

# EL DISTRITO DE JUGUETE DE LA FOIA DE CASTALLA Y SU EVOLUCIÓN

Josep Antoni Ybarra y María Jesús Santa María Beneyto \*

## RESUMEN

La Globalización económica hace que un distrito industrial como el del juguete adopte estrategias de supervivencia propias y diferenciadas. Estas estrategias se dirigen hacia la transformación de su base industrial hasta identificarse con nuevos campos productivos en relación con el metal y el plástico, que van desde la fabricación de muebles metálicos hasta la automoción o la aeronáutica. Estos cambios no tendrían posibilidad de adoptarse fuera del distrito. Las pequeñas empresas y el conocimiento productivo esparcido están permitiendo esta transformación. En este artículo se analiza el inicio del distrito juguetero y la transformación que se está dando. Para ello se detalla el proceso de descentralización productiva habida por la crisis del juguete, la función que tiene la atmósfera industrial en el territorio, y ya por último, el papel que los distintos sujetos e instituciones están representando; se acaba con las dificultades y los límites que el proceso está teniendo.

## ABSTRACT

*Economic globalisation leads an industrial district, such as the toy industry, to use both their own and differentiated survival strategies. These strategies are aimed at transforming the industrial base until it comes in line with other production areas related with metal and plastic; ranging from metal furniture manufacture to cars or aeronautics. It would be impossible to make these changes outside the district. It is the small companies with their wide-ranging experience in production which are enabling this transformation. The beginnings of the toy district and the transformation taking place are analysed in this paper. It is for this reason that the production decentralisation process, due to the crisis in the sector, the effect that the industrial atmosphere has on the area, and the role played by the various subjects and institutions represented, are dealt with in detail. The work finishes with the difficulties and limits encountered during this the process.*

## 1. Introducción

La Foia de Castalla, valle rodeado por bloques montañosos que ocupan el Norte e interior de la provincia de Alicante, está formada por los municipios de Ibi, Onil, Tibi y Castalla. Este área, junto al vecino municipio de Biar, ha sido conocida como «el Valle del Juguete» al registrar la mayor concentración de industrias del juguete de toda España. El inicio de la fabricación de los primeros juguetes tiene lugar a principios del siglo XX, consolidándose a partir de entonces una industria que hace del área la principal zona juguetera del país. Durante una gran parte del pasado siglo XX, la actividad económica en la Foia de Castalla ha estado centrada fundamentalmente en el sector del juguete. Sin embargo, en los años más recientes se ha ido produciendo un proceso de diversificación productiva hacia sectores como el plástico, transformados metálicos, matricería y moldes, quedando atrás el monocultivo industrial que fue la base de la economía de esta comarca. A través de este proceso de diversificación industrial esta comarca se ha conformando como una de las principales zonas del país especializada en la subcontratación de procesos industriales. No obstante, en la actualidad las empresas jugueteras instaladas en el Valle del Juguete representan cerca de la mitad de la producción del juguete español. Por tanto, un alto porcentaje de la base económica de la Foia sigue estando en relación directa con el juguete, aunque en otros momentos próximos haya representado un peso mayor.

\* Universidad de Alicante.

A pesar de haberse producido un proceso de cambio y transformación en el que la actividad juguetera se ha visto en gran medida desplazada por otros sectores productivos, ha sido posible identificar en todo momento en el área la presencia de un tejido industrial denso formado por un gran número de pequeñas y medianas empresas, una fuerte especialización productiva local, la existencia de relaciones e interdependencias productivas generalizadas tanto a nivel intrasectorial como intersectorial, una fuerte territorialización de las relaciones sociales y la presencia y movilización de recursos locales. Todos estos elementos se encuentran presentes en el modelo de distrito industrial desarrollado por Becattini a partir del concepto original enunciado a principios del siglo XX por Alfred Marshall. En consecuencia, la Foia de Castalla puede ser identificada como un distrito industrial, en el que las capacidades específicas locales, a través de una cultura establecida y un ambiente específico, han posibilitado una aplicación adecuada de la tecnología a las necesidades concretas, proporcionando el marco apropiado para fomentar la cooperación y movilizar a la sociedad en busca de objetivos beneficiosos para el conjunto del área. El proceso de cambio que se ha dado en el sector del juguete y en la Foia de Castalla es el objeto del estudio que se aborda en este capítulo. En concreto, se analizan las estrategias empresariales e institucionales que a nivel local han ido proporcionando un nuevo impulso al dinamismo de este distrito industrial.

## 2. Antecedentes históricos de la actividad juguetera en la Foia de Castalla: de la tradición artesanal a la especialización industrial

La tradición de la actividad juguetera en los municipios de la Foia de Castalla se remonta a finales del siglo XIX, estando su origen ligado a la existencia de actividades de hojalatería y a los arrieros (relacionados con el transporte del hielo procedente de la nieve). Así, en el caso de Ibi, la primera actividad industrial que se desarrolló se derivaba de la utilización de la nieve. En concreto, durante el invierno la nieve era almacenada y, posteriormente, el hielo era transformado en helados, que se transportaban en el verano a los centros consumidores. Una familia de hojalateros, «los Payá», surtía a los heladeros de los recipientes necesarios para sus productos. Para el caso emblemático de la empresa «Hermanos Payá», el cambio de oficio hacia la fabricación de juguetes vendría dado por el conocimiento de juguetes importados del extranjero que estaban fabricados sin la realización de soldaduras, lo que reducía el coste de producción, y por la realización de miniaturas de los objetos que vendían en los mercados locales como candiles, moldes, tazas, platos o regaderas, objetos que se vinculaban con el juego infantil de las niñas (Valero, 1997). Posteriormente, la realización de moldes permitiría la producción en serie de los juguetes diseñados por los propios hermanos Payá. Por su parte, el origen de la fabricación de muñecas en Onil parece estar relacionada con los contactos exteriores establecidos por algunos transportistas locales «destacando a Ramón Mira, que es considerado el fundador de esta industria en Onil», y que llevaron a imitar la fabricación de muñecas con cabezas de barro vistas en otros lugares. Por tanto, el nacimiento de la actividad juguetera local es 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, candiles, etc.» generó la experiencia laboral y productiva que posibilitó el surgimiento de la industria local.

A lo largo del siglo XX, la evolución socioeconómica 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 predominantemente rural, a otro con valores culturales de carácter industrial y mercantil. A partir de entonces, la creación de empresas fue constante dentro de un proceso continuo basado en la adopción de nuevas técnicas productivas, donde la hojalata, la porcelana y el cartón fueron sustituidos por nuevos materiales. Factores como la tradición, la iniciativa y la fuerte interrelación entre la actividad empresarial y vida cotidiana contribuyeron a la mejora de la cohesión social y a alentar un sentimiento de conciencia colectiva proporcionando una mayor eficacia en las empresas de la Foia. Junto a la presencia de estos elementos, característicos de un distrito industrial, el conocimiento acumulado y la extensión y difusión de conocimientos técnicos genéricos válidos para proceder al desarrollo de actividades metal-mecánicas, han tenido una gran influencia en el éxito del desarrollo industrial juguetero.

La favorable evolución del sector en el área se va a ver truncada con el impacto de las crisis de los años 70 y la apertura, en los 80, del mercado interior a las importaciones de bajo precio, que desencadenan una crisis de crecimiento y de falta de competitividad en el sector juguetero español. A partir de estos años, la industria juguetera de la Foia va a sufrir una evolución negativa ajustándose a la tendencia experimentada por el conjunto de la industria española. Aunque la situación más crítica se produjo a principios de los 80, cuando desaparecieron empresas emblemáticas del sector, el número de empresas y el empleo siguieron experimentando descensos continuos durante los años 90. Sin embargo, las características de adaptabilidad que tradicionalmente sobresalen en la zona han posibilitado, que si bien la actividad juguetera haya perdido peso, se haya producido una diversificación en la producción, que está permitiendo que el sistema de empresas del área pueda sobrevivir en este nuevo contexto competitivo.

### 3. Evolución de la estructura y organización productiva en el distrito industrial del juguete

La Foia de Castalla, desde el inicio de su actividad industrial, ha crecido apoyada en el sector del juguete, que ha centrado la actividad productiva de esta comarca del interior de Alicante. Como se ha señalado anteriormente, el denominado «Valle del Juguete» ha registrado la mayor concentración geográfica del sector a nivel nacional. Sin embargo, este sector ha ido perdiendo peso en el conjunto de la industria, evolución que se observa tanto en el sector a nivel nacional como en la Foia. Así, se ha registrado una notable reducción en los últimos años en el número de empresas jugueteras. En concreto, en el año 1988, según la Asociación Española de

**Tabla 1. Distribución geográfica del sector del juguete en España (2005)**

|                      | Nº Empresas (%) | Facturación (%) |
|----------------------|-----------------|-----------------|
| Comunidad Valenciana | 41,38           | 68,5            |
| Alicante             | 31,53           | 42,0            |
| Valencia             | 8,37            | 25,5            |
| Castellón            | 1,48            | 1,0             |
| Cataluña             | 27,09           | 16,5            |
| Barcelona            | 25,62           | 15,0            |
| Resto Cataluña       | 1,48            | 1,5             |
| Resto Comunidades    | 31,53           | 15,0            |
| <b>Total</b>         | <b>100,00</b>   | <b>100,0</b>    |

Fuente: AEFJ (2007).

