

Fecha de recepción: diciembre 2012  
Fecha de aceptación: septiembre 2013  
Versión final: septiembre 2014

## El Diseño y su incidencia en la industria del juguete argentino<sup>1</sup>

Dolores Delucchi \*

---

**Resumen:** El presente trabajo describe las características de un sector que se encuentra transitando un periodo de crecimiento y reestructuración, a partir del periodo post-convertibilidad, en el que el diseño ha comenzado a incorporarse como parte de las disciplinas intangibles (marketing, publicidad y diseño) y en consecuencia a valorizarse como factor de innovación y competitividad. En este contexto, se realiza un mapeo de la presencia e incidencia del diseño en el sector, así como del despliegue de sus estrategias de acción.

**Palabras clave:** aprendizaje - diseño - industria - innovación - juguete - transferencia.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 187]

---

(<sup>1</sup>) Diseñadora Industrial (UBA). Maestrando en Política y Gestión de la Ciencia y la Tecnología (UBA), con tesis en curso de finalización. Es investigadora y docente de la FADU/UBA.

### 1. Introducción

El interés por este sector se vincula con el proceso de reestructuración y crecimiento, que se experimenta en el periodo post-convertibilidad, en que el sector logra sobreponerse del brutal achicamiento que sufre durante el periodo de apertura, en el cual, de las 240 empresas que se encontraban activas en los inicios de la convertibilidad, solamente quedaron en pie 60 en el 2001. Representando un ejemplo que demuestra el esfuerzo que viene haciendo la industria nacional para recuperarse y adaptarse a las exigencias del mercado, apoyada por políticas públicas<sup>2</sup>, y diversas estrategias centradas en las disciplinas del conocimiento tales como, el diseño, el marketing y la publicidad. Es en este marco que el diseño ingresa al sector, y comienza a valorizarse como factor de competitividad e innovación.

En esta investigación se encuadra a la innovación desde la perspectiva que la considera como un “proceso continuo e interactivo de creación de conocimientos” (Nonaka, 1995), en el que participan diversos actores que transitan e interactúan en la vida cotidiana de la empresa, y donde se producen todo tipo de “transferencias de conocimientos, intercambios y aprendizajes” (Wenger, 2001). Asimismo consideramos al “diseño como una disciplina de transferencia” (OCDE, 1996), que puede actuar como puente y mediador entre todos los actores productivos: articulando las necesidades de la sociedad, las capacidades

productivas, y el complejo de conocimientos y recursos existentes. Por un lado su arraigo (Granovetter 2003), en una determinada sociedad así como su capacidad de análisis simbólico para analizar los escenarios (Galán, 2008), le otorga una especial sensibilidad para comprender y manejar los valores sociales y culturales, las posibilidades técnicas, y los mecanismos y lógica del mercado. Desde este encuadre, el diseño puede considerarse como factor de innovación y desarrollo, contribuyendo en la construcción de procesos de innovación y capacidades en las empresas, siendo capaz de introducir y fomentar diversas estrategias de innovación en las unidades productivas. En el presente trabajo se presenta un estudio sobre la incidencia que el diseño viene provocando al interior del sector de la Industria del juguete Argentina.

## 2. Panorama actual de la industria nacional del juguete

En términos generales, el mercado del juguete se compone en un 33 % por la producción nacional, y en un 67 % por los productos importados. Las empresas productoras son mayormente PyMEs y de capitales nacionales<sup>3</sup>, el 90% están localizadas en la Capital Federal y la provincia de Buenos Aires.

Durante el 2010, los datos que ofrece la CAIJ, en numerosas notas concedidas a los medios especializados (Giorgi, 2010; Krakowiak, 2007; Quiroga, 2010; Sternik, 2010), indican que la industria del juguete, creció un 10 % con respecto al 2008, y consiguió alcanzar un 35 % del mercado nacional, proyectándose un dominio del 50% en los próximos dos años. En el presente apartado se realizará una descripción de las características del sector en función de los ejes técnico y comercial.

