

Estrategias de desarrollo local: La industria del juguete en la provincia de Alicante.

Ybarra Pérez, Josep-Antoni

Giner Pérez. José Miguel

Golf Laville, Emilio

Santa María Beneyto, M^o Jesús

Dpto. de Economía Aplicada y Política Económica. Universidad de Alicante.

Resumen

En los últimos años, muchas pequeñas y medianas empresas se han enfrentado a numerosos problemas derivados del crecimiento de la competencia internacional. Ante esto, ha resultado necesario buscar alguna estrategia que permitiera alcanzar una posición competitiva en el mercado. La estructura industrial de pequeñas empresas del distrito del juguete de la provincia de Alicante se ha caracterizado, como analizamos en nuestra comunicación, por su dinamismo interno, adoptando estrategias como la descentralización productiva, la diversificación, la cooperación, innovación tecnológica, etc. en un contexto cada vez más globalizado. Al margen de este dinamismo interno mostrado por las empresas del sector, también estudiamos otro tipo de factores, como son las iniciativas locales de apoyo al sector, en las que se han visto implicados la mayoría de los agentes económico-político-sociales de la zona, que han tenido una gran importancia en este proceso.

1. Introducción.

El “Valle del Juguete”, integrado por los municipios alicantinos de Ibi, Tibi, Onil, Castalla y Biar, se caracteriza por la elevada presencia de empresas del sector juguete. Esta zona que abarca un ámbito geográfico muy delimitado y restringido representa el 50 % de la exportación y el 47 % de la producción del sector juguete en España. Un alto porcentaje su base económica está en relación directa con el juguete, que viene a representar en torno al 40% de la renta de estos municipios. En esta comunicación se analizan tanto los factores que determinaron la localización de estas actividades en el área, como las estrategias locales que en los últimos años han conferido un nuevo impulso al dinamismo tradicional de estos municipios.

2. De la tradición artesanal a la industrialización.

El origen de la actividad juguetera en la Foia de Castalla –denominación comarcal dada a los municipios anteriores- a finales del siglo XIX, y su posterior desarrollo, se deriva de la búsqueda de alternativas a las escasas posibilidades económicas que ofrecía un modelo basado en una agricultura de subsistencia con escasa predisposición del medio físico. Es así, como comienzan a surgir una serie de actividades que van a desempeñar un papel clave en el desarrollo de la zona. Este fue el caso de los hojalateros y arrieros (especialmente relacionados con el transporte de la nieve). En el primer caso, según el Padrón de habitantes de 1900, existían 7 hojalateros en la localidad de Ibi, lo que representa un número ciertamente excesivo para las necesidades locales del momento. En consecuencia resultaba necesaria tanto la búsqueda de otros mercados locales y comarcales como la utilización complementaria de ese exceso de capacidad. Es de este modo, como los hojalateros, conocidos como “els llanders” -nombre familiar que reciben también los Payá, primeros jugueteros de Ibi- comienzan un proceso de diversificación productiva que representa el origen de la industria juguetera de Ibi.

Por su parte, el origen de la fabricación de muñecas en Onil parece estar relacionada con los contactos exteriores que establecieron algunos transportistas locales –especialmente Ramón Mira (1860)- y que llevaron a imitar la fabricación de muñecas con cabezas de barro vistas en otros lugares. El nacimiento de la **actividad juguetera** local es por tanto, un claro ejemplo de **desarrollo productivo a través de eslabonamientos hacia adelante**, ya que en sus orígenes la existencia de actividades relacionadas con la hojalatería - plomeros, moldes de pastas, candiles- generó la experiencia laboral y productiva que posibilitaron el surgimiento de la industria local.

A lo largo del siglo XX, la evolución de la Foia de Castalla está intrínsecamente unida a la historia y desarrollo del juguete. Así, durante el primer tercio de siglo se produce en la Foia de Castalla, y especialmente en los municipios de Ibi y Onil, la transformación de un territorio eminentemente rural, a otro con valores culturales de carácter industrial y mercantil. Durante este período, es continua la constitución de sociedades mercantiles, la aparición de nuevas empresas, la adopción constante de nuevas técnicas productivas y organizativas inducidas por la modernización industrial, las reivindicaciones obreras y sociales, la formación y enseñanza técnica específica para el sector productivo, etc. En definitiva, en el territorio se consigue llevar a cabo un proceso de adaptación a la nueva situación, partiendo de un medio físico con dificultades. Esta capacidad de adaptación es una de las características que define la Foia de Castalla.

