la comparación entre ambos trienios muestra un descenso del 20,75% en el número de empleados a nivel estatal frente a un 25,87% en la Comunidad Valenciana. A la hora de valorar este desfavorable comportamiento del empleo, hemos de contar tanto con los efectos derivados de la presión competitiva internacional, como con la enérgica actividad inversora acometida durante este periodo de tiempo. Tal como se deriva del mencionado cuadro, la intensidad inversora del conjunto del sector pasa del 4,22% al 5,98%; siendo el incremento sensiblemente notable en la Comunidad Valenciana donde llega a alcanzar cotas del 9,8% al final del periodo considerado.

Las progresivas mejoras introducidas en la infraestructura productiva, unidas al florecimiento de estrategias de subcontratación, previsiblemente justifican el mejor recorrido de los ingresos en comparación con los niveles sectoriales de ocupación. Por tanto, la inversión no parece contribuir directamente a la creación de empleo directo por las empresas jugueteras. Más bien refleja un esfuerzo por atenuar la carga de factor trabajo en la elaboración del artículo, trasladándola bien a la industria auxiliar o bien a otros fabricantes de juguetes capaces de realizar el ciclo productivo en su integridad.

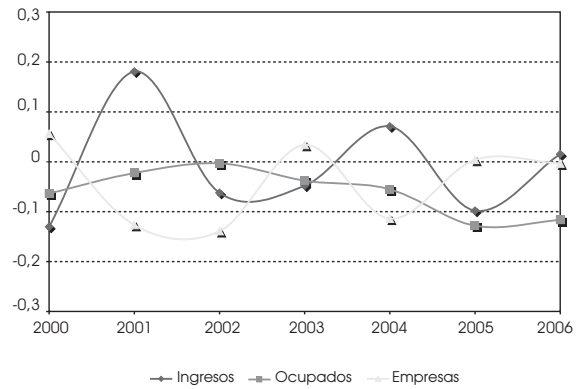
Las variaciones interanuales recogidas en los gráficos 1 y 2 corroboran los argumentos expuestos hasta el momento. Casi la totalidad de las tasas presentan signos negativos, superando frecuentemente los dos dígitos. En los últimos ejercicios, a diferencia de lo que sucede con la desaceleración en la extinción de empresas y la pérdida de ingresos, la ocupación continúa exhibiendo una trayectoria ostensiblemente negativa. La interpretación agrupada de las variables número de empresas y volumen de ocupación indica una sistemática pérdida de tamaño por las unidades productivas. Semejante reducción supone que empresas medianas se transformen en pequeñas y estas, a su vez, en microempresas. Esta metamorfosis redundará en una creciente atomización que por un lado intensifica la competencia y por otro acentúa la necesidad de implementar medidas de diferenciación (Generalitat Valenciana, 2007; Gómez-Gras et al., 2003 y 2005).

Ambos gráficos contribuyen también a poner mayor énfasis en ciertas divergencias en el comportamiento del sector a nivel nacional y en la Comunidad Valenciana. En primer lugar, con independencia del signo, la magnitud de las fluctuaciones en las tres variables es sensiblemente superior en el caso de la Comunidad Valenciana, acreditando una elevada sensibilidad ante los vaivenes del mercado y una especial exposición frente a la competencia exterior. En segundo lugar, el paralelismo entre las tasas de variación de ocupados e ingresos en la Comunidad Valenciana refleja una actividad empresarial ligada en gran medida a la producción y, por tanto, a una utilización intensiva del factor trabajo. Por el contrario, la trayectoria de ingresos y ocupados a nivel nacional parecen indicar una actividad más volcada hacia la distribución entre las empresas no valencianas. De hecho, no debemos olvidar que multinacionales del sector como Mattel, Lego o Bizak se ubican en Madrid o Barcelona. En tercer lugar, desde 2003, la reducción anual del empleo en la Comunidad Valenciana es superior al descenso en número de empresas e ingresos.

En lo que se refiere al rumbo de la exportación, nuestro diagnóstico coincide con las recientes aportacio-

GRÁFICO 1

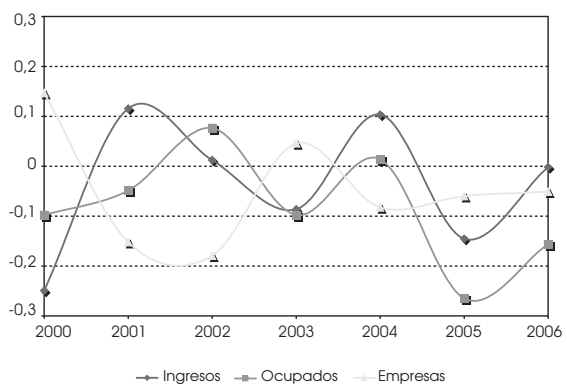
VARIACIÓN EN INGRESOS, OCUPADOS Y EMPRESAS EN ESPAÑA (%)



FUENTE: Encuesta Industrial de Empresas.

GRÁFICO 2

VARIACIÓN EN INGRESOS, OCUPADOS Y EMPRESAS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA (%)



FUENTE: Encuesta Industrial de Empresas.

nes de Fernández e Hinojo (2007). A partir del año 2002, el sector parece haber quebrado el comportamiento dinámico que venía desarrollando durante el decenio anterior (Gómez-Gras et al., 2002). Esta progresiva caída de las ventas es consecuencia de la fortaleza del euro, la presión competitiva de los países emergentes y el estancamiento de algunas de las