### 2.1. Eje técnico

#### La cadena de producción

La fabricación de juguetes requiere para el proceso productivo una serie de **proveedores**, materias primas e insumos que se demandan a otros sectores industriales, abastecedores de la industria del juguete. Aunque no hay una vasta red auxiliar de producción, existen algunos pequeños talleres que desarrollan matricería y fabricación en plástico a partir de diversos procesos: brindan servicios de forma tercerizada para algunas empresas que no poseen medios de producción o requieren en ciertos periodos ayuda extraordinaria.

Por otro lado, el proceso productivo del juguete se desarrolla alrededor de un proceso que va desde la planificación estratégica, pasando por el diseño de productos, el desarrollo de la matricería, la fabricación y armado de los productos, hasta la implementación de la comercialización –que implica la promoción y marketing de los productos.

Dentro del sector existe una tendencia general y sostenida en el tiempo, respecto a la utilización del modelo de la copia para el desarrollo de productos. Sin embargo, al producirse ciertas innovaciones en el proceso de desarrollo de la matricería (tales como el mecanizado CNC que llegan al sector incorporadas en los bienes de capital), la industria se ve obligada a repensar el modelo de desarrollo de productos. En un principio “copiar”

implicaba la reproducción fiel de la pieza, ya que el proceso en el que se desarrollaban los moldes era manual y transcribía exactamente el molde en función a la pieza original. Con la llegada de la automatización, se requiere llevar adelante el paso de la digitalización de la pieza, lo que implica necesariamente su rediseño y adaptación a las necesidades y recursos con que cada empresa cuenta. Por lo tanto, en la actualidad, la copia requiere en cierta medida capacidades de interpretación, traducción y adaptación propias del diseño. Es por esto, que suelen ser los matriceros en muchos casos quienes llevan adelante el proceso de diseño de las piezas.

## 2.2. Eje comercial

Actualmente, el sector del juguete está formado por un total aproximado de 100 empresas, con una facturación de 500 millones de pesos anual (datos aportados por CAIJ, 2012). La conformación del mercado del juguete está compuesta en un 50 % por producción nacional y en un 50 % por productos importados<sup>4</sup>.

Las empresas productoras son mayormente PyMEs y de capitales nacionales<sup>5</sup>. El 90% está localizado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y la provincia de Buenos Aires. El perfil productivo de la industria nacional es diferente al que presenta el mercado: el 60% del valor de la producción se explica por tres rubros: Juegos didácticos y de sociedad; Juguetes de ruedas y Cotillón y Navidad; mientras que el mercado demanda en mayor medida Muñecos/as, Animales y Figuras de acción y Juegos para construcción.

Esta situación según el informe que realizó el CEP (2009) podría explicarse ya que estos segmentos han sido por diversos motivos los menos afectados por la oferta importada. La concentración de la oferta en determinados rubros, así como la mayor o menor presencia de oferta importada, dependen de ciertos aspectos que juegan un decisivo papel en la competitividad del mercado:

- La *diferenciación de productos* a partir del diseño de productos y del packaging, las marcas, licencias, y la publicidad.
- La *Escala*, que presenta condicionamientos con respecto al tamaño del mercado, para ciertas inversiones de desarrollo (matricería, desarrollo de marcas).
- El *costo de la mano de obra* que permite explicar la competencia importada en segmentos mano de obra intensivos.
- Los *Factores idiosincráticos*, idiomáticos y culturales, que hacen que la penetración de productos importados sea baja en los rubros de juegos de mesa y didácticos.

De esta forma, la producción nacional es más importante en los rubros de juguetes de ruedas o juguetes de gran tamaño, donde el costo de flete es alto, en los didácticos y de sociedad, en los cuales son importantes la incidencia de lo idiomático y cultural, y en los juegos de construcción donde se ha invertido en diseño y posicionamiento de producto.

Por otro lado, la industria del juguete está caracterizada por la necesidad del recambio permanente de sus productos, la estacionalidad de las ventas concentradas en el Día del niño y Navidad, sumadas a los requerimientos del rubro de novedad y renovación de productos, promovida por la agresiva competencia de los importados. Asimismo, la novedad de una propuesta de juguetes no dura más de dos o tres temporadas y un producto no se

puede sostener por muchos años en el mercado sin incorporar alguna novedad. Todo esto hace que las empresas tengan que estar permanentemente en búsqueda de la diferenciación. La encuesta que hizo el CEP en el 2006, arroja que la inversión en el desarrollo de nuevos productos oscila en el 4,5% de su facturación. Si bien el modelo de copia como hemos visto persiste todavía en algunas empresas, en la actualidad cada vez queda más claro que este modelo resulta de corto alcance. Por lo tanto comienzan a identificarse otras estrategias competitivas para diferenciarse y generar novedad:

- Desarrollo de marcas
- Renovación de la imagen y recomposición del sistema de identidad corporativa
- Desarrollo y renovación por *packaging*
- Diseño y renovación de productos
- Incorporación de tecnologías exógenas al sector
- Compra de licencias de personajes famosos y dibujos animados
- Compra de matricería de productos
- Importación como complementación del *mix* de productos.