De hecho, aunque el área no disponía tampoco de elementos locacionales como materias primas próximas, vías de transporte adecuadas, suministro de energía, industria auxiliar, etc., que hicieran propicio el desarrollo de una actividad manufacturera, se puede decir que ello no resultó determinante. En este caso, parecen haber tenido un mayor peso en el desarrollo de la industria del juguete en estas localidades otros aspectos ligados a la tradición, a la necesidad de buscar oportunidades en un medio no favorecido, y

especialmente al saber-hacer y al conocimiento de los procesos productivos. Así, la extensión y la socialización de conocimientos técnicos genéricos válidos para proceder al desarrollo de actividades metal-mecánicas, es quizá el aspecto más relevante para explicar la capacidad competitiva de la Foia, y en especial de Ibi en la fabricación del juguete.

El auge de la industria del juguete en España y en la zona se produce con el crecimiento de las tasas de natalidad y la mejora de las condiciones económicas a partir de los años 60. Esto unido al elevado nivel de protección del mercado interior, provocó un tirón del consumo de juguetes nacionales. De esta forma se produce una ampliación de las fábricas ya existentes, a la vez que se crean nuevas industrias de mayor dimensión. Asimismo, comienza a desarrollarse una importante actividad de industrias auxiliares de pequeña dimensión, tales como talleres de matricería, de inyección de plástico, fábricas de engranajes para mecanismos y resortes mecánicos, industrias del cartón, etc.

No obstante, el impacto de las crisis de los setenta y la apertura del mercado interior de los ochenta a productos foráneos de bajo precio, provocan una crisis de crecimiento y de falta de competitividad en el sector juguetero español. Con ello, la actividad se estabiliza y comienza a mostrar una tendencia al decrecimiento.

En esos momentos críticos de nuevo, el área ha sabido adaptarse y sobrevivir a través de la búsqueda de estrategias locales que surgen, no tanto como una acción premeditada, sino como resultado de la dinámica interna de este territorio. Como se analiza a continuación, estas estrategias se han basado fundamentalmente en tres procesos interrelacionados: subcontratación-especialización, diversificación, y cooperación empresarial e institucional.

3. La estrategia de subcontratación-especialización.

La crisis de los setenta tuvo como primera consecuencia la desaparición de las grandes empresas del sector. Esto condujo a su vez, a una dinámica de creación de empresas de pequeña dimensión altamente especializadas, por parte de antiguos obreros y operarios con

un nivel de cualificación elevado. Las pequeñas y medianas empresas, por su parte, afrontan la crisis mediante un proceso de reestructuración que lleva a la eliminación de ciertas fases de la producción que pasan a ser subcontratadas o suministradas por otras empresas más eficaces. Este proceso ha acelerado la especialización productiva, además de imprimir al sector una dinámica de cualificación productiva que deriva en una adecuada selección de materiales, productos y tecnologías a utilizar.

Junto a esto, el propio desarrollo del sector ha requerido de una creciente necesidad de innovación, dadas las características de la demanda y del alto nivel de competencia existente. Así, la utilización de nuevos materiales y componentes -transformados metálicos, componentes electrónicos, etc.- además de la importancia que han cobrado aspectos como el diseño, la seguridad, la capacidad educadora del juguete, ha dado lugar a la aparición de actividades auxiliares de plásticos, metálicas, micromotores eléctricos y electrónicos, matricería, diseño en textil y confección, etc., que cubren las necesidades de la industria juguetera. Estas empresas auxiliares especializadas en estas actividades y procesos aportan una ventaja competitiva muy relevante al sector del juguete al permitir el autoabastecimiento local en un plazo de tiempo mínimo.

Por tanto, el sector ha experimentado un proceso de reestructuración productiva basado en la fragmentación de la cadena de producción y en la descentralización de algunas fases productivas. La existencia y extensión de estas empresas auxiliares altamente especializadas, da lugar a una serie de relaciones interempresariales que confieren una alta flexibilidad a las empresas jugueteras locales, permitiendo a la vez una gran diferenciación del producto final. Así, la posibilidad de subcontratar algunas fases del proceso productivo en empresas de la misma localidad o de un entorno cercano, se ha convertido en un factor clave a la hora de explicar la competitividad del sector juguete en la zona.

En conclusión, este nuevo modelo de organización industrial permite a las empresas del

del juguete alcanzar un elevado grado de flexibilidad productiva y de diferenciación del producto final. Además, el alto nivel de especialización de las empresas auxiliares representa un mayor conocimiento de los diversos procesos productivos, que se traduce en una mayor capacidad de innovación, a la vez que se crean las condiciones necesarias para la diversificación. Precisamente, como se analiza a continuación, esta última ha sido otra de las estrategias adaptadas por el sector.