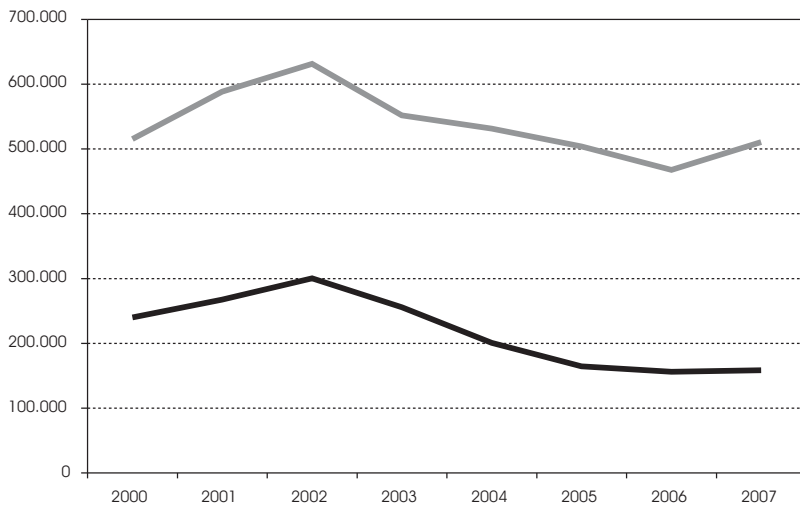


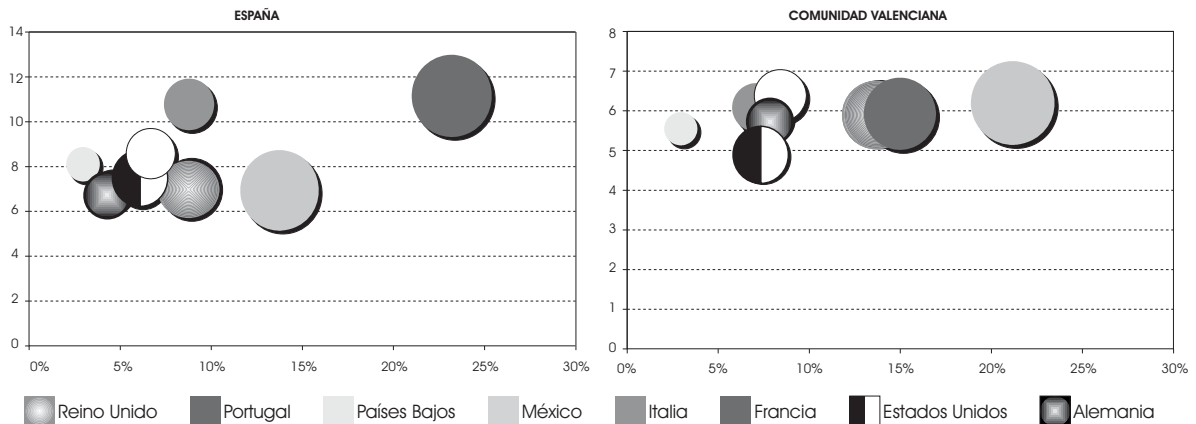
GRÁFICO 3
EXPORTACIONES DE JUGUETES
EN MILES DE EUROS (*)

— España
— C. Valenciana

(*) Las cifras de exportaciones e importaciones fueron obtenidas a partir de las siguientes partidas de la clasificación TARIC: 9501, 9502, 9503, 9504 y 9505.

FUENTE:
Secretaría de Estado de Comercio Exterior.

GRÁFICO 4
EXPORTACIONES DE JUGUETES SEGÚN DESTINO
EN EL PERIODO 2000-2007 (*)



(*) Los ejes de abscisas y ordenadas representan la importancia relativa medida en euros y el valor del kilogramo exportado correspondiente a cada mercado. El diámetro de la esfera recoge el peso porcentual por mercado calculado en función de los kilogramos vendidos al mismo.

FUENTE:
Elaboración propia sobre datos de la Secretaría de Estado de Comercio Exterior.

principales economías europeas, tradicionalmente clientes de las jugueteras españolas. Sin embargo, tal y como se observa en el gráfico 3, mientras que los ejercicios del 2006 y 2007 representan un punto de inflexión para el comportamiento del conjunto del sector, la pérdida de posiciones experimentada por la Comunidad Valenciana no parece haber tocado fondo por el momento. Esta particular evolución,

puede vincularse a una oferta focalizada en el producto tradicional, caracterizado por un menor abanico de posibilidades de diferenciación y una demanda más elástica frente perturbaciones en los precios.

Con las únicas excepciones de México y Estados Unidos, el gráfico 4 evidencia cómo las exportaciones españolas y valencianas se concentran esencialmen-

te en la Unión Europea. Portugal, Francia y Reino Unido aparecen como los tres mercados más importantes de las empresas jugueteras españolas y valencianas. Esta aparente simetría en lo que a destinos se refiere, no encuentra su espejo en el precio medio de la mercancía exportada. Los productos procedentes de la Comunidad Valenciana presentan una valoración por kilogramo inferior en comparación con los del conjunto del sector. El menor valor añadido del producto comercializado por esta región ayuda a comprender este resultado.

DINÁMICA PRODUCTIVA: DE LA FRAGMENTACIÓN LOCAL A LA EXTERNALIZACIÓN GLOBAL †

Bajo el paraguas de juguete, entendido como producto enfocado al ocio del consumidor (principalmente niños), es posible identificar una amplia y variada gama de productos. Semejante amplitud dificulta en gran medida una descripción sintética de su manufactura. A pesar de todo, siguiendo el reciente informe sobre *La innovación en el sector del juguete de la Comunidad Valenciana* (Generalitat Valenciana, 2007) conviene señalar un conjunto de generalidades imprescindibles para comprender la dinámica de cambio experimentada por el sector.

La creación y la ingeniería de producto han sido durante años las grandes olvidadas por las empresas jugueteras. Hoy en día, la necesidad de escalar en la cadena de valor sectorial ha sensibilizado a los productores nacionales hacia este tipo de actividades de alto valor. La variedad de estrategias seguidas en este apartado es elevada, yendo desde la creación de unidades independientes hasta la mera adaptación de arquetipos existentes en el mercado. El reducido tamaño de las empresas, su elevado coste y el riesgo inherente a cualquier actividad innovadora favorece la contratación externa con especialistas independientes (Valero, 1999). Mención especial requiere el papel desarrollado por las escuelas de diseño gráfico e industrial, el Instituto Tecnológico del Juguete (AIJU), la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ) y la formación especializada en los ciclos de educación secundaria (IES La Foia, IES Victoria Kent,...).

La materia prima por excelencia es el plástico; aunque algunas empresas incorporan otros materiales, como hierro, acero o aleaciones de aluminio. Al igual que ocurre con los restantes inputs (textiles, metálicos, electrónicos, envases, embalajes,...) su procedencia es básicamente nacional. Los procesos productivos más relevantes buscan darle forma mediante presión y calor con distintos grados de perfección. Empleado esencialmente en la fabricación de muñecas, el horno rotacional permite obte-

ner piezas de alta calidad mediante moldes específicos para cada modelo incluido en colección. Cabeza y extremidades son elaboradas a partir de plasticol vinílico gracias a un proceso intensivo en mano de obra y de elevada complejidad, ya que mínimas alteraciones en el tiempo o la temperatura de cocción desembocan en piezas defectuosas no reutilizables.

