

# Mercado

## Repensar el desarrollo productivo

--- cambio,  
 educación, políticas de estado,  
 integración regional, respeto, largo plazo,  
 innovación, competitividad, riesgo, diferenciación,  
 reglas, capitalismo, valor agregado, apertura, visión,  
 crédito, trabajo, exportación, democracia, justicia,  
 público-privado, industria, productividad, empleo,  
 instituciones, transformación, valor local,  
 sustentabilidad, mercosur,  
 consenso ---



Política industrial

- Contenidos y la colaboración con los clientes
- Nuevos posgrados universitarios
- Ciudades y gobiernos 2.0
- Puentes de integración social
- Los data centers, con nuevos desafíos



## Toy Story

# La revancha del juguete nacional

*Desde 2002 los fabricantes de muñecas y autitos vienen limpiándoles el polvo a las viejas matrices para satisfacer una mayor demanda interna. El Estado tomó nota y a través de mayores controles y menor lugar para los importados potenció las ganancias del empresario nacional que, ante el avance de la tecnología, reinvertió en profesionalizarse.*

La infancia es un mundo imposible en donde la realidad y la fantasía conviven perfectamente; donde las muñecas son princesas en castillos de piedra que sufren por la madrastra malvada y los autitos, grandes carros de carrera que resisten obstáculos infernales como montículos de tierra y piedras de jardín. Quizás la película *Metegol* haya tocado una fibra sensible llevando a la vida a jugadores de fútbol de plástico: para los niños que dedican su vida a jugar e inventar historias, los juguetes son más que la novedad de turno. Entrar a una juguetería, entonces, es también el inicio de una gran aventura.

## El despertar de un largo sueño

En la Argentina, como en casi todo el mundo, la historia del juguete nacional comenzó en grandes talleres. Más cercanos a la artesanía que al juguete industrial que se conoce hoy, supieron crear objetos para los niños más pudientes. Es que, a principios del siglo 20, los muñecos de los que menos tenían estaban hechos a mano, de trapo y paja, y no de la porcelana reservada para la burguesía nacional. El avance del capitalismo y de su tecnología asociada a la producción —y el bajo costo del plástico, que comenzó a utilizarse cada vez más— masificaron el mercado. Era el nacimiento de las fábricas que reinaron durante mucho tiempo pero que, a finales de los 80 y principios de los 90, supieron reconvertirse en depósitos de importados. "La proporción hoy por hoy en las jugueterías es de 70% importados, 30% nacionales. En parte porque la publicidad del juguete importado es imparable. Además, la novedad viene siempre de esas empresas que invierten mucho en investigación y desarrollo. Acá no se producen ciertas partes ni se van a producir como, por ejemplo, los ojos de muñecas. Para eso hay que mirar a China", explica Carlos Restaino, director ejecutivo de la Asociación Argentina de Empresas del Ju-



Daniel Dimare. Apostar a crear nuevas marcas.

guete y Afines (AADEJA).

"En los 90 tuvimos que tapar las máquinas y aprender a importar. En 2002 con un dólar caro bajó el *mix* de importaciones y vimos una oportunidad. Para recrear la industria nacional del juguete había que pensar qué era lo que los chicos estaban buscando. Y así nacieron marcas como Bimbi o Bloqui. En 2006 compramos las matrices para hacer Rasti y relanzamos la marca, que tuvo bastante éxito. Lo cierto es que duplicamos nuestras operaciones", explica Daniel Dimare, gerente de Marketing y Comunicación de la empresa familiar que lleva su apellido.

Pelear contra el juguete importado, explica Dimare, es también entender que no solo basta con invertir para comprar matrices sino que hay que profesionalizar un sector que, durante mucho tiempo, tuvo mucho de familiar. Eso implica, quizás, concentrar esfuerzos en la creación de grandes marcas que puedan competir de igual a igual con las gran-

des extranjeras. "Durante mucho tiempo en la Argentina se subfacturaba, se contrabandeaba. Desde 2003 existen las licencias no automáticas entonces el Estado controla variables como precio, seguridad... así los fabricantes nacionales pueden entrar a un mercado un poco más normal. Durante este tiempo se invirtió de nuevo en matrices, en *packaging*, en marcas y en aumentar el tamaño de las plantas. Nos sirvieron los controles porque dejaban en claro que cuando se invertía se podía crecer sin problemas. También hubo estímulos fiscales para hacer cursos y profesionalizarse".

De hecho, Dimare fue seleccionado para un crédito del Bicentenario para seguir creciendo con su marca Rasti, un *revival* del viejo juguete de construcción que, explican desde la empresa, debe su éxito más a las ganas de los padres de jugar con sus hijos a un juego que ellos conocían que con grandes presupuestos de marketing.