### 3. Panorama internacional de la industria del juguete

En la perspectiva internacional, Argentina junto con Brasil representan casos emblemáticos dentro del sector, ya que son los únicos países que conservan la industria de juguetes en el *continente sudamericano*, mientras que a nivel mundial la tendencia se orienta hacia la *deslocalización* de la producción hacia Malasia, Tailandia y China<sup>6</sup>. Este último país es el principal productor global concentrando un 70% de la presencia mundial; la producción china se caracteriza por la gran escala y el uso intensivo de mano de obra. En Hong Kong se han establecido las compañías encargadas de la logística, mientras que el corazón del negocio global permanece en los Países desarrollados como Estados Unidos, Comunidad Europea y Japón. Ellos manejan el diseño y desarrollo de nuevos productos, el *marketing*, y las superficies de venta al público; son poseedores de los derechos de licencias de personajes famosos y dibujos animados, así como de las empresas transnacionales como *Hasbro* y *Mattel* (Estados Unidos), *Legó* (Dinamarca), *Playmobil* (Alemania), *Smoby* (Francia), *Chicco* (Italia), *Bandai* y *Tomy* (Japón). (CEP, 2009, p. 66).

Esta situación, se ve favorecida a partir de la constitución del mercado global, que permite instalar estrategias de publicidad y distribución a nivel planetario destinadas a los niños, quienes tienen, en general, una fuerte relación con los medios de comunicación. De esta forma, los juguetes más exitosos y de rápido consumo son los producidos a partir de películas o series de televisión, siendo rápidamente reproducidos y aplicados en todo tipo de juguetes a partir de la compra de licencias de personajes famosos y dibujos animados, una de las prácticas de desarrollo de producto más utilizadas a nivel mundial. Como consecuencia, los juguetes se convierten en transmisores de valores globalizados y asociados al consumo, que moldean desde muy temprano los hábitos de los niños.

Sin embargo, se observa a escala mundial en los consumidores la aparición de una tenden-

cia de rechazo hacia los juguetes baratos e indiferenciados, lo que incrementa la ventaja competitiva de las empresas nacionales que controlan la innovación, el diseño y el *marketing*. En este panorama, las estrategias comunes de los países que quieren conservar una porción de la producción industrial, apuntan a invertir en el conocimiento como fuente de innovación/ diferenciación para competir y a estimular las relaciones de cooperación entre los distintos eslabones de la cadena productiva. Cada uno de estos agentes, al estar insertos en el territorio, poseen lazos de proximidad y arraigo con los mercados, lo que posibilita un conocimiento experto del mismo (Granovetter 2003.a). En este marco la diferenciación por diseño, calidad y *marketing*, aparece como estrategia que se utiliza e intensifica para competir a nivel global en el sector del juguete.

#### 4. Sistema de innovación en el sector del juguete argentino

Según un estudio coordinado por Santiago Gisbert, dentro de los distintos tipos de innovación existentes, en el sector juguetero la tecnológica no es lo fundamental: en general esta industria suele absorber tecnologías exógenas más que generar nuevas y propias. Una vez incorporada una innovación tecnológica por una empresa, la misma se diversifica por todo el sector y se convierte en condición necesaria para la competitividad mas no suficiente para diferenciarse. En el juguete, la innovación en temas comerciales y de marketing resultan mucho más importantes; también la innovación en producto que juega un rol fundamental porque, como hemos visto, el mercado demanda un alto nivel de recambio y diferenciación (Gisbert, Santiago, Costa, María, Busó, Pablo, Mata, Ana, 2009)

En cuanto a la aceptación de las innovaciones, podemos reconocer una serie de barreras en relación con los diferentes actores que conforman la cadena de producción del sector: los fabricantes, los comerciantes y distribuidores y los usuarios.

