



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: Duravit: la evolución de una marca de juguetes

Autores (en el caso de tesis y directores):

Juliana Barnech

Camila Cástino

Diego A. Ontiveros, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2019

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)

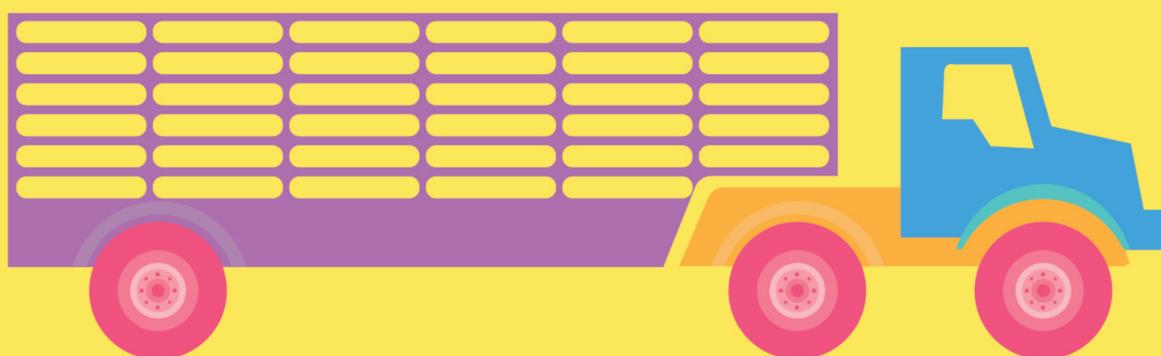
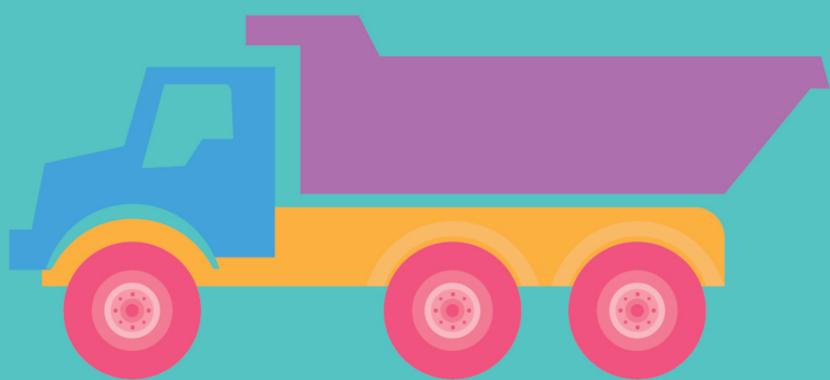


La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR

DURAVIT



**JUGUETES PARA
TODA LA VIDA**



CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

TESINA DE GRADO

DURAVIT: La evolución de una marca de juguetes

Alumnas

Barnech Juliana - DNI 35605797

Cástino Camila - DNI 35361442

Tutor

Lic. Diego A. Ontiveros

GIC Seminario La Comunicación de las Marcas



2018

ÍNDICE

1	Introducción	01
	1.1 Aspectos metodológicos	03
2	Historia de la marca	05
	2.1 Organización de la producción	09
	2.2 Crecimiento sostenido de DURAVIT	10
	2.3 Gobiernos militares y período de crisis	12
	2.4 La década del '80 y el regreso de los gobiernos democráticos	15
	2.5 Escenario actual	20
	2.6 La industria juguetera en Argentina	21
	2.7 El consumo de juguetes hoy	25
	2.8 Kidsmarketing. Una propuesta basada en los más chicos	29
3	Análisis de la arquitectura de marca al 2018	31
	3.1 Estructura de la empresa	33
	3.2 Misión, visión y valores	35
	3.3 Logo y slogan	36
	3.4 Naming	38
	3.5 Colores	40
	3.6 Packaging	40
	3.6.1 Relevamiento de packaging	43
	3.7 Target	44
	3.8 Manual de marca	45
	3.9 Registro de marca	47
	3.10 Producción	48
	3.11 Logística y distribución	50
	3.12 Posicionamiento en el mercado	51
	3.13 Competencia	51
	3.14 Visibilidad y negociación de espacios en el punto de venta	52
	3.15 Comunicación de marca	53
	3.16 Stakeholders: La visión de los clientes internos y usuarios de la marca	54
	3.16.1 Cliente interno	54
	3.16.2 Usuarios de la marca	55

4	Matriz FODA	61
	4.1 Fortalezas	61
	4.2 Oportunidades	61
	4.3 Debilidades	61
	4.4 Amenazas	62
5	Conclusiones: Propuesta de restyling	63
	5.1 Estrategia	67
	5.2 Logo	68
	5.3 Slogan	69
	5.4 Naming	69
	5.5 Packaging	70
	5.6 Target	71
	5.7 Manual de marca	72
	5.8 Comunicación de marca	72
	5.9 Fidelidad de los clientes	74
	5.10 A modo de cierre	75
6	Bibliografía	77
7	Anexos	80
	7.1 Características psicográficas de las diferentes generaciones	80
	7.2 Registro de marcas en el INPI	82
	7.3 Evolución del packaging del 2005 a la actualidad	83
	7.4 Recorrida por los principales puntos de venta	93
	7.5 Entrevista a Alejandro Macchiavello	96
	7.6 Entrevista a Horacio Macchiavello	117
	7.7 Fotografías de la fábrica CAUPUR S.A	135
	7.8 Comunicación de la marca. Gráficas DURAVIT en revistas antiguas	137

INTRODUCCIÓN



1 Introducción

Si bien existen diferentes teorías acerca del surgimiento del marketing todas coinciden en que hasta el siglo XX aproximadamente, al elegir una marca, lo que se imponía era el valor de uso¹ concepto definido por Marx como el valor que tiene un objeto a la hora de satisfacer una necesidad ya sea del hombre o de la sociedad. El foco se encontraba puesto en la fabricación de productos con la máxima calidad posible como forma de diferenciación en el mercado. Los productos en sí mismos eran la estrella dejando a la marca en un segundo lugar y, las mejoras incorporadas, se encontraban enfocadas en la actualización de los sistemas y métodos de producción buscando obtener el costo más bajo por unidad de producción para así poder aumentar las ganancias.

“El concepto de marketing es una filosofía del negocio que surgió para cuestionar el antiguo concepto (conceptos de venta y producción).”

Philip Kotler “Dirección de marketing: análisis, planificación y producción.”²

En la actualidad el principal valor de la marca ya no es solamente el producto sino también un conjunto de atributos que lo acompañan. A partir de la década del ‘50, surge la convicción de que el consumidor es parte fundamental para las empresas, básicamente es quién decide, por lo que decidirá no solo lo que se venderá sino también lo que se producirá. La sociedad post-industrial se encuentra enfocada al consumidor y a la satisfacción de sus necesidades.

Hoy en día, en un mercado saturado por la oferta, las marcas poseen identidad propia (además de las aquellas que les otorgan los usuarios) y deben comunicarla de manera adecuada a su público para poder alcanzar el éxito y diferenciarse, deben poder transmitir sus atributos de manera creíble y contundente para poder posicionarse dentro del mercado. La forma en que se comunique será la clave para generar un vínculo con el público. Lo emocional y la experiencia como concepto pasan a ser un elemento fundamental y, quizás, el más importante a la hora de diferenciarse.

El objetivo está en convertir a la misma marca en un capital simbólico, que genere valor por sí sola más allá de los productos que ofrezca. Es por esto que lo

¹ Concepto marxista definido en su libro *El Capital*, Tomo I “El Proceso de Producción del Capital”, Sección I “Mercancía y Dinero”, Capítulo I “La Mercancía”.

² KOTLER Philip, *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control* 8va edición. México: Ed. Prentice - Hall hispanoamericana, S.A, 1996.

primero en lo que tiene que pensar una marca al momento de su creación es en su construcción, su gestión, que debe ser coherente en todos sus aspectos (comunicación, marketing, diseño, gestión empresarial, etc). Las marcas son el resultado de una planificación que debe ser consistente desde su inicio en todas las dimensiones que la componen. Desde la definición de su identidad, su posicionamiento, su arquitectura marcaria o, lo más importante, desde el discurso que transmiten hacia el afuera, su público.

“Es vital que todos los ejecutivos entiendan la visión de la industria como un proceso de satisfacción del cliente, y no como una generación de productos. Una industria empieza con el cliente y sus necesidades, no con una patente, una materia prima o una habilidad de ventas.”

Theodore Levitt “La miopía del marketing.”³

La teoría nos dice que es un error no ver más allá de los productos, no centrarse en las necesidades y deseos del cliente. Al elegir un producto, una marca, se cubre no solo una necesidad sino que se está eligiendo un estilo de vida, una experiencia que trae aparejados ciertos beneficios simbólicos.

Sin embargo esto no siempre sucede, no todas las marcas nacen bajo algún tipo de asesoramiento o planificación, no tienen claro su objetivo comunicacional o su identidad de marca. Creemos que este es el caso de la marca argentina de juguetes DURAVIT de la firma CAUPUR S.A., una marca argentina que tuvo un nacimiento casual en los años ‘50, por necesidad personal de uno de sus dueños, y que, a pesar de ello, logró sobrevivir a los vaivenes del país y seguir vigente hasta el día de hoy sorteando las diversas crisis económicas y adaptándose a los cambios culturales en lo que refiere al consumo. En contra de toda teoría de marketing y comunicación, DURAVIT se sostuvo en el mercado sin renovación alguna y siempre bajo el mismo concepto de marca: juguetes para toda la vida.

Nuestro interés a la hora de abordar la tesina surge de la posibilidad de estudiar un caso que rompe con las reglas básicas del marketing, un caso que nace alejado de todo manual o fórmula, en el que históricamente se tomaban decisiones solo basadas en el sentido común de sus dueños o empleados. Hoy en día DURAVIT se encuentra enfocada solamente en el mercado, en la satisfacción de la demanda y la ampliación de sus líneas de productos en relación a las nuevas tendencias, pero deja de lado (al igual

³ LEVITT Theodore, *La miopía en el marketing*. En: Harvard Business Review, Julio-Agosto 1960, p.45-56

que en sus comienzos) todo lo que respecta al ámbito que, como futuros licenciados en comunicación estamos acostumbrados a tratar.

Creemos importante, debido al contexto cultural actual, que la marca realice una renovación o giro que le permita adaptarse al escenario actual de comunicación para poder sobrevivir y no perder competitividad en esta nueva forma de desarrollo de mercado. Existe un nuevo mundo globalizado, con nuevas formas de comunicarse, de gestionar, teorías sobre marketing, cuestiones muy diferentes a las que existían en los años en los que surgió la marca. Es por eso que se espera poder identificar aquellos aspectos que definen a la marca (y la definieron históricamente) y articularlos con propuestas de comunicación que contribuyan a alcanzar los beneficios económicos buscados por la empresa.

1.1 Aspectos metodológicos

Adentrándonos un poco en los aspectos metodológicos de la presente tesina y en función de lo observado anteriormente podemos plantear una primera *hipótesis de trabajo*:

“El único camino de una marca para adaptarse al entorno competitivo del mercado actual está directamente relacionado con el hecho de tener definida una estrategia de comunicación que dé lugar a los aspectos constitutivos de su identidad y diferenciación frente a la competencia.”

Hacemos hincapié en la definición de “primera hipótesis” ya que, si bien partimos de una problemática a través de lo observado, entendemos que la construcción de un objeto de estudio no se da de una vez y para siempre sino que es un trabajo de larga duración, con retoques sucesivos y correcciones o rectificaciones a las que se puede llegar a través de la experiencia en el campo o la incursión en el tema. Como sugieren Bourdieu y Wacquant⁴, nos proponemos adoptar una postura activa de constante vigilancia que nos permita realizar un análisis objetivo y completo de la marca en función de sus necesidades. Para ello se plantearán los siguientes *objetivos*:

- Reconstruir la historia de la marca desde sus orígenes hasta la actualidad, desde un enfoque coyuntural a nivel político, económico y social.

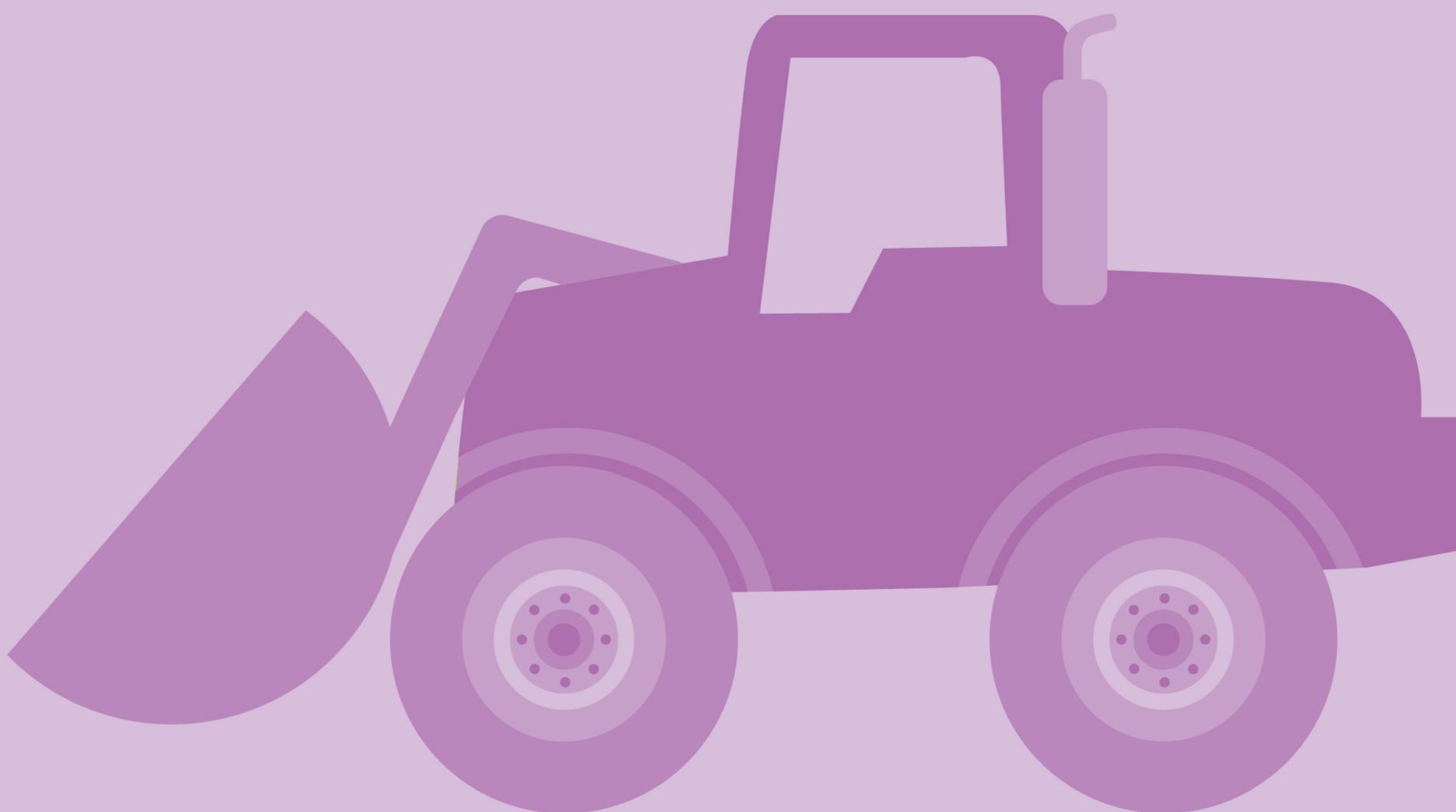
⁴ BOURDIEU Pierre y WACQUANT Loïc, *Respuestas. Por una antropología reflexiva*, Grijalbo, México, 1995.

- Describir el escenario sociocultural actual enfocado en las nuevas tecnologías y su impacto en la industria del juguete y la marca.
- Analizar la arquitectura de marca DURAVIT bajo la posibilidad de proponerle un restyling con el fin de mantener su competitividad en el mercado.

La *metodología de trabajo* incorporará entrevistas individuales y presenciales. Al no existir una reconstrucción histórica de la marca, se plantearán preguntas abiertas de modo que los entrevistados puedan expresar libremente sus pensamientos y sentimientos para poder reconstruir no solo la historia sino también poder rescatar los valores de la marca y de la empresa familiar, y guiarnos a través de ellos para realizar nuestra investigación y posterior análisis. Las *preguntas de investigación* girarán en torno a los siguientes tópicos: ¿Cómo fue el surgimiento de la marca? ¿Cómo influyó el contexto político y económico argentino en su desarrollo? ¿Cómo llegaron a posicionarse como una de las principales marcas fabricantes de juguetes a nivel nacional? La marca hoy. ¿Cómo se desenvuelve en el contexto sociocultural actual? ¿Qué lugar ocupa y cómo está conformado dicho contexto? ¿Cuál es el papel hoy de las nuevas tecnologías? ¿Qué papel ocupa el juego en el desarrollo de los niños? ¿Cómo impactan en la marca? ¿Cuál es su arquitectura marcaria?.

La investigación de la marca estará acompañada por un análisis histórico, coyuntural y actual de la misma para luego poder realizar el diagnóstico y diseño de la propuesta de restyling. Por eso la importancia del intercambio mutuo y el constante proceso de vigilancia que nos demandará la tesina para evitar caer en nociones o resoluciones comunes, realizando las rupturas necesarias para no dejar de realizar un análisis objetivo de la situación.

HISTORIA DE LA MARCA



② Historia de la marca

La firma CAUPUR S.A. (Caucho Puro S.A) surge a finales de los años '40 cuando Ricardo Macchiavello, un joven militar argentino, se ve forzado a solicitar su retiro por un problema de salud. Esto lo obliga a tener que salir a buscar un nuevo sustento económico para él y su familia.



Fuente: Catálogo antiguo DURAVIT.

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-679918318-unico-catalogo-duravit-_JM

En medio de la búsqueda, a Ricardo le llama la atención un libro que trataba sobre las características, procesos y utilidades de la goma⁵, un material altamente resistente compuesto por una mezcla que surge del caucho natural y sintético. En ese entonces, la goma era un material de gran popularidad en el país ya que casi no existían materiales tan resistentes y duraderos.

Con la ayuda económica de su hermano Silvio Macchiavello, deciden comenzar con la fabricación de algunos productos en goma de manera artesanal, comenzando por variados artículos desde asientos, puños y pedales de bicicleta, hasta bombachas de goma para bebés.

“Las bombachas de goma que eran, imaginate, una bolsa de agua caliente con dos agujeros para que el chico ponga las patas”

Horacio Macchiavello - Entrevista anexo

Al poco tiempo, llega al país un nuevo material también proveniente de la planta del caucho llamado látex⁶, un material bastante más fino y liviano que comienza a

⁵ La goma es una sustancia resinosa que se pega muy rápidamente, con un alto peso molecular, estructuralmente muy compleja, siempre con carácter ácido. Es sólida, aunque su consistencia varía según su procedencia y las condiciones a las que se somete, y tiene la peculiaridad de ser genuinamente elástica. Es un buen aislante eléctrico. Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/Goma>

⁶ Jugo de tipo lechoso de color blanco que tienen algunos vegetales. Se encuentra en el interior de unos canales laticíferos y se extrae por la corteza de la planta. La planta más usada para aprovechar su látex es el árbol del caucho ('Hevea brasiliensis'). Fuente: <http://www.encyclopediasalud.com/definiciones/latex>

reemplazar a la goma en algunos artículos. Frente a esto y la baja demanda de bombachas de goma para bebés por resultar demasiado duras o incómodas en comparación con este nuevo material, los hermanos, superados por la competencia y fieles a su materia prima, deben virar su producción hacia otro rumbo. Cabe destacar que para realizar el viraje de la producción al nuevo material, deberían realizar una inversión mayor en lo que respecta a las maquinarias necesarias para trabajarlo, inversión que en ese momento no podían realizar por falta de dinero.

A modo de prueba y error, y basándose en algunas lecturas inspiradoras, Ricardo encuentra que agregándole azufre a la mezcla original del procesamiento del caucho y realizando un proceso de vulcanización lenta, se lograba una dureza única que hacía que el material sea prácticamente irrompible.

Todo esto se da en el marco del primer gobierno argentino de Juan Domingo Perón, quien asume al poder en 1946 y adopta una serie de medidas bajo la denominación de “Industrialización por sustitución de importaciones” (ISI), que promueven el desarrollo y la expansión del mercado interno del país. Entre ellas se encuentra el fomento de industrias denominadas de “Interés nacional” y la intervención del Estado a través de diversos organismos. Cabe destacar que en aquel entonces el gobierno no sólo promovía la industria nacional sino que, además, otorgaba materia prima y controlaba su producción.

