

Juguettos es una de las principales empresas distribuidora de juguetes en nuestro país, con 250 establecimientos repartidos por toda la geografía, aunque como señala su presidente, José Luis Cantero, “el canal de comercio electrónico constituye una de nuestras apuestas estratégicas”, con un aumento de un 63% de su volumen de

ventas global. Frente a la competencia en el sector tanto de Amazon como de China, el grupo ha apostado, sin embargo, por una cierta relocalización de la producción de marca propia para flexibilizar el stock y reducir riesgos. “Para Juguettos, hoy en día, la mejor alternativa es combinar ambos tipos de fabricación”, señala Cantero.

**José Luis Cantero, presidente de Juguettos**

## “Somos unos firmes defensores de la industria local”

■ Nuria Díaz

— **¿Quiénes son los principales accionistas del grupo?**

— Juguettos es una compañía que opera en régimen de cooperativa. En la actualidad está integrada por 51 socios cooperativistas, propietarios de un total de 260 establecimientos repartidos por toda la geografía española.

— **¿Cuáles son las principales cifras de Juguettos y cuales sus previsiones para este año?**

— Juguettos obtuvo en 2016 una facturación de 119,8 millones de euros, un 7% más que el año anterior. También aumentamos en este periodo nuestro equipo y cerramos con más de 1.350 trabajadores, aunque esta cifra durante la campaña navideña se incrementa hasta un 60%.

Contamos ya con más de 110.000 m<sup>2</sup> de superficie de venta, una gama de productos de marca propia formada por 16 líneas y 800 referencias, aunque nuestra oferta total se sitúa en torno a las 6.000 referencias. Por su parte, el canal de comercio electrónico *juguettos.com*, que constituye una de nuestras apuestas estratégicas, experimentó un gran desarrollo el pasado año, con un aumento de un 63% en su volumen de ventas global.

Los buenos resultados se mantienen en la línea ascendente de años anteriores y son fruto del esfuerzo que ha realizado la compañía en la última década por modernizar sus procesos y mejorar la experiencia de compra del cliente. Estas siguen siendo las principales directrices para el presente ejercicio y confiamos en que se traducirán, una vez más, en un crecimiento del negocio.

— **¿Cómo compite la empresa en un sector muy presionado por la industria china?**

— En nuestro caso somos una empresa fundamentalmente distribuidora. Incluso las referencias de marca propia son fabricadas por terceros, algunos de ellos localizados en este país asiático. En este sentido, en el año 2011 iniciamos un proceso de relocalización de la producción de marca propia, cuyo objetivo era mejorar la flexibilidad en la gestión del stock y disponer de un mayor control del proceso productivo. Esta fabricación se concentra fundamentalmente en la provincia de Alicante y, en concreto, en las localidades de Ibi y Castalla, zonas de gran tradición juguetera. En la actualidad, fabricamos en España nuestras muñecas, algunos juegos de mesa o construcciones, entre otros, y los resultados son excepcionales.

— **¿Cuánto exporta la empresa y a qué mercados?**

— Al no ser fabricantes, no exportamos, aunque en nuestros planes de futuro en el medio plazo se encuentra la expansión internacio-



### AL TIMÓN

**José Luis Cantero Mancebo** es presidente de Juguettos desde hace cuatro años y medio. A sus 49 años, es la tercera generación de una empresa familiar dedicada al juguete. Con más de 30 años de trayectoria

profesional ligada a este sector, no duda en llevarse el trabajo a casa. Así, colecciona desde hace tiempo juguetes antiguos y también ediciones especiales de la muñeca Barbie. También es un apasionado del deporte. En

particular, del baloncesto, al que ha estado vinculado durante muchos años; y también del ciclismo, que practica ahora asiduamente. Enamorado del Camino del Santiago, son innumerables las rutas que ha transitado.

nal a través de la apertura de puntos de venta físicos. Mientras, desde Juguettos.com vendemos en más de 20 países europeos.

— **¿El mercado español está más recuperado?**

— Sí, desde hace tiempo estamos observando una mayor fortaleza por parte del mercado. No sólo porque los indicadores macroeconómicos

son más positivos, sino porque se aprecia una mayor confianza en el consumidor. Han sido unos años complicados, y las decisiones que cada compañía tomó durante este tiempo serán determinantes para la coyuntura actual, en la que la competencia va a ser feroz. Aquellos que no arriesgaron, ahora tendrán que hacer un mayor esfuerzo para dar respuesta al nuevo cliente que ha

surgido tras la crisis. Gracias al desarrollo de los medios digitales este nuevo cliente está mucho más informado. Sabe lo que quiere y cómo lo quiere y esto ha provocado que se invierta la relación de poder que existía entre marcas y consumidores.

El comercio online supone un cambio muy profundo en el proceso de compra. Antes cuando queríamos un juguete, acudíamos a una tienda o a dos, como mucho, para comparar y actuábamos la compra en función de nuestros intereses.