Podemos localizar una barrera desde la perspectiva del usuario: se observa que los juguetes a pesar de ser destinados a los niños -quienes manifiestan gran aceptación hacia las innovaciones y novedades que propone el mercado- son adquiridos mayormente por los adultos, quienes ejercen un rol de intermediarios entre el juguete y el niño y no participan de la inquietud y aceptación infantil por lo nuevo y diferente, estableciéndose así lo que podríamos llamar una primera barrera a la innovación<sup>7</sup>.

A continuación, podemos identificar una segunda barrera a la innovación en el sector comercial y de distribución, ya que si bien éste demanda novedades y diferenciación en productos, también impone algunas trabas al ingreso de nuevas propuestas. Ciertamente, los distribuidores basan sus decisiones de compra en las tendencias de consumo históricas y, por lógica, para productos innovadores no existen registros. No obstante la conducta reticente a la innovación en producto, es posible observar en este sector una serie de transformaciones organizacionales, manifiestas en los canales distributivos, particularmente en la forma de comercialización y en los comercios. Por un lado se observa una tendencia creciente hacia el establecimiento de cadenas de tiendas bajo la modalidad de franquicias; en nuestro país, se destacan entre otras: Giro Didáctico, Compañía de Juguetes, Carrousel, The Baby Company, Educando, Imaginarium, Toy Planet. Por otro lado, es posible

observar cambios significativos en los comercios tradicionales, convertidos en tiendas de juguetes donde la presentación de los productos se dispone en góndolas –lo que conlleva la desaparición de la figura del asesor de juguetes– y el *packaging* se posiciona como el gran vendedor de los productos.

Este conjunto de barreras a la innovación, desestimula la conducta innovativa de los fabricantes, ya que al presentarse dificultades para insertar las novedades en los canales comerciales, estos optan por la utilización de estrategias de renovación de productos a través de la remodelación de los existentes, la aplicación de licencias de personajes, o extendiendo marcas que ya son conocidas por el consumidor, limitando el ingreso en el mercado de innovaciones reales de productos.

Por otro lado un estudio realizado en España, (Gisbert, Costa, Busó, & Mata, 2009), plantea la necesidad de observar como el modelo de negocio y la estrategia de cada empresa influyen en gran medida en su predisposición hacia la innovación: las empresas que centran su estrategia en ofertar un mayor valor añadido a sus productos son más propensas a la innovación que las que destinan la mayoría de sus esfuerzos hacia la fabricación, centralizando casi la totalidad de los recursos personales en el proceso de fabricación, lo que en muchos casos limita su estrategia competitiva al precio. Viéndose afectados en gran medida por los productos procedentes de los países emergentes, con una estructura de costos mucho más eficaz. Por lo tanto se concluye que para fomentar la innovación en el sector previamente es preciso cambiar el perfil de las empresas. Por lo que resulta necesaria una política de profesionalización hacia todo el sector en materia de innovación y calidad.

## 5. La presencia del diseño en el sector

Frente a este panorama, la oportunidad de incorporación del diseño como herramienta de competitividad y factor de innovación para el sector parece quedar expuesta a simple vista. El diseño tiene la capacidad de transformar el modelo de desarrollo de productos basado en la copia por el del proceso proyectual, basado en la creatividad y en la exhaustividad metodológica, representando una oportunidad de dinamización del sector en múltiples sentidos, por ejemplo:

- Mejorando la oferta de productos nacional para competir frente a la oferta importada, tanto en la calidad percibida del producto como en su sistema de comunicación.
- Atendiendo la necesidad de renovación permanente que demanda el sector impulsando su dinamización a partir de la generación de nuevos productos.
- Observando las oportunidades que se presentan a partir de la sustitución de importaciones que genera la limitación de importaciones.
- Explorando la incorporación de tecnologías nuevas y externas al sector para el desarrollo de nuevos e innovadores productos.
- Respondiendo a las necesidades de los usuarios, impulsando una industria basada en la creatividad local, desde la exploración de nuevos hábitos de ocio y juego e ideando nuevas tipologías de juguetes.