Fabricantes de Juguetes (AEFJ), había en España 337 empresas jugueteras, que se redujeron hasta 216 en 2001. Esta cifra va a mantenerse hasta el año 2004, pero posteriormente va a continuar bajando hasta situarse en 2005 en 203 empresas. De éstas, se localizan en la provincia de Alicante 64 empresas, lo que supone el 31,53% del total nacional. Este porcentaje se eleva al 42% si se considera el volumen de facturación que representa la provincia de Alicante en el conjunto del sector a nivel nacional (Tabla 1). El número de empresas en Alicante también ha ido reduciéndose de forma acompasada a la evolución del sector en España.

La evolución que ha sufrido el sector del juguete en los últimos veinte años se deriva de la transformación del entorno en el que se desenvuelven las empresas, en el se han endurecido enormemente las condiciones competitivas por la aparición de productos manufacturados en países con costes laborales muy bajos. Además de enfrentarse a la entrada masiva de importaciones procedentes del Sudeste asiático, las empresas jugueteras han tenido que afrontar otras dificultades derivadas de aspectos como la caída de la tasa de natalidad, el nuevo papel representado por el juguete «al entenderse ahora como elemento educativo principalmente y no como pasatiempo», el cambio de comportamiento de los agentes económicos como consumidores «que siguen pautas de consumo más influidas por la moda y, por lo tanto, muy condicionados por la publicidad», así como la creciente demanda de videojuegos y juegos electrónicos, en detrimento del juguete clásico. Estos factores han sido determinantes en la pérdida de mercados nacionales y extranjeros, y son aspectos que se deben de tener en cuenta para comprender la difícil coyuntura por la que ha tenido que atravesar el sector.

Es importante advertir que la evolución negativa que ha mostrado el número de empresas del sector, no se ha generado por la absorción de unas empresas por otras, ni debido a una concentración de empresas, sino que este fenómeno ha ido acompañado de la aparición de empresas de menor tamaño. En este sentido, la dinámica empresarial ha mostrado la desaparición de empresas de mediano tamaño y la conversión de éstas en pequeñas empresas. Así, en el año 2005, el 56,5% de las empresas españolas del sector tiene menos de 10 trabajadores y con menos de 50 trabajadores el porcentaje asciende al 90,6%. Por otro lado, cabe resaltar que este cambio de la estructura empresarial hacia una gran atomización del sector no ha derivado en una pérdida de



competitividad. En muchos casos la desaparición de empresas de gran tamaño, que se ha traducido en un proceso de generación de empresas de reducido tamaño, ha sido promovida por los mismos empresarios, equipos directivos y trabajadores de las empresas desaparecidas. Éstos han creado empresas especializadas en determinados procesos, en los cuales eran expertos.

Por tanto, ante las dificultades a las que ha tenido que enfrentarse el sector del juguete, las empresas se han visto obligadas a buscar nuevas fórmulas de competitividad. 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 dos procesos interrelacionados: subcontratación-especialización y diversificación productiva.

### 3.1. El proceso de descentralización productiva y las relaciones interempresariales en el distrito del juguete

El juguete es un producto muy estacional con cambios en la demanda por razones de gustos, modas, etc., lo que hace difícil establecer previsiones para la fabricación. Esta característica de la demanda del sector tiene consecuencias sobre el funcionamiento de las empresas, que se enfrentan a fases productivas que requieren una gran inversión e infraestructura en maquinaria. Han sido estos condicionamientos de estacionalidad los que en un momento de crisis económica han llevado a las empresas a eliminar parte de sus plantillas, reestructurando sus formas de proceder, cerrando sus instalaciones, o parte de ellas, reduciendo dimensiones, etc., y encargando a otras industrias y empresas que tenían a su alrededor aquellas tareas que antes se realizaban internamente. En general, estas empresas auxiliares son propiedad de empresarios que anteriormente eran trabajadores de taller de las empresas jugueteras, y que con el proceso de descentralización productiva en el juguete acaban montando sus propios talleres. Dentro de esta corriente se han creado pequeñas industrias de diseño, moldes y matrices especializadas, tintes para plásticos, transformación de plásticos, serigrafías y tampografías, mantenimiento de maquinaria, ingeniería, recubrimientos, electrónica, envases y embalajes, etc. (Ybarra *et alii*, 2000). Además, la necesidad de innovación de producto, derivada de las características de la demanda y del alto nivel de competencia existente, ha hecho que se requiera de nuevos materiales y de la incorporación de distintos componentes surgiendo empresas que se especializan en nuevas actividades, como por ejemplo empresas de componentes electrónicos que activan alguna de las partes del juguete.

Por tanto, en los años 80 se produce un cambio en la organización productiva del sector, en el que algunas empresas se especializan en determinados aspectos, en general aquéllos que requieren una mayor cualificación de la mano de obra, como el diseño y la distribución, subcontratando determinadas partes del proceso productivo a otras empresas. Además, estas

empresas subcontratadas, auxiliares, asesoran y colaboran con las empresas a las que prestan el servicio en los temas en los que son especialistas. Esta dinámica de subcontratación y de relaciones interempresariales, va a conformar la aparición de un distrito industrial, permitiendo al sistema de empresas del área alcanzar un mayor grado de competitividad. Así, se identifican en la Foia de Castalla una serie de elementos generadores de externalidades positivas asociadas al concepto marshalliano de economías externas. En concreto, la existencia de empresas auxiliares especializadas en determinadas fases productivas, posibilita la obtención de economías de escala, junto a una elevada diferenciación del producto final y una gran flexibilidad productiva. Además, la concentración de numerosas empresas genera economías de especialización al reducirse los costes de los aprovisionamientos necesarios para hacer frente a los cambios de la demanda, así como el tiempo necesario para abastecerse. Asimismo va a permitir obtener mayores niveles de calidad y diseño, al tener acceso a profesionales bien formados. Se trata, en este caso, de los efectos producidos por las economías externas ligadas a la «atmósfera industrial». Esta atmósfera derivada de la existencia del ambiente industrial, la cultura tecnológica, la profesionalidad del trabajador de tipo endógeno, propicia la creación de un mercado de trabajo local especializado, capaz de absorber con celeridad los cambios tecnológicos y adaptarse con rapidez a las nuevas situaciones provocadas por las constantes variaciones en la demanda. En este sentido, es importante señalar cómo las empresas auxiliares se caracterizan por una elevada profesionalidad, dada la formación práctica que tienen. Disponen de tecnología apropiada, maquinaria actualizada y conocimientos técnicos para utilizarla. Por tanto, en estas empresas se conoce bien tanto el proceso de producción como los materiales utilizados (moldes, plásticos, etc.). De todo este proceso se ha derivado un incremento de la tecnificación de los trabajadores en el distrito industrial de la Foia de Castalla. Por otra parte, la «atmósfera industrial» favorece el intercambio informal de conocimientos y el aprendizaje recíproco, haciendo que el ambiente sea propicio para la creatividad industrial y el surgimiento de nuevas ideas, manteniendo la capacidad de adaptación y de innovación que existe en la Foia.

En definitiva, la posibilidad de subcontratar algunas fases del proceso productivo en la Foia de Castalla, en empresas de la misma localidad o de un entorno cercano, genera un conjunto de ventajas asociadas a las economías de aglomeración y especialización, constituyendo un factor clave a la hora de explicar la competitividad del distrito. La gran ventaja de la zona es su sector externo de apoyo, disponiendo en un área muy reducida de agentes auxiliares que pueden realizar cualquier tarea: modelos, moldes, inyectado, montaje, etc. En este sentido cabe destacar cómo en esta área existen muchas industrias auxiliares que también trabajan para empresas que no están ubicadas en España «por ejemplo, moldes y matrices para la industria de Alemania y Holanda», ya que disponen, en general, de alta tecnología para acceder a esos mercados.