En ese entonces se encontraba establecida la Fundación Eva Perón (1946-1955), iniciada por Eva Duarte de Perón con el fin de asistir mediante donaciones a la población perteneciente a los sectores socioeconómicos más bajos del país. Era de carácter conocido que la fundación solía regalar juguetes a los niños necesitados durante las fiestas de Navidad y de Reyes magos. Las políticas de atención a la infancia del gobierno peronista incluyeron repartos masivos de juguetes en donde cada año se entregaron entre dos y tres millones de unidades, poco más de la mitad de la población infantil del territorio. La demanda estatal repercutió en la industria argentina que, de este modo, se ve fortalecida.



Fotógrafo sin identificar

Esto hace que se despierte en Ricardo el interés por incursionar más arduamente en el mundo del caucho realizando en el año '50 el primer juguete artesanal de Caupur S.A. que consistía en un auto de goma de tamaño chico que llevaba cuatro ruedas y decide ofrecérselo a la fundación.

La fundación lo recibe y no solo se ve muy interesada en el juguete sino en apoyar a esta fábrica de origen nacional encargándole 2.000 autitos más.

Bajo este escenario político-económico, Ricardo es incentivado a continuar desarrollándose dentro de la industria juguetera, enfocándose en la producción de juguetes de caucho, con el objetivo de crear ejemplares de una calidad superior a lo existía en el mercado en ese entonces, que además fuesen irrompibles y duren de por vida. Es aquí donde le da origen a la marca *DURAVIT* “juguetes para toda la vida”. Decide ubicar la oficina comercial sobre la calle México 1932 e instala la producción sobre un taller alquilado en la calle Camino Gral. Belgrano 1735, Avellaneda donde el mismo Ricardo solía permanecer horas trabajando en el taller acompañado por ocho empleados, una mezcladora y dos prensas de caucho.

En ese entonces, no existía el merchandising ni la segmentación del mercado por lo cual los juguetes que realizaba *DURAVIT*, estaban directamente relacionados con el gusto personal de su dueño, quien además se guiaba por las leyes del mercado y del consumo.

La variedad de juguetes de aquel entonces estaba compuesta por elementos hechos en madera, hojalata y goma como autitos, trompos, baleros y muñecas de tela con cabeza de cerámica o porcelana en el caso de juguetes para las niñas. La producción de DURAVIT se enfoca en la copia en juguete de los autos y camiones que salían al mercado en ese entonces para ser consumidos por el público masculino (la producción inicial de elementos para bicicletas fabricados en caucho deriva en juguetes).

“Si salía un Ford Falcon suponte, papá iba a la agencia, pedía los planos, sacábamos fotos y se las llevábamos a un tipo, Alejandro Forte⁷, que te hacía a escala, en miniatura de madera el mismo auto”

Horacio Macchiavello - Entrevista anexo

Ford Falcon 1970



Izquierda: Foto tomada en la fábrica CAUPUR S.A



Derecha: <http://www.todofalcon.com.ar/galdelx.htm>

⁷ Alejandro Forte era hermano de Vicente Forte, un conocido escultor argentino, que realizaba a escala y en madera balsa el modelo de auto que los Macchiavello solicitaban para luego poder fabricarlo en caucho sumándolo así como parte de la producción de la fábrica.

Ford F100 1970



Izquierda: Foto tomada en la fábrica CAUPUR S.A

Derecha: https://www.taringa.net/+autos_motos/ford-f-100-modelo-73_vbn06

La matricería de esa época era de aluminio y estaba elaborada en base a modelos cincelados por los escultores Juan Sartori y Antonio Forte, quienes eran los responsables de que los modelos de autos y camiones fueran iguales a los lanzados al mercado por las diferentes marcas. La primera serie fue pintada de un solo color fijado también mediante un proceso de vulcanizado (al caucho regenerado proveniente del reciclado de cubiertas no se le podía dar color de otra manera). La ventaja de esta técnica consistía en la resistencia que le otorgaba a la pintura, impidiendo que se saltara fácilmente, y luego los detalles eran pintados a mano con pincel.

“Antes la única competencia que tenían era de juguetes de otros materiales, pero ninguno era tan resistente como los hechos con goma”

Horacio Macchiavello - Entrevista anexo

Luego, al juguete de madera lo mezclaban con yeso, lo fundían con aluminio líquido y así obtenían el molde para hacer los juguetes de caucho. Hacían 160 piezas diarias que el mismo Ricardo repartía entre los mayoristas más importantes trasladando los paquetes en tranvía.

2.1 Organización de la producción

La fábrica no tenía un desarrollo sostenido, se producía para fechas puntuales como las fiestas de Navidad y Reyes Magos. En el año 1954 la Asamblea General de las Naciones Unidas determina para todos los países un Día Universal del Niño (con el objetivo de promover los derechos de los niños) y sugirió a los gobiernos estatales mundiales que celebraran dicho día en la fecha que creyeran conveniente. Debido a una

necesidad de los industriales del país, a quienes no les alcanzaba el dinero generado con las ventas de Navidad para solventarse durante todo el año, comenzó a celebrarse dicho día en el mes de Agosto, a mitad de año. En principio se celebraba el primer domingo del mes, pero en el año 2003 por pedido de la Cámara del Juguete pasó a celebrarse el segundo domingo de Agosto asegurándose así que la mayor parte de las personas habían cobrado su sueldo y podrían incurrir en gastos. Esto beneficiaría a los industriales en tanto cubrirían los gastos de la primera mitad del año con las ventas de la navidad del año anterior y, los de la segunda mitad de año, con lo producido para abastecer el mercado en el día del niño.

Por fuera de esas fechas se les daban los días libres a los empleados ya que trabajaban solo por temporada.

La eliminación del impuesto que pagaban los juegos de sociedad en ese entonces, fue una medida adicional que favoreció al sector e implantó la costumbre de regalar este tipo de productos a los niños.

A partir del año 1955, con la Revolución Libertadora (1955 - 1958) comienza un proceso de proscripción del peronismo que busca terminar con todas las políticas realizadas por ese gobierno. En los años siguientes, a pesar de la alternancia de gobiernos democráticos y golpes militares, continúa el modelo de “Industrialización por sustitución de importaciones” por lo que, tanto la producción de la fábrica como sus ventas, no se vieron afectadas.

2.2 Crecimiento sostenido de DURAVIT

Entre las décadas del ‘60 y ‘70 inclusive, DURAVIT logra un crecimiento sostenido llegando a ser una de las marcas de juguetes más reconocidas del país y consiguen ser propietarios de su primera fábrica donde además mudan las oficina comercial, ubicada sobre la calle Sarmiento 369, Lanús, provincia de Buenos Aires (donde actualmente se continúa realizando parte de la producción actual). Aquí llegaron a trabajar aproximadamente 40 empleados y a producir alrededor de 1.600 juguetes por día. Comienzan a vender a distribuidores que les permiten ampliar su mercado a nivel nacional y a las grandes jugueterías.

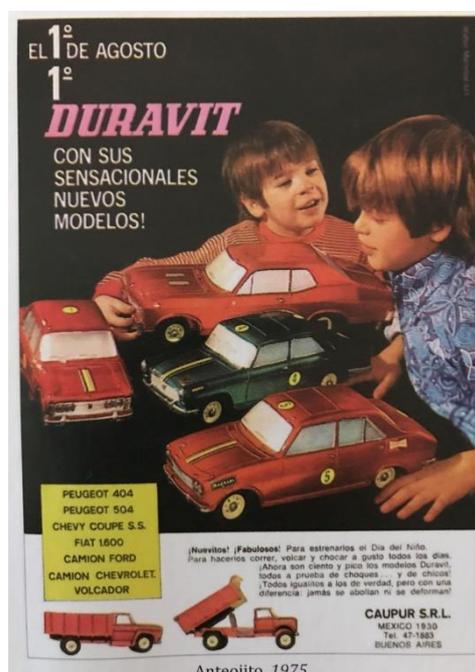
En ese entonces, existían representantes que se encargaban de las ventas en las diferentes regiones del país (Mesopotamia, Litoral, Patagonia) que, además de vender los productos DURAVIT por catálogo, ofrecían productos propios y de la competencia. Estos se encargaban de levantar los pedidos y realizar los posteriores cobros a cambio de una comisión por venta.

De esta manera, a partir de la ampliación de mercado, DURAVIT logra posicionarse como la marca de juguetes que no se rompen, concepto que buscan transmitir a través de su slogan. Por este motivo logra obtener la fidelización de sus clientes fortaleciendo su posicionamiento en el mercado.

Entre los años '65 y '75 la marca decide comunicarse publicitariamente de forma masiva sus productos y realiza publicaciones en las revistas para chicos más conocidas de la época como "Anteojito" y "Billiken", en fechas especiales, además de realizar algunas participaciones en programas de TV como el programa "El show de Anteojito y Antifaz" que se emitía por Canal 9. El segmento se titulaba *Choque Rebote y Gran Chocada DURAVIT* en donde el desafío que tenían los chicos era romper los autos de la marca alentados por los mismos fabricantes.



Billiken, 1964.



Anteojito, 1975.

Fuente: <http://veranoretro.blogspot.com/2010/12/los-duravit.html>



Fuente: <http://veranoretro.blogspot.com/2010/12/los-duravit.html>

2.3 Gobiernos militares y período de crisis

A partir del año 1976 las fuerzas armadas desplazaron del poder al justicialismo en un período de gran crisis y una incapacidad del gobierno para controlarla, desatando el inicio de dictadura más cruel y violenta de la historia Argentina.

La economía se encontraba en un estado recesivo hiperinflacionario con gran déficit público, arrastrando la crisis mundial desatada en el año 1973 como consecuencia del alza de la crisis del petróleo, que repercutía ampliamente en los conflictos sociales.

Bajo la gestión del Ministro de Economía José Alfredo Martínez de Hoz (1976-1981), la Argentina se estancó en su crecimiento y fue perdiendo posiciones en relación a otros países. Fue allí cuando comenzaron a aplicarse políticas de desmantelamiento del estado y comienza un modelo de liberalismo económico totalmente opuesto a la participación del estado en la vida social que realizaba el peronismo. Este modelo se mantuvo ajeno a las políticas de empleo, distribución de ingresos y promoción sectorial. El plan económico de 1976 denominado “Programa de recuperación, saneamiento y expansión de la economía argentina”, entiende por apertura de la

economía a la apertura del mercado interno hacia la competencia exterior y no la expansión de la producción local hacia los mercados externos. Además se redujeron progresivamente los aranceles a la importación generando una apertura de la economía que, sumado a la reducción de la protección arancelaria, perjudicó gravemente a la industria local. Se creía que la reforma económica era una consecuencia necesaria de la reforma política.

Bajo este contexto, DURAVIT se ve incapacitada de competir con los juguetes importados que ingresaban masivamente al país y se vendían a un precio menor que la producción nacional. Esta situación provoca la primera gran crisis económica y productiva de la marca.

“Había que subsistir, papá tenía una jubilación de militar en esa época y una pensión y con eso comíamos. La fábrica no dejaba nada, estaba muy mal”

Horacio Macchiavello - Entrevista anexo

Fue gracias al pedido de fabricación y compra por adelantado de bolsas de agua caliente de goma (la misma materia prima de los juguetes) por la droguería en la que Silvio Macchiavello trabajaba en ese entonces, que DURAVIT pudo atravesar este período de crisis sin tener que dejar de fabricar aquellos juguetes que todavía tenían demanda y sin tener que cerrar la fábrica completamente.



Bolsa de agua caliente marca DURAVIT 1970. Fuente: Foto tomada en la fábrica CAUPUR S.A

Es bajo este escenario cuando los hijos más chicos de Ricardo Macchiavello comienzan a colaborar con su padre en la fábrica. En 1976 ingresa Sara Macchiavello, la cuarta hija de la familia, a trabajar como administradora, en 1977 ingresa Horacio, el quinto hijo, como encargado de maquinaria y en la década del '80 ingresa Alejandro, el más chico, en el área comercial.



De izquierda a derecha: Alejandro, Horacio y Sara.

Fuente: <http://juguetesynegocios.com/?page=ampliada&id=761>

En este período aparece un nuevo competidor para la marca llamado PLAF, que al igual que DURAVIT comienza a fabricar productos en goma. Si bien la producción de PLAF estaba orientada principalmente en las patas de rana, también realizaban camioncitos con características similares a los de DURAVIT. Si bien esto representó una amenaza en un primer momento, no solo no perjudicó las ventas sino que además ayudó a que DURAVIT entienda que para sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo, tendría que ampliar su horizonte de producción y trabajar diariamente para mejorar la calidad de sus productos.



Fuente: https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-702524853-antiguo-juguete-jeep-plaf-plastico-duro-_JM

“Se copiaban de nuestros camiones goma. Nosotros nos pusimos re locos. Para nosotros fue buenísimo, hoy lo digo, porque fue como despertar un monstruo, nos dieron un sacudón para comenzar a hacer cosas nuevas y seguir mejorando”.

Horacio Macchiavello - Entrevista anexo

2.4 La década del '80 y el regreso de los gobiernos democráticos

En el año 1983 bajo elecciones democráticas, comienza la presidencia de Raúl Alfonsín quien más allá de tomar medidas en lo referido a la violación a los derechos humanos sufrida durante el gobierno autoritario de las Fuerzas Armadas, tuvo una acelerada crisis de gobernabilidad con un fuerte descontrol de las variables económicas y una hiperinflación que lo llevaron a abandonar anticipadamente el poder, a través de elecciones presidenciales democráticas, dejando al mando a Carlos Saúl Menem. A partir de este momento comienza una década de gran concentración de poder político en la figura del poder ejecutivo, además de una transformación económica radical. Se tomaron una serie de medidas económicas ampliamente conocidas que afectaron fuertemente a la industria y los niveles de ocupación. El sector manufacturero local comenzó a sentir los efectos provocados por la apertura de las importaciones y los beneficios que obtenían incentivadas por el bajo valor del dólar que volvía poco competitivos o nulos a los productos de nuestra industria. Con esto, se da comienzo a una gran depresión económica que tendría su punto máximo con la crisis del 2001.

En lo que respecta a la industria del juguete puntualmente, en la década del '80, arriban al país marcas internacionales bajo asociaciones con fabricantes locales quienes

comienzan a desarrollar sus productos utilizando al plástico⁸ como materia prima. Este material resultaba más maleable, liviano y menos costoso que el caucho. Frente a esto, DURAVIT comienza a perder competitividad en el mercado por el alto costo de fabricación de sus productos que también se veía reflejado en el valor final de los mismos. Bajo este contexto, los dueños de la marca deciden comenzar paulatinamente a adaptarse a este nuevo material, a diferencia del rechazo que habían tenido en su momento con el látex, para no perder la posición ganada en el mercado.

De esta forma la primera medida tomada fue “decorar” los juguetes con calcomanías para que resultaran más atractivos al público.

“Yo siempre cuento una anécdota de la F100, una camioneta colorada, que era solo colorada. Entonces un día dijimos, para vender más pongámosle calcomanías para tunearla y empezamos a tunear todos los juguetes que papá hacía, porque papá hacía el juguete y nada más.”

Alejandro Macchiavello - Entrevista anexo

⁸ Se denomina plástico a materiales constituidos por una variedad de compuestos orgánicos, sintéticos o semisintéticos, que tienen la propiedad de ser maleables y por tanto pueden ser moldeados en objetos sólidos de diversas formas. Esta propiedad confiere a los plásticos una gran variedad de aplicaciones. Su nombre deriva de plasticidad, una propiedad de los materiales, que se refiere a la capacidad de deformarse sin llegar a romperse.



Fuente: https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-756910543-camioneta-4x4-ford-f-100-duravit-1980-_JM

La transición de la goma al plástico comienza con el reemplazo de algunos complementos de los juguetes como rueditas, llantas y barras antivuelco. Al no contar con el dinero para la obtención de maquinaria propia, las primeras piezas de plástico son fabricadas por terceros.



Fuente: Foto tomada en la fábrica CAUPUR S.A.

A fines de los años '80, la empresa muda nuevamente su fábrica a la calle Camino General Belgrano 1334, en la localidad de Avellaneda, y es aquí donde en marzo del año 1988, DURAVIT compra, con mucho esfuerzo, la primera inyectora de plásticos.



Fuente: Foto tomada en la fábrica CAUPUR S.A.

Previo a la realización de juguetes fabricados 100% en este material y, debido al arribo en 1982 de la cadena de supermercados Carrefour al país, DURAVIT diversifica su rubro de mercado comenzando a fabricar productos que tenían gran demanda en ese momento como “tuppers”, baldes y perchas de plástico.

“Horacio me dice Alejandro mirá, y me muestra un aviso en Clarín, venden unos ‘tuppers’, de tres medidas, redondos, con sus respectivas tapas. Y nosotros con el juguete no estábamos muy posicionados, no estábamos muy firmes, había que pelear el mercado.”

Alejandro Macchiavello - Entrevista Anexo

Fue en este momento en que, gracias a su capacidad de adaptación al mercado, la fábrica pudo incorporar esta nueva línea de productos a su producción.

“Entonces me fui a hablar con un gerente de Carrefour, con Horacio habíamos calculado un costo, yo lo inflé al costo y me acuerdo como si fuera hoy, \$3,20 era el precio ¿Te sirve? Si, entonces empezaron a comprar miles, de a miles. Tuppers herméticos con tres tapas, nada que ver con los juguetes y a raíz de eso, tuvimos que comprar algunas inyectoras más y era tal la venta que teníamos que trabajar... nunca nos

hubiésemos imaginado trabajar 24 horas pero porque no dábamos a basto. Y en un momento con Horacio decíamos... ¿Por qué no seguimos por este lado? En vez de seguir con los juguetes... pero después vino, no sé si vos se te acordás, de la época del todo por 2 pesos y con la apertura económica de Menem y Cavallo, se puso mucho más competitivo y como nuestra productividad salía de las máquinas viejas que comprábamos en remates judiciales, las matrices lo mismo, nuestros herméticos no eran los mejores, después empezó a caer el precio de los herméticos porque al haber más competencia, hubo gente que hizo matrices más lindas, que invirtió y apareció un tipo que tenía una gran mirada de negocios y nos dice de comprarnos la matricería. Además de los tupperes, DURAVIT igual se seguía vendiendo pero no era lo que era en la época anterior”

Alejandro Macchiavello - Entrevista Anexo

Finalmente, la transición de la fabricación de juguetes de goma a juguetes puramente de plástico, se termina de consolidar durante la década del ‘90 con la fabricación de un camión volcador gigante que les permite reposicionarse en el mercado de juguetes y les da el empujón para seguir avanzando.



Camión grande - Página web DURAVIT 2018⁹

⁹ Fuente: <http://www.duravit.com.ar/productos/plasticos.html>

En esta década comienzan a ampliar sus líneas de productos con la realización de juguetes de playa como baldes, palas y moldes y por primera vez empiezan a fabricar juguetes para niñas bajo la línea “Nenas” con juegos de limpieza, cocinitas, cochecitos para muñecas, juegos de té, entre otros. Ésta fue una decisión puramente comercial ya que de esta manera lograban ampliaban su rango de consumidores.

Luego de la crisis del 2001 y bajo los gobiernos de impronta peronista de Néstor Kirchner (2003-2007) y Cristina Fernández de Kirchner (2007-2015), con la medida tomada en torno al cierre de las importaciones, la industria nacional y DURAVIT en particular, comienzan un período de crecimiento y estabilidad. Esto colabora a que en el año 2008 la empresa pueda mudarse y continuar ampliando su crecimiento unificando su producción en una gran planta industrial de doce mil metros cuadrados ubicada en Valentín Alsina (Lanús), la más grande hasta el momento y en la que se encuentra funcionando hasta el día de hoy.

Entre los años 2003 y 2011, la industria juguetera logra un alto crecimiento en lo que respecta a la producción y surgen nuevas empresas pasando a existir de 35 en el año 2001, a alrededor de 100 en el año 2011.

2.5 Escenario actual

Denominamos Industria Juguetera a “aquella que produce bienes de consumo finales destinados al entretenimiento y recreación de un público fundamentalmente infantil”¹⁰.

Hasta mediados del siglo XX la producción se concentraba en los países con mayor consumo. La economía global y la apertura arancelaria, sumado a la evolución tecnológica de las últimas décadas, ha llevado a que las grandes empresas del mundo concentren su producción en los países orientales donde encuentran mano de obra y materia prima más barata que en sus países de origen. Esta situación también se da a finales del siglo XX y principios del siglo XXI en las principales fábricas productoras de juguetes del mundo ya que la industria se caracteriza por el uso extensivo de mano de

¹⁰ Fuente: Sector%20Industria%20del%20Juguete.pdf.4

obra altamente necesaria para la manipulación de los materiales que la componen (plástico y metal, entre otras).

Según el informe sectorial de la Industria Juguetera Argentina generado por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto en el año 2012, las grandes empresas de juguetes radicaron sus plantas en Asia concentrando en Indonesia, China y Tailandia el 80% de la producción mundial.