4. La estrategia de diversificación productiva.

Algunos de los procesos productivos de las empresas del juguete e incluso, de las auxiliares pueden ser reconvertidos, sin demasiados costes, a la fabricación de otros artículos. Es decir, existe la posibilidad de complementariedad o diversificación productiva que permitiría, parcialmente, reducir la elevada estacionalidad característica de la actividad juguetera, alternando la fabricación de juguetes con otros productos. En este sentido, durante los últimos años la polivalencia empresarial existente en la Foia de Castalla se orienta hacia la conversión de la temporalidad del juguete, en una actividad continua de subcontratación para otros sectores.

En un principio, como ya se ha indicado, las empresas auxiliares surgen para cubrir necesidades del sector juguetero, pero las más activas, bien por necesidades estacionales, bien por procesos muy especializados o bien por la calidad de sus productos, tienen la opción de abastecer a otros sectores como el calzado, mueble, automóvil, industrias plásticas y de moldes, etc. Surge así, un nuevo factor competitivo en la zona, la adaptabilidad productiva, que si bien ha provocado una disminución del peso de la actividad juguetera propiamente dicha, ha supuesto una diversificación en la producción - menaje del hogar, muebles de plástico, automóvil, etc.

Este proceso de diversificación industrial, observable tanto en cuanto a la inversión realizada como en la mano de obra ocupada por el sector en los últimos años, no está

exento de problemas, ya que requiere de una nueva formación no sólo orientada al sector del juguete, sino también a las industrias auxiliares y un reciclaje continuo ante nuevas técnicas, procesos y productos.

La intensidad de esta dinámica de cambio en el sector, ha representado que la industria auxiliar del juguete haya alcanzado un volumen de actividad que iguala, e incluso supera al del propio sector principal. Esto obedece a la estrategia de búsqueda de nuevos mercados y clientes por parte de las industrias auxiliares, dado que el sector del juguete concentra la producción en tres o cuatro meses al año, imponiendo un desaprovechamiento de la capacidad productiva no sólo de las empresas jugueteras, sino también de las auxiliares. De este modo, muchas industrias auxiliares con capacidad y conocimiento técnico suficiente, han comenzado a ofertar sus productos a otros sectores (flejes, plásticos, chapa, alambres, etc.) fuera del círculo del juguete.

Una cuestión que merece la pena destacar es que la oferta básica de estas industrias no consiste en una tipología de productos a unos precios determinados, sino que lo realmente parece relevante es la oferta de su saber-hacer productos y su conocimiento y destreza en los procesos, que los nuevos clientes solicitan y que pueden ser muy diferentes a aquéllos que la industria del juguete tradicionalmente demandaba. Así ha aparecido un fenómeno nuevo hasta la fecha; la subcontratación del saber-hacer, que conduce tanto a la oferta de nuevos productos finales (ceniceros, sillas, expositores, jardineras...), como a la aparición de oferta de subproductos y de procesos industriales para otros sectores de demanda final, como es el caso de la industria del automóvil e incluso la fabricación de armas de fuego.

En la tabla 1 se han recogido datos relativos a la actividad industrial en la zona que reflejan este proceso de diversificación. En primer lugar, se puede apreciar la elevada concentración de la actividad juguetera alicantina en los municipios de Castalla, Ibi, Onil y Tibi. Así, en Onil, el 52,47% de las empresas tienen como actividad principal la

fabricación de juguetes, mientras que en Ibi y Castalla estas empresas representan el 20,96% y el 26,74%, respectivamente.

Por otra parte, estas localidades concentran las principales actividades que están, directa o indirectamente relacionadas con el sector -fabricación de productos metálicos, las industrias de transformación del caucho y materias plásticas, la industria química, en concreto la fabricación primera de materias plásticas, la construcción de maquinaria y equipo mecánico y la industria del papel y fabricación de artículos de papel, artes gráficas y edición. Evidentemente, estas actividades auxiliares son de vital importancia para el sector del juguete.

Así, las empresas de fabricación de productos metálicos suponen el 19,77% del total de empresas de Castalla, el 31,66% de las de Ibi, el 10,49% de las de Onil y el 42,31% de las de Tibi. Por lo que respecta a las empresas de transformación de caucho y materias plásticas, éstas representan el 15,70% de las empresas de Castalla, el 20,75% de las de Ibi, el 24,07% de las de Onil y el 42,31% de las de Tibi.