Junto a la subcontratación productiva, existen también otras relaciones interempresariales entre las que destacan la cooperación interempresarial y la utilización de servicios externos especializados. Por lo que respecta a la cooperación interempresarial, existen factores como la pequeña dimensión que caracteriza al sector o la necesidad de abordar la introducción de cambios tecnológicos o procesos de innovación, que apuntan la exigencia de formar agrupaciones



empresariales, a través de concentraciones, consorcios, acuerdos de cooperación, etc., que permitan superar las dificultades a las que se enfrenta el sector. De entre las necesidades de creación de redes de empresas con objeto de alcanzar escalas suficientes para reducir costes, se encontrarían redes de servicios conjuntos de matricería, mecánica, informática, compras, ventas, servicios financieros, tecnológicos, formativos, etc. No obstante, hay que ser conscientes de que las características específicas del sector en cuanto a la tipología del producto «muy influido por publicidad» y en cuanto a las características de la demanda «alta estacionalidad», hacen difíciles en general las agrupaciones de empresas, debiendo incidir tanto a nivel de grupos reducidos con intereses específicos y más complementarios que comunes. En este sentido, es de destacar la limitada tendencia al asociacionismo que existe entre los empresarios del sector. La falta de actuaciones empresariales que aborden los problemas de forma conjunta es quizás uno de los puntos débiles más destacables que cabe apreciar en el funcionamiento del sector. No obstante, existen ejemplos de cooperación en el sector. Así, un ejemplo paradigmático es la creación de una única empresa a partir de un gran volumen de pequeñas empresas hace ahora casi 30 años: FAMOSA (Fábricas Agrupadas de Muñecas de Onil, SA). En el ámbito de la producción pueden señalarse otras experiencias de cooperación, como la creación de sociedades por parte de varios talleres para fabricar moldes y matricería tanto para cubrir las necesidades de los socios como para la venta a otros clientes. Esta cooperación entre las empresas va a permitir alcanzar economías de escala. Aunque este tipo de cooperación entre empresas ha existido, actualmente está ralentizado. En Ibi, las asociaciones de fabricantes sí tienen cierta predisposición a unirse para realizar ventas, desestacionalizar, etc. De hecho, es uno de los lugares donde los consorcios de exportación se manifestaron de forma más temprana. Por tanto, suelen darse agrupaciones de empresas, pudiéndose citar como ejemplos la lonja de subcontratación o agrupaciones para exportar formadas por empresas especializadas en productos diferentes<sup>1</sup>. A pesar de haber ejemplos de cooperación en varios ámbitos, es de destacar como la compra en común aparece como una estrategia necesaria, pero todavía pendiente.

Por último, en el aspecto de las relaciones interempresariales, además de la cooperación y la subcontratación, las empresas de la Foia se caracterizan por la utilización elevada de servicios externos no sólo tradicionales (contabilidad, gestoría, asesoramiento fiscal y laboral), sino también servicios avanzados (consultorías, publicidad e imagen, diseño, gestión de calidad, etc.). A partir de los años 80 se ha incrementado notablemente el uso de servicios avanzados de empresa, entre los que destaca la utilización de laboratorios de ensayo, control de calidad, diseño, innovación, proceso de datos y marketing. Esto ha dado lugar a que en la Foia de Castalla aparezcan en los últimos años una amplia oferta de servicios externos, dónde destaca la labor desarrollada en servicios de ingeniería por el Instituto Tecnológico del Juguete (AIJU). Esta disponibilidad de servicios se asocia directamente a la existencia de economías externas ligadas al desarrollo en el distrito de actividades especializadas en satisfacer necesidades específicas de las empresas.

<sup>1</sup> En este último aspecto, cabe destacar cómo existen actualmente en Ibi dos grupos: GB Fabricantes, con su marca B-toys, formada por 3 empresas; y Barval, compuesto por 3 empresas. Estas agrupaciones de empresas jugueteras facilitan el acceso a los clientes mediante la centralización de los procesos administrativos y comerciales.

En resumen, el análisis de las relaciones interempresariales pone de manifiesto cómo en el caso de la Foia de Castalla, la dinámica de supervivencia del sector ha hecho que se desarrolle una espiral sucesiva de subcontrataciones y de especialización empresarial, hasta conformar un distrito industrial con capacidad suficiente para afrontar con celeridad y flexibilidad los cambios que sucesivamente se le han ido exigiendo. Además, el alto nivel de especialización de las empresas auxiliares supone un conocimiento cada vez mayor de los diversos procesos productivos que afectan al sector. Por tanto, un efecto derivado de este modelo de organización productiva es que asienta las bases para posibilitar una diversificación de la producción hacia otros sectores industriales.

### 3.2. La diversificación productiva en el distrito industrial de la Foia de Castalla

El cambio experimentado en el modelo de organización productiva de la industria del juguete en la Foia de Castalla, ha supuesto la aparición de empresas especializadas en determinadas fases de la producción que, a través de relaciones de subcontratación, han permitido un incremento de la flexibilidad productiva y un eficaz funcionamiento del sistema de empresas. Además, el alto nivel de especialización de las empresas auxiliares ha supuesto un conocimiento cada vez mayor de los diversos procesos productivos que afectan al sector, lo que ha favorecido la capacidad de innovación en el sector del juguete y, al mismo tiempo, la creación de condiciones necesarias para la diversificación productiva. Así, las empresas auxiliares e incluso las empresas jugueteras se encuentran con la capacidad de suministrar productos a empresas pertenecientes a otros sectores industriales. Esta oportunidad resulta muy atractiva ante los problemas a los que se enfrenta el sector. En este sentido, hay que señalar que, aunque la mayoría de empresas auxiliares o de apoyo surgen como complementarias de la actividad del juguete, esta situación va a cambiar a medida que las características productivas y mercadológicas del juguete se modifican. De hecho, cuando el juguete estacionaliza su demanda de forma significativa, los pedidos de las empresas jugueteras hacia sus proveedores de materias primas, intermedias y de procesos de fabricación, también lo hacen. Esta situación incita a las empresas de actividades auxiliares del juguete a la búsqueda de otros mercados y otras actividades con las que complementarse. Por consiguiente, el gran cambio aparece cuando el sector auxiliar ofrece sus productos fuera del círculo exclusivo del juguete. Toda la nueva oferta que aparece no se concreta en una tipología específica de productos, sino que la oferta es de «saber-hacer cosas», adecuándose a las demandas que los nuevos clientes soliciten, y que pueden consistir en producciones muy diferentes a aquéllas que la industria del juguete había solicitado hasta el momento. De esta forma, aparece un proceso nuevo basado en la subcontratación del saber-hacer, al disponer las empresas de la capacidad y del conocimiento técnico para poder ofrecer sus productos «flejes, plásticos, chapa, alambres, etc.» a otros sectores. El desarrollo de este fenómeno va a conducir tanto a la oferta de nuevos productos finales (ceniceros, sillas, expositores, jardineras, pantallas de luz, artículos de baño, artículos de camping, etc.), como a la aparición de



una oferta de subproductos, productos intermedios y de procesos industriales para otros sectores de demanda final entre los que se encuentran el calzado, muebles, automóviles, e incluso armas de fuego. Cabe destacar cómo la subcontratación también se da entre las propias empresas que son industrias auxiliares, que van a subcontratar ciertos procesos, como por ejemplo baños de zinc, de plomo o de pintura, acudiendo normalmente a las empresas de la Foia. Esta oferta de procesos industriales ha sido aprovechada por industrias localizadas en la provincia, entre las que se encontrarían empresas de Elche, Elda y Villena, que han sabido beneficiarse de los conocimientos que existían en la Foia, fundamentalmente en temas de matricería y moldes (hebillas, tacones, moldes, etc.). En cualquier caso, el aprovechamiento de las posibilidades de la industria de la Foia de Castalla no sólo se limita a las comarcas próximas, sino que actualmente se han ampliado las relaciones del sector a nivel internacional.

En definitiva, Ibi empieza en la década de los años 80 a reconvertir su proceso industrial, e incluso su identidad industrial. Históricamente, Ibi podía ser identificada como una ciudad eminentemente juguetera, pero a partir de los años 80 comienza un proceso hacia la diversificación industrial. Realmente, en los momentos actuales cabe hablar de una ciudad diversificada industrialmente y que es identificada con «procesos industriales», fundamentalmente asociados al sector metal-mecánico y al plástico. Además, en la Foia han surgido empresas del sector del mueble, principalmente especializadas en mobiliario de oficina y artículos para el hogar. Por tanto, en el distrito industrial de la Foia de Castalla se ha producido una importante transformación al pasar de un monocultivo industrial centrado en el juguete, a una potente actividad industrial donde el sector del juguete comparte protagonismo con una importante, fuerte y tecnológicamente avanzada industria de empresas de subcontratación pertenecientes, en gran medida, a los sectores de metal-mecánica y de plástico (Cuadro 1).

El cambio trascendental experimentado en la estructura productiva de la Foia de Castalla se pone en evidencia al constatar la evolución que han mostrado tanto las empresas del sector del juguete como aquellas industrias que inicialmente aparecen relacionadas con el juguete y que, posteriormente, adquieren una dinámica propia. En concreto, en el período 1996-2007, según datos de la Cámara de Comercio de Alicante, el número de empresas del juguete en la Foia ha disminuido casi un 22% (Tabla 2). Por el contrario, los sectores de transformación de caucho y materias plásticas, la fabricación de productos metálicos, la industria de papel y fabricación de artículos de papel han mostrado, en todos los casos, incrementos superiores al 25% en el mismo período. Por tanto, la evolución de los sectores industriales en la Foia permite observar claramente cómo el sector del juguete ha perdido peso, mientras que se ha incrementado la importancia de sectores intermedios «de procesos industriales». Estos datos corroboran la validez de la tesis sostenida sobre la diversificación productiva en la zona.