Si bien los países asiáticos son los encargados de producir para las principales marcas de juguetes que se comercializan en nuestro país, la mayor parte de los productos que provienen de China no poseen marca o son genéricos. Son juguetes de calidad media a baja, de poca innovación tecnológica y pobres en lo que al packaging respecta.

Naomi Klein en su libro, *No Logo*¹¹, presenta una investigación basada en las ZPE (zonas de procesamiento de exportaciones) surgidas en la década del 60. Éstas son zonas donde se fabrican productos sin necesidad de pagar impuestos lo que abarata gran parte de su costo de producción. Las ZPE atraían a inversores extranjeros ofreciendo exenciones impositivas, leyes favorables a los requerimientos de la industria y los servicios de las fuerzas armadas para suprimir el descontento laboral. El consejo Económico y Social de las Naciones Unidas apoyó a las zonas como forma de promocionar el comercio con los países en vía de desarrollo. Sin embargo, las condiciones laborales a las que se someten los trabajadores resultan altamente desfavorables: poseen largas jornadas de trabajo, los sueldos se encuentran por debajo del nivel de supervivencia, no existen contratos ni derechos laborales, entre otras.

2.6 La industria Juguetera en Argentina

La industria juguetera argentina se caracteriza principalmente por la fabricación de juguetes considerados “tradicionales”. Consideramos juguetes tradicionales a todos aquellos que permiten pasatiempos sin tener a la tecnología como intermediaria. Están relacionados con los juguetes más antiguos o “simples”, didácticos y lúdicos, que permiten el libre desarrollo de las capacidades de los niños potenciando su capacidad creadora e incentivando su imaginación. Son aquellos juegos anteriores a la revolución informática que permiten simbolizar el mundo para comprenderlo mejor.

¹¹ KLEIN Naomi, *No logo. El poder de las marcas*, Paidós, Buenos Aires Argentina, 2001.

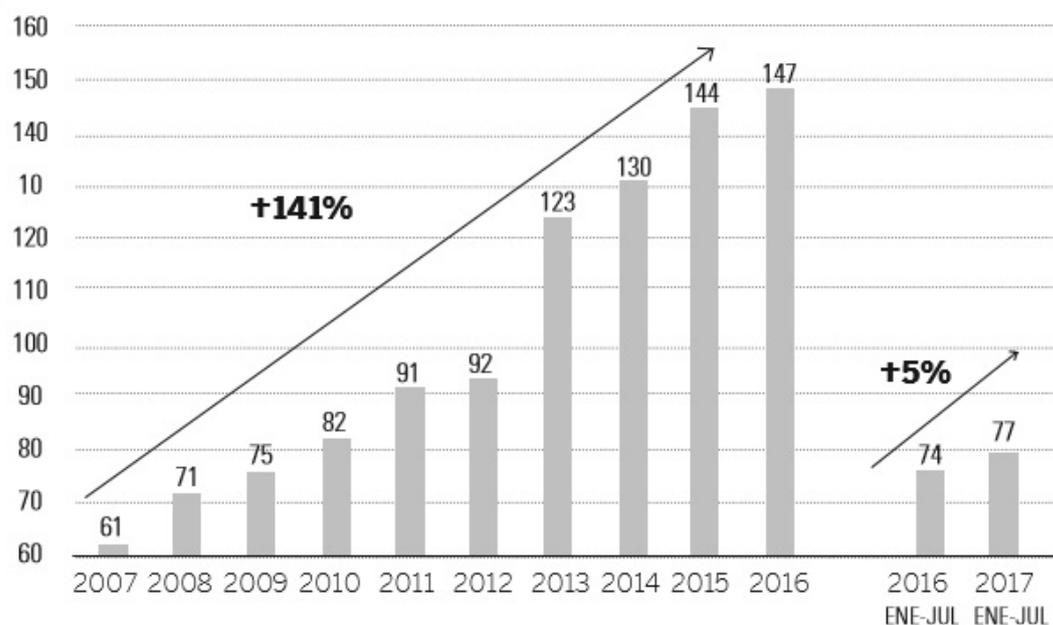
En la Argentina, si bien los comienzos de la industria del juguete se remontan a 1890, recién hacia los años '40 se puede hablar de su verdadero surgimiento. Hasta ese entonces gran parte de los juguetes que se comercializaban eran importados. No obstante, entre los juguetes que ya se fabricaban en nuestro país se pueden mencionar los rodados, los juguetes de cartón y papel y, también, muñecas. En esta época los juguetes eran considerados “artículos de lujo” y no formaban parte de la vida cotidiana de la mayoría de los niños tanto por cuestiones económicas (precios elevados) como socio-culturales (hábitos de consumo).

La fabricación de juguetes en gran escala comenzó en la segunda mitad del siglo XIX y se desarrolló en las primeras décadas del XX. Durante la Segunda Guerra Mundial y frente a la sustitución de importaciones, disminuyó la entrada de juguetes importados en el mercado local permitiendo el crecimiento y expansión de una incipiente industria. La aparición del plástico marcó un cambio importante en cuanto a una producción que era predominantemente artesanal.

El mercado de juguetes, luego de varios vaivenes atravesados por los diferentes gobiernos de turno, comienza a estabilizarse a partir del año 2005 cubriendo la demanda en un 30% con producción nacional. Según un informe de la Cámara Argentina de la Industria del juguete¹², se estima que, de las aproximadamente 200 firmas que existen en el país, 90 son fabricantes y el resto son mayoristas e importadores. Las empresas productoras son mayormente Pymes y de capitales nacionales y, el 90% se encuentran ubicadas en Capital Federal y Gran Buenos Aires.

A partir del año 2007 y hasta mediados del 2017 se da un crecimiento sostenido en el sector que podemos ver reflejado en los siguientes gráficos.

¹² Informe Sectorial. Sector de la Industria del juguete 2012.

EVOLUCION DE LA PRODUCCION NACIONAL EN MILLONES DE US\$, PERIODO 2007-2016 Y ACUM. 2017

FUENTE: CAMARA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA DEL JUGUETE

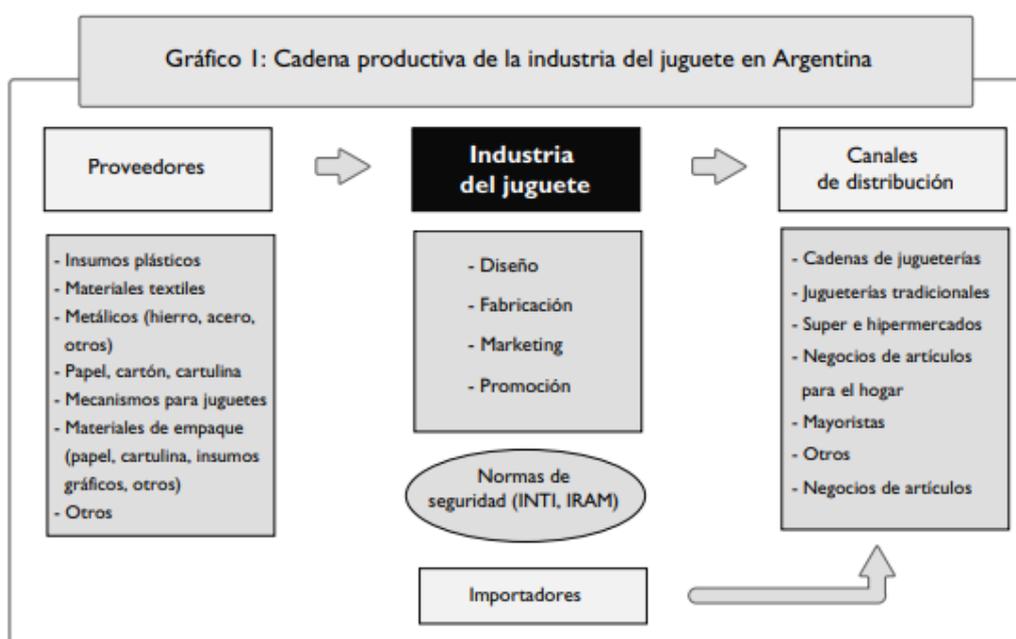
Composición del sector juguetero hoy por rubro y origen de capital:

Rubros	Principales empresas (marcas)		Participación de la oferta importada
	Nacionales	Extranjeras o importadoras	
Juguetes de ruedas	Biemme; Tlanti (Rondi); Vegher Plast;	Perego; Brinquedos Bandeirantes; Jofemar	Media
Muñecos/as que representan seres humanos	Petit (Yoly Bell); Juguetech (Cariñito); Miluplast; Antex Andina (Playmobil)	Mattel (Barbie); Ditoys	Alta
Juegos de mesa	Rubial; Plastigal; ToyCo; Implast	Hasbro (Monopoly, Pictionary); Mattel (Scrabble)	Baja
Primera Infancia	Di Mare (Bimbi)	Chicco; Mattel (Fisher Price); Ditoys	Alta
Panoplias de té, cocina, oficios, etc.	Mattel; Faraoni y Lo Menzo (Chikitos); Juegos y Juguetes; Di Mare (Princesitas)	Smoby; Mattel; Rivaplast; Ditoys	Alta
Juguetes que representan animales o seres no humanos	Antex Andina	Hasbro (My little Pony), Mattel (Power Ranger); Smoby	Alta
Juegos didácticos	Caupur; Ruibal; Antex Andina; Errekaese (Top Toys); Tapimovil	Mattel (Fisher Price); Ditoys	Baja
Juegos para construcción	Lionel's (Mis ladrillos); Di Mare (Blocky)	Legó; Lionel's; Ditoys	Alta
Autos, motos y otros	Caupur (Duravit); Megaprice	Smoby (Majorette); Mattel (MatchBox; Hotwheels); Poka; Marplast; Enrique Trucco e Hijos	Alta
Rompecabezas	Caupur; Antex Andina; ToyCo	Ditoys; Modelex; Smoby	Baja
Navidad y cotillón	Rocig; Fabesa	Poka; Alparamis	Media
Balones y pelotas inflables	Turby Toy; Didifás	Alfatrade; Smoby	Alta

Fuente: CEP sobre la base de cámara, entrevistas a empresarios y recortes de diarios

Las principales materias primas requeridas por la industria son los insumos plásticos, materiales textiles; metálicos (hierro, acero); papeles, cartulinas y cartón, motor eléctrico, fricción, cuerda, resorte, pila, entre otros).

Los canales de distribución a través de los cuales los productos llegan a manos del consumidor son diversos. Los juguetes se comercializan en aproximadamente 3.200 comercios entre jugueterías y pequeños locales. Por un lado se encuentran los canales de distribución mayorista que actúan como nexo con los comercios minoristas, principalmente con las pequeñas y medianas jugueterías y los negocios polirrubro. Este tipo de actores resulta importante, sobre todo, en lo que respecta a la distribución en el interior del país. Por otro lado se encuentran los canales minoristas desde jugueterías tradicionales o cadenas de jugueterías, super e hipermercados (todos ellos principales puntos de comercialización) hasta negocios de artículos para el hogar, librerías y kioscos, entre otros.



Fuente: CEP sobre la base de CAIJ, entrevistas a empresarios y otros

Fuente:

http://www.funccex.org.br/material/redemercosul_bibliografia/biblioteca/ESTUDOS_ARGENTINA/ARG_76.pdf

Actualmente, la Cámara Argentina de la Industria del Juguete (CAIJ), presidida por Matías Furió, ha declarado que la industria juguetera se encuentra atravesando una muy buena etapa facturando alrededor de 140 millones de dólares al año cubriendo con esto el 51% del mercado local y empleando a más de 10.000 personas. La oferta se enfoca en la primera infancia que representa el 40% de las ventas del mercado.

Una de las principales preocupaciones actuales del sector tiene que ver con la suba de impuestos como la luz que, entre los años 2015 y 2016 tuvo un aumento del 500% aproximadamente, lo que hace que se le quite competitividad a las empresas ya que deben afrontar grandes aumentos en los costos de producción que no pueden ser reflejados por completo en los precios de los productos.

"Nosotros tuvimos un año positivo, con crecimiento del 7% en unidades, pero se encienden algunas luces amarillas (...) Si aumenta el gas aumenta el plástico, si aumenta el petróleo, aumenta el plástico. Es algo que no podemos manejar, nos encontramos acorralados. Tenemos que trasladarlos a los precios no porque seamos caros, sino porque hay variables externas que nos afectan y que uno ya no sabe cómo explicárselas a los clientes"

*Alejandro Macchiavello*¹³

2.7 El consumo de juguetes hoy

"Los chicos que hoy tienen entre 5 y 15 años son la primera generación mundial que ha crecido inmersa en estas nuevas tecnologías. Han pasado toda su vida rodeados de computadoras, videojuegos, teléfonos celulares y el resto de los gadgets digitales, pero especialmente respirando la atmósfera Internet"

Alejandro Piscitelli, "Nativos Digitales: La insuturable brecha cognitiva"

Desde la segunda mitad del siglo XX en adelante, la tecnología fue invadiendo lentamente los hogares de los argentinos generando cambios en los hábitos de consumo de todos los miembros de la familia.

Los niños nacidos bajo esta era son denominados "Nativos Digitales". Marc Prensky en su texto "Nativos e Inmigrantes Digitales"¹⁴ los describe como "las personas

¹³ Fuente: <https://www.lanacion.com.ar/2105094-hora-de-salir-a-jugar-el-fin-de-la-infancia-para-la-industria-del-juguete>

¹⁴ PRENSKY, Marc, *Nativos e inmigrantes digitales*. Adaptación al castellano del texto original "Digital Natives, Digital Immigrants" Edita: Distribuidora SEK, S.A.

que, rodeadas desde temprana edad por las nuevas tecnologías y los nuevos medios de comunicación que consumen masivamente, desarrollan otra manera de pensar y de entender el mundo. Por oposición, define al inmigrante digital como aquella persona nacida y educada previamente del auge de las nuevas tecnologías¹⁵”.

También, desde las teorías del marketing¹⁶, se conoce como centennials a los nacidos en dicha generación que abarca desde fines de la década del ‘90 hasta la actualidad, aunque no existe un consenso exacto acerca del hito que determina el comienzo y final de las diferentes generaciones. La definición coincide con la anterior mencionada en tanto son los pertenecientes a este período aquellos niños que nacieron y crecieron bajo las influencias de la tecnología. El hecho de que hayan nacido cuando la tecnología moderna ya se encontraba instalada genera nuevas formas de ver el mundo y de consumo.

Debido a que las generaciones anteriores conocidas como millenials (nacidos entre 1982 y 1994), generación X (nacidos entre 1965 y 1981) y baby boomers (nacidos entre 1945 y 1964 post Segunda Guerra Mundial) están marcando una tendencia a tener solamente uno o dos hijos, esta nueva es mucho más acotada que las anteriores.¹⁷

Cada una de estas generaciones posee características diferentes de acuerdo al contexto en el que crecieron, lo que los va a llevar a actuar y desenvolverse de determinada manera en su vida cotidiana.

Siguiendo a Carolina Duek¹⁸, el juego es una práctica en la cual se sintetizan los discursos con los que los niños y las niñas conviven cotidianamente y afirma que el rol de los medios de comunicación y de los contenidos de las pantallas con las que se vinculan los chicos no es menor. Esto nos da la pauta de que hoy en día, si bien los niños continúan eligiendo juguetes “tradicionales” como pelotas, muñecas y autitos, han comenzado a incorporar desde hace un tiempo atrás en sus pedidos ciertos objetos digitales como tabletas, playstations y smartphones ya que se encuentran fuertemente atraídos por ellos y además saben dominarlos de manera innata. Duek afirma que hoy

¹⁵ Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Nativo_digital

¹⁶ <https://www.lanacion.com.ar/2054192-los-consumidores-centennials>

¹⁷ Para más información ver anexo “*Características psicográficas de las diferentes generaciones*”

¹⁸ DUEK Carolina, *Juegos, juguetes y nuevas tecnologías*, Buenos Aires: Capital Intelectual, 2014.

en día, “Los “chiches” tecnológicos han desplazado del horizonte de deseo a los juguetes “tradicionales”.¹⁹

Estos cambios en el consumo atravesado por la era digital, han representado un gran desafío para las marcas jugueteras tradicionales ya que muchas se han visto obligadas a competir contra pantallas y consolas quedando prácticamente obsoletas.

El presidente del CAIJ admite que si bien hubo un cambio en los gustos del consumidor, los juguetes tradicionales continúan vendiéndose de la misma manera.

Además del desafío tecnológico que enfrentan las empresas de juguetes tradicionales, existe otra variable que es el factor etario en el consumo de los mismos. Hoy en día, a partir de los dos años de vida los niños son capaces de interactuar de manera pasiva con los dispositivos electrónicos. Es a partir de los tres años cuando los niños pueden comenzar a jugar videojuegos de baja dificultad.²⁰

“Hoy en día, en vez de fabricar juguetes para chicos y chicas estamos fabricando juguetes para bebés. Porque la pirámide cada vez se está achicando. Yo jugaba con camioncitos, no sé... hasta los 10 años. Hoy a los cuatro años te agarran un teléfono. Si bien la pirámide se achicó, los bebés siempre van a ser bebés.”

Horacio Macchiavello- Entrevista Anexo

Frente al presente escenario, la Cámara Argentina de juguetes ha declarado que el reto que se plantea la industria para no perder consumidores es la fabricación de juguetes tradicionales que integren a la tecnología como lo es la instalación de software en algunos de ellos.²¹

Rasti, una de las marcas de juguetes más reconocidas de índole nacional ha planteado que mediante esta integración podrían seguir brindando momentos de juego activo, creativo, educativo y estimulante para los sentidos de los más chicos, sin hacerles saltar etapas de desarrollo.

A diferencia del resto, encontramos que DURAVIT ha decidido tomar un camino diferente al de sus competidores nacionales para escapar del reto tecnológico. Su

¹⁹ DUEK Carolina, Juegos, juguetes y nuevas tecnologías, Buenos Aires: Capital Intelectual, 2014.

²⁰ https://elpais.com/elpais/2017/08/28/mamas_papas/1503911803_842969.html

²¹ <http://www.ambito.com/812527-la-industria-del-juguete-desafios-en-un-mundo-tech>

estrategia consiste en concentrar su producción en juguetes para los niños de la primera infancia, cubriendo la etapa que va desde el nacimiento hasta los cinco años de edad.

“Si sabemos que hay un momento, yo no creo que un chico a los dos o tres años esté el 100% de su tiempo conectado a un aparato tecnológico. Y bueno un poco la apuesta, el pensamiento nuestro, del plan de negocio es que nosotros tenemos que fabricar juguetes para chicos de no más de cuatro o cinco años”

Alejandro Macchiavello-Entrevista Anexo

Esta primera etapa es clave en el desarrollo y la formación de las personas, son los años en los que el ser humano configura su identidad. El cuerpo y la mente comienzan a desarrollar sus estructuras esenciales en estos años y sentarán las bases para el crecimiento posterior. Es a través del juego que los individuos entran en contacto con su medio social, cultural y natural, aprendiendo a comunicarse e impregnándose de cultura. Es en esta etapa donde se establecen las capacidades para entablar relaciones con otras personas, se fomentan e impulsan las cualidades comunicativas, se desarrollan habilidades básicas como la motricidad y el lenguaje, los valores como la tolerancia, el respeto, el esfuerzo, la solidaridad.

Donald Winnicott, en su texto *“Realidad y juego”*²² le da un lugar importante al juguete como un objeto transicional²³ para construir su propia identidad. Los juguetes funcionan como mediadores permitiéndole a los niños adentrarse en el mundo del juego, crear y recrear situaciones, investigar, analizar, en otras palabras, aprender de una manera sencilla y divertida creando diferentes realidades. Es importante tener en cuenta la edad del niño a la hora de elegir un juguete, sus prestaciones y si son idóneos al momento evolutivo de modo de seguir fomentando su desarrollo.

Si bien los juguetes más elegidos suelen ser aquellos que se encuentran relacionados con los dispositivos tecnológicos, muchos de estos no permiten que los niños desarrollen todo su potencial. Por ello es importante fomentar espacios de juego con juguetes de tipo tradicional que sean pedagógicos, educativos y recreativos, que

²² WINNICOTT Donald, *Realidad y Juego*. Barcelona: Editorial Gedisa, 1993.

²³ Un objeto transicional es un objeto material en el que un niño deposita cierto apego y que cumple funciones psicológicas importantes, como por ejemplo, suplantando a la madre cuando esta se encuentra ausente (permite construir un área intermedia entre él mismo y un otro). Es a la vez objetivo y subjetivo, objetivo porque se constituye sobre un objeto real y subjetivo porque se le dan y atribuyen funciones en el campo de la imaginación.

operen como mediadores entre el niño y sus pares, fomentando los vínculos y mejorando su autoestima.