El elevado grado de concentración de estas de actividades en la zona, se pone en mayor medida de manifiesto al comparar con el conjunto de la provincia de Alicante. En concreto, el 17,29% de las empresas jugueteras alicantinas se localizan en Castalla, el 37,59% en Ibi y el 31,95% en Onil. Si se agrupa el conjunto de actividades que conforman las industrias auxiliares del juguete, se observa como también el nivel de concentración en los municipios señalados es muy elevada. Así, Ibi y Onil registran los valores más altos en cuanto a número de empresas: Ibi cuenta con un 26,57% del total provincial y Onil con un 10,86%. En tercer lugar se encuentra el municipio de Elx, donde las actividades auxiliares al sector calzado tienen una elevada representatividad. En cuarto lugar, está el municipio de Castalla, que absorbe el 7,53% del total provincial.

En definitiva, estos datos no hacen más que avalar el elevado grado de concentración-

diversificación productiva en el área de Ibi-Onil. De este modo, este territorio se conforma no ya como un área especializada en la producción de juguetes sino, fundamentalmente en procesos industriales de plásticos y metal-mecánica. De hecho, en la actualidad más que hablar del “Valle del Juguete”, convendría hacerlo del “Valle de los Procesos Industriales”. Por último, conviene apuntar este proceso reestructuración productiva y de cambio en el patrón de especialización no se ha manifestado de una forma homogénea en el conjunto de la Foia. La localidad de Ibi sería el caso paradigmático del proceso descrito anteriormente. Antes de que comenzara la reconversión de su proceso industrial a comienzos de la década de los 80, esta localidad era eminentemente juguetera, pero actualmente, fruto del intenso proceso de diversificación industrial, está especializada en “procesos industriales”. En Castalla además de que este proceso ha empezado unos años más tarde, no ha resultado tan intenso como en el caso anterior. Donde aún casi no se han producido cambios es en Onil, que presenta una fortísima dependencia de un único producto -la muñeca- y de una única empresa juguetera -FAMOSA-, que en los últimos años presenta una estrategia de deslocalización productiva similar a la planteada por las grandes multinacionales y que, por tanto, tiende a reducir su actividad en la planta de matriz de Onil, mientras aumenta la importación de las plantas que posee en el exterior.

5. La estrategia de cooperación interempresarial e institucional.

Evidentemente, aunque las dos estrategias anteriores han reforzado la posición competitiva de la actividad industrial en la zona, no se puede obviar que la pequeña dimensión que presentan la mayoría de las industrias es uno de los problemas o debilidades más importantes de este modelo. Como es bien conocido, la falta de un tamaño de empresa óptimo acarrea problemas de carácter comercial, tecnológico, financieros y productivos, impidiendo alcanzar la plena eficiencia en el desarrollo de las funciones empresariales.

Desde el punto de vista tecnológico y productivo, el sector del juguete exige cambios con

una elevada periodicidad debido a la aparición constante de nuevas tecnologías aplicadas al sector y al fuerte componente de producto de “moda” que en determinados segmentos presenta el consumo. En este caso, la reducida dimensión empresarial limita fuertemente la investigación tecnológica y de producto propias, así como la posibilidad de obtener recursos financieros para llevarla a cabo. Igualmente, desde el punto de vista comercial, la excesiva concentración de ventas en un período corto y determinado del año, exige un volumen financiero elevado para hacer frente a las necesidades de circulante que las pymes difícilmente pueden soportar.

En definitiva, el alto nivel competitivo y dinamismo existente en el sector implica la necesidad de abordar la introducción de cambios tecnológicos, la innovación de procesos y de productos, además de hacer frente a aspectos ligados a la distribución y comercialización, que difícilmente pueden soportar este tipo de empresas.

En consecuencia la estrategia de la cooperación interempresarial a través de alguna forma de agrupación o redes de empresas –concentraciones, consorcios, acuerdos de cooperación, etc.-, aparece como un elemento útil, sino necesario, de cara a la consecución de economías de escala. Un ejemplo paradigmático en este sentido, fue la creación de FAMOSA (Fábricas Agrupadas de Muñecas de Onil, S.A.) hace unos treinta años a partir de un número elevado de pequeñas empresas.

De entre las necesidades de creación de redes de empresas con objeto de alcanzar escalas suficientes para reducir costes, se podrían destacar servicios conjuntos de matricería, mecánica, informática, compras, ventas, financieros, servicios generales, bolsa de personal fijo y contratado, bolsa de subcontratación de productos intermedios, tecnológicos, formativos, etc. No obstante, se debe ser consciente de que las características específicas del sector en cuanto a la tipología del producto -muy influido por la publicidad y fácilmente reproducible- y en cuanto a las características de la demanda -alta

estacionalidad-, hacen difíciles las agrupaciones de empresas, por lo que en general éstas deben concretarse a nivel de grupos reducidos con intereses específicos, más complementarios que comunes. Estos problemas hacen que la cooperación interempresarial en la zona, salvo algunas experiencias puntuales, siga siendo una asignatura pendiente.