En consecuencia, la dinámica experimentada en el distrito ha dado lugar a una nueva estructura de la actividad industrial de la Foia de Castalla, donde destacan las agrupaciones de empresas pertenecientes a sectores de química y plásticos, productos metálicos y equipo mecánico y el sector de papel y artes gráficas, que ascienden en su conjunto a más de 180 empre-

**Cuadro 1. Estructura industrial en la Foia de Castalla**

| Sectores productivos                            | Inicio de la actividad  | Tipos de empresas por clientes   | Principales actividades  |
|---|---|--|--|
| Industria del juguete                           | Empresas que aparecen en los años sesenta y se han consolidado en el área.  | Fabricantes de juguetes para el mercado final.   | Fabrican juguetes tradicionales, donde destacan la fabricación de vehículos para montar y de muñecas.  |
| Industria del plástico<br>Sector metal-mecánico | Aparecen en los años setenta y ochenta a partir de un proceso de descentralización productiva del juguete, para proveer a dicho sector y, posteriormente, fabrican para otros sectores industriales. También fabrican productos muy diversos para el mercado final. | Empresas subcontratadas por jugueteras.  | Fabricación de envases de plástico y embalajes.  |
|   |   | Proveedoras de sectores como el automóvil, mueble, construcción, etc.  | Inyectados de plástico.  |
| Empresas de fabricación de mobiliario           | Surgen en los últimos años especializándose en muebles de oficina y para hogar.   | Fabricantes de productos finales (sillas, expositores, jardineras, pantallas de luz, artículos de baño, artículos de camping y playa, artículos de papelería y art. de hogar, etc.   | Fabricación de material eléctrico.   |
|   |   |  | Recubrimientos metálicos.  |
| Empresas de servicios avanzados                 | Surgen a partir de los años noventa por la necesidad de producción de servicios a las empresas. Abarcan distintos servicios: creatividad, diseño, ingeniería de producto y materiales, servicios informáticos.  | Fabricantes de muebles para el mercado final.  | Moldes y matrices.   |
|   |   |  | Fabricación de tubos y laminados de acero y chapa.   |
| Empresas de servicios avanzados                 | Surgen a partir de los años noventa por la necesidad de producción de servicios a las empresas. Abarcan distintos servicios: creatividad, diseño, ingeniería de producto y materiales, servicios informáticos.  | Empresas de prestación de servicios externos para el conjunto de empresas del área. Pertenecen al sector terciario y prestan sus servicios fundamentalmente a empresas industriales. | Mobiliario de oficina<br>Muebles para el hogar y decoración.   |
| Empresas de servicios avanzados                 | Surgen a partir de los años noventa por la necesidad de producción de servicios a las empresas. Abarcan distintos servicios: creatividad, diseño, ingeniería de producto y materiales, servicios informáticos.  | Empresas de prestación de servicios externos para el conjunto de empresas del área. Pertenecen al sector terciario y prestan sus servicios fundamentalmente a empresas industriales. | Empresas de diseño y artes gráficas. Diseño industrial. Empresas de ingeniería, consultoría tecnológica e innovación. <i>Oursourcing</i> servicios informáticos. |

**Tabla 2. Variaciones en el número de empresas de la Foia de Castalla en los sectores del juguete e industria auxiliar entre 1996 y 2007**

| Epígrafe Impuesto Actividades Económicas                                   | Castalla 07/96 | Ibi 07/96   | Onil 07/96  | Tibi 07/96    | Foia 07/96  |
|--|----------------|-------------|-------------|---------------|-------------|
| 25 Industria química   | 0              | -20         | 250         | 0             | 23,08       |
| 31 Fabricación de productos metálicos                                      | 35,29          | 29,8        | 64,71       | -36,36        | 30,05       |
| 32 Construcción de maquinaria y equipo mecánico                            | 66,67          | -12,5       | 500         | 0             | 26,32       |
| 47 Industria del papel y fabricación de artículos de papel, artes gráficas | 88,89          | 15,38       | 125         | 100           | 46,15       |
| 48 Industrias de transformación del caucho y materias plásticas            | 74,07          | 31,31       | -7,69       | -18,18        | 26,14       |
| 494 Fabricación de juegos, juguetes y artículos de deporte                 | -23,91         | -20         | -23,53      | 0             | -21,98      |
| Industria juguete y auxiliar   | 25,83          | 13,93       | 2,04        | -21,74        | 12,28       |
| Resto de actividades   | 11,54          | -34,67      | -13,33      | 66,67         | -13,79      |
| <b>Total industria manufacturera</b>                                       | <b>21,51</b>   | <b>6,29</b> | <b>0,62</b> | <b>-11,54</b> | <b>7,77</b> |

Fuente: Cámara de comercio de Alicante (2007).



sas. De éstas, algunas tienen cierta vinculación con el sector juguete, pero en otros casos no existe ninguna relación con este sector. Por tanto, en este proceso de diversificación han crecido sectores inicialmente apoyados en el juguete, pero que llegan a desarrollar una dinámica propia e independiente del juguete. Su oferta se destina actualmente a sectores industriales muy diversos o al mercado final en forma de una variedad muy amplia de productos, en los que las materias plásticas o metálicas y los procesos productivos empleados son similares, pero que permiten ampliar mercados y diversificar la oferta.

La elevada concentración de actividades industriales señaladas en el área se pone de manifiesto si se analizan los datos que se desprenden del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI). En el año 2005, en la estructura industrial de la Foia de Castalla destacan los sectores de fabricación de productos de caucho y materias plásticas, la fabricación de productos metálicos y la industria del juguete.

En el caso del municipio de Ibi, el sector de fabricación de productos metálicos supone el 31,5% de las empresas industriales del municipio y el 25% del empleo industrial (Tabla 3). Por tanto, una cuarta parte de la industria de este municipio está centrada en este sector productivo. Aproximadamente otra cuarta parte pertenece al sector del plástico. El tercer sector en número de empresas y empleo corresponde a la industria del juguete, que actualmente registra un 12,2% del total de empresas y un 17,6% del empleo industrial del municipio. Otros sectores relevantes en este municipio son la metalurgia, la edición y artes gráficas y la industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico. En el caso de Onil, la industria del juguete, dedicada a la fabricación de muñecas, tiene un mayor peso que en el conjunto de la comarca. En este municipio el número de empresas del juguete supone casi el 40% del total de empresas industriales y dos tercios del empleo industrial. También en este municipio tienen un peso relevante los sectores de plástico y de fabricación de productos metálicos. En el municipio de Castalla se localizan una diversidad de industrias entre las que se encuentran las manufacturas de muñecas, la carpintería o la fabricación de muebles de oficina. Por último, en los municipios de Tibi y Biar destacan los sectores de fabricación de productos de caucho y materias plásticas y la fabricación de productos metálicos. Para la Foia es evidente la relevancia de los sectores señalados.

Por tanto, todos estos datos revelan cómo la Foia concentra un alto porcentaje de empresas de diversos sectores industriales, que están conformándola como un área especializada en procesos industriales. Además, si se analiza la presencia de estas actividades en la provincia de Alicante, se pone de manifiesto como éstas tienen una gran representatividad en los municipios señalados. En concreto, los datos muestran como en la Foia se localizan el 33,7% de las empresas alicantinas del sector de fabricación de productos de caucho y materias plásticas y el 26,7% del empleo del sector de la provincia. También más de una cuarta parte de las empresas y del empleo de la provincia en el sector de fabricación de productos metálicos se localiza en estos municipios. En definitiva, destaca el hecho de que los sectores de plástico y metal-mecánico han alcanzado un volumen de actividad que en algunos casos supera al propio sector juguetero, dejando de estar la competitividad del área ligada directamente al sector del juguete. De