El soplado de termoplásticos y la inyección son procesos más rápidos y automatizados con resultados de menor perfección. A pesar del elevado coste y difícil almacenamiento de los moldes, su mayor flexibilidad en la utilización de materias primas facilita la diversificación hacia sectores como el menaje del hogar o los electrodomésticos. Recientes desarrollos tecnológicos permiten incluso la construcción simultánea de piezas articuladas compuestas de varios materiales, eliminando su inyección independiente y el ensamblaje posterior (Priyadarshi et al., 2007).

Estos tres procesos, junto con el extrusionado y posterior inserción del pelo de las muñecas, representan la base para la obtención de muchos juguetes. Bien es cierto que la necesidad de diferenciar su producto y mejorar el "mix" productivo, ha obligado a los fabricantes nacionales a incorporar un sin fin de nuevas materias y componentes (sobre todo de carácter electrónico) adquiridos asiduamente en el entorno local. Esto ha desembocado en una competitiva industria auxiliar capaz de generar importantes ahorros de tiempo y costes en los ciclos de desarrollo o producción.

Fragmentación del proceso productivo e industrial auxiliar †

La gran cantidad de procesos y componentes empleados en la manufactura del juguete proporciona amplias posibilidades en términos de organización de la producción y subcontratación de actividades. Sin embargo, en el caso del Valle del Juguete, no fue hasta la década de los 70's que las mejoras alcanzadas por los talleres auxiliares permitieron a los fabricantes subcontratar ciertas tareas hasta ese momento realizadas de manera interna. Desde ese momento, la tasa de externalización no dejó de crecer, llegando al 33,6% en 1989. Fruto de la acumulación de proveedores en una extensión geográfica limitada, se fue consolidando una dinámica de cooepetencia que contribuyó a incrementar la eficiencia colectiva (Valero, 1999).

El gráfico 5 aleja cualquier duda sobre la trascendencia del fenómeno de contratación externa de actividades desde principios de la década de los

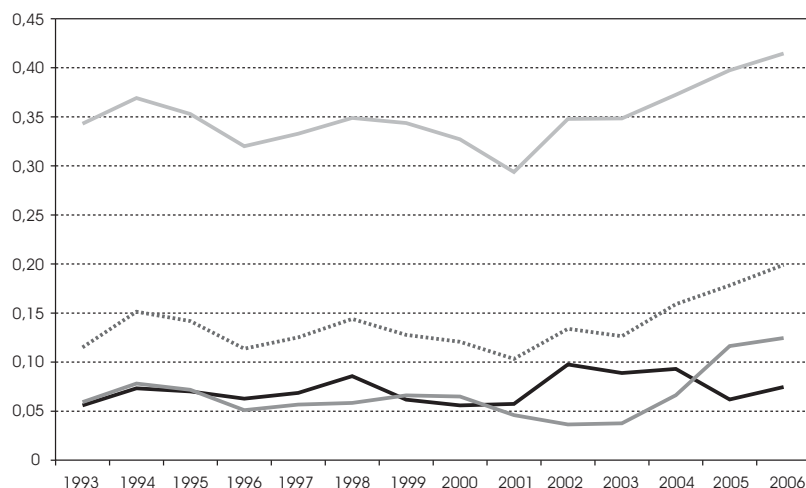


GRÁFICO 5
TASAS DE EXTERNALIZACIÓN
DEL JUGUETE EN ESPAÑA
1993-2006

— TEAI
— TEPI
— TESE
..... TEG

(*) Datos referidos a la agrupación prendas deportivas, juegos y juguetes (CNAE 364 y CNAE 365)

FUENTE:
Encuesta Industrial de Empresas.

90's. Así, la tasa de externalización de actividades intermedias (TEAI) arranca con el 5,58%, llegando a sus mayores cotas en el trienio 2002-2004 con un promedio del 9,3%. Ciertas diferencias se observan en la conducta de la tasa de externalización productiva integral (TEPI) (4). Si bien el punto de partida es similar, descubrimos su valor más elevado en los dos últimos años de la serie, con un promedio del 12,04%. Aparentemente, estos valores podríamos pensar que entran en contradicción con estimaciones previas a nivel de empresa. Por citar un ejemplo, el estudio coordinado por Sáez (1997) sugería un promedio del 25% de externalización productiva en la comarca alicantina de la Foia de Castalla (Valle del Juguete). En el momento de valorar estos datos, no debemos omitir el especial arraigo de la industria auxiliar, la economía informal y la estrategia de externalización en este espacio geográfico.

Las tasa de externalización global manifiesta un visible comportamiento alcista, empujada por la expansión de la contratación externa de servicios especializados (TESE) (5). El principio del nuevo siglo supone un claro punto de inflexión, capaz de llevarlas hasta valores del 41,45% y 19,90% respectivamente. Tradicionalmente, el grueso de los servicios subcontratados se circunscribía a funciones como el transporte o la comercialización (vía agentes independientes). Hoy en día, las necesidades de servicios son mayores y más sofisticadas, comprendiendo aspectos como la asistencia tecnológica, el desarrollo de producto, la publicidad, el asesoramiento o la consultoría. El grado de especialización y los ingentes recursos necesarios para llevar a buen puerto estas tareas han empujado a los jugueteros

hacia la externalización de estos servicios, con la excepción de algunas empresas de mayor tamaño como FAMOSA. Semejante tendencia, unida a la reducción de consumo de inputs productivos, confirma las reflexiones de Ybarra y Santa María (2006) en relación con una posible minimización de las tareas productivas internas y una predilección por actividades ubicadas en otros eslabones de la cadena de valor: diseño, desarrollo de producto, marketing o logística.

Se detectan ciertas diferencias en el perfil de las estrategias de subcontratación implementadas a nivel del estado y del Valle del Juguete. En términos generales, el cuadro 2, en página siguiente, acredita un fuerte incremento de la subcontratación de todo el ciclo productivo, llegando a triplicar su peso porcentual en el conjunto de los gastos de explotación para el caso de la Comunidad Valenciana. Del mismo modo, se observa un incremento superior al conjunto de la industria en los servicios especializados realizados por empresas independientes. La creciente búsqueda de diferenciación por las empresas del Valle del Juguete y la una mejora sustancial de la oferta local de este tipo de actividades justifican parcialmente este diferencial.