Factores públicos y privados de apoyo al sector

Junto a las estrategias desarrolladas por el sector del juguete existen otros factores que determinan el desarrollo, la especialización productiva y el nivel de competitividad de las empresas y del conjunto del sector. Entre los factores que van a contribuir al desarrollo y a la potenciación del sector destacan los servicios de apoyo prestados por instituciones públicas y privadas. Es decir, la competitividad de un sistema productivo va a derivarse no sólo de su organización interna sino también de aquellos otros elementos del entorno productivo que juegan un importante papel en el desarrollo del sector y que contribuyen a la mejora del sistema en su conjunto.

Por lo que respecta a las instituciones públicas, puede señalarse como actualmente, las actuaciones en materia industrial tienen como objetivo mantener un clima adecuadamente competitivo en la industria. La mayoría de medidas abordadas se centran en el ámbito de la tecnología y la innovación, la formación, el aseguramiento de la calidad, la competitividad, el diseño, la internacionalización, la cooperación interempresarial, etc. Además, en el ámbito de la política industrial, junto a esta preferencia por políticas horizontales, actualmente se defiende una línea de política industrial dirigida al apoyo y fortalecimiento de los sistemas productivos locales. Esta estrategia de competitividad resulta especialmente idónea para la dinamización industrial donde predominan las pequeñas y medianas empresas. Es importante señalar que estas políticas no tratan de apoyar empresas

individuales sino que su objetivo prioritario consiste en actuar sobre amplios sectores industriales que cuentan con gran arraigo, experiencia y tradición.

En general, este tipo de política de apoyo a los sistemas productivos locales constituye un elemento estratégico de la política de competitividad industrial ya que permite potenciar el desarrollo del tejido industrial existente. Por otra parte, se observa como la puesta en marcha de estas políticas requiere adoptar una perspectiva territorial, lo que implica considerar políticas de cooperación institucional, fenómenos de descentralización de la política industrial, su conexión a los planes de desarrollo regional, etc.

En España dentro de la política industrial de carácter espacial sobresale el importante papel que están desarrollando las agencias de desarrollo regional administradas por las autoridades regionales. Sus actividades están siempre vinculadas al desarrollo del potencial endógeno de la zona en la que actúan. Estas instituciones tienen una ventaja derivada del mayor conocimiento del entorno geográfico, social y político de la zona en la que operan, que obtienen a partir del contacto directo y constante con la misma. En este sentido, destaca como en el órgano ejecutivo de la agencia se incluyen distintos intereses representativos de los agentes económicos, sociales y políticos de la región (asociación de empresarios, cámaras de comercio, centrales sindicales, partidos políticos, etc.), lo que permite su participación en el diseño de prioridades y aumenta su grado de implicación en la consecución de las mismas.

El objetivo principal de estas agencias es orientar y canalizar esfuerzos en el campo de la investigación, contribuyendo al proceso de renovación tecnológica requerido en cada ámbito geográfico. Con relación a las medidas abordadas por las agencias de desarrollo, cabe destacar como se ha observado que junto a las necesidades de tipo financiero, las pequeñas empresas tienen también otro tipo de necesidades, entre las que destacan aspectos relacionados con la gestión y formación, servicios de asesoramiento técnico y de

información, asistencia tecnológica y comercial y mejores instalaciones e infraestructuras. En consecuencia, se abre un campo de actuación importante, ya que a través de la prestación de servicios, estas instituciones intermedias pueden contribuir a incrementar la competitividad de las empresas. Por otra parte, destaca como junto a las infraestructuras tradicionales (provisión de pabellones, provisión de polígonos industriales, mejora del medio ambiente, etc.) actualmente están cobrando gran relevancia los instrumentos de nueva configuración, habiendo alcanzado un mayor grado de universalidad los siguientes: Institutos Tecnológicos, Centros de Empresa e Innovación y Parques Tecnológicos. Es importante señalar que estos instrumentos tienden a localizarse en aquellas zonas que presentan una serie de características como son proximidad a las empresas, buen acceso a las fuentes de empleo (preferentemente especializado) y un entorno favorable. En algunos casos, la estrategia desarrollada por las agencias es primordialmente de tipo sectorial, dando un trato preferente a las ramas de actividad con mayor asentamiento relativo en la zona de actuación. En este sentido, destaca la creación por parte de algunas agencias de centros especializados en investigación sectorial y provisión de servicios estratégicos a las empresas, tutelados conjuntamente con empresarios privados.