### ¿Sin héroes a la vista?

Todo eso está muy bien, dice Restaino, pero no todas las empresas fabricantes de juguetes siguen el ejemplo. Muchas, dice el director ejecutivo de AADEJA, se sientan sobre los laureles de cierta protección arancelaria y no reinvierten para ser más competitivos. "Estamos de acuerdo filosóficamente con que haya más producción nacional pero tiene que ser genuina. Tiene que haber empresarios que arriesguen y que exporten. Porque hay de esos, también, de los que subsisten mientras existan resoluciones que los protejan. Al amparo de cierta protección muchos invierten sin dejar de ser Pyme. Algunos sustituyen con partes nacionales pero no son los más, que abusan".

Quizás en las antípodas se encuentre la Cámara Argentina de la Industria del Juguete (CAIJ) cuyo presidente, Matías Furió, celebra presentaciones con Débora Giorgi y mantiene una línea más cercana a la oficial. "Volvi-mos a tener un país industrial y no vamos a aceptar volver atrás. Queremos seguir creciendo y dar más trabajo a los argentinos", dijo en la Feria del Juguete, Juegos, Cotillón y Navidad. Allí se animó a tirar un dato más: que en la última década el crecimiento acumulado de la producción de juguetes arañaba ya 130%.

En algún punto es cierto: aunque sea indirectamente algunas medidas tomadas por el Gobierno beneficiaron al juguete. "Las importaciones tienen el costo de la demora en el ingreso. Si una mercadería se queda en el puerto pierde competitividad. Por otro lado, el tipo de cambio influye. Los productos que se fabrican acá no tienen problemas de importación", dijo una fuente cercana a la CAIJ. Desde AADEJA están de acuerdo en un punto, al menos: en que las licencias no automá-



Carlos Restaino. Proteger el juguete legal y seguro.

ticas permitieron más controles sobre el juguete legal y su seguridad. Pero alertan que el avance del juguete marginal, aquel que se vende en las veredas porteñas, debe tomarse con seriedad.

### Un gigante que camina

Sin tener en cuenta estos productos que se encuentran por fuera del mercado, Restaino es rápido en aclarar que uno de los mayores desafíos para el crecimiento de la industria en el mediano plazo tiene que ver con ampliar sus límites naturales. Pero aumentar el mercado en un contexto de mayores impuestos y de un tipo de cambio inquieto puede ser dificultoso. Especialmente porque el negocio del juguete es estacional y, por lo tanto, las tiendas necesitan tener márgenes holgados para subsistir más allá del Día del Niño y Navidad. "Apuestan a vender en volumen

porque el juguete se vende estacionalmente", agrega Restaino.

"Es difícil aumentar el mercado en este momento en que los precios se han ido por las nubes. Solo, quizás, si se hacen buenas campañas buscando valores diferentes en el juguete. Por ejemplo, una buena campaña pedagógica, que es un canal poco desarrollado en la Argentina. Creo que hay mucho por hacer por las Pyme. Es importante que se profesionalicen. Que creen juguetes diferentes e inviertan en *branding*", dice Dimare.

Un buen ejemplo de emprendedurismo –de cómo una pequeña idea puede crecer con inversiones constantes e innovación permanente– es Maldón, la fabricante de juegos de mesa como El Erudito y el Cinéfilo. Candelaria Mantilla, una de las cabezas detrás de la marca, explica que la diferencia entre ellos y los grandes fabricantes de juegos de mesa es que ellos no son empresarios y hacen los juegos que les gustaría jugar. "No había mucho recambio en los viejos juegos; el Carrera de Mente era igual hacia 10 años. Queríamos hacer un juego diferente pensando que, quizás, hoy las personas saben un poco de muchas cosas. Entonces El Erudito, nuestro primer producto, no es académico". No solo recuperaron la inversión inicial –su primer y único objetivo allá lejos y hace tiempo– sino que lanzaron dos juegos más, con ganas de innovar en dos más para el 2015. Como los primeros, estos también le escaparán a las jugueterías: se venderán en librerías. M

l: P.

## ¿Los chicos siguen eligiendo juguetes?

Quién vino primero, el huevo o la gallina: ¿quién mueve la demanda del juguete: los padres, ávidos de compartir momentos con sus niños, o los chicos, más amantes de la tecnología? Según un estudio de Marcela Reynolds, de la consultora B-Curious, los chicos "no juegan con los juguetes sino que los coleccionan. La razón es que los padres, con sentimientos de culpa por el abandono, llegan a casa con un juguete de regalo. Esta conducta genera dos cosas: que los chicos acumulen y los consideren "un regalo más". La conducta de los padres transformó los juguetes en

meros regalos", explica.

Puede ser. El gran competidor parece ser la tecnología. Según un estudio del Observatorio de Deuda Social de la Infancia y la Sociedad Argentina de Pediatría, seis de cada 10 chicos entre cinco y 17 años están ocupados mirando una pantalla, lo que implica que los niños destinan menos tiempo al juego.

"Los juguetes tienen que tener interactividad, no tocar botones en una pantalla. El término 'juguetería electrónica' es meramente comercial", dicen desde AADEJA.