Resulta ineludible, en este punto, hacer mención explícita de la labor desempeñada por dos instituciones clave: el Instituto Tecnológico del Juguete (AIJU) y la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ). El primero de estos organismos, una organización sin ánimo de lucro participada por empresas y la Generalitat Valenciana, proporciona servicios eminentemente tecnológicos y de formación: desarrollo

CUADRO 2
ESTRUCTURA DE COSTES Y TASAS DE EXTERNALIZACIÓN EN EL SECTOR DEL JUGUETE
MILES EUROS

	España				Comunidad Valenciana			
	2000-2002		2004-2006		2000-2002		2004-2006	
	Media	%	Media	%	Media	%	Media	%
Consumos y trabajos realizados por otras empresas	494.062	55,20	533.719	53,92	179.644	51,57	179.149	49,62
Consumo de materias primas	289.199	32,31	280.825	28,37	81.741	23,46	72.970	20,21
Consumo de otros aprovisionamientos	98.190	10,97	75.790	7,66	54.023	15,51	31.263	8,66
Consumo de mercaderías	43.174	4,82	101.448	10,25	15.699	4,51	55.379	15,34
Trabajos realizados por otras empresas	63.499	7,10	75.656	7,64	28.180	8,09	19.537	5,41
Gastos de personal	177.887	19,88	190.151	19,21	71.850	20,62	64.465	17,85
Servicios exteriores	182.157	20,35	213.831	21,60	76.620	21,99	90.062	24,94
Dotaciones para la amortización del inmovilizado	40.869	4,57	52.148	5,27	20.260	5,82	27.374	7,58
Gastos de explotación	894.976	100,00	989.850	100,00	348.373	100,00	361.050	100,00
TEAI	7,10%		7,64%		8,09%		5,41%	
TEPI	4,82%		10,25%		4,51%		15,34%	
TESE	20,35%		21,60%		21,99%		24,94%	
TEG	32,27%		39,49%		34,59%		45,69%	

FUENTE: Encuesta Industrial de Empresas. Datos referidos a la agrupación «Prendas deportivas, juegos y juguetes» (CNAE 364 y CNAE 365).

y aplicación de las últimas tecnologías de ingeniería de producto, comprobaciones de materiales y procesos, formación especializada, seguridad infantil, implantación de sistemas de calidad o medio ambiente y asistencia pedagógica. El segundo, AEFJ es el nexo con otras industrias jugueteras europeas y organismos multisectoriales. Sus actividades están enfocadas hacia apartados como la promoción exterior, asesoramiento legal, publicidad, estadísticas y estudios, gestión de proyectos relacionados con las telecomunicaciones.

Especial atención merece el negativo comportamiento de la TEAI en el seno del Valle del juguete, pasando del 8,09% al 5,41%. Esta menor importancia relativa de la TEAI, no debe ser vinculada a carencias en la industria auxiliar, sino más bien a la demanda de servicios especializados y la inclinación por la subcontratación de todo el ciclo productivo. De hecho, en áreas eminentemente manufactureras como es el Valle del Juguete, la práctica totalidad de los componentes específicos y las piezas/procesos intermedios proceden de un entorno inmediato. Los componentes (inputs féreos, adhesivos o cartonajes) se obtienen en un radio inferior a 50 km. Únicamente algún tipo concreto de motor y los productos químicos, adquiridos a grandes multinacionales, suponen una excepción. En lo que se refiere a partes y procesos, la proveeduría también es local. La matricería, la elaboración de moldes, la inyección y el soplado de plástico son las principales labores externalizadas a un tejido industrial muy especializado. Las posibilidades de subcontratación se han ido expandiendo hacia tareas hasta hace poco consideradas como no externalizables: el

ensamblaje de juguetes, el pintado-xerografiado o el embalaje.

El escaso peso de las partes y componentes sobre el total de las importaciones de juegos y juguetes, véase cuadro 3, confirma como las empresas parecen optar por la subcontratación doméstica de actividades intermedias y la internacional del ciclo productivo completo. Sin embargo, la solidez y las características del tejido productivo de la Comunidad Valenciana (Valle del Juguete), podrían permitir combinar algo más el ensamblaje de componentes locales e internacionales. A pesar de todo, desde el año 2000, el ya escaso peso tradicional de las importaciones de partes y componentes se ha reducido de manera ostensible en los dos ámbitos geográficos analizados, -22,90% y -32,95% respectivamente. El caso de la indumentaria para muñecas ilustra el progresivo abandono de este tipo de prácticas. Durante algunos años, las grandes empresas muñequeras de Onil compraron cantidades importantes de vestidos procedentes del lejano oriente que posteriormente incorporaban a su proceso productivo. Diversos problemas de calidad y una mayor inclinación por la adquisición del producto terminado hicieron que este tipo de importación cayera en desuso.

Tras este retraimiento en la importación de componentes subyace la elevada capacidad de competir alcanzada por la industria auxiliar mediante estrategias asentadas en la diversificación y la innovación, ya apuntada por análisis previos como los realizados por Valero (1999), Ybarra y Santa María (2006) o Gómez-Gras et al. (2003 y 2005). La misma estructura de los

CUADRO 3
IMPORTACIONES DE PRODUCTO TERMINADO Y COMPONENTES EN EL SECTOR DEL JUGUETE

	España			Comunidad Valenciana		
	2000-2002	2005-2007		2000-2002	2005-2007	
	Media	Media	%	Media	Media	%
Importaciones de producto (miles de euros)	924.114	1.319.607	42,80	158.719	208.280	31,23
Importaciones de componentes (miles de euros)	37.212	40.597	9,10	10.956	9.426	-13,97
Peso relativo de las importaciones de componentes	3,87	2,98	-22,90	6,46	4,33	-32,95
Precio medio producto importado (euros/kilo)	9,00	8,40	-6,62	5,40	4,46	-17,40
Precio medio componentes importado (euros/kilo)	11,48	17,49	52,35	11,16	9,99	-10,50

Las importaciones de componentes fueron obtenidas a partir de los subapartados correspondientes a partes y componentes de las siguientes partidas de la clasificación TARIC: 9501, 9502, 9503, 9504 y 9505.