En el caso de la Comunidad Valenciana, la Generalitat Valenciana, para mejorar la competitividad del sistema productivo, pone a disposición de las pequeñas y medianas empresas valencianas una serie de planes (Plan Tecnológico, Plan Regional de Innovación) que pretenden mejorar la competitividad de la industria valenciana mediante el incremento de las infraestructuras de recursos tecnológicos de la Comunidad Valenciana, la mejora de la cualificación del capital humano, el fomento de la creación de empresas que posibilite un aumento del potencial innovador y una mayor diversificación de la industria, y el estímulo hacia una mayor apertura e interrelación de las empresas valencianas tanto a nivel

nacional como internacional, facilitando la utilización de distintas fórmulas de cooperación e internacionalización.

Por otra parte, cabe destacar como la Comunidad Valenciana cuenta con una agencia de desarrollo regional: el Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana (IMPIVA). Este organismo creado en 1984 es el encargado de impulsar, promover y coordinar las líneas de política industrial autonómica en la Comunidad Valenciana. El objetivo estratégico del IMPIVA es impulsar la capacidad de innovación industrial de la región. Para ello, pretende alcanzar los siguientes objetivos: modernización de las empresas existentes; diversificación del tejido industrial a través de la promoción de líneas de actividad poco desarrolladas en la región; ampliación de la capacidad emprendedora del tejido social en un sentido innovador; e integración internacional-cooperación de empresas. Para el logro de estos objetivos, el IMPIVA desarrolla una serie de servicios y programas de actuación anuales dirigidos a las Pymes industriales. En concreto, el IMPIVA cuenta con los siguientes departamentos técnicos especializados: gestión de la información, estudios y publicaciones, formación, innovación industrial, gestión internacional, desarrollo empresarial y relaciones institucionales. Las líneas de actuación a las que se ha prestado una atención prioritaria han sido la promoción de infraestructuras técnicas, y el apoyo a proyectos empresariales específicos, entre los que destacan los destinados a estimular el desarrollo tecnológico, la calidad y la cooperación interempresarial.

Como se ha señalado, se ha prestado una atención prioritaria a la promoción de infraestructuras de servicios de apoyo a la innovación (Institutos tecnológicos) y a la diversificación industrial (Centros de Empresas e Innovación y Parque Tecnológico). Los Institutos tecnológicos de la Comunidad Valenciana tienen en su mayoría un carácter sectorial, con dedicación a los principales sectores de la industria valenciana. En concreto, para el sector del juguete se encuentra AIJU (Asociación de Investigación de la Industria

del Juguete, Conexas y Afines). Este Instituto creado en 1985 se ha convertido en uno de los elementos estratégicos claves para explicar la competitividad alcanzada en el Valle del Juguete. En él se desarrollan aspectos de seguridad, diseño y tecnología. Gracias a los ensayos que se realizan a través de él –19718 en 1994- para sus asociados –unos 200 actualmente- los inputs productivos han mejorado sustantivamente.

Las áreas específicas de actividad en las que el Instituto apoya a las empresas son: I+D, a través de laboratorios de ensayos mecánicos, ensayos químicos y pruebas de inflamabilidad; el diseño a través de CAD/CAM; la homologación y normalización; la investigación aplicada al mercado mediante estudios pedagógicos –dispone de una ludoteca propia- e investigaciones sobre tendencias de la moda; la gestión y el aseguramiento de la calidad, a través de la organización de la producción, el aseguramiento de la calidad industrial, la optimización de moldes plásticos y la realización de informes económico-administrativos; el servicio de información y documentación mediante la biblioteca, hemeroteca y conexión a la Red de Información Industrial Valenciana (REDIVA); la formación a través de la organización de jornadas técnicas, cursos de reciclaje y adecuación al puesto de trabajo.

De entre este conjunto de actividades y líneas de trabajo es de destacar la preocupación que en los últimos años han adquirido las cuestiones medioambientales. De hecho, últimamente se afirma en el sector que si la década de los 90 ha estado centrada en cuestiones relativas a la calidad, la próxima lo estará en el medio ambiente. De este modo, han comenzado a desarrollarse programas medioambientales entre los que destaca el estudio de la toxicidad del PVC y la propuesta de medidas para reducirla con objeto de no dañar la capa de ozono, y el de recuperación del EVA -un tipo de plástico que se utiliza en el juguete y en el calzado.

Junto al importante papel jugado por las medidas públicas de apoyo al sector del juguete, nos encontramos con otra serie de iniciativas de carácter local que han ayudado al sector no solo a mantener su actividad económica sino también a alcanzar una posición competitiva en los mercados que de otra forma no podría haberse logrado. Así, nos encontramos con las iniciativas municipales puestas en marcha por las Agencias de Desarrollo Local (APROIBI); las asociaciones empresariales (IBIAE, AEFJ) y los centros educativos y formativos.

