

Series de documentos de debate
num. 1/2023

CASO DE ESTUDIO

Análisis del sector del juguete valenciano.

Resumen ejecutivo

Autor 1, Ana Botella Andreu

Autor 2, Julián Martínez Moya

Autor 3, María Feo Valero



CÁTEDRA DE TRANSFORMACIÓN
DEL MODELO ECONÓMICO VALENCIANO
Universidad de Alicante



Las opiniones expresadas en este documento son las del autor o autores y no las de la Càtedra de Transformació del Model Econòmic Valencià ni de ninguna de sus instituciones promotoras. La Càtedra de Transformació del Model Econòmic Valencià es una càtedra institucional de la Universitat de Alicante promovida por la Generalitat Valenciana. Las investigaciones publicadas en esta serie son el resultado de los trabajos de los investigadores pertenecientes a la Càtedra o colaboradores y grupos de investigación asociados, y se centran principalmente en la temática seleccionada como objetivo de análisis en la Càtedra en cada período. Se puede consultar la información sobre las áreas de investigación en <https://catedramodeloeconomico.ua.es>. Todos los documentos disponibles en esta página son gratuitos con sus derechos de autor protegidos por la licencia Creative Commons: [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



Nombre: Càtedra de Transformació del Model Econòmic Valencià de la Universitat de Alicante .

Título: Series de documentos de debate

Descripción: Universitat de Alicante, 2020- | ocasional | sin periodicidad

Temas: Movilidad de mercancías y servicios | desarrollo urbano y territorial | transporte de mercancías | mercados inmobiliarios y residenciales

Esta serie de documentos recoge los temas de debate abordados en las actividades de difusión realizadas por la Càtedra de Transformació del Model Econòmic de la UA

Cita recomendada: Botella Andreu, A. Martínez Molla, J y Feo Valero, M , **Análisis del sector del juguete valenciano. Un estudio de caso. Càtedra de Transformació del Model Econòmic Valencià UA. Serie Documentos de debate num 1/2023. Alicante**

[Series Documentos de debate](#) © 2021 by [Paloma Taltavull](#) is licensed under [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

RESUMEN EJECUTIVO

I.- El informe se inserta en la línea de investigación relativa al análisis de las cadenas de suministro cuyo objetivo es caracterizar y evaluar las cadenas de aprovisionamiento global de la Comunidad Valenciana (CV). En concreto, se profundiza sobre el caso del sector del juguete en la CV.

II.- El sector del juguete constituye un caso de estudio de especial interés tanto desde el punto de vista de la gestión de la cadena de suministro en el marco de cadenas de valor globales (CVG) como, de forma más específica, en términos de su gestión logística dadas sus particularidades:

- Elevada heterogeneidad de productos: amplia gama de productos y coexistencia de flujos asociados a aprovisionamientos de inputs intermedios junto con los asociados a juguete completo → número muy elevado de referencias y casuísticas, lo que dificulta la identificación de un patrón de comportamiento único y generalizado extrapolable a todo el sector.
- Patrón de consumo y producción estacional muy marcado: la planificación *ex ante* a través de la comprensión de las tendencias de consumo futuras es extremadamente importante, puesto que las empresas no disponen de margen de ajuste una vez iniciada la *selling window* → necesidad de tener stock a medio plazo y con un comportamiento diferenciado entre referencias.
- Elasticidad precio-demanda elevada: producto sujeto a una elevada elasticidad precio de la demanda → precio factor de competencia decisivo que debe compatibilizarse con unos requisitos de sostenibilidad y de seguridad en Europa cada vez más estrictos.
- Patrón comercial de aprovisionamiento fuertemente concentrado en el mercado chino. Las diferencias en términos de coste de mano de obra siguen siendo significativas, lo que, unido al elevado coste que implica el cambio de proveedor, no parece justificar una vuelta de la producción allí deslocalizada o un cambio significativo en ese patrón comercial hacia países más cercanos (*nearshoring*) o hacia otros países asiáticos.
- Cadena de valor del juguete se corresponde con una cadena de mercado (Gereffi et al. 2005) en la que el precio juega un papel decisivo en el mecanismo de gobierno y relación entre los actores. Dentro de la cadena de valor, el productor presenta una bajo poder de negociación, tanto respecto de los proveedores (proveedores tanto de juguete como de la industria plástica de elevado tamaño y cartera de clientes diversificada) como de los distribuidores (elevada concentración tanto en el canal físico como, incluso más, en el online) → las empresas productoras presentan una elevada agilidad y fuertes capacidades adaptativas que hacen de la resiliencia una de sus señas de identidad.