**Tabla 3. Actividades industriales de la Foia de Castalla  
(porcentaje sobre el total la industria manufacturera del municipio; total de actividades  
en número de empresas y número de empleados)**

| CNAE | Nº Empresas (2005)   |           |           |            |           |           | Total      | Total         |
|------|--|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|---------------|
|      |  | Biar      | Castalla  | Ibi        | Onil      | Tibi      | Foia       | Foia/Alicante |
| 21   | Industria del papel  | 0         | 8,33      | 2,44       | 4,88      | 0         | 3,57       | 15,63         |
| 22   | Edición, artes gráficas                                      | 6,25      | 0         | 3,66       | 0         | 0         | 2,5        | 8,75          |
| 24   | Industria química  | 0         | 0         | 1,22       | 0         | 0         | 0,71       | 3,92          |
| 25   | Fabricación de productos de caucho y materias plásticas      | 25        | 18,75     | 24,39      | 19,51     | 45,45     | 23,57      | 33,67         |
| 27   | Metalurgia   | 0         | 2,08      | 6,71       | 2,44      | 0         | 4,64       | 38,24         |
| 28   | Fabricación de productos metálicos                           | 6,25      | 18,75     | 31,71      | 14,63     | 27,27     | 25,36      | 27,84         |
| 29   | Industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico | 0         | 2,08      | 6,1        | 2,44      | 9,09      | 4,64       | 17,33         |
|      | Industria auxiliar   | 37,5      | 50        | 76,22      | 43,9      | 81,82     | 65         | 24,11         |
| 365  | Juguete  | 0         | 16,67     | 12,2       | 39,02     | 9,09      | 16,07      | 91,84         |
|      | Resto industria  | 62,5      | 33,33     | 11,59      | 17,07     | 9,09      | 18,93      | 4             |
|      | Industria auxiliar + juguete                                 | 37,5      | 66,67     | 88,41      | 82,93     | 90,91     | 81,07      | 28,23         |
| 2,3  | <b>Total industria manufacturera (15-37)</b>                 | <b>16</b> | <b>48</b> | <b>164</b> | <b>41</b> | <b>11</b> | <b>280</b> | <b>13,15</b>  |

| CNAE | Empleo (2005)  |            |            |             |            |            | Total       | Total         |
|------|--|------------|------------|-------------|------------|------------|-------------|---------------|
|      |  | Biar       | Castalla   | Ibi         | Onil       | Tibi       | Foia        | Foia/Alicante |
| 21   | Industria del papel  | 0          | 9,37       | 3,24        | 0,63       | 0          | 3,59        | 8,93          |
| 22   | Edición, artes gráficas                                      | 8,64       | 0          | 4,03        | 0          | 0          | 2,75        | 12,4          |
| 24   | Industria química  | 0          | 0          | 1,89        | 0          | 0          | 1,07        | 5,74          |
| 25   | Fabricación de productos de caucho y materias plásticas      | 20,27      | 21,59      | 23,58       | 10,21      | 70,11      | 22,2        | 26,72         |
| 27   | Metalurgia   | 0          | 0,41       | 8,15        | 3,02       | 0          | 5,22        | 56,92         |
| 28   | Fabricación de productos metálicos                           | 0,33       | 12,22      | 24,93       | 8,96       | 19,54      | 18,47       | 26,71         |
| 29   | Industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico | 0          | 3,67       | 3,87        | 0,21       | 4,6        | 3,02        | 14,43         |
|      | Industria auxiliar   | 29,24      | 47,25      | 69,69       | 23,02      | 94,25      | 56,33       | 50,71         |
| 365  | Juguete  | 0          | 6,72       | 17,63       | 66,25      | 2,3        | 22,63       | 93,43         |
|      | Resto industria  | 70,76      | 46,03      | 12,68       | 10,73      | 3,45       | 21,04       | 4,14          |
|      | <b>Total industria manufacturera (15-37)</b>                 | <b>301</b> | <b>982</b> | <b>3177</b> | <b>960</b> | <b>174</b> | <b>5594</b> | <b>15,54</b>  |

Fuente: SABI (2007).

hecho, entre las primeras empresas más destacadas de la Foia por nivel de facturación figuran empresas del sector de fabricación de muebles, tubos de acero, material eléctrico, además de por supuesto juguetes.

Por otro lado, es importante señalar que en la disminución del peso del sector del juguete en la Foia de Castalla no sólo ha tenido relevancia el proceso de reestructuración productiva del sector a nivel interno, sino que otros factores también han influido en esta evolución. Así, el sector juguetero ante las nuevas condiciones impuestas por el contexto competitivo mundial ha modificado la estrategia industrial y comercial desarrollada hasta entonces. En los últimos años, el aumento de la competencia asiática, la reducción del periodo de infancia en el que los niños hacen uso de juguetes y juegos infantiles (al madurar cada vez de forma más precoz), el encarecimiento de los plásticos por la subida del precio del petróleo y las



dificultades para exportar a América por la apreciación del euro respecto al dólar han obligado a las empresas a replantearse sus estrategias. Esta difícil situación por la que atraviesa el sector del juguete ha derivado en una crisis de empresas con larga tradición en el sector<sup>2</sup>. Ante esta situación complicada, una fórmula empleada por algunas empresas se ha basado en la minimización de los costes de producción a través del traslado de las fases más intensivas en mano de obra a países con ventajas en la misma, tratando a su vez de incrementar la productividad mediante un proceso de mejora tecnológica y organizativa. Mediante esta estrategia las empresas adquieren productos acabados o realizan actividades de subcontratación productiva en países con bajos costes salariales, centrándose en controlar las redes de distribución en los mercados naturales. Las consecuencias de esta estrategia han sido favorables para las empresas que han trasladado sus producciones al exterior manteniendo los centros de decisión y gestión en los países de origen, obteniendo mayor flexibilidad en la producción y ventajas para el desarrollo de procesos de innovación.

Al margen de estas estrategias de deslocalización (relativamente costosas para las pequeñas empresas), las pymes del sector del juguete han optado por posicionarse en determinados nichos de mercado (preescolar, educativo, juguete clásico, de alta calidad, etc.) con un doble objetivo: mantener posiciones estables en los mercados, evitando la confrontación directa vía precio con los juguetes asiáticos y permitiendo combatir el efecto de la estacionalidad en las ventas. Se trata, por tanto, de una estrategia basada en la cualificación del producto o servicio a través de la innovación, la publicidad o de la diferenciación de productos, centrándose en aquellas actividades con un alto valor añadido. Mediante una combinación de flexibilidad y producción especializada («especialización flexible»), típica en el distrito industrial, se va a posibilitar la diversificación de la producción, ciclos más cortos de producción y una aceleración en el ritmo de la innovación. Así, existe una mayor inversión en calidad y diseño, lo cual es un cambio sustancial, ya que significa un cambio de pensamiento, tratando de complementar la buena relación calidad-precio que ya existía. Por lo que respecta a las empresas del sector metal-mecánico y del plástico, algunas empresas están desplegando estrategias competitivas a través de la oferta de productos y bienes intermedios de mayor valor añadido, entrando en mercados en los que las exigencias son elevadas. En estos casos se constata la importancia del desarrollo de procesos de innovación vinculados a las capacidades existentes en el distrito.

Por último, hay que destacar que la evolución que ha ido experimentando tanto el sector del juguete como las industrias de procesos (metal-mecánico-plástico), ha estado acompañada de ciertas innovaciones que han permitido a la Foia modernizar su estructura económica y acceder a mercados nacionales e internacionales. Así, un aspecto importante es la renovación de los equipos productivos, de modo que en la actualidad una gran mayoría de empresas disponen de maquinaria de última generación. La «atmósfera industrial» proporciona la información necesaria para conocer y aplicar estas innovaciones de proceso, cuya difusión en el

<sup>2</sup> Un ejemplo sería la empresa *Jesmar*, con más de 50 años de actividad, que cesó su actividad en 2005, o el cierre de *Popular de Juguetes* en 2005, tras declararse previamente insolvente.

sistema puede seguir dos vías. Por un lado, las innovaciones introducidas por las empresas especializadas en la función estratégica del sector (casi siempre, las que comercializan el producto final) terminan arrastrando a sus proveedores locales, obligados a cumplir las exigencias de calidad y cantidad impuestas por las firmas tecnológicamente más avanzadas. En otros casos donde las empresas comparten la especialización horizontal y fabrican los mismos productos con destino a los mismos mercados, el «efecto demostración», derivado de la reducción de costes, la mejora de la calidad y el incremento de la flexibilidad que normalmente se asocian a estas innovaciones, empuja a las firmas rezagadas a imitar las decisiones e inversiones de las pioneras, teniendo en cuenta que las redes formales e informales constituyen el principal medio de transmisión de la información en el entorno local.