El despliegue del diseño en el sector en la Argentina se viene manifestando, a partir del 2002: en la incorporación del diseño a las estrategias empresariales, en la gran cantidad de emprendimientos de diseño que se han desarrollado alrededor del sector, lo que ha introducido y acelerado la necesidad de incorporación del diseño en las empresas. Y a la vez en el desarrollo de comercios especializados en los juegos y juguetes didácticos ( Por ejemplo, Giro Didáctico, Imaginarium, Mundo Dinámico, Abracadabra, La Nube, El Imaginario, Apio Verde, etc.) que incorporan al diseño como factor diferencial frente a las propuestas más tradicionales, provocando la inserción de algunas de estas propuestas de juguetes incluso en los canales de comercialización propios del diseño.

Clasificación de las unidades productivas del sector:

Para estudiar la diversidad de formas de incorporación del diseño en el sector es necesario realizar previamente una clasificación de las unidades productivas del sector, en virtud de las capacidades productivas y de diseño:

### **1. Fabricantes Pioneros**

Son empresas tradicionales que operan bajo el modelo de innovación sustitutiva, con un fuerte arraigo en el sector, y en la actividad industrial como eje del desarrollo, y que han decidido incorporar diseño en los últimos 10 años.

Tienen una tradición construida dentro del sector, y se encuentran más adaptadas a las condiciones actuales del mercado, marcando de alguna forma el rumbo del sector. Sus estrategias de mercado se basan en la diferenciación, y utilizan al diseño para la generación del mix de producto.

### **2. Fabricantes Tradicionales**

Nos referimos a las empresas tradicionales, que operan bajo el modelo de innovación sustitutiva, cuyas estrategias competitivas se basan en la fabricación de juguetes como commodities, y en la copia como generación de porfolio de producto. Las empresas más chicas suelen resolver sus problemas de diseño con los recursos internos, de forma intuitiva y autodidacta.

### **3. Empresarios**

Nos referimos a los nuevos jugadores del mercado que se incorporan a partir de la reestructuración del sector en el periodo post-convertibilidad. Por lo general se trata de empresas que no poseen medios de producción sino que trabajan con redes tercerizadas de fabricación. Aunque sí valoran e incorporan al diseño en el desarrollo de productos.

### **4. Emprendedores**

Se trata de empresas de base artesanal o de diseño, que suelen ser unipersonales o con una estructura mínima, y más informal. Estas se desarrollan con mayor importancia en el periodo de post-convertibilidad, como parte de las actividades emprendedoras en diseño y de las industrias intangibles y creativas que se originan después de la crisis del 2001, en Buenos Aires.

No poseen medios de producción propia, por lo tanto tercerizan la producción. Utilizan tecnologías de baja escala y baja complejidad, como por ejemplo cartón, tela, goma espuma, y madera. Se desarrollan en mayor medida en el rubro didáctico-educativo, en el marco del circuito comercial especializado en los juegos y juguetes didácticos, como por ejemplo, Giro didáctico, Imaginarium, Mundo dinámico, Abracadabra, La Nube, El Imaginario, Apio Verde, etc.

### **Etapas y áreas de la incorporación del diseño a las estrategias empresariales en el sector del Juguete**

La tendencia en la incorporación del diseño a las estrategias empresariales de las Unidades Productivas del sector del Juguete suele darse en tres niveles de incorporación. En un primer nivel, la empresa suele incorporar dentro de las actividades de diseño la grafica de producto, en forma de diseño de catálogos y packaging. Luego en un segundo nivel, generalmente se incorpora la imagen corporativa, en forma de diseño de imagen institucional, diseño web y de Stand para las ferias de la CAIJ. El último nivel recién involucra al desarrollo de productos, implementándose las actividades centradas en el diseño y rediseño del producto y exhibidores. El tipo de incorporación de diseño se suele realizar en principio con grupos externos, para cuando las actividades de diseño comienzan a intensificarse, se suele contratar algunos diseñadores internos para la resolución en mayor medida de las necesidades de diseño grafico. El diseño de productos en casi la totalidad de los casos es contratado en forma externa, observándose que en la actualidad existen muy pocos casos con equipos de diseño de producto internos.