III.- El análisis de la evolución reciente (2019 a 2021) del sector en términos de su estructura llevado a cabo a través de las variables organizativas -tamaño, edad, rentabilidad y retorno de la inversión, ingresos de explotación e ingresos de explotación por empleado- permite extraer las siguientes conclusiones:

- El número de empleados en el sector parece haberse reducido a lo largo del periodo 2019-2021.
- El número de empresas con una antigüedad inferior a 5 años representa el 10% sobre el total, lo que es un indicador del grado de atractivo de la industria y su bajo emprendimiento. Sería conveniente identificar las barreras de entrada más relevantes.
- En cuanto al tamaño organizativo, la gran mayoría de empresas son micro (54%) y pequeñas (34%). El tamaño de las empresas es una variable que debería ser contextualizada.
- Se ha observado una reducción en la rentabilidad del sector en el periodo 2019-2021, aunque existen indicios de recuperación de la ratio ROA. Esto podría ser debido a una menor inversión en activos en los últimos años por la mayor necesidad de activo circulante para hacer frente a los problemas durante la pandemia.
- El sector cuenta con una alta concentración en cuanto a la facturación: las dos mayores empresas representan el 50% de los ingresos del sector y las 8 primeras alcanzan el 73%.
- Los ingresos han seguido una tendencia creciente en el periodo 2019-2021.
- La productividad, medida como los ingresos generados por empleado, ha crecido entre 2019 y 2020.

IV.- El análisis de la evolución del patrón comercial de las exportaciones e importaciones del sector se ha realizado tomando como referencia 8 códigos de la nomenclatura combinada del TARIC 9503 que representan el 89 y 90% del total importado y exportado respectivamente.

- En los flujos de exportación, mientras que en términos de valor se observa una evolución creciente entre 2010 y 2014, seguida de un leve descenso entre 2014 y 2020 y una recuperación de la senda alcista a partir de entonces, en términos de peso se observa una tendencia decreciente entre 2010 y 2020, seguido de una fuerte repunte en 2021 para volver a descender bruscamente en 2022 → IVU muestra una tendencia alcista durante todo el periodo salvo entre 2020 y 2021, periodo en el que se reduce fuertemente, lo cual podría ser indicativo de que, ante escenarios de crisis o pérdida de poder adquisitivo

como el derivado de la inflación, el sector podría estar reorientando su catálogo de productos para dar más cabida a los juguetes más pequeños y baratos.

- Elevada concentración de las exportaciones en el mercado europeo, los cuales representan la casi totalidad de los flujos exportados. De entre los países pertenecientes a Europa, destacan Francia, Portugal e Italia → si bien dicho patrón representa una ventaja en términos logísticos por la cercanía de estos mercados, la baja diversificación y su concentración en torno a países de un mismo área con economías fuertemente interrelacionadas incrementa la vulnerabilidad del sector en términos comerciales.
- El comportamiento de las series de importaciones muestran en general una tendencia creciente en valor desde 2013 (con ruptura entre 2019 y 2020) y decreciente en peso (con recuperación entre 2013 y 2016 y a partir de 2020).
- Destaca Asia como proveedor clave. China es el principal proveedor en prácticamente todos los TARIC analizados, manteniendo su cuota de mercado en la mayoría de los productos. En los casos en los que se reduce ligeramente su porcentaje como proveedor, en la mayoría de las ocasiones son otros países asiáticos los que absorben dicha cuota (Taiwán, Vietnam o India). No se observa en cualquier caso la sustitución de China como proveedor principal por otros países, al contrario, el peso de la economía asiática en nuestras importaciones se ha intensificado.