2.8 Kidsmarketing. Una propuesta basada en los más chicos.

“Las experiencias con las marcas en la infancia condicionan también las preferencias de futuro de los consumidores adultos”²⁴

Miguel González Duran

El “Kids Marketing” es definido por Miguel González Duran²⁵ como una disciplina del marketing que supone colocar al niño en el centro del mensaje para conseguir un objetivo: vender un producto (infantil o familiar), influir en la elección de un producto por sobre otro.

Está comprobado que los niños resultan de gran influencia en la elección de los consumos del grupo familiar. No reconocen la medida del valor de los productos por lo que, si desean algo, insistirán a sus padres hasta obtenerlo. Desde los dos años ya pueden reconocer logotipos y/o marcas comenzando de esta forma a gestarse una relación de fidelidad con las mismas que puede acompañarlos incluso hasta su adultez.

Por lo general, son los padres quienes eligen las categorías y los niños las marcas. Miguel González Duran fundador de THE MODERN KIDS & FAMILY²⁶, la primera agencia de comunicación y marketing especializada en el sector infantil, juvenil y familiar afirma:

“Asistimos a la consolidación de una dinámica de comportamiento vertical, pero de abajo hacia arriba, en la que la opinión de los niños y adolescentes pesa casi más que la de los padres en las decisiones de compra, tanto para productos dirigidos a ellos mismos como a la familia.”²⁷

²⁴ <https://www.puromarketing.com/44/18737/ninos-pequenos-consumidores-grandes-clientes.html>

²⁵ Especialista y asesor en comunicación y marketing infantil para grandes compañías y la administración pública. Es considerado en España como “el padre del marketing infantil”.

²⁶ <https://www.themodernkids.com/>

²⁷ <https://www.puromarketing.com/44/18737/ninos-pequenos-consumidores-grandes-clientes.html>

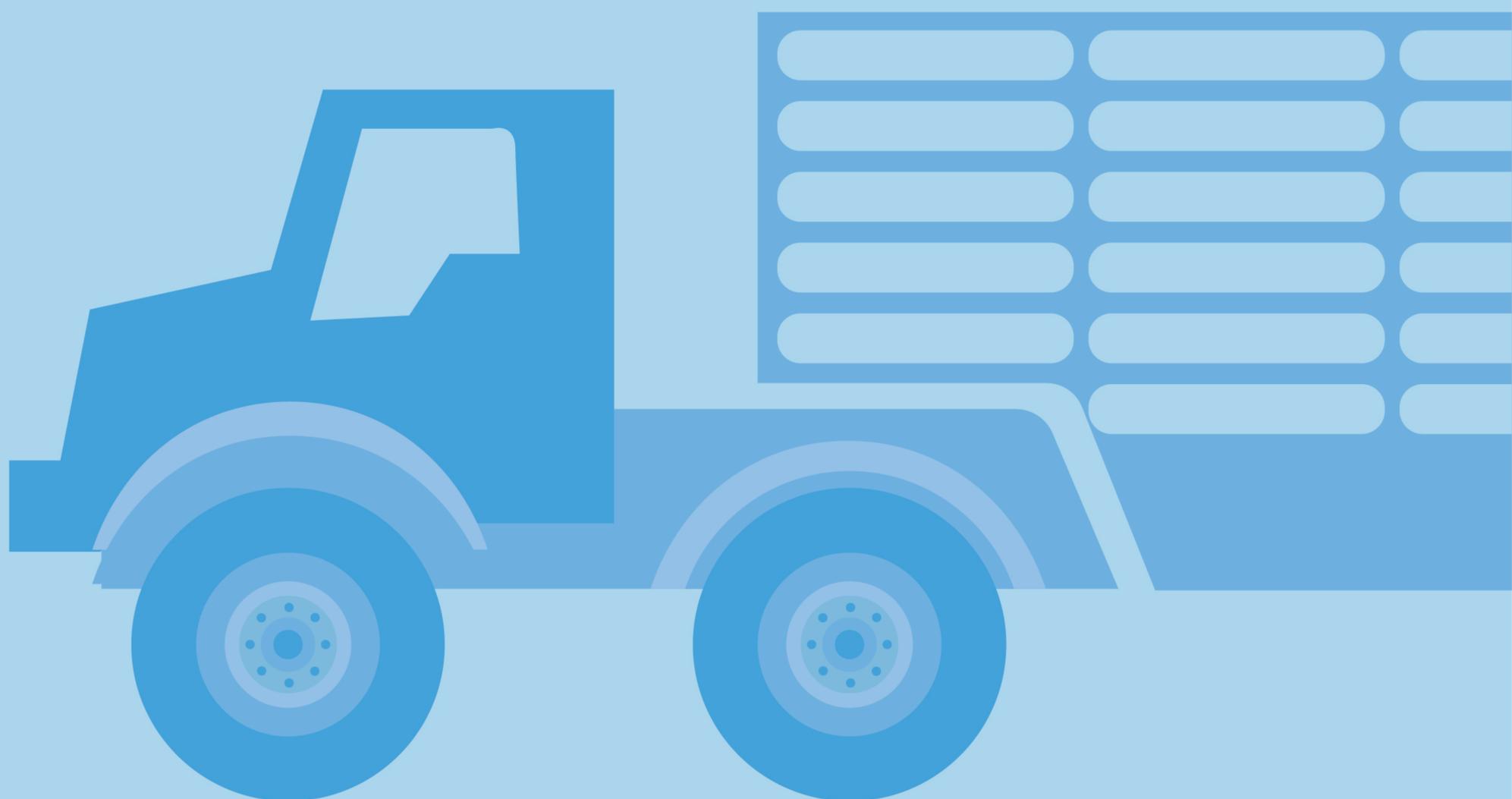
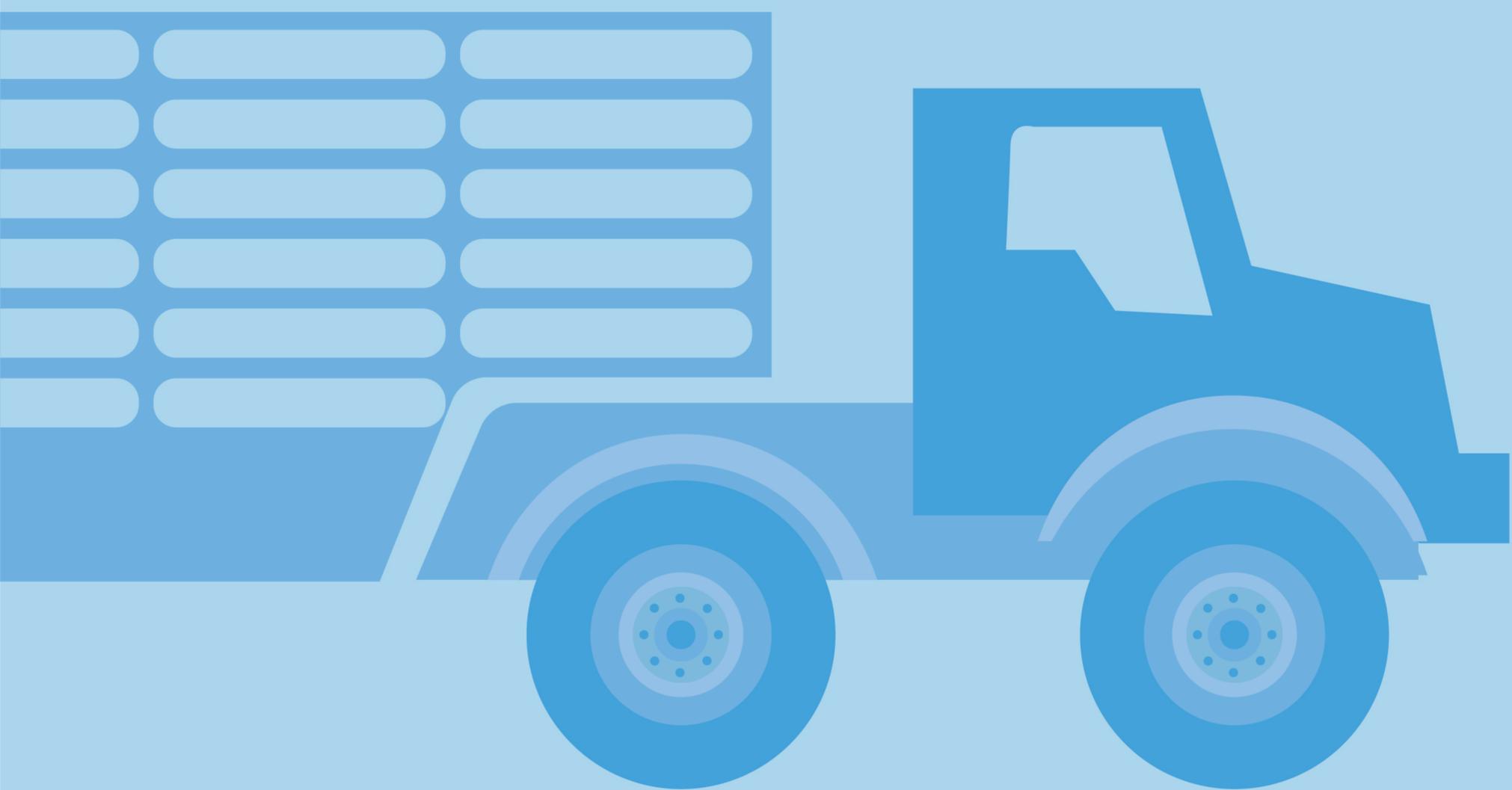
Resulta importante entonces, establecer un vínculo con el target más pequeño que permita influenciar a sus padres en las decisiones de compra prefiriendo nuestro producto por sobre los de la competencia.

En este caso en particular, el vínculo con la marca está gestado con los padres desde su infancia (en pocos casos con madres y/o hermanas mayores a partir de la ampliación de las líneas de productos), pero el público objetivo actual poco sabe o conoce acerca de DURAVIT. Más allá de lo colorido del packaging que pueda llamarles la atención, no existe una relación directa ya que tampoco existe hoy en día una comunicación que se dirija a ellos.

En función de lo analizado a lo largo del recorrido de la historia de la marca, creemos necesaria una captación del público infantil que pueda reconocer y elegir DURAVIT en góndola para que, al momento de solicitarlo a los padres y apelando a su memoria emotiva, no existan dudas en la elección de compra. Como menciona Luis Bassat²⁸ en “El libro rojo de las marcas”, uno se siente más cómodo comprando algo que ya conoce y que forma parte de su vida.

²⁸ BASSAT, L. (1999). *El libro rojo de las marcas: cómo construir marcas de éxito*. Madrid España: Ediciones Espaca Calpe, S.A, 2006.

ANÁLISIS DE LA ARQUITECTURA DE MARCA AL 2018



③ Análisis de la arquitectura de marca al 2018

La arquitectura de marca resulta todo aquello que acompaña una marca y a través de la cual ésta comunica. Resulta difícil realizar un análisis de la arquitectura de la marca actual, en todos los aspectos que la acompañan, cuando la misma surgió tan desde el sentido común y con ayuda de “un amigo de” que tenía alguna idea de diseño, o “un primo de” al que se le ocurrió el nombre.

Se nos presentó la necesidad de realizar una suerte de lectura indicial característica de los saberes populares como afirma Carlo Ginzburg, quien escribió un texto llamado “*Señales. Raíces de un paradigma indiciario*”²⁹ en el que contrapone un paradigma indiciario, pre-moderno, a un paradigma moderno en el que impera la escritura y la racionalidad. En este texto se rescata la importancia de los saberes indiciarios como una forma de conocimiento legítima, un saber que surge del análisis contextual, de lo no verbal o proxémico. Por otra parte y siguiendo la misma línea, en su texto “*El queso y los gusanos*”³⁰ plantea que, a pesar de que una fuente no ofrezca la información necesaria de manera directa o de “primera mano”, no significa que no pueda ser utilizada. La crónica y las diferentes entrevistas pueden aportarnos información valiosa sobre el objeto de estudio que nos permita reconstruir ciertas características y extraer rasgos funcionales para el análisis.

Es por esto que a través de las diferentes entrevistas y charlas con los miembros de la empresa pudimos encontrar, de fondo, una lógica de pensamiento (aunque rudimentaria en cuanto a teorías comunicacionales) como base para la toma de decisiones a pesar de que nos dijeran lo contrario.

Toda marca es un contenedor de significados y significaciones que le dan identidad, y que permiten que el consumidor la identifique (nombres, colores, conceptos, valores, entre otros). La coherencia entre todos los elementos que la componen habla de una unidad de marca que se verá reflejada en todos los lugares en los que se (re)presente generando confianza y recordación y, de este modo, contribuyendo a la fidelización de sus clientes.

Andrea Semprini en su texto “*El marketing de la marca*”³¹ define a la marca como una instancia semiótica, una máquina productora de significados, que construye

²⁹ GINZBURG Carlo, *Señales. Raíces de un paradigma indiciario*, en Aldo Gargani (comp.): Crisis de la razón, México: Siglo XXI, 1983.

³⁰ GINZBURG Carlo, “Prefacio” a *El queso y los gusanos*, Barcelona: Muchnick, 1981.

³¹ SEMPRINI Andrea, *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*, Barcelona: Paidós Comunicación, 1995.

mundos posibles y los segmenta. Su función es la de crear y difundir un universo de significación en torno a un objeto que puede ser tanto un producto como un servicio. Semprini describe la transición que se da con los años en el “fenómeno marca” partiendo de la comercialización de los productos a la comunicación de los mismos, una transición que corre el foco de los aspectos materiales a los inmateriales. La marca ya no pertenece al mundo del comercio solamente sino al de la comunicación.

Es importante destacar que la marca contiene aquellos significados que se le atribuyen (de manera continua) y le permiten diferenciarse de sus competidores. Una marca solo es tangible a través de su identidad que se da en una dialéctica de discursos en los que intervienen tanto procesos de producción como de recepción (o reconocimiento). Debe ser creíble, legítima y afectiva, estimulando de esta forma las emociones de su público objetivo.

El discurso, como se mencionó anteriormente, debe mantener una coherencia a lo largo del tiempo. No se deben realizar cambios bruscos en lo que representa para no desorientar ni confundir a sus clientes y consumidores.

Luis Bassat en *“El libro rojo de las marcas”*³² menciona que desde siempre existió una necesidad de marcar los objetos o pertenencias con el fin de diferenciarse de aquellos que pertenecen a los demás, afirma que la marca es algo inmaterial e invisible que identifica, califica y, sobre todo, da un valor añadido. En palabras del propio autor *“Es lo que el usuario o consumidor siente una vez que ha satisfecho su necesidad con el producto”*. Hoy en día, y como afirmaban los autores mencionados anteriormente, la marca ya no es solo una imagen sino todo un sistema que gira en torno a los productos y que se relaciona con todo aquello que el producto puede sugerir en el campo de lo imaginario, evocando sus características de manera subjetiva. Las marcas, entonces, viven en tres lugares: en el mercado, en la mente y en el corazón de los consumidores. Se le asignan una serie de atribuciones y beneficios simbólicos que adquiere el consumidor al elegirla y consumirla, que supera la mera funcionalidad de los productos que la representan: *“Los productos son racionales pero las marcas son emocionales”*³³. Kevin Roberts, autor del libro *“El futuro más allá de las marcas. Lovemarks”*³⁴ afirma que para que una marca se convierta en una Lovemark tiene que crear un vínculo entre la empresa, su personal y sus marcas; inspirar una lealtad que va más allá de razón y, por último, que las Lovemarks son propiedad de la gente que las ama.

³² BASSAT Luis, *El libro rojo de las marcas: cómo construir marcas de éxito*. Madrid España: Ediciones Espaca Calpe, S.A, 2006.

³³ BASSAT Luis, *El libro rojo de las marcas: cómo construir marcas de éxito*. Madrid España: Ediciones Espaca Calpe, S.A, 2006.

³⁴ ROBERTS Kevin, *El futuro más allá de las marcas. Lovemarks*, Barcelona: Ediciones Urano, 2005.

Andrea Semprini desarrolla también tres recursos que tienen las marcas para crear su identidad: credibilidad, legitimidad y afectividad. El primero se relaciona con la coherencia que propone el mundo al que se quiere relacionar la marca y la proximidad con el producto. El segundo recurso está relacionado con la empresa y su trayectoria en el mercado y, el tercero, tiene que ver con lo que se mencionaba anteriormente como recurso que posee la marca para ser aceptada estableciendo una relación afectiva entre la marca y el consumidor. En palabras de la propia autora: *“La marca aumentará sus posibilidades de ser elegida y preferida si consigue estimular las emociones del público.”*³⁵

En las páginas que siguen realizaremos un recorrido por todos los atributos de DURAVIT intentando definir el sistema de significados que acompañan a la marca para poder, en base a ello, determinar sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades de mejora, y así poder analizar la posibilidad de implementación de una propuesta de restyling

3.1 Estructura de la empresa

La fábrica fue creada por Ricardo Macchiavello en el año 1945. Junto a su esposa María Amelia Bruchez tuvieron seis hijos: María Cristina, Eduardo, Ricardo, Sara, Horacio y Alejandro. Solo tres de ellos trabajan en la fábrica: Sara (encargada de la parte contable), Horacio (encargado de planta, principalmente todo lo referido a maquinaria y a los operarios) y Alejandro (parte comercial, desde el desarrollo del producto a la coordinación de los canales de distribución) y, por su parte, también lo hace el marido de María Cristina, Alberto Ubertalli (ingeniero industrial).

³⁵ SEMPRINI Andrea, *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*, Barcelona: Paidós Comunicación, 1995.



De izquierda a derecha: Ricardo (hijo), Sara, Alejandro, Ricardo (padre), Horacio y Eduardo.

Adelante de izquierda a derecha: María Amelia y María Cristina.

Dentro de la familia existe un acuerdo de palabra en el que solo puede trabajar un hijo de cada hermano. Actualmente sólo lo hacen Tomás (el hijo mayor de Horacio) y Miguelito (el segundo hijo de Sara).

“Alejandro: Los Macchiavello somos honestos. Esto no es que “Soy”, papá nunca me dijo vos tenés que hacer tal cosa, tal otra aparte papá era cero comercial. Si algo que papá no quería y no le gustaba era esto que hago yo. Nada de nada. Papá era muy parecido a Horacio, más de máquinas, perseverante. A Horacio se le rompe algo y hasta que no lo hace caminar...ufff tozudo. Y bueno sirve...”

Camila: Por lo que puedo observar todos acá tienen un rol específico y se complementan en lo suyo...

Alejandro- Sí, cero competencia entre cada uno. Horacio hace lo de él y yo lo mío. Por ahora todo bien.”

Alejandro Macchiavello - Entrevista anexo

Fuera de ello la fábrica cuenta con 80 empleados más entre operarios y quienes se dedican a la gestión comercial.

La fábrica se ubica en Remedios de Escalada 2872, Valentín Alsina, y trabaja de lunes a viernes en dos turnos. El turno matutino de 6:00 a 14.30 hs y el nocturno de 18:00 a 2:30 hs. Sin embargo los empleados tienen la posibilidad de realizar horas extra extendiendo, en algunos casos, su horario laboral hasta el comienzo del siguiente turno. Esto genera una producción continua de 24 horas. Los sábados y domingos, la fábrica permanece cerrada.



Fotos tomadas en la fábrica CAUPUR S.A.

3.2 Misión, visión y valores

En su página web³⁶ DURAVIT se define de la siguiente manera:

MISIÓN: Caupur S.A es una fábrica de juguetes de capital argentino que desde 1966 elabora productos de excelente calidad, apuntando al sano entretenimiento de los niños y brindándoles siempre el cuidado que ellos se merecen.

VISIÓN: Superarnos día a día en términos de calidad de nuestros servicios para poder brindar al cliente la confianza que merece y lograr además el óptimo rendimiento de nuestra planta para poder así influir tanto en el mercado local como en el extranjero de forma eficiente.

Encontramos que no han desarrollado en la página web los valores que sustentan a la marca.

³⁶ <http://www.duravit.com.ar/>

3.3 Logo y Slogan

Norberto Chaves denomina al “Logo” como la forma gráfica estable y explícita del principal identificador de toda institución³⁷. La representación visual de la marca, en tanto ente semiótico, lleva adosados múltiples sentidos que la distinguen de las demás. El logo tiene una función esencialmente denominativa, pero también se rodea de una serie de referencias semánticas que enriquecen su función como el slogan. Ambos se acompañan y son esenciales para el reconocimiento de la marca.



LOGO: DURAVIT (Nombre de la marca)

SLOGAN: *Juguetes para toda la vida*

Clasificamos al logo como un “*Logotipo con accesorio estable*”³⁸ el cual contiene los siguientes elementos gráficos complementarios para aumentar su capacidad identificatoria: la letra *D* es de color azul y el resto de color rojo y se encuentran contenidas dentro de un borde fino azul sobre un fondo amarillo.