## **6. Tipo de estrategia de desarrollo de productos**

A partir del análisis del sector se presentan un repertorio de estrategias de diseño de productos que se están desplegando dentro del sector. Los cuales se organizan y orientan en relación a las actividades de diseño: rediseño, diseño de productos, diseño de experiencia, y diseño de nuevas tipologías. Para cada caso se establece una triada estrategia: productiva, de mercado y de diseño.

### **Estrategias de diseño basadas en la generación de nuevas experiencias de uso:**

A partir del Diseño de nuevas tipologías de juego, esta estrategia se orienta hacia la generación de nuevos productos, con especial énfasis en la observación de la relación entre el usuario y la actividad del juego.

### **Estrategias de diseño basadas en la generación de experiencia de consumo**

Se orienta hacia la generación de nuevos productos, a partir de la construcción de la experiencia e identidad del producto por medio del tratamiento sobre el producto, packaging, elementos gráficos, y exhibidores.

La estrategia está orientada hacia la construcción no solo un producto sino más bien de una experiencia de consumo.

#### **Estrategias de diseño basadas en la incorporación de tecnología exógena al sector**

Orientada a generar nuevos productos, a través de la incorporación de una tecnología exógena al sector como por ejemplo, digital, electrónica.

#### **Estrategias de diseño basadas en una temática o estética**

Se orienta hacia la generación de líneas de productos que recrean una temática particular y comparten un sistema de piezas, que al combinarlas generan los diferentes productos.

#### **Estrategias de diseño basadas en la conquista de nuevos mercados**

Se basa en la construcción de la experiencia e identidad del producto a través de la presentación del mismo. El diseño actúa sobre el desarrollo del concepto del juego, el packaging, los elementos gráficos, y exhibidores

En muchos casos la estrategia se basa en la reutilización y el aprovechamiento de piezas existentes para la creación de nuevos productos que abren nuevos mercados.

#### **Estrategias de diseño basadas en la generación de marcas gemelas segmentadas por género**

Se orienta hacia la adaptación de la identidad de las marcas de los productos por medio de la modificación y cambio de color, incorporación de gráfica aplicada y packaging

Se observa una estrategia de segmentación de mercado por género, donde el diseño se basa en la aplicación de estereotipos de género, femeninos y masculinos.

#### **Estrategias de diseño basadas en aplicación de la estética de las licencias**

Se refiere a la adaptación de la imagen de la licencia a los productos existentes por medio del color, grafica aplicada y packaging.

El diseño de productos bajo esta lógica está muy extendido en el sector, en ocasiones genera el desarrollo de nuevos productos que cumplen estrictamente las normas que impone la licencia, y en otras se desarrolla simplemente en base a la aplicación de color y de motivos gráficos a productos ya existentes.

#### **Estrategias de diseño basadas en el packaging y la presentación del producto.**

Esta estrategia se centra en la construcción de la línea de productos, a partir de la presentación del producto, intervienen el diseño de un sistema de packaging, y la organización de los componentes.

El recambio de productos por packaging, o la generación de nuevos productos a partir de cantidad de piezas de la presentación de los productos, también está muy difundida en el sector como estrategia para aumentar el mix de productos y precios.

## 7. Conclusiones

En síntesis hemos podido observar el importante proceso de crecimiento y reestructuración que viene llevando adelante el sector, gracias al nuevo panorama económico, a las políticas proteccionistas y a la entrada de las disciplinas del conocimiento.

El estudio realizado ha permitido corroborar que el diseño se viene desarrollando en el sector como un factor clave de innovación y competitividad, capaz de impulsar distintos grados de aporte a las empresas. Se ha podido corroborar también que las empresas que incorporan diseño a sus estructuras poseen cierta visión de su negocio, planificación de sus acciones y cierto grado de madurez frente a la innovación y al diseño. Pudiendo a partir de esta incorporación, provocar procesos de generación de conocimientos y construcción de capacidades. Por otro lado se pudo constatar la existencia de un variado repertorio de estrategias de innovación en diseño, que impulsaron procesos de generación de conocimientos explícitos (productos, procesos, procedimientos) y tácitos (aprendizajes, capacidades).