Además, en la zona se han desarrollado una serie de iniciativas de carácter local que han actuado como elementos dinamizadores del entorno productivo. Estas iniciativas de carácter público o privado han permitido no sólo el mantenimiento del sector, sino que éste alcance una competitividad que de otro modo hubiese resultado difícilmente alcanzable. Se puede mencionar, en primer lugar, el importante papel de las **Agencias de Desarrollo Local**, existentes tanto en Ibi como Onil. Éstas desempeñan tareas de información, asesoramiento en cuestiones de infraestructuras e inversiones locales, además de dinamizar y liderar los elementos consultivos entre los diversos agentes locales.

En el marco de estas iniciativas locales se puede destacar la elaboración del **Plan Estratégico Comarcal** que recoge proyectos como la creación de un Centro Telemático de venta de juguetes o un Plan de Actuación de Residuos y Vertidos Industriales, aprovechando la planta piloto de AIJU (Instituto Tecnológico del Juguete). Además, este Plan refuerza otros dos aspectos importantes: la formación profesional dirigida a los directivos, y la comercialización de la **Ruta del Juguete**, como estrategia de diversificación productiva local que pretende, mediante la creación de infraestructuras y servicios apropiados, la explotación de los recursos naturales, monumentales y paisajísticos de la zona.

Por último, en el marco de estas iniciativas locales cabe destacar de forma significativa, la

creación recientemente de un centro de subcontratación de procesos industriales por iniciativa del Ayuntamiento de Ibi, conocido con el nombre de **Lonja de Subcontratación**. Su objetivo es dar a conocer de forma conjunta los procesos productivos que son capaces de desarrollar las diferentes empresas asociadas (unas 60 hasta la fecha). Estas actuaciones y propuestas no serían posibles sin la participación de otro tipo de asociaciones o agentes locales específicos, como son las asociaciones empresariales: la Asociación de Empresarios de Ibi (IBIAE), y la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ).

De estas asociaciones, han partido iniciativas relacionadas con infraestructuras y redes de comunicación. Asimismo, han propuesto actuaciones relacionadas con el nivel de equipamientos, condiciones de los polígonos industriales, telecomunicaciones y suministro energético. Igualmente, es de destacar los convenios firmados con las entidades financieras locales con objeto de beneficiar a las empresas asociadas, así como a los obreros de éstas. Del mismo modo, se ha decidido llevar a cabo un plan de promoción exterior de carácter continuado y participativo, que contempla un importante plan de acciones en materia de ferias y exposiciones. Cabe mencionar también, como muestra del compromiso y de la iniciativa de estas asociaciones, la participación en el plan sectorial de formación para el juguete, que persigue dotar de trabajadores con la preparación profesional idónea.

Los aspectos relativos a la formación son de interés primordial, si bien no están exentos de dificultades. Así, tradicionalmente la formación de los nuevos trabajadores en el sector del juguete se hacía mediante el adiestramiento tutorizado. Generalmente, un adulto, familiar o allegado al aprendiz, se encargaba del adiestramiento en el interior de la empresa, e incluso se convertía en interlocutor entre éste y la empresa en cuestiones salariales, condiciones de trabajo, etc. Esta situación aunque lógicamente ha cambiado, continúa teniendo un papel destacado en la formación de nuevos trabajadores.

Paralelamente, existe otra formación a través de centros reglados. En el año 1960, se creó en Ibi una Escuela Sindical de Formación Profesional, por la que pasaron muchos de los aprendices que posteriormente formaron parte de las plantillas de las empresas jugueteras o de la industria auxiliar. El problema es que en la actualidad, en todos los subsectores existen dificultades para reciclar a la mano de obra y darles una formación adecuada; la formación profesional reglada es obsoleta y excesivamente rígida para un sector con tanta necesidad de cambio e innovación.

Hoy en día, la oferta formativa reglada existente en la zona está constituida por el Bachillerato y la Formación Profesional. En esta última se imparte administrativo y metal - mecánica y matricería y moldes-, sin embargo, existe una carencia destacable en otras ramas formativas relacionadas con el juguete, como son la electrónica y electricidad, si bien hay intención de implantar una rama de plásticos.

Por su parte, la formación no reglada (ocupacional y continua) es impartida en AIJU, en algunas empresas, sindicatos y en centros colaboradores del INEM. El problema que presenta es que suele ser escasa y puntual. Además, falta una estructura formativa regular que permita planificar con la suficiente antelación el reciclaje de la población activa local; existen vacíos formativos excesivamente significativos, como es el caso de las mujeres o el personal ocupado. La oferta existente está dirigida principalmente a personal cualificado - técnicos, mandos intermedios, responsables de gestión, etc.- y al sector juguetero. Mientras tanto, en la industria auxiliar los procesos formativos suelen llevarse a cabo en la propia empresa a partir, en muchos casos, de la formación que realizan las empresas suministradoras de maquinaria especializada.