³⁷ CHAVES Norberto y BELLUCCIA Raúl, *La marca corporativa Gestión y diseño de símbolos y logotipos* Buenos Aires: Paidós, 2006.

³⁸ CHAVES Norberto y BELLUCCIA Raúl, *La marca corporativa Gestión y diseño de símbolos y logotipos* Buenos Aires: Paidós, 2006.

Previo a este, se utilizaba un logo similar aunque se evitaba la sensación tridimensional:



Históricamente, siempre se utilizó el nombre de la marca como logo. En un primer momento, este se podía clasificar como un “*Logotipo tipográfico estándar*” ya que se encontraba escrito con una tipografía preexistente y el color se adaptaba de acuerdo a los colores de la gráfica en la que se encontraba. El más característico fue el de color rojo y no incluía slogan.



Si bien la marca posee un isologo, desde hace varios años se encuentra en desuso. Su color al igual el logo, también era adaptado de acuerdo a los colores de la gráfica en donde se encontraba. En algún momento, este llegó a formar parte del logo que fue utilizado en unos de los catálogos publicados durante la década del ochenta. Fue en este período cuando se creó el primer slogan de la marca: “*El juguete irrompible*”.



Actualmente solo se utiliza de manera “nostálgica” como parte del dibujo bordado en los buzos de los empleados de la fábrica pero no forma parte de la identificación externa de la marca.



Fotos tomadas en la fábrica CAUPUR S.A.

3.4 Naming

“Lo que no tiene nombre no existe”

Joan Costa ³⁹

Como afirma el autor citado, un nombre es el primer signo de identidad. El acto de nombrar algo permite que aquello sea socializado, que pueda incorporarse en una relación social y entrar en un sistema de relaciones y significaciones. La marca como signo verbal es el primer instrumento con el cual comunicamos. Es el mensaje más

³⁹ <http://lacomunicaciondelasmarcas.blogspot.com/2009/04/un-experto-en-marcas-y-2joan-costa.html>

repetido y lo único que no cambia a lo largo del tiempo. Si cambia el nombre, cambia la marca, cambia su identidad. Por eso es tan importante a la hora de crear una marca elegir un buen nombre que la represente ya que funcionará como punto de contacto entre el mensaje y la mente de nuestro público. Un buen nombre es aquel que comunica y refuerza el posicionamiento de la marca.

“En un entorno como el nuestro, tan abrumadoramente denso, saturado, agresivo y complejo, la simplicidad es un auténtico valor. El nombre ha de ser sencillo de pronunciar (que lo pueda pronunciar un niño pequeño), debe ser fácil de captar visualmente. (...) Porque las marcas son signos identitarios. Y la Identidad tiene tres ejes: Personalidad (quién es y qué es la empresa), Cómo es (cómo se muestra, cómo se comunica), Dónde está (o de donde viene: origen).”

Joan Costa ⁴⁰

El caso de DURAVIT sencillamente es una conjunción de dos palabras que transmiten el principal valor que tenía la marca. Desde sus comienzos, lo que diferenciaba a sus juguetes del resto era su resistencia, eran juguetes que no se rompían como lo indica su slogan “Juguetes para toda la vida”. Es un nombre descriptivo, de carácter funcional que representa un atributo o beneficio del producto que se vendía.

“**Dura**” proviene del sustantivo duración y “**vit**” de vita (o vitta en italiano) raíz epistemológica de la palabra vida.

DURAVIT = Juguetes que duran toda la vida

Actualmente los juguetes ya no son de caucho sino de plástico (al igual que los de la competencia) y la vida útil de los mismos disminuyó considerablemente, es por esto que se buscará resignificar el nombre de la marca junto con el slogan para que se enmarquen dentro de los atributos actuales de la misma que se buscarán resaltar.

⁴⁰ <http://lacomunicaciondelasmarcas.blogspot.com/2009/04/un-experto-en-marcas-y-2joan-costa.html>

3.5 Colores

Actualmente el logo de la marca está compuesto por colores primarios (amarillo, rojo y azul) nítidos y alegres, siempre utilizando una paleta cromática saturada que se mantiene desde su logo hasta el color de los juguetes y el packaging.

A partir del año 2016, han comenzado a utilizarse colores más suaves como los pasteles para las líneas “Primera infancia” (celeste) y “Nenas” (rosas y violetas).⁴¹

3.6 Packaging

El packaging es colorido y variado. Poseen desde bolsas sin identificación, bolsas con cartón superior identificatorio, cajas de cartón con ventana de acrílico dejando parte del juguete a la vista, cajas de cartón cerradas completamente, baldes, etc. No se encuentra estipulada una relación entre el tipo de producto y el packaging en el que se distribuye de modo que pueden apuntar a una gran cantidad de públicos diferentes.

En un comienzo no se tuvo en cuenta la importancia del packaging, este era visto como un costo más a incorporar al producto en lugar de algo relevante para la venta. Creían que lo que importaba solamente era el producto que se vendía, el juguete.



Fuente: Fotos tomadas en la fábrica de CAUPUR S.A.

Alejandro argumenta en su entrevista que otra de las razones por las que no le daban importancia al pack se debía a que aún no habían encontrado un diseñador que pudiera interpretar y plasmar lo que los Macchiavello deseaban para su marca.

Es en el año 2010 aproximadamente, cuando la familia encuentra a la persona indicada que logra traducir en los packaging el lenguaje que ellos querían hablar el cual

⁴¹ En el apartado del anexo referido a la evolución del packaging, puede apreciarse la amplitud en la paleta de colores a lo largo de los años.

es el mismo que en su momento se encontraba diseñando los packs de la marca de juguetes Rasti.⁴²

“Y el tipo le hacía packaging a Rasti. Rasti es una empresa que hizo una campaña de comunicación muy intensa y muy piola y tenía unas cajas que lograban cosas que yo no lograba ni por asomo y fui probando algunas hasta qué bueno también encontré ilustradores para los rompecabezas que son dos cosas distintas. Una cosa es un ilustrador y otra es un diseñador gráfico. Y bueno encuentro este tipo que me dice “No no yo trabajo para una empresa y me debo a ellos...” al año siguiente lo llamo, y yo necesitaba ese diseñador, quiero los diseños como los que hace Rasti. (...) Entonces le digo al diseñador “Che necesito algo como Rasti y todos los que yo tocaban no daban...” hasta que me pongo a hablar con este ñato, lo vuelvo a llamar al año le digo che, en febrero (en febrero no hay laburo), mira soy Alejandro Macchiavello... ah como te va me dice yo...y bueno arrancamos me hizo una línea de cajas, una de juguetes y ahí empezaron a ganar vidrieras”

Alejandro Macchiavello - Entrevista anexo

Camión con acoplado más autito “Mini Truck”



Catálogo DURAVIT - año 2006

⁴² <http://www.rasti.com.ar/>

Camión con acoplado más autito “Mini Truck”



Catálogo DURAVIT - año 2018

Alejandro reconoce que partir del cambio en el packaging comenzaron a ganar mejores espacios en góndola, las cajas se lucían mucho más, resultaban más atractivas al público y esto logró motorizar aún más las ventas.

NOTA: Se incorpora en el anexo un apartado en donde puede verse la evolución del packaging desde 2005, año que comenzaron a trabajar con el nuevo diseñador, hasta la actualidad.

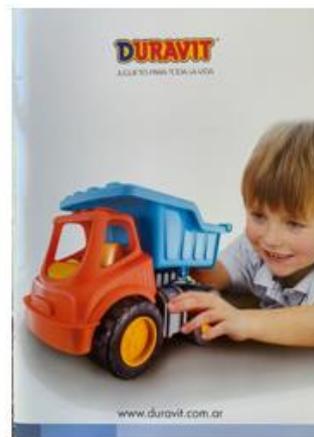
A su vez, los catálogos dirigidos a los clientes directos también se vieron afectados por el trabajo del nuevo diseñador el cual mejoró notablemente su estética. Previo a su llegada, en los catálogos aparecían incluso los hijos de Alejandro Macchiavello (Alejo, Sol y Justo) como forma de atraer al público, de una manera netamente comercial.



Catálogo DURAVIT 2005



Catálogo DURAVIT 2010



Catálogo DURAVIT 2018

3.6.1 Relevamiento de packaging

De acuerdo a lo relevado en los catálogos y la página web podemos dividir los productos de la marca en los siguientes tipos:

- Didácticos primera infancia
 - Línea primera infancia: todos los artículos vienen en caja y se encuentran identificados con un logo color celeste claro perteneciente a la línea.
 - Línea miniblocks: poseen un logo que identifica a la línea que modifica su color de acuerdo a la cantidad de piezas que trae el artículo. El packaging también se modifica de acuerdo a la cantidad de piezas: valija de plástico, balde de plástico con tapa, bolsa de celofán con cartón identificadorio en la parte superior.
 - Línea bloques: Vienen en balde y no poseen logo propio.
 - Línea súper blocks: El packaging es en bolsa de acuerdo a la cantidad de piezas con una etiqueta pegada.
- Duramasa: todos los productos Duramasa poseen un logo propio con un personaje que los identifica. La mayoría de los productos vienen en caja salvo algunos que incluyen cortantes, vienen en frasco de plástico y bolsa con un cartón superior. También existe un tubo de plástico y un balde que trae todos los colores de la masa.

- Línea hogar/niños: Esta línea de juguetes no sigue una coherencia en cuanto a colores, packaging o logo de la línea. Algunos de sus set de juguetes como el carrito de limpieza, incorpora baldes con la etiqueta de Baby Sunshine perteneciente a las líneas “Jardín” y “Playa”. Los juguetes vienen en balde, caja, bolsa de celofán con cartón superior y valija de plástico.
- Estaciones de servicio: La línea tiene logo propio y viene en caja de cartón.
- Línea Jardín: Suelto a granel sin identificación de la marca.
- Línea playa:
 - Suelos a granel y en bolsa cerrada con precinto sin identificación de la marca.
 - Línea tiempo libre: posee logo propio. Vienen en bolsa con un cartón superior que los identifica.
- Línea juegos:
 - Bowling y Set de golf a granel.
 - Carrito de golf viene en caja de cartón con logo propio denominado “Mini golf”.
- Plásticos grandes: Vienen en caja de cartón y sueltos a granel.
- Plásticos medianos: Vienen en bolsa sin identificar marca, sueltos a granel y caja de cartón.
- Plásticos chicos: Suelos a granel, caja cerrada de cartón, caja con ventana de acrílico transparente y bolsa con cartón identificadorio.
- Puzzles: En bolsa con cartón superior y logo identificadorio propio, en caja de cartón. Esta línea incorpora juegos didácticos como el juego de la memoria, lotería y dominó que vienen tanto en caja como en bolsa con cartón identificadorio superior.
- Línea mini constructor: Viene en caja cerrada de cartón.

Aquellos que se venden a granel se distribuyen en cajas de varias unidades para que el retailer pueda ofrecerlo de la manera que desee (suelos o en packs).

3.7 Target

Niños y niñas de entre 0 a 6 años de nivel socioeconómico C2/C3 que residen en la República Argentina.

Los directivos de la empresa consideran que actualmente la brecha generacional de niños que juegan con el tipo de productos que fabrica DURAVIT se está acortando cada vez más.

“El último nicho en desaparecer es el juguete de primera infancia. (...) Y bueno un poco la apuesta, el pensamiento nuestro del plan de negocio es que nosotros tenemos que fabricar juguetes para chicos de no más de 4, 5 años. De 5 años para arriba olvídate, ya no hay consumidores de juguetes casi.”

Alejandro Macchiavello - Entrevista anexo

En los últimos años los dispositivos tecnológicos pasaron a ocupar un lugar importante en lo que refiere al ocio de las personas y, sobre todo, de los niños. Si bien “los chicos siempre serán chicos” y el juego ocupa un lugar muy importante en su desarrollo, nos encontramos en un mundo hiperconectado que lleva a que el tiempo que se le destina al juego tradicional⁴³, en algunos casos, sea cada vez menor.

3. 8 Manual de marca

La marca no posee un manual de marca definido. Es por esto que identificamos en ciertos casos, una inconsistencia en lo que respecta a los colores del logo, slogan y la denominaciones de las líneas de juguetes en los packaging dentro del catálogo y de la página web.

Línea Nenas - Catálogo DURAVIT 2018:



⁴³ Consideramos como juego tradicional a todo aquel que no se encuentra mediado por pantallas.

Línea Primera Infancia - Página Web 2018:⁴⁴



Línea Primera Infancia - Catálogo DURAVIT 2018:



El hecho de no poseer manual de marca, puede ser altamente perjudicial para la empresa, no solo en lo que respecta en la comunicación para los clientes directos sino también para la difusión que puedan hacer de la marca y sus productos los diferentes retailers como lo demuestra el siguiente caso.

El distribuidor mayorista de juguetes DIPAOLLO publicitó en su página web a DURAVIT pero no respetó ni la tipografía ni los colores del logo y del slogan de la marca.

⁴⁴ <http://www.duravit.com.ar/productos/didacticos-primera-infancia.html>



3.9 Registro de marca

Tanto CAUPUR como DURAVIT fueron registradas en el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial) el 14 de marzo de 1977 bajo tipo de marca denominativa⁴⁵.

Si bien la marca ya se encontraba registrada, actualmente existe en el país una marca de instalaciones sanitarias con el mismo nombre:

*Duravit AG, fundada en 1817 y con sede en Hornberg, Alemania, es principalmente un fabricante de accesorios de baño de porcelana.*⁴⁶

La marca se registró en el INPI bajo tipo de marca denominativa y mixta⁴⁷ el 22 de septiembre del año 2004.

⁴⁵ Según el INPI las marcas denominativas son aquellas compuestas únicamente por palabras, letras o números y sus combinaciones. Fuente: <http://www.inpi.gob.ar/marcas/aprender>

⁴⁶ <https://en.wikipedia.org/wiki/Duravit>

⁴⁷ Según el INPI las marcas mixtas son aquellas que se integran por la combinación de elementos denominativos y figurativos (símbolos gráficos, dibujos y logotipos) a la vez, o de elementos nominativos cuya grafía se presente de forma estilizada... Fuente: <http://www.inpi.gob.ar/marcas/aprender>



El 7 de diciembre de ese mismo año, Caupur presenta una oposición fundamentando la posibilidad de confusión con su marca DURAVIT juguetes. Al ser Duravit AG una marca extranjera y perteneciente a un rubro diferente, se llegó a un acuerdo en el que cada marca deberá respetar su propio rubro y se verá imposibilitada a iniciarse en el rubro de la otra. Es decir que DURAVIT juguetes tiene prohibido fabricar instalaciones sanitarias y viceversa.

3. 10 Producción

Actualmente la fábrica tiene una producción de cuatro millones y medio de juguetes por año, de los cuales, el 50% de la producción se distribuye entre Capital Federal y Gran Buenos Aires, y el 50% restante en el interior del país.

La cartera de clientes se divide en: distribuidores mayoristas, cadenas de jugueterías, cadenas de artículos del hogar y supermercados e hipermercados. Estos últimos representan aproximadamente el 30% de las ventas, mientras que los distribuidores mayoristas representan un 40% y, el 30% restante, se distribuye entre las cadenas de juguetería y de artículos del hogar. Entre las principales cadenas de supermercados e hipermercados mayoristas se encuentran Wal-Mart, Cencosud, Coto, La Anónima, Dinosaurio y Libertad.

La negociación con los clientes es de manera personal, lo que genera un buen vínculo entre ellos y la marca. El encargado de realizarla es Alejandro quien declara que ésta también es su forma de realizar investigaciones de mercado, charlando de manera informal con sus clientes y alimentando la buena relación. Esto le permite conocer las necesidades de sus clientes y del mercado para fidelizar la relación y, a su vez, para que cada canal pueda incorporar nuevos lanzamientos confiando en la relación calidad-precio que ofrece la marca.

“Entonces a la compradora le digo che... ¿No me incorporarías la línea de masa? No, me dice... la masa mucho no se vende me dice. Ella estaba en Falabella y en Wal-Mart me pasó algo parecido... por eso todo tiene que ver con todo. Le digo... ¿No me probas dos artículos? tenemos 8...9 nosotros. ¿No me probas dos? Bueno un poquito te compro... lo dije como para decir bueno lo ayudo... Cuestión que compró no se 500 unidades y me dice che Alejandro, tenías razón la masa voló. Tenemos que trabajar mucho más fuerte la masa. ¿Y porque se vende? Le digo ¿Sabes qué pasa? Vos estás trabajando una línea que es muy linda es un marcón pero es carísima y la línea nuestra no es mala y esta con un precio estas al 50% menos que Play doh.

(...) Y bueno con Wal-Mart Me pasó lo mismo, hace 2 años atrás, tenían que hacer un layout de la góndola, principios de temporada como que te diga el mes de Marzo, entonces me dicen que les mande el surtido de la línea que yo considero que tenían que trabajar y ellos a la par hicieron su selección y les mandé toda la línea de masa. Y me dicen, pero Alejandro, ¡La masa no se vende! Lo mismo, y les digo pero bueno, ¿Por qué no la probás?

Si te cuento lo que compra ahora Wal-Mart de masa no lo puedes creer. Y después lo metimos a Jumbo, en Jumbo pasó lo mismo y Jumbo ahora compra...”

Alejandro Macchiavello - entrevista anexo

Si bien los Macchiavello son conscientes de que podrían crecer en varios de los canales en los que actualmente se encuentran, ello implicaría realizar una inversión en maquinaria y logística que por el momento no desean realizar.

“(...) la escala de papá en la mejor época vendía entre 36 y 40 mil juguetes en los meses más picos, que era mucho teniendo en cuenta la cantidad de habitantes que había en el país en ese entonces. Ponele que papá vendía por año no más de 430 mil juguetes y nosotros actualmente estamos vendiendo 4 millones y medio de juguetes por año, o sea que estamos hablando del 10% de lo que nosotros vendemos hoy. Con esto no quiero que mal interpretes eh, era otra la época de papá... (...) no hacemos

de más porque no damos abasto. Nosotros podríamos estar en un 30% más de lo que vendemos. Podríamos estar en un 5 millones, 5 millones y pico de juguetes tranquilamente y los venderíamos, pero no, hoy en día estamos con un techo acá medio complicado.”

Alejandro Macchiavello - Entrevista anexo

3. 11 Logística y distribución

En un principio, cuando la empresa no contaba con una cartera de clientes en el interior del país tan amplia como la que posee actualmente, el costo de logística por la distribución de los productos a las diferentes plazas estaba cubierta totalmente por parte de DURAVIT. Era el mismo Alejandro Macchiavello quien se ocupaba de coordinar los envíos con los dueños de las empresas de transporte y pagar por los mismos.

Con el pasar de los años, y a medida que se fue ampliando la cartera de clientes, dejó de ser rentable para la empresa cubrir todos los costos de distribución por lo cual cada cliente comenzó a tener que hacerse cargo de sus propios gastos de envío. Cada cliente coordinaba con la fábrica el envío del camión, se cargaba por completo en planta y volvía a la localidad del interior. De esta forma DURAVIT se ahorra los costos de distribución hasta el expreso que finalmente los enviaba.

Sin querer perder el rasgo que distingue a DURAVIT como empresa familiar en donde resulta prioritario el trato personalizado con el cliente, Alejandro decidió comenzar a ofrecer un servicio diferencial. Gracias a la experiencia y las buenas relaciones originadas con los dueños de algunas de las empresas de logística, consiguió negociar el costo de traslado de sus productos a los clientes que se encontraban en el interior. Esto favoreció en gran parte no solo a las ventas sino también se logró fidelizar el vínculo con los clientes.

“Yo los llamo a los clientes porque los clientes esa negociación no la tienen, la fui adquiriendo yo, aprendiendo y hoy la uso y le doy el servicio al cliente le digo, ¿Che cuanto tenés un camión? No a mí, mi camión me cobra 23, le digo che te consigo uno a 18, ¿Cómo? ¿Enserio? si bueno ¿Cuándo podés cargar? ¿El martes? bueno el martes yo te mando el camión, pagalo vos, arreglate. Yo la tarifa que conseguí es esta. Entonces vos a ese tipo le vendes, le consigues un camión

barato, le vendes mercadería que la va a vender. No tiene competencia con DURAVIT, no tiene problema de precio, sabe que tratas de cuidarlo, que lo que tenes se lo vas a dar a todos por igual... ¿Qué otra cosa podes pedir?”

Alejandro Macchiavello - entrevista anexo

3. 12 Posicionamiento en el mercado

En el caso de DURAVIT, no cuenta con estudios de mercado objetivos que den visibilidad acerca de cómo está posicionada la marca o cuánta participación tiene en el mercado en relación a su competencia directa. Según Alejandro, el mejor estudio de mercado se obtiene hablando con los clientes ya que es ahí donde consigue información valiosa acerca la de la participación de DURAVIT en cada retailer.