Por último cabe destacar que si bien el sector ha demostrado su capacidad de adaptación y de modernización frente a las nuevas condiciones, es necesario mantener el esfuerzo y redoblar la apuesta: invertir en diseño representa una gran oportunidad para reposicionarse frente al mercado y animarse a emprender nuevos desafíos. Y para ello en la actualidad existen muchos programas de diversas instituciones que asesoran, acompañan y financian a las empresas que deciden emprender este camino<sup>8</sup>.

## Notas

1. Este trabajo es un avance de la Tesis de maestría: El diseño como factor de innovación. Estudio de casos de Pymes del sector del juguete argentino, desarrollada por la D.I. Dolores Delucchi, en el marco del Proyecto UBACYT 021, dirigido por la D. I. Beatriz Galan.

2. Nos referimos al conjunto de medidas que tienden a proteger a la industria nacional, buscando un equilibrio en la balanza comercial, y que atañen a la industria del juguete. Entre ellas se destacan: la instrumentación de licencias no automáticas a aquellos productos que se fabrican localmente, la obligatoriedad en la certificación de normas de seguridad, el control riguroso en aduanas, así como la instalación del sistema 1 a 1 que obliga a empresas importadoras a tener que compensar cada dólar que destinan a la compra de artículos en el exterior con exportaciones de productos nacionales por el mismo valor.

3. El CEP, en base a datos obtenidos de distintas fuentes, realiza una reconstrucción estadística del sector, establece que el 50% de las empresas del sector son micro, el 32% pequeñas y el 18% medianas. Destaca que ninguna de ellas supera los \$ 15.000.000 de facturación. Las empresas medianas explican el 58% de la facturación, las pequeñas el 33% y las micro sólo el 9%.

4. Existen tres tipos de importadores de juguetes: 1) empresas cuya actividad principal es la importación de juguetes para su comercialización mediante los canales usuales; 2) los propios fabricantes, que complementan así su oferta productiva y; 3) las firmas cuya actividad principal no está en el mercado de juguetes, pero que los utilizan en promociones y/o los regalan conjuntamente con los productos y/o servicios que venden. Fuente CEP (2008).

5. El CEP, en base a datos obtenidos de distintas fuentes, realiza una reconstrucción estadística del sector, establece que el 50% de las empresas del sector son micro, el 32% pequeñas y el 18% medianas. Destaca que ninguna de ellas supera los \$ 15.000.000 de facturación. Las empresas medianas explican el 58% de la facturación, las pequeñas el 33% y las micro sólo el 9%.
6. La tendencia hacia la deslocalización no es un proceso nuevo: en los años 1950 se produjo la primera oleada de deslocalización hacia Japón, que se fortaleció en la producción de juguetes, convirtiéndose en la actualidad en uno de los países pioneros en el manejo de la innovación en este rubro. Ybarra Pérez, Ja; Fuster Olivares, A. & Doménech Sánchez, R. (2009).
7. Siguiendo el pensamiento del diseñador industrial Raymond Loewy en su libro *El umbral MAYA* (Blume, Barcelona, 1980) quien ha indagado la problemática de la aceptación del público a la novedad, para concluir que ella tiene que ver con un equilibrio entre el aspecto innovador y el conservador. Al estudiar al público según sus edades Loewy observa que los jóvenes (hasta 20 años) están más preparados para aceptar las formas progresivas que los adultos (entre 20 y 40 años). Después de los cuarenta años la resistencia aumenta rápidamente. Él afirma que para cada uno de los artículos industriales existe un momento crítico, una zona de shock. Llegado este punto el deseo por comprar alcanza su máximo y a veces puede convertirse en una resistencia a hacerlo. La habilidad de un diseñador radica en saber hasta dónde puede llevar la innovación en un determinado producto y que éste siga siendo aceptable, esto es el umbral MAYA (Most advanced yet acceptable).
8. El Plan Nacional de Diseño de la Subsecretaría de industria posee programas que financian la contratación de diseñadores y acompañan en la articulación diseño-empresa, El Centro de Investigación y Desarrollo en Diseño Industrial del INTI y el Centro Metropolitano de Diseño del GCBA, poseen programas que diagnostican la situación de diseño de la empresa, La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Industria posee líneas de crédito y subsidios aplicables a diversas actividades de diseño.