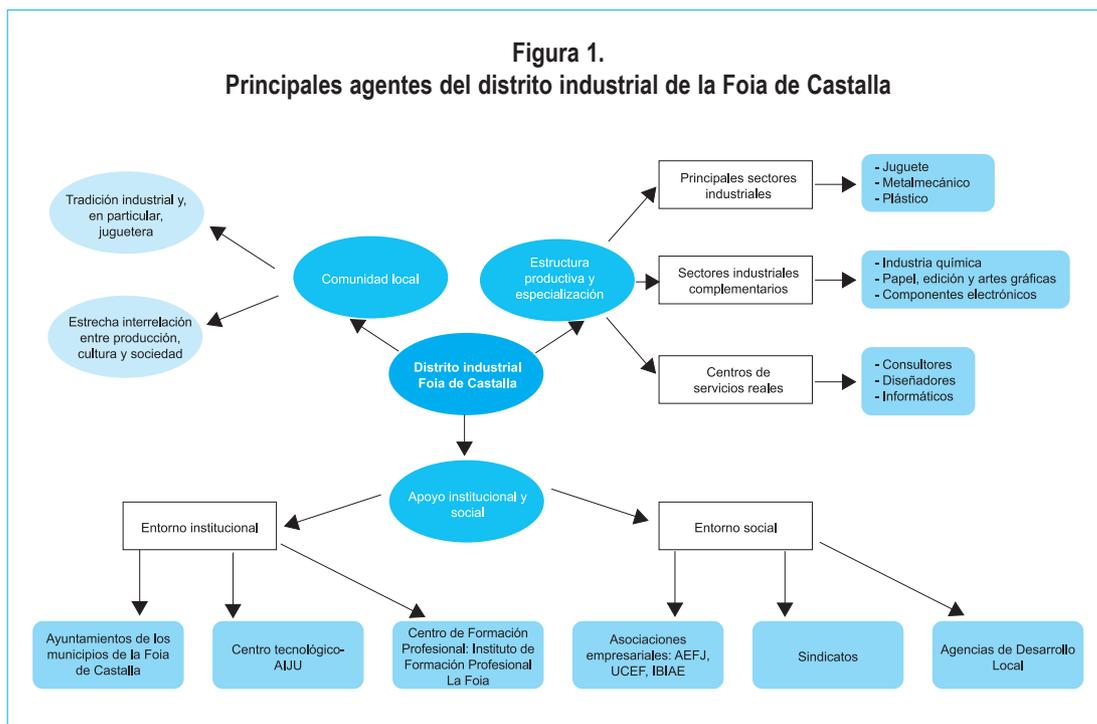
En definitiva, las ventajas competitivas de la Foia de Castalla se derivan de su capacidad de adaptación, su estructura de pymes, su conocimiento especializado y su saber-hacer productivo, que proporcionan una polivalencia industrial. Estas características presentes en la Foia han posibilitado la evolución de este distrito hacia un área especializada en procesos industriales, ofreciendo nuevas posibilidades con mayor diversidad de procesos, productos y tecnologías ante situaciones de cambio e innovación. La oferta de productos y de procesos industriales se ha ampliado a diferentes sectores productivos, al disponer de tecnología y cualificaciones adecuadas para hacerlo. Esta diversificación industrial está permitiendo abordar el desarrollo de nuevos productos con mayor valor añadido, con más rigor técnico, y que pueden ser utilizados en sectores como construcción, embalaje, automóvil y otros emergentes como la aeronáutica.

#### 4. El marco de apoyo institucional y social del distrito de la Foia de Castalla

El proceso de renovación y cambio experimentado por el distrito de la Foia de Castalla se ha sustentado, fundamentalmente, en el cambio en la propia organización interna del sistema de empresas, con el apoyo y participación de otro tipo de asociaciones o agentes locales específicos, que han sido clave en la dinámica advertida. Estos agentes del entorno productivo llevan a cabo actuaciones en áreas como la formación, la internacionalización y acceso a mercados exteriores o el desarrollo de proyectos de innovación e I+D, desempeñando un importante papel en el desarrollo de la estructura industrial y contribuyendo a la mejora del sistema en su conjunto. En concreto, el conjunto de agentes puede enmarcarse en dos grupos: el entorno institucional y el entorno de agentes sociales. Dentro del entorno institucional se incluiría el desarrollo de actividades formativas en centros de formación oficiales, actividades de I+D e innovación a través de centros tecnológicos o el apoyo financiero e institucional otorgado por las autoridades públicas. En el caso del entorno social, estaría formado por las actuaciones cooperativas entre la iniciativa empresarial y pública a nivel local, destacando la labor de las asociaciones empresariales, sindicales y de las agencias de desarrollo local puestas en funcionamiento por los ayuntamientos. Por tanto, la estructura con la que cuenta este distrito industrial, con la presencia de numerosos agentes sociales e institucionales, permite que las interacciones dentro del tejido

socio-industrial de la Foia de Castalla sean considerables, revelándose este hecho como una de las características que definen a los distritos industriales frente a otras concentraciones de empresas en el territorio (Figura 1).

Por lo que respecta a las actuaciones emprendidas por agentes del entorno institucional, destacan las relativas a la formación, como herramienta necesaria para la mejora de la competitividad de las empresas del área. La búsqueda de estrategias competitivas en un contexto en el que se debe competir con países productores con unos costes salariales muy bajos, obliga a las empresas a basar sus estrategias en factores como la innovación o la mejora de la productividad. Esta situación convierte a la formación en una actividad necesaria para el desarrollo y la dinámica del sector. En este sentido, diversos agentes institucionales y sociales desarrollan actividades de formación, aunque resulta fundamental la existencia de una formación que provenga de las instituciones. Así, en Ibi, el Instituto de Secundaria La Foia ofrece ciclos de formación profesional específica en aspectos mecánicos y de transformación de plásticos y caucho (Grado Medio en Mecanizado y en Operaciones de Transformación de Plásticos y Caucho; y Grado Superior en Producción por Mecanizado y en Desarrollo de Productos Mecánicos). Esta formación específica se complementa con el resto de ciclos formativos de carácter general en aspectos de administración, comercio y marketing, que tratan de proporcionar al mercado laboral de la Foia una oferta de trabajo que cubra áreas en las empresas como la gestión administrativa o comercial.



También el Instituto Tecnológico del Juguete (AIJU), dentro de la red de infraestructuras tecnológicas al servicio de las empresas de la Comunidad Valenciana, ofrece cursos enfocados directamente a satisfacer las necesidades formativas de la industria de esta área. Sin embargo, la importancia de este Instituto Tecnológico, localizado en Ibi, reside en su capacidad investigadora y generadora de innovaciones. Ante las dificultades que supone para una empresa la realización y financiación de un proceso interno de innovación o de I+D, el Instituto Tecnológico ofrece una amplia gama de servicios y productos que abarcan desde el desarrollo de proyectos de I+D hasta la certificación de la calidad o servicios avanzados como la vigilancia tecnológica.

Por otro lado, la oferta tecnológica y de servicios avanzados no se limita a este centro, ya que existen otros Institutos Tecnológicos en la Comunidad Valenciana cuyas actividades de innovación también resultan de interés para las industrias analizadas. Así, por ejemplo, las actividades realizadas por el Instituto Tecnológico del Plástico (AIMPLAS), el Instituto Tecnológico del Metalmecánica (AIMME) o el Instituto Tecnológico del Embalaje, Transporte y Logística (ITENE) son valiosas para el desarrollo de las industrias analizadas, dadas las interconexiones existentes entre las actividades de estos centros y los diversos procesos productivos desarrollados en esta área.

Por último, los ayuntamientos de la Foia han apoyado a determinados factores del entorno que son fundamentales para dinamizar el tejido productivo. En este sentido, son destacables las actuaciones en relación a las infraestructuras de carreteras así como la promoción de los polígonos industriales. Actualmente, la superficie industrial en el territorio de la Foia ocupa más de 5 millones de metros cuadrados, repartidos en los distintos polígonos industriales de los cinco municipios. Por superficie, el polígono de mayor dimensión es el de Ibi, con más de 100 empresas instaladas. Este polígono, en el que se han llevado a cabo varias ampliaciones, está dotado de sistemas de separación de aguas pluviales y sucias, alumbrado público no contaminante y desvío y soterramiento de líneas eléctricas. Por tanto, se constituye como un parque empresarial moderno, en el que el cuidado medioambiental aparece como una prioridad esencial. En Onil y Castalla se ubican los otros enclaves industriales con mayores potencialidades en el área. Actualmente hay proyectos de inversiones en suelo industrial puestos en marcha en el municipio de Tibi, así como la creación de un Centro Empresarial de Desarrollo de Innovación en Ibi, que se incluiría en la red de parques científicos que impulsa la Consellería de Empresa y en el que se instalarían empresas innovadoras pertenecientes al sector del metal-mecánico-plástico vinculadas a las actividades empresariales de la Foia. El apoyo por parte de la administración pública también se da a nivel regional, dónde se han desarrollado una serie de actuaciones de apoyo a industrias valencianas mediante el incremento de las infraestructuras de recursos tecnológicos, la mejora de la cualificación del capital humano, el fomento de la innovación y el estímulo a una mayor interrelación de las empresas valencianas. En concreto, la Generalitat Valenciana ha desarrollado una serie de planes sectoriales entre los que se incluyen los concernientes al sector del juguete, del metal y del plástico, tratando de apoyar actuaciones de investigación y su aplicación por las empresas.



Junto con el entorno institucional, existe en la Foia de Castalla una serie de agentes que conforman el entorno social. Este entorno de carácter social imprime una importancia vital a los sistemas productivos locales ya que permite esa interconexión industria-comunidad que constituye el rasgo identificativo de los distritos industriales. Dentro de los agentes sociales se pueden destacar las asociaciones empresariales, los sindicatos y las agencias de desarrollo local puestas en funcionamiento por los ayuntamientos de los municipios del área.