“Hay estudio de mercado, mi estudio de mercado pero sabes que, es hablando (...) yo siempre digo que nunca hablo al cuete con un cliente, porque aprendo por donde va la mano y la verdad que de esta manera nos ha ido muy bien.”

Alejandro Macchiavello - Entrevista anexo

3. 13 Competencia

En cuanto a la competencia Alejandro supone que DURAVIT no tiene un competidor directo ya que no existe actualmente en el mercado una marca que los iguale en lo que respecta a la relación precio - calidad.

Sin embargo creemos que existen competidores para determinadas líneas de productos tanto de origen nacional (Blocky, Bimbi, Rondi, Ditoys) como internacional (Playdoh, Fisherprice).

3. 14 Visibilidad y negociación de espacios en el punto de venta

El punto de venta es un medio muy importante a la hora de comunicar una marca ya que puede convertir al canal de distribución y la acción de compra en una experiencia placentera, de deleite, para los compradores. En palabras de Diego A. Ontiveros⁴⁸:

“(...) los shoppers no compran lo que desean, sino que adquieren lo que las tiendas les venden. Asistimos a un mundo de compras impulsivas, derivadas de la seducción de los productos en los puntos de venta. (...) A mayor exhibición. Más posibilidades de venta y de rotación”⁴⁹

La ubicación de los productos en góndola varía de acuerdo al punto de venta. Si bien no existe una negociación en torno a ello Alejandro tiene una política bastante estricta: *“No pago por espacios pero si veo que estoy en un lugar abajo de todo que no me ve nadie no te vendo más”*.⁵⁰

DURAVIT cuenta con un equipo de reposidores (o merchandisers) que se ocupa no solo de realizar la reposición de los productos sino también de mejorar su visibilidad en los principales supermercados de la Ciudad de Buenos Aires.

Macchiavello considera que no es necesario abonar para mejorar la visibilidad en la góndola ya que, según él, esto resultaría contraproducente debido a que los costos serían absorbidos en el precio final de los productos encareciéndolos y, a la larga, disminuirían las ventas.

“Las que gastan fortuna en ese tipo de cosas son las multinacionales porque aparte es un tema hasta cultural te diría... Mirá las cosas que estoy diciendo si me escucha un tipo de una carrera universitaria hablando de esto me mata pero conozco mucha gente... Se matan y se matan con presupuestos que en realidad lo único que hacen es encarecer la mercadería”

Alejandro Macchiavello - Entrevista anexo

⁴⁸ Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Docente de Marketing, Publicidad & Branding en la Universidad de Palermo, Universidad de Buenos Aires, Universidad de Belgrano y Universidad Nacional de Río Negro.

⁴⁹ ONTIVEROS, Diego A. *Retail marketing: el punto de venta, un medio poderoso*. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, 2013. pp 229-239.

⁵⁰ Alejandro Macchiavello - entrevista anexo

NOTA: Se incorpora en el anexo un apartado en el que puede verse el modo en que se ubican los productos en góndola, a modo de ejemplo, en los diferentes puntos de venta.

3.15 Comunicación de marca

La marca, como se mencionó anteriormente en el apartado sobre su historia, solo realizó comunicación publicitaria entre los años '65 y '75⁵¹ en revistas como Antejito y Billiken aunque solo en fechas comerciales importantes como navidad, reyes magos y día del niño.

Tanto desde la publicidad (gráfica y televisiva) como en sus slogan pregonaban esta idea de “El juguete irrompible”, “El juguete indestructible”, “A prueba de choques... ¡y de chicos!”.

“Alguna vez hicimos una estupidez, en un programa que lo manejé yo a eso. Ese programa de TV tenía como una rampa y aprovechando el tema de DURAVIT, esta rampa de madera medio inclinada que en la punta tenía como un resorte, entonces iban los chicos al programa de TV... Este era el show de Antejito y Antifaz había un actor muy conocido... Un tal Misura Mendez (Averiguar) Bueno entonces los chicos iban y la rampa era de esta altura y era inclinada así hasta la pared, entonces iba el chico y tiraba el juguete pegaba contra el resorte y rebotaba y eso salía en cámara. Cuanto más lejos volvía, más puntaje hacía.

Y hace... Yo te diría año '82-'81... había un revival que lo hizo Carlitos Balá entonces yo me fui hasta ATC, estuve con el productor e hice lo mismo hice esa rampa que hacía papá y bueno esa fue la única publicidad que hicimos desde el año desde siempre, desde que yo empecé a trabajar en el año 81-82, la única publicidad que hicimos fue esa, que duró... ponele que era un programa que salía todos los días y esto se hizo dos veces por semana durante un mes.“

Alejandro Macchiavello - entrevista anexo

⁵¹ NOTA: Se incorpora en el anexo un apartado en el que pueden verse las gráficas antiguas de la marca.

Sin embargo no realizaron más campañas de comunicación más allá de las mencionadas anteriormente. En la misma entrevista Alejandro afirma que su mejor marketing descansa en sus productos, en el hecho de hacer “juguetes buenos, accesibles, que a la gente le gusten y a un precio razonable”⁵².

3. 16 Stakeholders: La visión de los clientes internos y usuarios de la marca

R. Eduard Freeman, filósofo americano y profesor de administración empresarial que acuñó la teoría “Stakeholders”⁵³, utiliza este término para definir a todo aquel que pueda afectar o se vea afectado por las actividades de una empresa. Según el autor, estas personas deben ser consideradas como elementos claves para la planificación estratégica.

3. 16.1 Cliente Interno

En lo que respecta al cliente interno, la fábrica tiene como política beneficiar a los empleados ofreciéndoles hasta \$1.500 pesos por mes a cada uno en juguetes, a un precio mayorista.

Por otra parte, se provee a los empleados con ropa de trabajo obligatoria y además se le ofrecen prendas específicas (buzos y chalecos polar) con el logo de la marca.



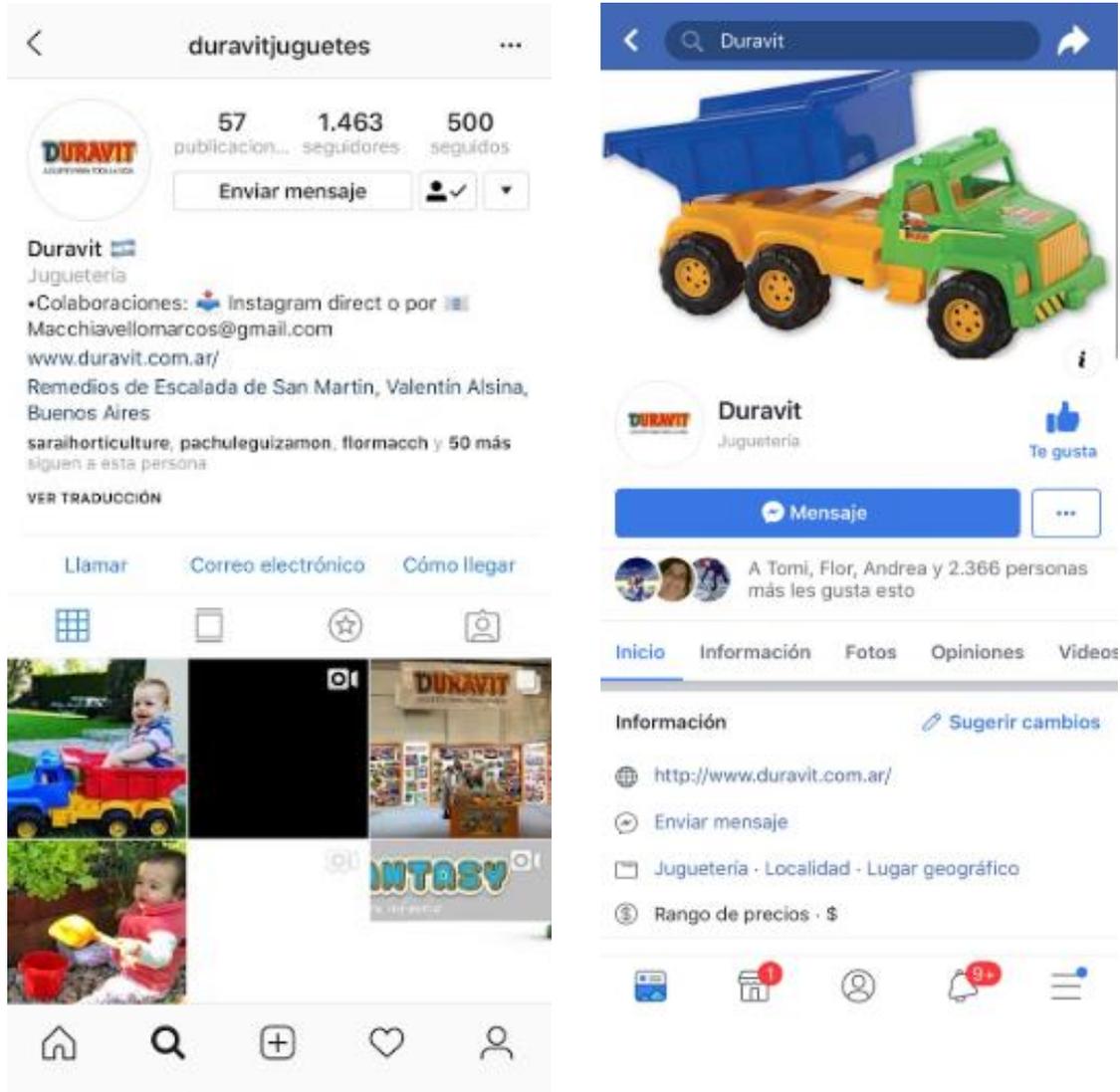
Fuente: Fotos tomadas en la fábrica de CAUPUR S.A

⁵² Alejandro Macchiavello - entrevista anexo

⁵³ FREEMAN Eduard, Strategic Management: Stakeholder approach, Boston: Pitman Series in business and public policy, 1984.

3.16.2 Usuarios de la marca

Actualmente, el único vínculo que tiene DURAVIT con sus consumidores es generado en redes sociales a través de la cuenta de Instagram @Duravitjuguetes⁵⁴ y Facebook @Duravitok⁵⁵ en las que se difunde el mismo contenido.



Ambas cuentas son manejadas por Marcos Macchiavello (hijo de Horacio). Si bien se intenta establecer un acercamiento con los consumidores, no se observa un feedback en los comentarios publicados.

En Instagram se publica contenido aunque no de una manera planificada. Se utilizan hashtags como #duravit o #duravitjuguetes en todas las publicaciones y, en algunos casos puntuales, #duravitmasas o #duravitbloques pero solo haciendo

⁵⁴ <https://www.instagram.com/duravitjuguetes/>

⁵⁵ <https://www.facebook.com/Duravitok/>

referencia a la foto puntual que se publica y no a modo de organizar contenido. En algunos casos también se utilizó el slogan #juguetesparatodalavida.

En Facebook se replica la misma información que en Instagram (con el mismo pie de foto) salvo casos puntuales en los que se subieron imágenes a álbumes particulares en donde las imágenes no se encuentran acompañadas por ningún pie de foto.

En ambas redes figura el link de la página web aunque, en Instagram, se aclara quien maneja la red y solicita a los usuarios que envíen imágenes con sus propios juguetes.

Si bien el balance de los comentarios es positivo, encontramos que no existe una respuesta por parte de la marca salvo en los casos de reclamos por parte de los clientes a los que la marca busca poner foco y recompensar rápidamente.



Fuente: <https://www.facebook.com/Duravitok/>

En agosto de 2018 la cadena de supermercados Carrefour realizó una desafortunada y muy repudiada campaña para el Día del Niño en el que utilizó la inicial de su nombre para definir a los niños como campeones y constructores, y a las niñas como cocineras y coquetas, buscando diferenciar dos típicos juegos de chicos. Si bien DURAVIT se encontraba ajena a esta publicación, se mostraban dos tipos de juego que son clásicos de la marca: los autitos y la cocina.



Fuente: <https://www.lmneuquen.com/carrefour-lanzo-una-publicidad-sexista-el-dia-del-nino-y-pidio-perdon-n600760>

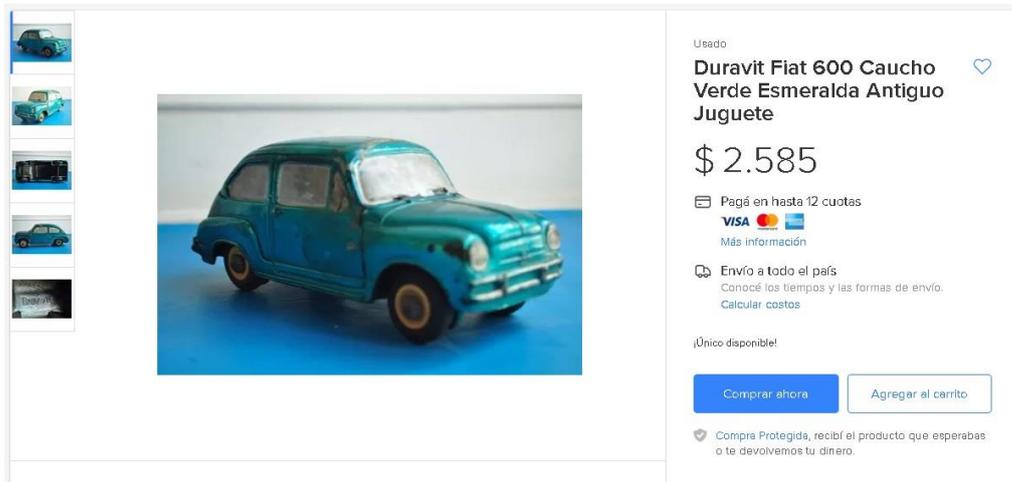
En una época en la que la mentalidad de la sociedad está cambiando, nos encontramos en pleno auge del movimiento feminista y en pos de la defensa de la equidad de género, los juegos y juguetes ya no son exclusivamente para niños o niñas. La campaña causó gran revuelo, fue denunciada como sexista y tuvo que ser eliminada. Sin embargo esto favoreció la imagen de DURAVIT ya que en uno de sus últimas renovaciones de packaging había incorporado la imagen tanto de una niña como de un niño en su clásico producto “Mi Cocina”.



Fuente: https://twitter.com/marian_carbajal

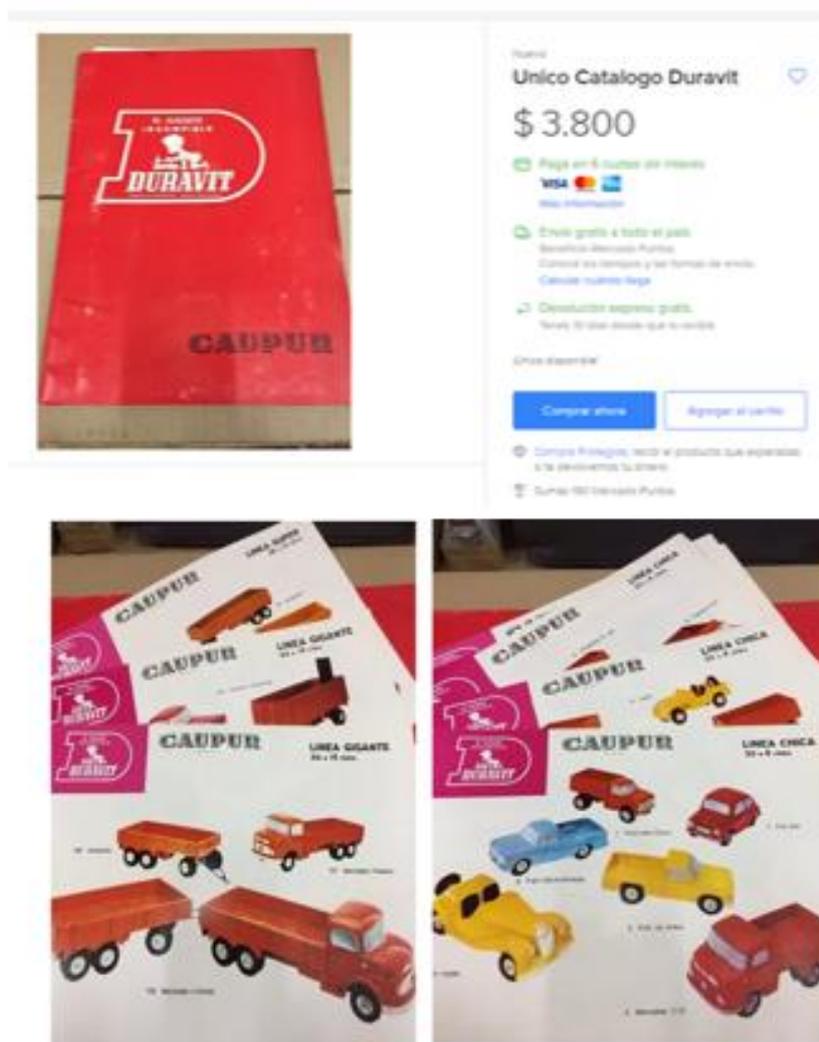
En las redes además, existe un movimiento originado los “nostálgicos”, que son aquellos usuarios que si bien hoy en día son adultos, expresan haber jugado con algún juguete DURAVIT durante su infancia y lo recuerdan con mucha nostalgia y cariño. Además de compartir sus sentimientos para con la marca, se dedican a comprar y vender los modelos “históricos” de siempre. A través de páginas de compra - venta de artículos varios como Mercado Libre⁵⁶, se ofrecen productos DURAVIT originales para los coleccionistas por un precio elevado.

⁵⁶ www.mercadolibre.com.ar

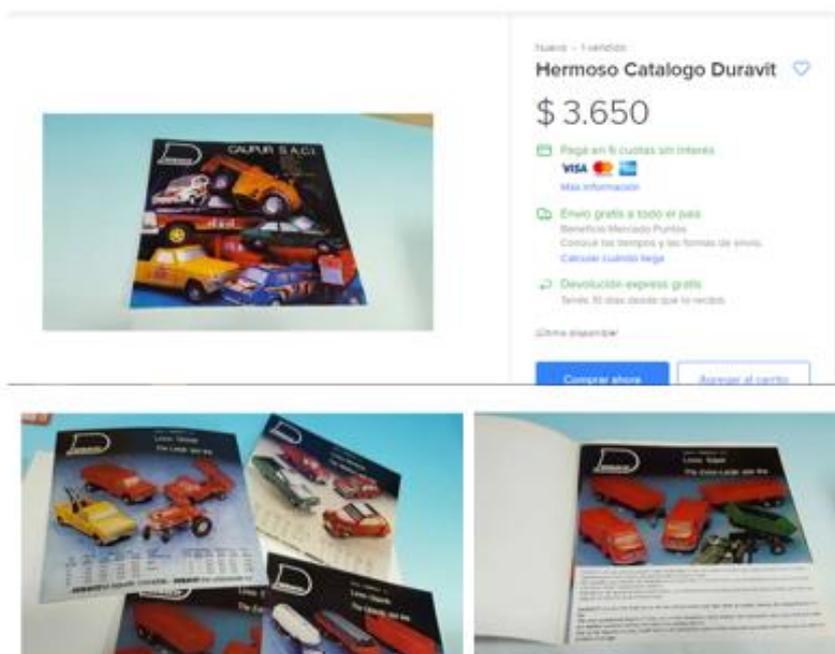


Fuente: https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-734997305-duravit-fiat-600-caucho-verde-esmeralda-antiguo-juguete-_JM

Se venden además antiguos catálogos de la empresa para los fanáticos más extremos.