## Bibliografía

- Arocena, R., & Sutz, J. (2006). El estudio de la innovación desde el Sur y las perspectivas de un Nuevo Desarrollo. *CTS+I Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación* N° 7. Disponible en: [www.oei.es/revistactsi/numero7/articulo01.htm](http://www.oei.es/revistactsi/numero7/articulo01.htm).
- (2002). Sistemas de innovación y países en desarrollo. *CTS+I Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación* N°7. Disponible en: [www.oei.es/salactsi/arocenasutz.htm](http://www.oei.es/salactsi/arocenasutz.htm).
- CEP. (2009). *La Industria del juguete en la argentina. Síntesis de la Economía Real*. N° 52 Buenos Aires: CEP.
- (2007). *Panorama del Sector Industrial: Gestión de diseño en PyMEs industriales argentinas*. Buenos Aires: CEP.
- Galán, B. (2011). Empresas creativas y conocimientos intangibles. En C. Offenhenden, G. Bracuto Verona, & M. Sanguinetti, *Aportes del Diseño* (pp. 25-36). CABA: CMD.

- Giorgi, D. (6 de noviembre de 2010). La industria como motor del crecimiento. *Miradas al Sur*, p. 2.
- Gisbert, S., Costa, M., Busó, P., & Mata, A. (2009). La innovación en el sector juguetero. Situación y diagnóstico. *Economía industrial* N°372, pp. 85-98.
- Granovetter, M. (2003). Acción económica y estructura social: el problema de la. En Requena, *Análisis de redes sociales* (pp. 213-269). Madrid: CIS.
- Informe Sectorial. Sector de la Industria del Juguete.* (2010). Recuperado el 22 de 1 de 2011. Disponible en: <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Sector%20Industria%20del%20Juguete.pdf>
- Katz, J. (2008). La economía argentina en los inicios del tercer milenio: ciencia, tecnología y desarrollo. *Boletín informativo Techint* 327, pp. 9-24.
- Kosacoff, B. (2009). Marchas y contramarchas de la industria argentina (1958-2008). *Boletín Informativo Techint* 330, pp. 101-121.
- Krakowiak, F. (8 de Julio de 2007). Industria del juguete Nacional. Volver a Jugar. *Página 12*. Suplemento Cash.
- Nonaka, I. (2000). La Empresa Creadora de Conocimiento. *HBR. Gestión del Conocimiento*, pp. 23-49.
- OCDE. (1996). La innovación tecnológica: definiciones y elementos de base. *Revista REDES. Volumen 3, Nro. 6. Universidad Nacional de Quilmes*, pp. 128-175.
- Quiroga, A. (3 de Enero de 2010). Con diseño argentino, los juguetes le ganan terreno a los productos importados. *Diario Clarín*, Suplemento iEcon.
- Sternik, I. (31 de octubre de 2010). La industria del juguete se reinventa y amenaza el trono de las consolas y las PC. *Diario Clarín*. Suplemento iEcon, p. 2.
- Wenger, E. (2001). *Introducción: una teoría social del aprendizaje. Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Buenos Aires: Paidós.
- Ybarra, J.-A., Fuster, A., & Doménech, R. (2009). Tradición e innovación en la industria del juguete. La diversificación como estrategia. *Economía Industrial* N° 372, pp. 99-113.

---

**Summary:** This paper describes the growth and restructuring of the Argentina's toy industry, from the post-convertibility period, in which the design has begun to be used as part of intangible disciplines (marketing, advertising and design) and consequently has been recovered as a driver of innovation and competitiveness. In this context, the author develops a mapping of the presence and impact in the field of design and deployment of their strategies.

This work is an advance of the Thesis work: Design as a factor of innovation. Case of SMEs Argentine toy sector, developed by the DI Dolores Delucchi, under UBACYT Project 021, led by DI Beatriz Galan.

**Keywords:** design - innovation - learning - toy industry - transfer.

**Resumo:** O trabalho descreve as características de um setor que se está transitando um período de crescimento e reestruturação, a partir do período post-convertibilidade, no qual o design começou a se incorporar como parte das disciplinas intangíveis (marketing, publicidade e design) e como consequência a valorizar-se como um fator de inovação e competitividade. Neste contexto, realiza-se uma exploração da presença e incidência do design no setor, assim como um detalhe da suas estratégias de ação.

**Palavras chave:** aprendizagem - brinquedo - design - indústria - inovação - transferência.

---