FUENTE: Secretaría de Estado de Comercio Exterior.

CUADRO 4
PROPUESTA DE INDICADORES DE PRINCIPALES PROVEEDORES INTERNACIONALES DE COMPONENTES
MILES DE EUROS

	España				Comunidad Valenciana			
	2000-2002		2005-2007		2000-2002		2005-2007	
Francia	2.053	1,84%	4.293	3,52%	508	1,55%	340	1,20%
Países Bajos	5.484	4,91%	5.512	4,53%	7	0,02%	446	1,58%
Alemania	13.117	11,75	14.988	12,31	1.383	4,21%	1.016	3,59%
Italia	8.312	7,45%	3.041	2,50%	782	2,38%	631	2,23%
Reino Unido	25.005	22,40%	19.777	16,24%	2.498	7,60%	6.077	21,49%
Bélgica	353	0,32%	5.697	4,68%	170	0,52%	56	0,20%
Austria	1.660	1,49%	4.062	3,33%	1.451	4,42%	3.888	13,75%
Eslovenia	13	0,01%	7.423	6,10%	0	0,00%	0	0,00%
Resto de Europa	609	0,55%	2.937	2,41%	144	0,44%	160	0,57%
Túnez	0	0,00%	56	0,05%	0	0,00%	56	0,20%
Estados Unidos	7.895	7,07%	9.455	7,76%	149	0,45%	112	0,40%
Canadá	752	0,67%	604	0,50%	704	2,14%	37	0,13%
Iberoamérica	559	0,50%	362	0,30%	0	0,00%	2	0,01%
China	37.879	33,93%	34.939	28,69%	24.100	73,32%	14.769	52,24%
Rep. de Corea	237	0,21%	4.374	3,59%	19	0,06%	4	0,01%
Japón	3.582	3,21%	605	0,50%	132	0,40%	35	0,12%
Taiwán	1.138	1,02%	886	0,73%	191	0,58%	27	0,10%
Hong-Kong	2.622	2,35%	1.703	1,40%	563	1,71%	605	2,14%
Otros países asiáticos	281	0,25%	1.035	0,85%	67	0,20%	12	0,04%
TOTAL	111.635	100,00%	121.788	100,00%	32.868	100,00%	28.274	100,00%

FUENTE: Secretaría de Estado de Comercio Exterior.

miembros de AIJU sirve para proporcionar una idea de su fortaleza actual. De los 582 miembros del instituto tecnológico, únicamente el 38% se reconocen explícitamente como empresas jugueteras. Entre los restantes miembros, destacan los fabricantes de componentes plásticos (17%), componentes metálicos (9%) y un amplio grupo de empresas auxiliares (23,5%) ligadas sobre todo a servicios especializados, productos químicos o componentes electrónicos. Sin duda, el espacio geográfico más beneficiado por el dinamismo de estas empresas complementarias a las jugueteras es el Valle del Juguete puesto que apenas el 10% de las empresas registradas en AIJU son consideradas como no locales.

Internacionalización de actividades productivas

A pesar de la exigua subcontratación internacional de actividades intermedias, merece la pena detenerse en la estructura y de los cambios experimentados en las principales fuentes internacionales de partes y componentes de juguetes. Tal y como refleja el cuadro 4, China disfruta de una posición dominante como proveedor exterior de componentes tanto a nivel nacional como de la Comunidad Valenciana. Sin embargo, se detecta una pérdida sensible de posiciones, mucho más acusada en el entorno del Valle del Juguete. El Reino Unido mantiene también un lugar destacado entre los proveedores de la in-

CUADRO 5
PRINCIPALES PROVEEDORES INTERNACIONALES DE PRODUCTO TERMINADO
MILES DE EUROS

	España				Comunidad Valenciana			
	2000-2002		2005-2007		2000-2002		2005-2007	
Francia	118.242	4,10%	138.492	3,39%	26.454,05	5,20%	35.783,88	5,48%
Países Bajos	52.024	1,80%	97.374	2,39%	541,66	0,11%	3.196,72	0,49%
Alemania	185.332	6,43%	511.989	12,55%	24.920,03	4,90%	38.876,98	5,95%
Italia	69.189	2,40%	82.683	2,03%	7.862,61	1,54%	7.414,44	1,14%
Reino Unido	573.715	19,89%	833.806	20,43%	24.605,18	4,83%	32.046,25	4,91%
Eslovenia	3.022	0,10%	65.846	1,61%	619,66	0,12%	294,64	0,05%
Austria	38.845	1,35%	45.700	1,12%	12.131,78	2,38%	18.486,73	2,83%
Portugal	16.614	0,58%	29.934	0,73%	1.175,23	0,23%	481,40	0,07%
Bélgica	18.492	0,64%	21.332	0,52%	942,87	0,19%	807,63	0,12%
Resto de Europa	63.725	2,21%	73.765	1,81%	20.472,41	4,02%	26.241,99	4,02%
Marruecos	757	0,03%	939	0,02%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Túnez	5	0,00%	63	0,00%	0,00	0,00%	56,00	0,01%
Estados Unidos	55.286	1,92%	81.807	2,00%	5.150,99	1,01%	5.145,67	0,79%
Canadá	6.552	0,23%	9.973	0,24%	5.603,29	1,10%	2.522,23	0,39%
Iberoamérica	3.456	0,12%	6.977	0,17%	984,92	0,19%	749,37	0,11%
China	1.287.136	44,63%	1.701.394	41,69%	358.143,01	70,36%	456.969,61	69,97%
Rep. de Corea	4.785	0,17%	8.031	0,20%	1.898,50	0,37%	677,05	0,10%
Japón	252.623	8,76%	228.997	5,61%	4.311,86	0,85%	2.486,33	0,38%
Taiwán	34.511	1,20%	22.054	0,54%	6.025,14	1,18%	2.795,14	0,43%
Hong-Kong	29.394	1,02%	42.968	1,05%	2.000,38	0,39%	8.147,83	1,25%
Resto Lejano Oriente	64.052	2,22%	65.584	1,61%	4.563,29	0,90%	8.511,22	1,30%
TOTAL	2.883.977	100,00%	4.080.611	100,00%	509.025,04	100,00%	653.117,88	100,00%

FUENTE: Secretaría de Estado de Comercio Exterior.

industria juguetera en ambos niveles de análisis. Bien es cierto que en el conjunto del sector se detecta una pérdida de peso, pasando del 22,40% al 16,24%, mientras que las circunstancias valencianas son diametralmente opuestas, apreciándose un fuerte crecimiento desde el 7,60% hasta el 21,49%.