Fuente: https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-679918318-unico-catalogo-duravit-_JM



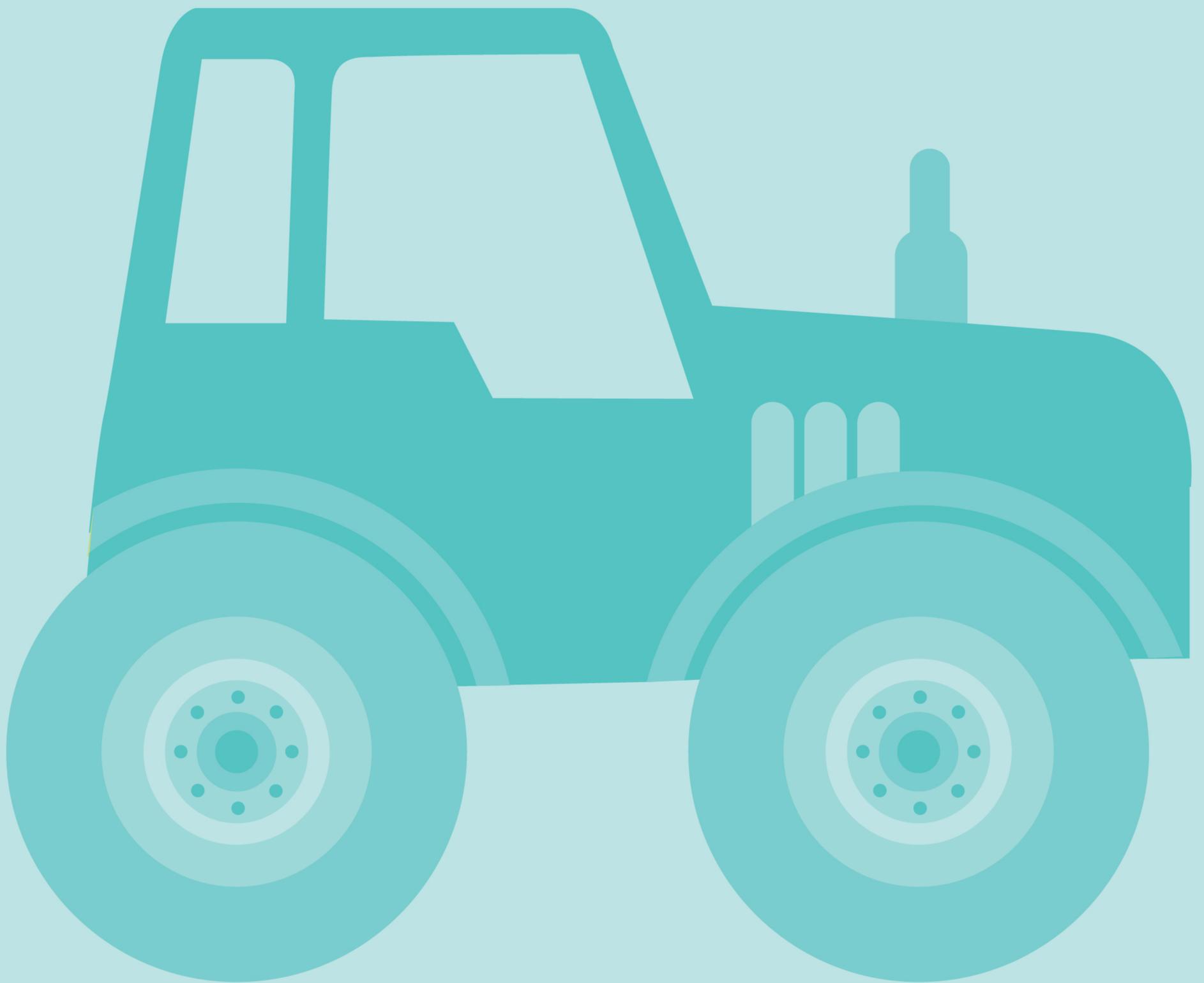
Fuente: https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-655824102-hermoso-catalogo-duravit-_JM

Fue a gracias a este movimiento que la familia Macchiavello pudo recuperar algunos de los primeros juguetes fabricados por Ricardo, de los cuales no contaban con ningún ejemplar.

“Hoy que sabemos, que somos conscientes de lo que nos pasó estamos comprando algunos como para maso menos tener... Ya hay cosas que descontinuamos y no tengo ni uno”

Alejandro Macchiavello - entrevista anexo

MATRIZ FODA



④ Matriz FODA

4.1 Fortalezas

- DURAVIT es una marca de larga trayectoria con amplia experiencia dentro del rubro juguetero
- DURAVIT posee una amplia variedad de productos (desde camiones hasta juegos de mesa y playa)
- Es una marca con una historia detrás (storytelling)
- Fidelidad de los usuarios categoría 60
- Relación precio - calidad
- Coherencia con slogan
- La fábrica se encuentra ubicada estratégicamente en la zona de los expresos.
- Poseen fábrica propia por lo que no tiene que pagar alquiler
- Poseen maquinaria propia
- Utilizan el plástico como materia prima principal
- Cuenta con packagings coloridos, estéticos y llamativos

4.2 Oportunidades

- Ampliación y desarrollo de la comunicación de DURAVIT en redes sociales, principalmente en Instagram y Facebook
- Venta de juguetes a través de Internet
- Exportación de juguetes en países limítrofes como Uruguay, Paraguay y Brasil.
- Continuar desarrollando y creciendo en la línea de productos de primera infancia
- Aggiornase a la nuevas tendencias del mercado

4.3 Debilidades

- Baja o nula comunicación publicitaria al target al que apuntan.
- La marca no cuenta con una figura de DIRCOM
- No posee una participación activa en redes sociales
- Poca coherencia en los aspectos de la arquitectura de marca
- Fabricación de productos de fácil imitación
- Producción limitada a la pre-venta

- No hay búsqueda de ampliación de agenda de clientes

4.4 Amenazas

- Cambios en el hábito del juego frente al avance de las nuevas tecnologías
- Nuevos hábitos de consumo
- Reducción de la brecha de edad de niños que juegan con el tipo de juguetes que se fabrican.
- Políticas económicas del país. Alta inflación y aumento en las tarifas de servicios públicos.
- Aumento del precio de las materias primas.
- Productos de origen chino de bajo costo
- Alto nivel de competencia en el rubro
- Fácil imitación de los productos que fabrican

CONCLUSIONES: PROPUESTA DE RESTYLING



5 Conclusiones: Propuesta de restyling

Al Ries y Jack Trout⁵⁷ definen al posicionamiento como el modo en que se ubica el producto o la marca en la mente de los consumidores. No se trata necesariamente de una puesta en juego de las características intrínsecas de un producto o de su realidad objetiva, sino de trabajar aquello que ya existe en la mente del cliente acerca de un producto o servicio, a fin de conseguir efectividad comunicacional en torno a un objetivo específico. De esta forma una buena estrategia de posicionamiento no agregaría nueva información sino que resignificaría aquella que ya forma parte de la imagen que el público posee de la marca para influir en él. Primaría entonces aquello que el consumidor cree acerca de las cosas y no lo que las cosas realmente son. Conocer al público objetivo de nuestra marca nos permite abordar aquellos temas que les son familiares para proponerles mundos simbólicos acordes al momento sociocultural y en concordancia con sus valores, actitudes y expectativas. Dirigirnos de la manera adecuada nos permitirá lograr una comunicación efectiva.

Con nuestra propuesta buscamos apelar a lo que Jesús Martín Barbero⁵⁸ denomina “memoria narrativa” para recuperar aquello del pasado que provoca nostalgia en los consumidores, entrando en contacto con ellos con el objetivo de que conviertan a DURAVIT en una Lovemark⁵⁹.

Kevin Roberts, afirma que el motor de la Lovemark es el amor de sus consumidores ya que son ellos los que las generan y por ende se las adueñan.

“Las Lovemarks no son propiedad ni de los fabricantes, ni de los productores, ni de las empresas. Las Lovemarks pertenecen a la gente que las ama”.

Kevin Roberts “El futuro más allá de las marcas. Lovemarks”

Para lograr esto, es primordial que la marca/empresa esté en contacto permanente con sus consumidores dedicándoles tiempo de escucha, canalizando sus necesidades y atendiendo sus sugerencias.

Entendemos que, si bien DURAVIT en sus inicios fue una marca reconocida por los atributos de sus productos, actualmente se encuentra sobre la delgada línea de

⁵⁷ RIES, Al y TROUT, Jack, *Posicionamiento*, McGraw-Hill, España. 2000

⁵⁸ BARBERO Jesús Martín (1983), *Memoria narrativa e Industria Cultural* en Comunicación y Cultura No. 10, México, agosto.

⁵⁹ El concepto de Lovemark fue acuñado por Kevin Roberts, el CEO de Saatchi & Saatchi, para explicar la relación ideal entre la marca y el consumidor basada en la lealtad a la misma y no en el precio de los productos.

pasar a convertirse en una marca genérica⁶⁰. La cantidad de productos similares que fabrica la competencia, incluso aquellos de origen chino que además poseen un precio menor a la media, llevan a que DURAVIT se vea obligado a marcar una diferencia. Una posible estrategia para ello será comenzar a conectarse con sus consumidores mediante sus emociones pasando a ser una marca más personal.

“Las emociones son una espléndida oportunidad para entrar en contacto con los consumidores. Y lo mejor de todo es que, las emociones son un recurso ilimitado. Siempre están ahí, esperando a ser estimuladas con nuevas ideas, nuevas inspiraciones y nuevas experiencias”

Kevin Roberts “El futuro más allá de las marcas. Lovemarks

Creemos que este es el camino a seguir, que DURAVIT fortalezca el vínculo emocional con sus consumidores para lograr reposicionarse en el mercado. Para ello, consideramos importante que DURAVIT cuente su historia ya que de por sí es una marca con historia.

“Las historias refuerzan a las Lovemarks. Mediante ellas nos explicamos el mundo a nosotros mismos y le damos valor a las cosas que amamos”

Kevin Roberts “El futuro más allá de las marcas. Lovemarks”

⁶⁰ Kevin Roberts define una marca genérica como aquella que, debido a la presión de la competencia, pasa a ser un producto más, difícil de diferenciar.

En el catálogo del año 2008, se colocó la siguiente imagen en la contratapa:

¿ALGUNA VEZ PENSASTE QUE TUS HIJOS TAMBIÉN IBAN A JUGAR CON DURAVIT?

DESDE 1947, FABRICANDO LOS MEJORES JUGUETES.

Desarrollar la imaginación, estimular el aprendizaje y la creatividad del niño ofreciendo productos de excelente calidad, son nuestros principales objetivos. Lo invitamos a conocer nuestro **nuevo catálogo** donde podrá encontrar el variado universo de productos, diseñados especialmente para cada etapa de crecimiento del niño.
Duravit, juguetes para toda la vida.

DURAVIT

Basándonos en el mensaje que transmite la imagen, la historia que buscamos contar es la de la marca a través de sus clientes y consumidores, tanto los que la acompañaron en sus comienzos como los usuarios de hoy en día. Bajo la técnica de storytelling⁶¹, apelamos a los recuerdos, a la infancia de esas generaciones de los años '40, '50, '60 en adelante que crecieron jugando con estos productos y que hoy en día pueden compartirlos con las nuevas generaciones. La idea de poder revivir la propia infancia a través de la posibilidad de compartir tiempo de calidad con los más chicos, como el que disfrutaban los mayores lejos de dispositivos tecnológicos y dando rienda suelta a la imaginación, a la creación de situaciones, al juego tanto lúdico como simbólico.

Se hablará a los más grandes para que puedan decidir y volver a elegir la marca en función de lo vivido. Se apelará a los recuerdos.

⁶¹ El storytelling es el arte de contar historias buscando conectar, a través del relato, con la parte emocional de las personas.

Endel Tulvig⁶² acuñó el término ‘memoria episódica’⁶³ definiéndolo como la posibilidad de “viajar mentalmente” en el tiempo para recordar experiencias pasadas, lugares y momentos que hemos presenciado y en los que hemos participado. Basándonos en este concepto de memoria episódica, la de los padres/adultos que en su infancia jugaron con DURAVIT, buscamos acercarnos y fortalecer el vínculo para convertirla en una lovemark efectiva. Entendemos a la memoria como la capacidad de guardar y dar cuenta de aquello que resulta significativo para la vida de las personas, lo que vale la pena recordar y valorar para luego poder comunicar hacia un otro. De ahí que concibamos a la memoria como una suerte de estructura narrativa que organiza la experiencia.

“Cuando las personas hacemos memoria, mediante nuestro discurso sostenemos, reproducimos, extendemos, engendramos, alteramos y transformamos nuestras relaciones. Es decir, la memoria de cada persona cambia en la relación y cambia [también] las relaciones”

VAZQUEZ Félix, “La Memoria como Acción Social. Relaciones, Significados e Imaginario”

Apelar a la memoria de los adultos permitirá fortalecer no solo un vínculo con la marca sino también con los más chicos. El juego y, en este caso, los juguetes serán el nexo para que esto ocurra.

Como afirma Lev Vygotsky⁶⁴ el juego funciona como instrumento socio-cultural e impulsor del desarrollo cognitivo de los niños y facilitando el desarrollo de los procesos superiores del entendimiento (como la atención y la memoria selectiva). Es a través del juego que los niños construyen y viven de manera consciente su propio aprendizaje y su realidad social y cultural. El autor menciona dos fases evolutivas en el desarrollo del juego en los niños: una primer fase lúdica (hasta aproximadamente los tres años de edad) y otra socio-dramática (hasta los seis años). Dentro de la primera fase los niños aprenden las funciones que tienen los objetos de su entorno. También se divide en dos partes, una primera en la que la función real es otorgada por un adulto que se la transmite y, una segunda etapa en la que, reconociendo dichas funciones, aprenden a sustituir dicho objeto por otro similar. Aprenden a operar por significados.

⁶² Endel Tulvig fue un psicólogo experimental y neurocientista cognitivo de origen canadiense especialista en estudios sobre la memoria humana.

⁶³ https://es.wikipedia.org/wiki/Endel_Tulving#cite_ref-2

⁶⁴ Lev Vigotsky (1896-1934) fue un psicólogo Ruso que acuñó la Teoría Sociocultural. A través de ella se pone el acento en la participación proactiva de los niños con el ambiente que los rodea, siendo el desarrollo cognoscitivo fruto de un proceso colaborativo. El autor sostenía que los niños desarrollan su aprendizaje mediante la interacción social.

La segunda fase evolutiva del juego está relacionada con la capacidad que adquieren los niños de construir y representar diferentes mundos. Esta etapa de juego dramático está relacionada con la representación teatral de diferentes situaciones, el juego de roles, como recurso pedagógico para el desarrollo de habilidades afectivas y comunicativas. Los niños hacen consciente su realidad a través del juego, la representan, la interpretan, aprenden a resolver conflictos y situaciones.⁶⁵

“Despertar los sueños es una poderosa manera de mostrarle a las personas que entendemos sus deseos y que podemos hacerlos realidad”

Kevin Roberts “El futuro más allá de las marcas. Lovemarks

5.1 Estrategia

A partir de lo mencionado anteriormente nosotras buscamos ir más allá, lograr un contacto y construir una relación de fidelidad con el cliente que, si bien en algunos casos ya la tiene por su tradición (esta idea que acompaña a la marca desde sus comienzos del camioncito irrompible y el modo afectivo en que se relaciona con aquella generación que acompañó y formó parte de la etapa “previa al plástico”), en la actualidad no solo han cambiado las maneras en la que las marcas se relacionan con sus clientes sino también la forma de fabricación y la materia prima con la que DURAVIT se maneja, por lo que, el ideal romántico del camioncito que no se rompe y la idea en juguetes que duran para toda la vida ya no sería una base sólida para la marca y creemos necesaria la realización de un viraje que le permita sostenerse en el tiempo, mantener lo conseguido hasta ahora pero también poder captar a las nuevas generaciones que quizá reconocen el logo al verlo pero no mantienen una relación afectiva o de fidelidad con la marca incluso tal vez porque no la conocen a nivel comunicacional.

“(...) hay una etapa donde hubo un quiebre, desde el ‘76 que fue el proceso, ahí empezó medio a complicarse por esto que te decía antes, hasta el 81-82, DURAVIT había desaparecido... no vendíamos nada, se podía creer la caída que habíamos tenido. Y después el asociar, nosotros donde que tenemos que tener mucho cuidado ahora es con la marca y el juguete que hacemos porque esto de dura toda la vida, si vos le das a la gente un juguete que no dura toda la vida, la gente se defrauda mucho

⁶⁵ VIGOSTKY, Lev. S: Pensamiento y habla. - 1a ed. - Buenos Aires: Colihue, 2007.

con la marca, entonces en general la gente asocia DURAVIT con el viejo juguete de goma y eso lo explotamos, porque es un marcón. Entonces la idea es siempre cuidar la marca y el slogan y la gente asocia, es como que ahora dicen ‘Si es DURAVIT es bueno’ aunque sea otro material. Es como que arrastramos esa marca que papá quería instalar. “

Alejandro Macchiavello - entrevista anexo

Como pudimos observar, la mentalidad de quienes llevan adelante la marca siempre estuvo enfocada en lo comercial y financiero, una lógica resultadista de costo beneficio en la cual “si algo suma, se mantiene”. Es por esto que nos proponemos generar una imagen de marca sólida adaptada a los nuevos circuitos comunicacionales, como lo son las redes sociales, que resultan fundamentales en las modalidades de consumo de hoy en día.

En adelante mencionaremos algunos aspectos de la arquitectura de marca que creemos conveniente ajustar para fortalecer el vínculo con los usuarios de la marca y lograr el reposicionamiento esperado.

5.2 Logo



Se buscará mantener el logo de la marca sin modificarlo, y se propondrá la creación de un manual de marca para que tampoco pueda modificarse de acuerdo a los packagings (como se mencionó en el apartado ‘manual de marca’ de la arquitectura de marca), líneas de productos ni se utilice de manera libre en los puntos de venta como ocurre en la actualidad. El logo de la marca debe ser uno solo y debe respetarse en forma y color a lo largo de todos los productos para evitar confusiones.

Actualmente se están enfocando en la creación de logos específicos para las diferentes líneas de productos. Se propondrá continuar con esa misma línea de trabajo y completar aquellos productos que aún no lo tienen.

Independientemente de ello creemos importante no dejar de lado el logo tradicional de la marca que es lo que va a linkear los productos estableciendo una relación directa con la historia de la marca fortaleciendo el vínculo.

5.3 Slogan

Al igual que los dueños creemos importante mantener el slogan que acompaña a DURAVIT desde sus comienzos. Sugerimos resignificarlo de manera emotiva basándonos en las siguientes premisas:

“Juguetes para toda la vida”

“¿Alguna vez pensaste que tu hijo también podría jugar con un DURAVIT?”

La marca acompañó el crecimiento de los padres y ahora también el de los hijos, de grandes al elegir Duravitok para sus hijos están reviviendo su propia infancia, jugando con sus hijos con los mismos juguetes con los que jugaban de chicos, de esta forma la marca sigue formando parte de sus vidas. Reforzamos el concepto de la marca resignificando lo funcional/material de manera emocional. Esto se verá plasmado a través de las diferentes vías de comunicación que tendrá la marca para acercarse a su público.

5.4 Naming

El nombre es el principal atributo de la marca por lo que se mantendrá. Se propone completar la creación de nombres específicos para las distintas líneas y que cada una de ellas se encuentre respaldada bajo el nombre de DURAVIT con el logo de la marca para su fácil identificación.

Actualmente, observamos que no todos los packs tienen el nombre característico de la línea a la que pertenecen como es en el caso de la línea “Puzzle”.



Fuente: Catálogo DURAVIT. Año 2018.

Como se mencionó anteriormente en el apartado Logo, creemos importante que cada línea de producto tenga su nombre específico que la identifique y diferencie tanto de las otras líneas como las de la competencia. Es importante también, que esto se encuentre reflejado en todos los packaging para que sea fácilmente reconocible como parte de la familia de productos DURAVIT.

5.5 Packaging

El packaging es fundamental al momento del encuentro entre el consumidor y el producto en el punto de venta. Creemos importante unificar en los packaging un criterio en cuanto a colores, logos y nombres en las diferentes líneas. En concordancia con ello, creemos también que deberían existir variedades de packs para todas las líneas de productos que permitan generar una amplitud de costos para todo tipo de

público. Incluyendo desde cajas de cartón contenedoras de juguetes hasta packs de menor costo como bolsas plásticas con cartel identificatorio superior.



Fuente: Catálogo DURAVIT. Año 2018

De esta forma se buscará reforzar la estrategia de Push Marketing, la forma con la que viene trabajando la marca desde sus comienzos. La estrategia de Push o empuje es la estrategia de comercialización “de la vieja escuela”, una suerte de “cooperación voluntaria” de los distribuidores en favor de nuestros productos. Se utiliza cuando no existe una demanda o hay un exceso de oferta, es una estrategia hacia los canales de distribución y, de ellos hacia los consumidores. Se le otorgan beneficios o promociones a los intermediarios para que otorguen un mejor espacio en el punto de venta a nuestros productos y, al momento de la venta, inciten a los consumidores a inclinarse por nuestra marca.

5.6 Target

Si bien la marca se está enfocando en desarrollar de manera más fuerte la línea de productos referidos a la primera infancia creemos importante no descuidar aquellos productos “históricos” o clásicos que llevaron a la marca a ser lo que es hoy. Basándonos en la importancia del juego para el desarrollo integral de los niños, como afirma el autor Lev Vygotsky, se apuntará a impulsar la marca en función de las dos

fases evolutivas en el desarrollo del juego en los más chicos. Una primera etapa enfocada en la fase lúdica hasta los tres años de edad relacionada directamente con los productos de la línea primera infancia, y, una segunda etapa simbólica enfocada en los niños de tres a seis años en donde se buscará impulsar las líneas restantes.