V.- La evolución de la resiliencia de las cadenas de transporte de los aprovisionamientos del sector del juguete entre 2010 y 2022 se analiza a través de los componentes EMPRESA y MERCADO del índice de resiliencia estratégica (IRE) cuya conceptualización y desarrollo se inició en las anualidades anteriores. Los principales resultados obtenidos son:

- El sector del juguete ha sido capaz de mantener el nivel de resiliencia de sus cadenas de transporte de aprovisionamientos en un contexto de elevada incertidumbre (promedio 2010-2022 de 0,55/1).
- Si bien la evolución tanto de la dimensión EMPRESA (que agrupa los elementos sobre los que la empresa tiene cierta capacidad de decisión directa) como la de MERCADO (elementos directamente vinculados a la decisión de abastecerse de uno u otro mercado) han sido muy estables, la de EMPRESA ha sido ligeramente más dinámica que la de MERCADO. Esta última se mantiene estable en torno a un nivel de 0,6/1 en la medida que la composición geográfica de los aprovisionamientos considerados no ha experimentado grandes cambios. Los principales proveedores se sitúan además entre los países en la parte superior del ranking de desempeño logístico y conectividad, lo que limita la magnitud de sus potenciales variaciones.
- Los componentes ESTACIONALIDAD e INCOTERM de la dimensión EMPRESA se han caracterizado por una elevada estabilidad, así como por elevados niveles de

resiliencia (puntuaciones en el cuartil superior, con promedios de 0,87 y 0,94 respectivamente).

- Los componentes VALOR e INTERMODALIDAD de la dimensión EMPRESA presentan un perfil diferente, siendo especialmente bajo el nivel de resiliencia en términos de diversificación de las cadenas de transporte que se sitúa durante todo el periodo en el decil más próximo al escenario de mayor vulnerabilidad.
- Si bien en el caso de los aprovisionamientos provenientes de Asia la posibilidad de diversificar cadenas modales es limitada, en el caso de las importaciones provenientes de Europa, existe potencial para la diversificación modal mediante el uso de alternativas intermodales como el transporte marítimo de corta distancia o el ferrocarril, lo que tendría un efecto positivo sobre la resiliencia del sector y sobre la sostenibilidad del sistema europeo de transporte.
- El IVU de los aprovisionamientos ha incrementado su magnitud durante el periodo considerado, lo que es indicativo de un mayor margen para absorber los costes logísticos.

VI.- Finalmente, se identifican las tendencias actuales y futuras del entorno que pueden afectar a las empresas jugueteras de la CV, elaborándose a modo de conclusión un diagnóstico de las fortalezas, y vulnerabilidades del sector y de las amenazas y oportunidades del entorno:

Vulnerabilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Bajo poder negociador de las empresas. ⇒ Tamaño empresarial y baja capacidad innovadora. ⇒ Complejidad del patrón logístico (patrón logístico dual). ⇒ Fuerte dependencia de China ⇒ Gran importancia del coste de fabricación (fuerte elasticidad precio demanda). ⇒ Concentración de exportaciones a Europa. ⇒ Poca intermodalidad en los envíos y aprovisionamientos. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Irrupción del canal de distribución online altamente concentrado. ⇒ Contexto Inflacionario. ⇒ Volatilidad del precio del transporte. ⇒ Pirámide poblacional envejecida. ⇒ Modas y tendencias de consumo rápidamente cambiantes. ⇒ Desprotección frente a importaciones que no cumplen normativa. ⇒ Continuos cambios normativos.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Líder mundial en fabricación de muñecas. ⇒ Flexibilidad y experiencia de las empresas (elevada resiliencia ante shocks externos). ⇒ Localización en el cluster. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Rutas de diferenciación a través de nuevos nichos personalizables e inversión en sostenibilidad. ⇒ Nuevas tecnologías de fabricación.

⇒ Relación estable de confianza y conocimiento de los proveedores chinos.
⇒ Fuerte compromiso y elevado conocimiento del sector de los empresarios.
⇒ Tendencia creciente de las exportaciones.

⇒ Cambio en los perfiles profesionales (más especializados en tecnologías nuevas).