La labor de las asociaciones de empresarios representa un apoyo fundamental para las empresas ya que intervienen de forma activa en acciones y actividades encaminadas a mejorar la competitividad y el nivel tecnológico empresarial. A través de estos organismos se pretende contribuir al crecimiento y supervivencia de unas industrias cada vez más presionadas por los condicionantes de la fuerte competencia externa. En la Foia de Castalla, destaca en el sector juguete la Asociación Española de Fabricantes de Juguete (AEFJ), que tiene su sede en Ibi y constituye la única asociación del sector en España. Además, en los municipios de la Foia existen asociaciones empresariales comarcales como la Asociación de Empresarios de Ibi (IBIAE) o la Unión Comarcal de Empresarios de la Foia de Castalla (UCEF) que representan los intereses generales del tejido industrial de estas zonas. En general, los servicios que ofrecen estas asociaciones se centran en aspectos relacionados con la promoción y las relaciones con las asociaciones de consumidores, las administraciones públicas y otras organizaciones internacionales del sector; la promoción de las exportaciones y la internacionalización de las empresas, la preparación de ferias y la asistencia a los principales eventos nacionales e internacionales de los sectores analizados así como actividades de formación dirigidas tanto a trabajadores como a empresarios.

Los sindicatos, a través de sus secciones comarcales desarrollan, en la actualidad, funciones relacionadas con la gestión y la información a sus afiliados. No obstante, la labor fundamental de los sindicatos se centra en la negociación de los convenios laborales y en el asesoramiento legal a los trabajadores. También intervienen en los procesos de formación a través de la realización de cursos que abarcan una amplia variedad de temas formativos. Por otro lado, los sindicatos ejercen un papel de transmisión de los problemas laborales y de destrucción de empleo hacia la sociedad, ya que a través de la realización de estudios e informes propios analizan la situación laboral y utilizan los medios de comunicación, principalmente periódicos, como vía de transmisión.

Por último, cabe destacar la labor prestada por las agencias de desarrollo local. En concreto, el Ayuntamiento de Ibi ha establecido mecanismos de promoción de la actividad industrial local a través de la creación de una Agencia de Desarrollo Local, Promoibi-Oficina de Promoción Económica, que tiene como objetivos la prestación de servicios de diseño y desarrollo de proyectos de cooperación empresarial, asesoramiento al empresario y apoyo formativo. Asimismo, trata de difundir la imagen de la industria en diversos foros y participar en proyectos europeos que permitan ir consolidando el futuro económico y social del municipio. Un ejemplo de actuación impulsada por la agencia de desarrollo local y el Ayuntamiento de Ibi es la creación de una lonja

de procesos industriales de Ibi y comarca. Este proyecto parte de la detección de una necesidad de mecanismos de apoyo de carácter comercial a muchas pequeñas empresas de procesos industriales del municipio. Su objetivo, por tanto, es dar a conocer de forma conjunta los procesos productivos que son capaces de desarrollar las diferentes empresas asociadas. También existen iniciativas de promoción de la industria local emprendidas desde el resto de ayuntamientos de la Foia a través de la puesta en funcionamiento de agencias de empleo y desarrollo local.

En definitiva, este conjunto de actuaciones de apoyo llevadas a cabo por los distintos agentes locales representa, sin duda, un factor destacado para explicar tanto la competitividad adquirida por la industria local como el dinamismo de la zona. Las actuaciones emprendidas por estos agentes han resultado eficaces para la mejora del sistema en su conjunto. Cabe destacar como aspecto positivo la colaboración entre todas las fuerzas: empresarios, agentes sociales e instituciones, lo que facilita la puesta en marcha de iniciativas y proyectos que favorezcan al sistema en su conjunto. La ventaja de este territorio es la suma de toda una serie de factores productivos ligados a la tradición industrial, al conocimiento especializado, a la estructura empresarial, y donde destaca la capacidad de adaptación del área, con el apoyo de instituciones y agentes locales que contribuyen con sus actuaciones a facilitar todo el proceso de cambio.

## 5. Los límites del presente, retos para el futuro

El impacto que la Globalización tiene a finales del siglo XX y principios del XXI sobre el orden económico y social general es notable. Sus consecuencias son ostensibles en cualquier frente social y económico en que nos movamos. En una década o poco más, países sin ninguna tradición ni presencia en el mundo industrial se han posicionado en los primeros lugares como productores y exportadores mundiales; por contra, áreas y países con contrastadas y rancias experiencias industriales, se ven ahora desplazados y con serias dificultades para poder subsistir elaborando aquellos productos por los que tradicionalmente se les reconocía en el mundo entero. Consecuentemente, el impacto que ello está teniendo en parcelas concretas del mundo del trabajo, de la industria, del territorio, del consumo o de las relaciones internacionales, son determinantes. Así, los desplazamientos de ciertas actividades hacia países con menores costes de producción en el ámbito laboral, o con una minorada o exigua legislación medioambiental, están haciendo que el orden productivo mundial se modifique día tras día. Ante estos hechos: ¿qué papel juegan las concentraciones industriales de pequeña dimensión como los distritos industriales?; ¿tienen futuro las pequeñas empresas frente a las multinacionales?; ¿pueden ser los distritos industriales una alternativa a los procesos de deslocalización industrial?; ¿en todos los distritos industriales se desarrolla las cosas de un modo semejante? El hecho que se plantea aquí es que la Foia de Castalla, un distrito industrial valenciano, especializado en la producción del juguete en España, puede dar ciertas pautas de cómo el distrito llega a ser una alternativa industrial suficientemente viable y contrastable en el marco de la Globalización económica. Ello no significa, sin embargo, que el desarrollo del distrito de la Foia no esté exento de dificultades



y que no existan ciertos problemas que requieren la puesta en práctica de determinadas actuaciones para alcanzar un mayor nivel de confianza y seguridad en una economía local -la de la Foia de Castalla-, cuyo fundamento no es otro que el funcionar como un pequeño ejército de pequeñas y medianas industrias en el que la competencia y la cooperación han sido los ejes que han movido continuamente las relaciones interempresariales, basadas éstas en la confianza mutua y en el conocimiento entre los sujetos productivos.

De esta manera, se ha podido constatar a través de la experiencia mostrada por el distrito industrial de la Foia de Castalla cómo la Globalización ha servido de acicate para reposicionar al distrito en el marco de una nueva y segunda especialización industrial. La crisis del juguete, las dificultades que esta actividad estaba comportando en el conjunto productivo de la Foia, hace derivar a un conjunto de sujetos, con relaciones productivas concretas y con conocimientos específicos, para que fuesen desplazándose hacia actividades, productos y mercados, alternativos a los del juguete. Es importante destacar cómo son actividades relacionadas con la actividad principal, pero que ya nada tienen que ver con esta actividad, las que han creado alguna alternativa realista ante la Globalización. El juguete fue el inductor, sirvió para enseñar, pero la Globalización hace que con planteamientos de futuro se deban reorganizar sus capacidades sobre otras actividades. La virtualidad de la enseñanza que puede sacarse del distrito de la Foia de Castalla cabe advertirla en el hecho de que la evolución de un distrito se deriva de la base de su experiencia, en tanto que le sea posible dar un salto en el marco técnico y mercadológico que le resitúe en el ámbito internacional aún actuando en la escala local como en la que trabaja el distrito.

De entre los muchos elementos que han podido participar de manera más o menos directa en el proceso de cambio, destaca la existencia de la pequeña industria. En este sentido, se advierte cómo la presencia de la pequeña industria es una garantía para la propia supervivencia de la actividad y del distrito; sin esas pequeñas industrias la competitividad del distrito hubiera sido inalcanzable. Por ello, y aunque parezca contrario a la lógica económica, las economías de especialización de la pequeña industria surgidas a lo largo del proceso de transformación del distrito, llegan a sobrepasar las economías de escala de la gran empresa multinacional deslocalizada en países de menores costes de producción. En consecuencia, la importancia que llegan a alcanzar estas pequeñas industrias cabe reseñarla en un triple sentido: en primer lugar, por el hecho en sí de encerrar una actividad; en segundo lugar, por ser aquélla una actividad específica, determinada y especializada; y en tercer lugar, porque esa actividad, en complementariedad con otras es lo que infiere características competitivas al conjunto «al distrito industrial» en una economía abierta.

Unido a la pequeña industria, el otro elemento canalizador y potenciador del cambio dado ha sido la existencia de un conocimiento productivo específico y su particular mecanismo de difusión en el distrito. Un conocimiento técnico adquirido individualmente en el propio proceso de producción, y que socialmente se logra en tanto se forma parte de la comunidad en que se vive; enriquecido por la experiencia; corroborado por el sujeto en su carrera de aciertos y errores sucesivos; mejorado en la misma evolución. Conocimiento productivo social y territorialmente

esparcido que intrínsecamente ha contenido las premisas del cambio y de la innovación incremental como seña de identidad innovativa del distrito de la Foia, distrito identificado como un lugar de constante cambio.

Así las cosas, los cambios se han ido produciendo de manera silenciosa, en el quehacer diario de la comunidad productiva, con los apoyos y acuerdos tácitos de sus miembros, en el marco de un proceso continuado y participativo en el que la colectividad tanto productiva como social y política ha estado inmersa. Para ello se ha servido de la experiencia y del saber-hacer acumulado en la comunidad, dirigiéndose hacia actividades que nada tenían que ver con las que inicialmente estaban en su origen. Del juguete se pasa al plástico y al metal y ahora, desde el plástico y el metal, los horizontes se multiplican sensiblemente. En esencia ha sido la acumulación de un «fondo de conocimiento territorializado», lo que le ha dado la oportunidad para la diversificación y la innovación a la Foia de Castalla.