De especial interés resulta la pérdida de importancia relativa de Japón, desplazado por Alemania o Estados Unidos, como suministrador de inputs dotados de mayor sofisticación y valor añadido. Sus cuotas calculadas sobre el total del sector exhiben suaves alzas hasta el 12,32% y el 7,76% respectivamente. Tampoco podemos dejar de mencionar el enérgico comportamiento de un nuevo miembro de la UE como Eslovenia que partiendo de cotas irrelevantes alcanza el 6,10% del total de inputs importados (6). En términos generales, estas últimas tendencias no encuentran reflejo alguno en el caso de la Comunidad Valenciana. Salvo el mencionado caso del Reino Unido y Austria, el excesivo peso de los inputs procedentes de China, diluye la trascendencia de los restantes países proveedores de partes y componentes. Ni el norte de África ni Iberoamérica suponen hasta el momento una opción de subcontratación de actividades intermedias.

Para el conjunto del sector, este descenso en la compra internacional de componentes puede ser justifica-

do por la fortaleza del euro en los mercados de divisas, la predilección por estrategias de externalización total de la producción y un consumo menos volcado hacia productos intensivos en trabajos de matricería o mano de obra. Desde la perspectiva valenciana, dos factores más se añaden a la hora de explicar este fenómeno: por un lado, la fortaleza de la industria auxiliar; y, por otro, la implementación de estrategias de diferenciación que demandan componentes más sofisticados y personalizados.

Ybarra (1998) señala la apertura del mercado interior a productos orientales como el punto de partida de la situación de crisis y falta de competitividad en la que todavía hoy se encuentra inmerso el juguete. El diferencial de precios fue minando progresivamente el posicionamiento del producto español y empujando a algunos de los fabricantes punteros a importar no solo componentes, sino sobre todo producto completamente terminado. Durante el periodo 2000-2007, la Comunidad Valenciana importó más del 32% de los juguetes (incluidos los animados), el 49% de las muñecas y entorno al 30% de los triciclos y los artículos para fiestas. Teniendo en cuenta que la importación promedio de esta región es inferior al 10%, estas cifras avalan la hipótesis de la existencia de fuertes compras de productos elaborados que son posteriormente comercializados por las empresas valencianas.

CUADRO 6
IMPORTACIONES POR CATEGORÍAS PERIODO 2000-2007
MILES DE EUROS

	España			Comunidad Valenciana		
	Media	%	Euros/kg	Media	%	Euros/kg
Triciclos, patinetes, sillas de muñeca y similares	18.946	1,69	4.24	4.318	2,24	3.25
Muñecas y muñecos que representen seres humanos	71.211	6,34	7.44	28.789	14,90	6.15
Juguetes (incluidos los animados)	499.186	44,45	5.81	126.270	65,36	4.59
Artículos para salas de juego (incluidos con motor)	477.762	42,54	23.39	26.966	13,96	6.39
Artículos para fiestas y carnaval (incluidos magia)	55.879	4,98	4.17	6.842	3,54	3.08
TOTAL	1.122.984	100,00	8.39	193.185	100,00	4.83

FUENTE: Secretaría de Estado de Comercio Exterior.

El cuadro 5 vuelve a señalar a China como el proveedor por excelencia de productos terminados. Esta posición aventajada, se transforma en dominante para el ámbito de la Comunidad Valenciana, donde detenta un montante porcentual entorno al 70% y convierte a los restantes países en proveedores marginales. Desde la óptica nacional, únicamente Alemania y Reino Unido presentan posiciones estimables, con cuotas de mercado del 12,55% y el 20,43% respectivamente. Conforme sucedía en nuestro estudio sobre el origen de las piezas y productos semi-elaborados, Japón pierde una parte considerable de su cuota, cayendo desde el 8,76% al 5,61%. En esencia se detecta la sólida posición de un grupo de países desarrollados que proporcionan juguetes de mayor diferenciación y valor añadido, frente a un proveedor centrado en productos de corte más tradicional y menor carga de intangibles.

Las evidencias más reseñables en lo que se refiere a la procedencia del juguete terminado radican en el perfil del producto adquirido por cada uno de los ámbitos geográficos estudiados. Según la información contenida en el cuadro 6, el grupo de artículos enfocados hacia salas de juego presenta una importancia relativa y un precio por kilogramo importado sensiblemente inferior en la Comunidad Valenciana. Este desequilibrio encuentra su justificación en los dispositivos electrónicos y el software para entretenimiento, mayormente importados por filiales de multinacionales desde países como Japón o Estados Unidos (raramente ubicadas fuera de Madrid o Barcelona).

Como también se advierte en esta tabla, la mayoría de las importaciones valencianas se asientan en terrenos vinculados al juguete tradicional como son las muñecas o los juguetes animados, cuyo valor promedio es ostensiblemente más bajo en comparación a los artículos para salones de juego. Tampoco debemos arrinconar en nuestro análisis el menor valor del kilogramo importado en la Comunidad Valenciana para todas las categorías incluidas en el cuadro 6. Varias causas que pueden ayudar a explicar este comportamiento podemos apuntar: a) el menor valor

añadido de los productos comercializados desde la Comunidad Valenciana, algo ya apuntado en el inferior valor medio de cada kilogramos exportado; b) el predominio de proveedores ubicados fuera del área de influencia del euro; c) el desarrollo de actividades de alto valor añadido en el mismo Valle del Juguete (básicamente diseño e ingeniería de producto) suponen considerables ahorros de costes para las empresas productoras que posteriormente repercuten en sus precios de venta; d) la existencia de centrales de compras de productos exclusivamente orientales en un entorno más o menos próximo al Valle del Juguete.

CONCLUSIONES

Sobre la base de la información proporcionada por la Encuesta Industrial de Empresas y la Estadística sobre Comercio Exterior, hemos procedido al estudio de la evolución reciente de la industria juguetera y su conducta en lo referente a externalización de actividades. En términos generales, los resultados obtenidos prueban la debilidad del sector y constatan la relevancia de la subcontratación tanto a nivel nacional como de la Comunidad Valenciana. A pesar de las múltiples coincidencias existentes, hemos detectado sensibles divergencias en el comportamiento de los dos ámbitos geográficos analizados. Seguidamente describimos con mayor detalle las distintas implicaciones derivadas de las evidencias alcanzadas.