En definitiva, este conjunto de actuaciones de apoyo llevadas a cabo por los distintos agentes locales representan, sin duda, un factor destacado para explicar tanto la competitividad adquirida por la industria local como el dinamismo de la zona.

6. Conclusiones.

La capacidad de adaptación y el dinamismo mostrado históricamente por la Foia de Castalla sugiere que no siempre lo global o grande tiene una ventaja de por sí ante lo local o pequeño. Mientras que la estrategia de las multinacionales se ha centrado en la búsqueda de una reducción de sus costes productivos a través de la fragmentación de la cadena productiva y la reubicación espacial de ciertos procesos, quedando tan solo las cuestiones relacionadas con el diseño y la comercialización en manos de los grupos matrices, la reestructuración de las empresas jugueteras locales ha sido completamente diferente. Por una parte, la búsqueda de competitividad no se ha basado en una reducción de costes productivos a través de la relocalización en países con bajos costes de mano de obra, sino en un mejor aprovechamiento de las capacidades y conocimientos de las industrias locales. Así, se ha generado una dinámica de especialización productiva que ha conferido gran competitividad y flexibilidad al sector. Además, este proceso ha favorecido la diversificación industrial con lo que se ha reducido la excesiva dependencia que presentaba la zona respecto a la actividad del juguete. En definitiva, la zona ha sabido aprovechar una vez más su gran dinamismo interno para competir en un mundo altamente globalizado.

Bibliografía

- Conselleria de Treball i Seguretat Social (1989): "La industria de la muñeca en la Comunidad Valenciana", Servicio de Estudios y Documentación, *Revista de Treball*, 9: 89-130.
- Gisbert, S. (1992): "La cooperación local en la producción flexible: el caso de Ibi", *Economía Industrial*, 286.
- Gómez Pedrero, M.L. (1993): "El sector de la juguetería", *Boletín Económico de ICE*, 2383, septiembre 1993, pp: 2549-2558.
- Saiz Álvarez, J. M. (1995): "El mercado europeo del juguete", *Boletín Económico de ICE*, 2472.
- Santos Deltell, M.J. (1987): "La Industria del Juguete en la Provincia de Alicante", *Investigaciones Geográficas*, 5, pp: 173-185, Universidad de Alicante.
- Valero Escandell, J.R. (1991): *Payá, historia social de una industria juguetera*. Valencia: Generalitat Valenciana.
- Ybarra, J.A., Giner, J.M., Golf, E. y Santamaría, M.J. (1997): El distrito industrial del juguete en la Comunidad Valenciana. Proyecto de investigación financiado por la Institució Valenciana d'Estudis e Investigació (IVEI). Generalitat Valenciana.

Tabla 1. Actividades industriales de la Foia de Castalla. Industria del juguete e industria auxiliar. 1996.

Epígrafe IAE	(1)	%	%/A	(2)	%	%/A	(3)	%	%/A	(4)	%	%/A	(5)	%	%/A	(6)
25 industria química	1	0.58	2.70	10	2.10	27.03	2	1.23	5.41		0.00	0.00	13	1.55	35.14	37
31 fabricación de productos metálicos	34	19.77	10.12	151	31.66	44.94	17	10.49	5.06	11	42.31	3.27	213	25.45	63.39	336
32 construcción de maquinaria y equipo mecánico	3	1.74	4.92	16	3.35	26.23		0.00	0.00		0.00	0.00	19	2.27	31.15	61
47 industria del papel y fabricación de artículos de papel, artes gráficas	9	5.23	7.50	26	5.45	21.67	4	2.47	3.33		0.00	0.00	39	4.66	32.50	120
48 industrias de transformación del caucho y materias plásticas	27	15.70	6.12	99	20.75	22.45	39	24.07	8.84	11	42.31	2.49	176	21.03	39.91	441
494 fabricación de juegos, juguetes y artículos de deporte	46	26.74	17.29	100	20.96	37.59	85	52.47	31.95	1	3.85	0.38	232	27.72	87.22	266
Resto de actividades	52	30.23		75	15.72		15	9.26		3	11.54		145	17.32		
Total	172	100.00		477	100.00		162	100.00		26	100.00		837	100.00		
Industria juguete y auxiliar	120		9.52	402		31.88	147		11.66	23		1.82	692		54.88	1261

(1) CASTALLA

(2) IBI

(3) ONIL

(4) TIBI

(5) FOIA

(6) ALICANTE

(%/A) % sobre ALICANTE

Fuente: Impuesto de Actividades Económicas (Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Alicante).