**“El canal de comercio electrónico, que constituye una de nuestras apuestas estratégicas, experimentó un gran desarrollo el pasado año, con un aumento de un 63% en su volumen de ventas global”**

**“Fabricar en España reduce riesgos muy importantes. El transporte es un factor crítico a tener en cuenta, pues en algunos casos estamos hablando de más de 10.000 kilómetros de distancia**

Ahora todo se ha vuelto más complejo y, a la vez, más sencillo. El consumidor consulta en su teléfono móvil la disponibilidad de un producto entre diferentes distribuidores y valora cuál de ellos hace una oferta mejor. El precio será uno de los principales factores a tener en cuenta, pero no el único. Y aquí es donde entramos en una competencia feroz que en la que marcará la diferencia la experiencia de usuario.

¿Qué compañía me merece más confianza? ¿Qué posibilidades diferentes tengo para realizar la compra? ¿Tengo una tienda cerca? ¿Puedo comprar online y recoger en el establecimiento? ¿Y si tengo que devolverlo o tengo dudas con respecto al producto?

El proceso, como decía, se ha complicado bastante para las marcas, pero para el usuario es más sencillo porque tiene pueden acceder a más en menos tiempo.

— **¿Cuál es su estrategia digital?**

— Para nosotros es de vital importancia la experiencia de compra, tanto si un cliente entra en una de nuestras tiendas, como cuando accede a *Juguettos.com*.

Hemos trabajado mucho en optimizar el servicio que prestamos; y tener un surtido amplio, de calidad, con precios competitivos y ajustado a la demanda de nuestros clientes. También hemos hecho una gran inversión tecnológica y logística para que el proceso de compra sea sencillo, ágil y para que la recepción de

los pedidos y, en su caso, la devolución, sea lo más rápida y cómoda posible. Sin embargo, estos son unos mínimos que el comprador online considera imprescindibles, por lo que nosotros trabajamos en ir más allá. Hemos orientado nuestra estrategia a otras líneas complementarias. Por ejemplo, la experiencia emocional, porque más allá de la lógica, son las emociones las que nos impulsan a la compra; o la experiencia sensorial, que se traduce en que la conexión con el comprador sea mucho más directa.

— **Acabamos de ver como quiebra el gigante Toys'R us, debido en gran medida a la competencia de empresas como Amazon.**

— Amazon es un nuevo “jugador” que ha llegado para cambiar el estado de las cosas. Hasta hace relativamente poco su cuota de mercado en el sector del juguete no era significativa, pero es cierto que en los últimos tiempos ha ido creciendo exponencialmente. Para el resto de distribuidores Amazon supone obviamente un reto, como en otros momentos de la historia ha habido otros. Hace años en España el mercado estaba copado por pequeñas jugueterías. El desembarco y la creación de grandes cadenas de distribución y la entrada en el negocio de las superficies comerciales exigieron un cambio en el modelo vigente hasta ese momento. Los comercios individuales no podían competir en las mismas condiciones y tuvieron que agudizar el ingenio. Y, precisamente, esta fue la “excusa” con la que comenzó su actividad Juguettos. La compañía se fundó en el año 1975 por un grupo de pequeños jugueteros de las provincias de Alicante, Albacete y Murcia que decidieron unirse para tener una mayor capacidad de compra de producto. Este fue el germen, pero hoy, con 260 puntos de venta, ha evolucionado para ser mucho más que una central de compras y convertirse en una marca con un sello de identidad propio.

— **Comenta que tienen parte de su producción encargada a terceros en países de Asia. ¿Es posible una vuelta a la fabricación en España o el mercado global impide este tipo de movimientos?**

— Es posible, con matices. Es indudable que el coste de la mano de obra en países como China ha crecido de forma considerable. Existen informes que apuntan que este aumento puede alcanzar hasta un 40%. Y éste es uno de los principales condicionantes del precio final de buena parte de los productos que importamos de allí. A esto se añade que fabricar en España reduce riesgos muy importantes. El transporte es un factor crítico a tener en cuenta, pues en algunos casos estamos hablando de más de 10.000 kilómetros de distancia. ¿Y qué decir de las complicaciones derivadas de las divisas? Sobre todo, para aquellos que trabajan con grandes volúmenes de mercancía. Sin olvidarnos de los problemas que origina una posible rotura de stock, que en nuestro sector son habituales.

Además, a esto se añade otro de los principales obstáculos de la deslocalización, las dificultades para controlar la producción. La industria española puede ver una oportunidad de negocio en estas debilidades. La zona del Levante español cuenta con una gran tradición juguetera y una experiencia que ya está poniendo en valor y, poco a poco, puede ir atrayendo más producción.

Para Juguettos, hoy en día, la mejor alternativa es combinar ambos tipos de fabricación, aunque somos unos firmes defensores de la industria local y apostaremos por ella siempre que sea una buena opción para la compañía y el producto.