A pesar de esta situación aparentemente ideal, la evolución futura del distrito presenta algunos problemas y límites, ya sea por novedosos o por falta de resolución de aquéllos que ya estaban planteados. De entre éstos últimos sobresale la falta de cooperación como uno de los límites más evidentes que se tienen; de entre los primeros, se presentan los aspectos relativos a la dimensión que determinadas actuaciones requieren en el marco de la Globalización.

Así, se ha podido observar que la cooperación se ha desarrollado de manera informal, fundamentalmente promovida en base a acuerdos *vis à vis* teniendo muchas veces un marcado carácter mercantil; es el mercado local el mecanismo y el lugar que ha propiciado las relaciones de cooperación interempresariales y entre los sujetos. Sin embargo, una cooperación con objetivos claros para superar límites establecidos frente al futuro requiere otro tipo de cooperación, puede que formal, en la que se establezca explícitamente el objetivo a desarrollar y a alcanzar. De la misma forma, la debilidad que se ha tenido en relación con el límite dimensional, propiciado por el carácter monoprodutivo que en tantas ocasiones ha tenido el juguete, ha restringido en sobremanera las posibilidades de evolución del conjunto productivo. ¿Cómo hacer entonces para salvar estos dos obstáculos?

El primer gran reto que se presenta estriba en fomentar y aumentar las relaciones existentes en el marco del distrito industrial. Relaciones interempresariales, entre sujetos y también entre instituciones. Toda una nueva cultura de cómo hacer para gobernar el proceso de cambio. La separación existente, entre lo que se tiene y lo que se requiere, es profunda en muchos de los elementos que hacen posible los cambios. Refiriéndonos a los factores de producción como son el trabajo y el capital, como aspectos básicos para proceder a los cambios, en la cualificación de la mano de obra y la disponibilidad de capital, es notable la falta de relación. Así la empresa y la universidad son entes que están actuando en el distrito de forma autónoma y sin plantearse hoy por hoy coincidencias; otro tanto ocurre con la formación profesional necesaria para llevar a cabo adaptaciones en la empresa districtual. Por su parte, el capital financiero actúa en los distritos industriales sin una adecuación especial a las necesidades que se requieren. Parece evidente



que la mejora de estas relaciones, el crear lazos y puentes entre la enseñanza superior y profesional, y la empresa del distrito, debe ser una de las apuestas a realizar. Del mismo modo, el advertir al sector financiero local de que las particularidades de los distritos exigen una atención y un riesgo específico, es igualmente una realidad a tener presente.

Esta falta de relaciones manifiestas en lo que concierne a los factores de producción y el distrito industrial, pueden ser ampliadas a las relaciones interempresariales. Se requieren lugares comunes de comunicación para que se concreten las economías de escala y de localización, así como disminución de los costes de transacción. El punto culminante de estas interrelaciones empresariales sería la cooperación formal entre empresas. No obstante, en primer lugar baste con crear esos lugares comunes de relación para que la cooperación llegue a manifestarse. La gobernanza del proceso, el fomento de las relaciones, el establecer y el clarificar las potencialidades y las posibilidades existentes, es lo que en un primer término se echa en falta.

El segundo gran reto se centraría en ampliar la oferta y permitir la accesibilidad a los servicios reales necesarios para dinamizar los cambios. Sabido es que los servicios reales son elementos externos a la empresa y esenciales para su desarrollo, si bien las empresas pueden no tener capacidad financiera para alcanzar estos servicios por sí solas, o simplemente por desconocimiento o por no existir en el mercado. Sin el acceso a estos servicios reales y factores de entorno, las pymes tienen una capacidad limitada y subsidiaria. Entonces, ampliar estos servicios reales y ofrecer una mayor accesibilidad de ellos a las pymes resultaría necesario. En concreto, y debido a las características productivas de las actividades intensivas en conocimientos tradicionales y en actividades maduras como son las que se desarrollan en la Foia de Castalla, se requeriría que estos servicios reales pudieran mostrar y transferir conocimientos, tecnologías, materiales y procesos que sean novedosos y adaptativos para las pymes. Se trata, en definitiva, de poner las bases para que el sector de apoyo a la innovación se consolide partiendo de un lugar donde la exhibición y el contraste sean posibles. ¿Dónde llevar a cabo esta muestra? ¿Quién se ocuparía de su presentación? El lugar ya estaría formalmente constituido, ya que el Centro o Instituto Tecnológico puede llevar a cabo esta función; cabría ahora que se asumiese la función.

El tercer reto planteado se centra en la escala en la que se trabaja y la necesidad de ampliar esta escala. Las experiencias mostradas en el proceso de cambio de la Foia vienen a manifestar que la restricción monosectorial es un freno para la propia evolución del sector y de la actividad. Ello tiene efectos manifiestamente positivos en cuanto a la superespecialización, en los que la problemática que se trata de afrontar gira insistentemente sobre las mismas coordenadas, los mismos procesos técnicos, materiales semejantes, o tecnologías parejas. La innovación y el cambio se generan mayoritariamente atendiendo a las particularidades internas, si bien las referencias quedan limitadas a sus sectores y actividades. Sin embargo, el límite a su evolución se le va a presentar en la misma actividad. La superación entonces de este límite va a consistir en buscar alianzas y colaboraciones en actividades que estén fuera del sector en sentido estricto, pero que alcancen una escala capaz de analizar y hacer avanzar en problemas comunes. Las características que tiene un distrito industrial como el de la Foia de Castalla, en el

que necesidades de evolución le hacen introducirse en aspectos relacionados con nuevas tecnologías difícilmente asequibles por sí mismo, hacen que tenga que aliarse con otros que puedan tener necesidades semejantes. Es por ello que las alianzas se manifiestan ya no sólo internamente al distrito, sino de éste con otros. Así cabe destacar que las ventajas que tiene el distrito industrial también están en aquel cúmulo de experiencias, saberes, capitales difusos en el medio, fondos de conocimientos, etc., que están esparcidos en un territorio concreto, pero que pueden ser aprovechados externamente en territorios complementarios y próximos. De esta forma, el distrito podría identificarse como un gran vaso de decantamiento, un considerable depósito de conocimientos. Sobre la base de ello, ¿por qué no dar un paso potenciando el distrito como un lugar de encuentro intersectorial?; ¿por qué no transformar el distrito desde un lugar de especialización sectorial a un lugar de transferencia de conocimientos y de habilidades múltiples? Se trata entonces de activar aquellas políticas que permitieran transformar el distrito tal y como es, un lugar de transferencia de especialización y de habilidades, en un nuevo lugar de trasvase de conocimientos y de información; convertir el distrito de habilidades en un distrito de conocimientos. Con ello se alcanzaría una mayor diversidad de procesos, productos y tecnologías necesarios en las dinámicas de cambio y de innovación exigidos.

Con estas actuaciones se podría entender que frente al siglo XXI la Foia de Castalla aporta mucho más que una experiencia pasada de distrito industrial, convirtiéndose por sus características técnicas y organizacionales en un magnífico paradigma de distrito industrial y un auténtico laboratorio para la política industrial del distrito.

## 6. Bibliografía

- AEFJ (2007): *Información general del sector del juguete*. Asociación Española de Fabricantes de Juguetes; disponible en <http://www.aefj.es>
- BECATTINI, G. (1979): «Dal 'settore' industriale al 'distretto' industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale»; en *Rivista di Economia e Politica Industriale* (V, 1); pp. 7-21.
- GENERALITAT VALENCIANA (2007): *La innovación en el sector del juguete de la Comunidad Valenciana*. Valencia, Alto Consejo Consultivo de la Generalitat Valenciana.
- HERNÁNDEZ SANCHO, F. (2005): «El sector del juguete: caracterización sectorial y dinámica productiva»; en *Economía Industrial* (355/356); pp. 345-354.
- SUBDIRECCIÓN GENERAL DE COMEX DE PRODUCTOS INDUSTRIALES (2007): *Informe del Sector Juguetes en 2006*. Madrid, Secretaría de Estado de Turismo y Comercio.



- VALERO ESCANDELL, J. R. (1997): *La industria del juguete en Ibi 1900-1942*. Alicante, Publicaciones Universidad de Alicante.
- YBARRA, J. A. *et alii* (2000): «Innovación y desarrollo local en el sector del juguete: el sistema productivo local de Ibi»; en *Innovación, pequeña empresas y desarrollo local en España*. Madrid, Civitas; pp. 211-228.
- YBARRA, J. A. y SANTA MARÍA, M. J. (2006): «El sector del juguete en España: dinámica y estrategias productivas ante el proceso de Globalización»; en *Boletín Económico de ICE* (2.885); pp. 21-33.