En primer lugar, las pautas manifestadas por el stock de empresas, la ocupación y la cifra de negocios proporcionan un paisaje complicado para el sector juguetero en nuestro país. Esta perspectiva empeora cuando nos aproximamos a los ámbitos de la Comunidad Valenciana y el distrito industrial del Valle del Juguete. Aparentemente, son las áreas con mayor actividad productiva y ligadas al producto tradicional, aquellas donde se dejan traslucir con mayor intensidad los efectos de las profundas transformaciones que viene experimentando el sector. El comportamiento especialmente negativo de las varia-

ciones interanuales en el empleo, redundan en una acentuación de la atomización existente en el tejido productivo que, a su vez, dificulta el alcanzar economías de escala o la puesta en marcha de determinadas políticas imprescindibles a largo plazo (p.e. inversión en intangibles).

En segundo lugar, las empresas jugueteras parecen haber buscado solución a muchos de los problemas derivados del tamaño mediante estrategias de cooperación. Ante situaciones de renovación constante del producto e incertidumbre sobre el devenir del juguete tradicional, las empresas han fragmentado su cadena de valor y trasladado a empresas especializadas la elaboración de las mismas. Desde una perspectiva eminentemente productiva, particularmente en el entorno del distrito industrial del Valle del Juguete, una industria auxiliar de perfil doméstico ha ido asumiendo tareas concretas como por ejemplo matricería e inyección. Sin embargo, en los últimos años se ha incrementado sensiblemente el número de unidades productivas que optan por la subcontratación internacional de todo el ciclo productivo. A pesar de la fortaleza de la industria auxiliar, varios factores ayudan a explicar este desplazamiento de producción hacia China: menores costes de producción, mejoras en el desarrollo e ingeniería de producto, creación de estructuras empresariales en oriente, relación euro/dólar...

La externalización de servicios especializados ha acelerado su crecimiento desde el año 2000. Siguiendo las reflexiones de Ybarra y Santa María (2006), las empresas parecen estar reorientando recursos desde actividades de menor valor añadido hacia otras consideradas esenciales para la viabilidad del negocio. La comercialización, el marketing o el I+D+i demandan cuantiosas inversiones en recursos humanos y financieros que asiduamente son detráidos de otras funciones cuya externalización no suele poner en peligro la supervivencia de la compañía. Esta mayor demanda de servicios especializados, no puede dejar de entenderse sin la mayor aportación del sistema de innovación del sector (institutos tecnológicos, universidades, escuelas de negocio...) y la creciente disponibilidad en un entorno geográfico próximo, de servicios como la consultoría o la asesoría.

En tercer lugar, a diferencia de otros sectores manufactureros como el calzado, la subcontratación internacional de partes y componentes no supone una opción estratégica para las empresas del sector juguetero. Las empresas tampoco valoran los nuevos países de la UE, con la única excepción de Eslovenia, o el Magreb como potenciales colaboradores en el desarrollo de tareas productivas. En el primero de los casos, su pertenencia al mercado único, la existencia de un tejido productivo y una cultura manufacturera

deberían invitar a meditar sobre la posibilidad de establecer vínculos estables con empresas de estos países. En el segundo, la carencia de una industria auxiliar convenientemente desarrollada parece un obstáculo determinante.

En cuarto lugar, a la luz de las evidencias obtenidas, el sistema productivo del Valle del Juguete presenta una razonable solidez. Sin embargo, la elevada concentración de su oferta en el juguete tradicional limita en cierta medida sus posibilidades de diferenciación e incremento del valor añadido, disminuyendo sus oportunidades frente al producto asiático. En nuestra opinión, las empresas deben intentar avanzar hacia una oferta cada día más diferenciada y diversificada. Teniendo en cuenta la reducida dimensión de muchas compañías, para alcanzar este objetivo resulta imprescindible establecer relaciones cliente-proveedor más intensas, estables e inmersas en una atmósfera de plena confianza. La creciente colaboración entre el sector juguetero e industria auxiliar combinada con la aportación de la oferta mejorada de servicios especializados representa un valioso recurso al que todavía se le pueden obtener mayores réditos.

En base a estos argumentos, los responsables en materia de políticas públicas deben apostar por dos líneas de actuación. En primer lugar seguir fomentando aquellos programas o acciones capaces de ofrecer posibilidades de diferenciación a las empresas. No solamente en ámbitos relacionados con los intangibles del producto (diseño o marketing), sino también apostando por tecnologías/procesos manufactureros que permitan ocupar nichos de mercado donde el grado de competencia resulte menor (personalización de producto, lotes reducidos o aceleración del proceso productivo). En segundo lugar, las políticas de fortalecimiento de las redes de empresas a nivel doméstico no deben posponerse en modo alguno. Los *policy makers* han de seguir apoyándose en instituciones empresariales y/o de servicios especializados con tal de fomentar todavía más la colaboración entre los agentes del sector. Paralelamente, es imprescindible que el conjunto del sector (muy especialmente el ámbito productivo del Valle del Juguete) continúe por la senda de integración en redes globales y multi-sectoriales capaces de incrementar la eficiencia productiva y abrir el sector a flujos de conocimiento no redundantes.

(*) Los autores desean agradecer su colaboración desinteresada a: D. Javier Martín (AEFJ), D. Joaquín Vilaplana (AIJU), Prof. María José López (UMH) y los integrantes del Observatorio de Mercado (AIJU).

NOTAS

- [1] A lo largo del presente trabajo los términos externalización y subcontratación se utilizarán de manera indistinta para referirse a un mismo fenómeno.
- [2] La intensa concentración productiva en el Valle del Juguete, permite identificar los resultados obtenidos para Comunidad Valenciana y esta comarca alicantina.
- [3] La TEAI representa el peso porcentual de los gastos en trabajos realizados por empresas externas sobre el total de los gastos de la explotación.
- [4] La TEPI representa el peso porcentual de los productos finales adquiridos a otras empresas para su posterior comercialización sobre el total de los gastos de la explotación.
- [5] La TESE representa el peso porcentual de los gastos en servicios especializados realizados por empresas externas sobre el total de los gastos de la explotación. La TEG representa el peso porcentual de los gastos en trabajos externos, los productos finales adquiridos y los servicios externos especializados sobre el total de los gastos de explotación.
- [6] Desde AUJ, se apunta la posibilidad de que el crecimiento esloveno radique en la ascendente deslocalización en esta área de multinacionales de origen italiano como Giochi Preziosi o Ferrero.

BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FABRICANTES DE JUGUETES-AEFJ (2005): Información general del sector del juguete. Disponible en www.aefj.es
- BECATTINI, G. (1992): «El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico», en Pyke, F., Becattini, G. y Sengenberger, W. (eds): *Los distritos industriales y las pequeñas empresas I. Distritos industriales y cooperación interempresarial en Italia*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: 61-79.
- BRUSCO, S. (1992): «El concepto de distrito industrial: su génesis», en Pyke, F., Becattini, G. y Sengenberger, W. (eds): *Los distritos industriales y las pequeñas empresas I. Distritos industriales y cooperación interempresarial en Italia*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: 25-37.
- BOIX, R. y GALLETTO, V. (2006): «El mapa de los distritos industriales de España», *Economía Industrial*, 359: 165-184.
- FERNÁNDEZ, C. e HINOJO, P. (2007): «El sector español de juegos y juguetes», *Boletín Económico del ICE*, 2907: 3-15
- GENERALITAT VALENCIANA (2007): *La innovación en el sector del juguete de la comunidad valenciana*. Valencia: Presidencia de la Generalitat Valenciana.
- GEREFFI, G. (1999): *A Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries*, disponible en www.yale.edu/ccr/gereffi.doc
- GEREFFI, G. (1999): «International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain», *Journal of International Economics*, 48: 37-70.
- GÓMEZ-GRAS, J.M.^a, ALARCÓN, M.J., GISBERT, M.C., VAQUERO M.A., MARTÍNEZ, J., MIRA, I., TORRES, D. y GALIANA, D. (2002): *Factores condicionantes en el comportamiento internacional de las empresas españolas fabricantes de juguetes*. Elche: Universidad Miguel Hernández.
- GÓMEZ-GRAS, J.M., ALARCÓN, M.J., GISBERT, M.C., SEGURA, J.V., VAQUERO, M.A., MARTÍNEZ, J., GALIANA, D., MIRA, I., VERDÚ-JÓVER, A.J. (2003): *El Sector Juguete en 2001*. AEFJ-Consellería de Empresa, Universidad y Ciencia.
- GÓMEZ-GRAS, J.M., ALARCÓN, M.J., GISBERT, M.C., SEGURA, J.V., VAQUERO, M.A., MARTÍNEZ, J., GALIANA, D., MIRA, I., VERDÚ-JÓVER, A.J. (2005): *El Sector Juguete en 2003*. AEFJ-Consellería de Empresa, Universidad y Ciencia.
- HUTCHINSON, F. (2004): «Globalization and the newer international division of labour», *Labour and Management in Development Journal*, 4: 1-24.
- HUMPHREY, J. y SCHMITZ, H (2000): «Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research», *IDS Working Paper*, 120, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.
- JONES, R. y KIERZKOWSKI, H (2000): «A framework for fragmentation». En ARNDT, J. y KIERZKOWSKI, H. (Eds.) *Fragmentation and international trade*, Oxford: Oxford University Press.
- JONES, R. y KIERZKOWSKI, H. y LURONG, C. (2005): «What does evidence tell us about fragmentation and outsourcing», *International Review of Economics and Finance*, 14: 305-316.
- LANKFORD, W. y PARSA, F. (1999): «Outsourcing: a primer», *Management Decision*, 37: 310-316
- LOVE, J. y ROPER, S. (2001): «Outsourcing in the innovation process: locational and strategic determinants», *Papers in Regional Science*, 80: 317-336.
- MOLINA-MORALES, X.; LÓPEZ-NAVARRO, M. y GUIA-JULVE, J. (2002): «The role of local institutions as intermediary agents in the industrial districts», *European Urban and Regional Studies*, 9(4): 315-329.
- NASSIMBENI, G. (2003): «Local manufacturing systems and global economy: are they compatible?. The case of the Italian eyewear district», *Journal of Operations Management*, 21: 151-157.
- PLA, J.; PUIG, F. y LINARES, E. (2007): «Crisis, actitudes directivas y estrategia en los sectores manufactureros tradicionales: el sector textil español», *Universia Business Review*, 14: 68-83
- PORTER, M. (1998): *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- PRIYADARSHI, A.; GUPTA, S.; GOUKER, R; KREBS, F.; SHROEDER, M. y WARTH, S. (2007): «Manufacturing multi-material articulated plastic products using in mold assembly», *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 32: 350-365
- RABELLOTTI, R. (2004): «How globalization affects Italian industrial districts: the case of Brenta», en Schmitz, H. (eds): *Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading*. Chetnam: Edward Elgar: 140-173
- SÁEZ, A. (1997): *La dinámica de los sistemas productivos locales. El caso de la industria del juguete en la Foia de Castilla*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- SANTA MARÍA, M.; GINER, J. y FUSTER, A. (2006): «Los sistemas productivos locales en la Comunidad Valenciana: dinámica y estrategias competitivas», *XIV International Economic History Congress*, Helsinki 21-25 de Agosto.
- SCHMITZ, H. (2006): «Learning and earning in global garment and footwear chains», *European Journal of Development Research*, 18(4): 546-571.
- TOY INDUSTRIES OF EUROPE-TIE (2008): *Toy Industries of Europe: Facts and Figures*. Bruselas: TIE. Disponible en www.tietoy.org
- VALERO, J. (1998): «La industria juguetera de la Foia de Castilla (1984-1996)», *Investigaciones Geográficas*, 19: 67-85
- VALERO, J. (1999): «El trabajo externo en la industria juguetera de la Foia de Castilla (Alicante)», *Investigaciones Geográficas*, 21: 125-140
- YBARRA, J. (1998): «Desarrollo local una perspectiva valenciana», *Revista Valenciana d'Estudis Autònoms*, 25: 281-298
- YBARRA, J. y SANTA MARÍA, M. (2006): «El sector del juguete en España: dinámica y estrategias productivas ante el proceso de globalización», *Boletín Económico del ICE*, 2885: 21-33.