Tomando nuevamente como referencia la imagen del catálogo del año 2008, rescatamos el siguiente párrafo: **“Desarrollar la imaginación, estimular el aprendizaje y la creatividad del niño ofreciendo productos de excelente calidad, son nuestros principales objetivos. Lo invitamos a conocer nuestro nuevo catálogo donde podrá encontrar el variado universo de productos, diseñados especialmente para cada etapa del desarrollo del niño.”**⁶⁶

Las frases resaltadas en negrita son las que utilizaremos como apoyo para desarrollar nuestra idea de la importancia del juego para el desarrollo integral de los niños en su infancia. De esta forma ya no nos quedaríamos con el foco puesto solamente en la primera infancia como afirmaba Alejandro Macchiavello, sino que también buscaremos impulsar a todas las líneas de productos de la marca.

5.7 Manual de marca

Tomando como referencia lo analizado anteriormente, creemos que es de suma importancia la creación y utilización de un manual con el que se establezcan los parámetros a partir de los cuales pueda hacerse uso de la marca DURAVIT en los diferentes medios. Esto supone una coherencia en la imagen y en la comunicación oficial de la marca en cualquier tipo de soporte y/o réplica.

5.8 Comunicación de marca

Consideramos importante la profesionalización de la comunicación de la marca. Resulta importante la incorporación de una figura estratégica como la del DIRCOM (Director de Comunicación) para que, partiendo de los objetivos, la misión y los valores de DURAVIT, lleve a cabo una política de comunicación corporativa. Es importante que el plan estratégico de comunicación se encuentre alineado con los objetivos de la empresa, por lo que el DIRCOM debería incorporarse en el organigrama como parte de la dirección.

Se planteará la actualización de los catálogos y la plataforma web de manera continua con las últimas novedades no sólo en lo que respecta al lanzamiento de

⁶⁶ Catálogo DURAVIT. Año 2008.

productos sino también al desarrollo de nuevos packagings. Se especificará tanto en el catálogo como en página web de la marca, las distintas presentaciones de cada juguete y, en caso de venderse a granel, la cantidad de unidades que implica cada bulto. Esto tendrá como objetivo la unificación y la claridad de la información brindada.

Además, se definirán y comunicarán los valores de la marca. Se activará la comunicación en redes sociales (Facebook e Instagram) con el objetivo de lograr un acercamiento real y emotivo con los consumidores. Para ello se plantea la creación de diferentes secciones a modo de obtener una mayor llegada a los consumidores que serán acompañadas por sus respectivos hashtags con el fin de agrupar las diferentes líneas de comunicación. El contenido se actualizará en extensión y formato de acuerdo a la red social utilizada.

Las publicaciones serán de tres tipos:

- Una informativa que reflejará la importancia del juego en los niños, la importancia de la relación e interacción con sus padres, sus pares, el aprendizaje a través de los vínculos, la importancia de la creatividad y creación de mundos imaginarios, etc.
- Por otro lado, se buscará la interacción con los consumidores convocándolos a compartir sus experiencias atravesadas por el juego y los juguetes. Desde sus recuerdos de la infancia con los antiguos juguetes DURAVIT hasta las situaciones de juego actuales con sus hijos.
- Por último, se creará una sección que refleje a DURAVIT como empresa. Acá se compartirán acciones que realiza la compañía desde donaciones hasta la participación en diversas exposiciones y eventos. También se incluirá una sección en la que los mismos miembros de la familia DURAVIT (trabajadores de oficina y planta) compartan sus experiencias en el trabajo.

Se buscará tener un contacto fluido con los seguidores, interactuando, a modo de mantener a la marca siempre vigente con el fin de convertir a los clientes y usuarios en lo que Tim Sanders⁶⁷ denomina “consumidores inspiradores” concepto retomado por Kevin Roberts en su libro “Lovemarks”.

⁶⁷ Tim Sanders ex Director de Soluciones de Yahoo!.

“Son consumidores que se encargan de vender, ellos mismos, las cosas que les apasionan. (...) Consideramos Consumidores Inspiradores a todas aquellas personas que hablan a los demás de nuestro servicio sin recibir un dólar de nuestro presupuesto para mercadotecnia”

Tim Sanders en Kevin Roberts “El futuro más allá de las marcas. Lovemarks”

También se reforzará la comunicación de marca en los puntos de venta a través del merchandising, la colocación de la marca sobre diferentes soportes con el fin de promocionarla. De esta forma se buscará influenciar el momento decisivo del consumidor en góndola buscando inclinar su elección hacia los productos DURAVIT.

Se ampliará la gama de productos que forman parte del uniforme de la marca. Actualmente los empleados solo cuentan con un buzo polar. Se incorporarán chombas, gorras, chalecos y camisas de jean. Con esto se buscará aumentar el sentimiento de pertenencia del cliente interno y mejorar la imagen de la marca. Servirán también como publicidad cuando lo utilicen en momentos in itinere o fuera de la fábrica. Se comprarán al por mayor y se contemplará una cantidad extra que será repartida, en diferentes etapas, en los distintos puntos de venta (que no posean uniforme obligatorio) para los empleados del lugar. A aquellas jugueterías o puntos de venta que posean uniforme se les ofrecerá la posibilidad de realizarles una nueva camada de remeras/chombas a cambio de poder incorporar en las mismas el logo de la marca.

Se utilizarán también como merchandising gorras y artículos de oficina como lapiceras.

5.9 Fidelidad de los clientes

Como estrategia de fidelización, proponemos impulsar la realización de actividades puntuales en fechas claves como el Día del Niño, Navidad, Día de Reyes en las que se convoque a los niños y padres a jugar y participar de sorteos con premios como juguetes y/o merchandising de la marca. A su vez, se patrocinarán diferentes eventos para niños y/o familias.

Se buscará crear el MUNDO DURAVIT organizando diferentes experiencias y actividades en las que padres e hijos puedan compartir un momento de encuentro, con la marca y el juguete como mediador, en el que pasado y presente convivan en un espacio de juego común.

En un primer momento proponemos abrir al público la fábrica en temporada de vacaciones y día del niño. Allí se realizará una visita guiada a la fábrica mostrando como es la producción actual de juguetes y se recreando el momento en el cual se fabricaban los clásicos camioncitos DURAVIT con los que jugaban los padres durante su infancia. Se abrirá un sector denominado MUSEO DURAVIT en donde se podrá observar la evolución de los juguetes a lo largo del tiempo y, para finalizar, se pasará a un espacio donde los visitantes podrán jugar con los juguetes de la marca, disfrutar de un rico Candy bar con productos brandeados con el logo de la marca. A su vez podrán adquirir merchandising de la marca en la TIENDA DURAVIT como tazas, gorras, lapiceras, llaveros, portalápices, réplicas de juguetes antiguos, entre otras.

Siguiendo esta línea, buscaremos llegar a la apertura de un espacio propio y exclusivo abierto al público diariamente en donde se podrán adquirir los productos de DURAVIT y se organizarán diferentes actividades recreativas in situ para los niños.

Por otro lado, utilizando los canales de comunicación mencionados en el apartado 5.8, creemos importante dar a conocer las distintas campañas y acciones benéficas que actualmente realiza la empresa.

5.10 A modo de cierre...

Siempre tuvimos en claro que nuestra tesina iba a basarse en la marca de juguetes DURAVIT, nos apasionaba el hecho de trabajar sobre un caso en el que, sin basarse en ninguna de las teorías del marketing que veníamos acostumbradas a estudiar, se encontraba posicionada hace tantos años en el mercado juguetero argentino.

Al comienzo de la tesina planteamos una hipótesis de trabajo:

“El único camino de una marca para adaptarse al entorno competitivo del mercado actual está directamente relacionado con el hecho de tener definida una estrategia de comunicación que dé lugar a los aspectos constitutivos de su identidad y diferenciación frente a la competencia.”

Si bien DURAVIT fue adaptándose a los vaivenes del mercado y logró atravesar y superar diversas crisis basándose en su propia lógica de mercado, observamos a lo largo de la auditoría realizada a la marca que poseían varios aspectos inconclusos e inconsistentes en lo que refiere a una clara estrategia de comunicación de marca. Si bien DUARVIT está cambiando su visión sobre el tema y, de a poco, se va incorporando

y adaptando al contexto actual, consideramos que aún quedan aspectos por trabajar y ajustar y en eso nos basamos para nuestra propuesta de restyling.

Mantenemos y reforzamos nuestra hipótesis del comienzo argumentando que, en un mercado que se encuentra saturado por la competencia, si se desea mantener en un entorno competitivo, el planeamiento estratégico de la comunicación de una marca es un aspecto fundamental para su desarrollo y debe encontrarse alineado a los objetivos comerciales de la empresa.

6 Bibliografía

Libros de texto:

- BARBERO Jesús Martín, *Memoria narrativa e Industria Cultural* en Comunicación y Cultura No. 10, México, 1983.
- BASSAT Luis, *El libro rojo de las marcas: cómo construir marcas de éxito*. Madrid España: Ediciones Espaca Calpe, S.A, 2006.
- BOURDIEU Pierre, CHAMBORDEON Jean Claude y PASSERON Jean Claude, *El oficio del sociólogo*, Siglo XXI, Buenos Aires, 1975.
- BOURDIEU Pierre y WACQUANT Loïc, *Respuestas. Por una antropología reflexiva*, Grijalbo, México, 1995.
- CANTROT A, “La disciplina como objetivo de la política económica. Un ensayo sobre el programa económico del gobierno argentino desde 1976”, Bs.As., Estudios CEDES, Vol. 2, Nro. 6, 1979.
- MARX Karl, *El Capital*, Siglo XXI, Buenos Aires, 1973. Tomo I, Capítulo I.
- CHAVES Norberto y BELLUCCIA Raúl, *La marca corporativa Gestión y diseño de símbolos y logotipos* Buenos Aires: Paidós, 2006.
- CHAVES Norberto, *La marca corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. Editorial Paidós, 2008.
- COSTA Joan, *Hacia donde van las marcas*, Foroalfa, www.foroalfa.com 09-07-2007.
- DUEK Carolina, *Juegos, juguetes y nuevas tecnologías*, Buenos Aires: Capital Intelectual, 2014.
- FORD Aníbal, *Conexiones. El conjunto ‘índices, abducción, cuerpo’: entre los comienzos de nuestra modernidad y la crisis actual en Navegaciones. Comunicación, cultura y crisis*. Buenos Aires: Amorrortu, 1994.
- FREEMAN Eduard, *Strategic Management: Stakeholder approach*, Boston: Pitman Series in business and public policy, 1984.
- GINZBURG Carlo, *Señales. Raíces de un paradigma indiciario*, en Aldo Gargani (comp.): *Crisis de la razón*, México: Siglo XXI, 1983.
- GINZBURG Carlo, “Prefacio” a *El queso y los gusanos*, Barcelona: Muchnick, 1981.
- KLEIN Naomi, *No logo. El poder de las marcas*, Buenos Aires Argentina: Paidós, 2001.
- KOTLER Philip, *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control* 8va edición. México: Ed. Prentice - Hall hispanoamericana, S.A, 1996.
- LEVITT Theodore: *La miopía en el marketing*. En: Harvard Business Review, Julio-Agosto 1960, p.45-56
- MENDOZA GARCIA, Jorge, *Las formas del recuerdo. La memoria narrativa*. Universidad Autónoma de Tlaxcala. Athenea Digital - num. 6 otoño 2004.
- ONTIVEROS Diego A. y LARREA Juan José, *La comunicación de las marcas. Branding 1 A.* - Buenos Aires: DIRCOM, 2013.

- ONTIVEROS Diego A., *Retail marketing: el punto de venta, un medio poderoso* Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, 2013. pp 229-239.
- PELEGRINELLI Daniela, *Diccionario de Juguetes Argentinos. Infancia, industria y educación 1880-1965*. Buenos Aires: El juguete ilustrado editor, 2010. P.62.
- PRENSKY, Marc, *Nativos e inmigrantes digitales*. Adaptación al castellano del texto original “Digital Natives, Digital Immigrants” Edita: Distribuidora SEK, S.A.
- PISCITELLI Alejandro, *Nativos Digitales: La insuturable brecha cognitiva en Nativos digitales: dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación*.- 1a ed. 1a reimp. - Buenos Aires: Santillana, 2009.
- RIES Al y TROUT Jack, *Posicionamiento*, España: Graw-Hill, 2000.
- ROUQUIÉ A. *Hegemonía militar, estado y dominación social*, En Rouquié, A. (comp.) Argentina Hoy, Bs. As: Siglo XXI, 1982.
- ROBERTS Kevin, *El futuro más allá de las marcas. Lovemarks*, Barcelona: Ediciones Urano, 2005.
- SEMPRINI Andrea, *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*, Barcelona: Paidós Comunicación, 1995.
- SURIANO J., *Dictadura y Democracia (1976-2001)*, T.X, Nueva Historia Argentina, Buenos Aires: Ed. Sudamericana, 2005.
- VÁZQUEZ Félix, *La Memoria como Acción Social. Relaciones, Significados e Imaginario*, Barcelona: Paidós, 2001
- WINNICOTT Donald, *Realidad y Juego*. Barcelona: Editorial Gedisa, 1993.
- VILLALONGA Isabel, *El Decálogo dircom. 10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de Dirección de Comunicación*, Asociación de Directivos de Comunicación, Catalunya.
- Tulving, E. (1983). Elements of episodic memory. New York: Oxford University Press
- VIGOSTKY, Lev. S, *Pensamiento y habla*. - 1a ed. - Buenos Aires: Colihue, 2007.

Fuentes digitales:

- <http://www.duravit.com.ar/>
- <https://caij.org.ar/>
- <http://veranoretro.blogspot.com/2010/12/los-duravit.html>
- <http://www.ambito.com/812527-la-industria-del-juguete-desafios-en-un-mundo-tech>
- <http://neozink.com/blog/kids-marketing-o-marketing-infantil/>
- <http://lacomunicaciondelasmarcas.blogspot.com/2009/04/un-experto-en-marcas-y-2joan-costa.html>
- <http://www.ingenieriacomercial.com/posicionamiento-al-ries-y-jack-trout-resumen/>
- <https://www.lanacion.com.ar/662621-duravit-un-clasico-nacional>
- <https://www.facebook.com/Duravitok/>
- <https://www.instagram.com/duravitjuguetes/>
- <https://en.wikipedia.org/wiki/Duravit>

- <https://www.lanacion.com.ar/2105094-hora-de-salir-a-jugar-el-fin-de-la-infancia-para-la-industria-del-juguete>
- http://www.funcex.org.br/material/redemercosul_bibliografia/biblioteca/ESTUDOS_ARGENTINA/ARG_76.pdf
- <https://www.lanacion.com.ar/2054192-los-consumidores-centennials>
- https://elpais.com/elpais/2017/08/28/mamas_papas/1503911803_842969.html
https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-679918318-unico-catalogo-duravit-_JM
- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-655824102-hermoso-catalogo-duravit-_JM
- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-722384976-1-camion-duravit-solo-venta-color-azul-rosario-envios-_JM
- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-734997305-duravit-fiat-600-caucho-verde-esmeralda-antiguo-juguete-_JM
- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-674829506-ford-falcon-n-37-duravit-caucho-juguete-antiguo-argentino-_JM#reco_item_pos=1&reco_backend=machinalis-seller-items&reco_backend_type=low_level&reco_client=vip-seller-items-above&reco_id=2c064cb7-3f52-4071-9235-6614ff5e9fcb
- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-756910543-camioneta-4x4-ford-f-100-duravit-1980-_JM
- <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/CAPTOM1.pdf>
- <https://www.lmneuquen.com/carrefour-lanzo-una-publicidad-sexista-el-dia-del-nino-y-pidio-perdon-n600760>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Endel_Tulving#cite_ref-2

ANEXOS



7.1 Características psicográficas de las diferentes generaciones

Mabel Cajal, especialista en marketing turístico, afirma que cada una de las generaciones de personas han tenido experiencias y vivencias que las marcan con características únicas que hace que se diferencien de las demás y que determinan la forma de relacionarse con el mundo online.

Baby Boomers (1946-1964)

- Han nacido en una época de incremento en las tasas de natalidad
- Viven un cambio en el modelo tradicional con la incorporación de la mujer en el mercado laboral.
- Son comprometidos, fieles a su vida profesional y buenos para crear equipos.
- Están acostumbrados a trabajar durante muchos años en una misma empresa.
- Ven como mentores a los millenials ya que les enseñan y les dan ideas creativas.

Generación X (1965-1978)

- La mujer se incorpora de manera más fuerte en el mercado laboral por la necesidad de cubrir los gastos diarios, aunque un alto porcentaje aún se ocupa de la gestión del hogar.
- Son personas estables que saben trabajar en equipo y fomentan relaciones laborales de confianza.
- Desean alcanzar un desarrollo profesional dentro de la misma empresa y reflexionan antes de dar un cambio en sus vidas profesionales.
- Vivieron la llegada de internet y todo el desarrollo tecnológico posterior.
- Es la generación más adaptable al cambio.

Generación Y - Millenials (1979-1996)

- La mujer no duda en desarrollar su etapa profesional.
- Se marca una predisposición a mantener su estado civil soltero/a o casado/a sin hijos.
- Les gusta emprender y aprender, formar parte de la toma de decisiones antes que de un sistema de jerarquía.

- No les asusta cambiar de trabajo y tienen deseos de progresar profesionalmente para poder tomar decisiones y ganar reconocimiento.
- No conciben la vida sin tecnología y se adaptan al ritmo cambiante de las cosas.
- Mayor tolerancia al fracaso.
- Les gusta viajar.

Generación Z - Centennials (a partir de 1995)

- Todavía no se han incorporado al mercado laboral.
- Una gran mayoría desea tener su propia empresa y que sus hobbies se conviertan en fuente de ingresos.
- Buscan trabajos flexibles, a distancia, y que les permita desempeñarse en varias actividades a la vez.
- Su vida gira en torno a la tecnología. Estudian y leen online, y recurren a YouTube para sus trabajos de clase.
- Es difícil captar su atención, se preocupan por el medio ambiente y las personal.
- Son creativos.

Fuente: <https://www.mabelcajal.com/2014/12/millennials-generacion-x-baby-boomers-como-se-comportan-online.html/>

7.2 Registro de marcas en el INPI

Direccion de Marcas - ACTA 1084351								
PRESENTACIÓN:01/01/1900			DENOMINACIÓN:CAUPUR			TIPO MARCA : Denominativa		
DOMICILO LEGAL:								
RENOV. DE			RENOVADA POR - 1586411			N° EFECTOR: -----		
DATOS DE TITULARES								
Gestion del tramite								
Reglamento de uso								
NÚMERO OTORGAMIENTO								
Prioridades								
FECHA:			PRIORIDAD:			PAIS:		
PUBLICACIÓN								
Oposiciones								
OPONENTE	PRESENTACIÓN	FEC NOTIF	FEC VENCIMIENTO	NUMERO	AGENTE	CARACTER	FEC LEVAN.	EXTRAS
Vistas y Notificaciones								
CONTESTACIÓN FECHA		FEC NOTIF	FEC VENCIMIENTO	TIPO			EXTRAS	
RESOLUCIÓN :[PROYECTO DE CONCESION]								
FEC DE PROY: 14/03/1977		NRO: 873462		TIPO: Concedida		NOTIFICACION:14/03/1977		
OBSERVACION: SEGUN DISPOSICION NRO DISPO MIGRACION				FECHA DE DISPOSICION:		01/01/1900		
VENCE:		14/03/1987						

Direccion de Marcas - ACTA 1084347								
PRESENTACIÓN:01/01/1900			DENOMINACIÓN:DURAVIT			TIPO MARCA : Denominativa		
DOMICILO LEGAL:								
RENOV. DE			RENOVADA POR - 1586409			N° EFECTOR: -----		
DATOS DE TITULARES								
Gestion del tramite								
Reglamento de uso								
NÚMERO OTORGAMIENTO								
Prioridades								
FECHA:			PRIORIDAD:			PAIS:		
PUBLICACIÓN								
Oposiciones								
OPONENTE	PRESENTACIÓN	FEC NOTIF	FEC VENCIMIENTO	NUMERO	AGENTE	CARACTER	FEC LEVAN.	EXTRAS
Vistas y Notificaciones								
CONTESTACIÓN FECHA		FEC NOTIF	FEC VENCIMIENTO	TIPO			EXTRAS	
RESOLUCIÓN :[PROYECTO DE CONCESION]								
FEC DE PROY: 14/03/1977		NRO: 873460		TIPO: Concedida		NOTIFICACION:14/03/1977		
OBSERVACION: SEGUN DISPOSICION NRO DISPO MIGRACION				FECHA DE DISPOSICION:		01/01/1900		
VENCE:		14/03/1987						
Ubicación del Expediente								

Fuente: <http://www.inpi.gob.ar/>

7.3 Evolución del packaging del 2005 a la actualidad

CAMIÓN SUPER TRACK

Catálogo 2005



Catálogo 2010



CAMIÓN MINI TRACK

Catálogo 2006



Catálogo 2010



CAMIÓN CON ACOPLADO

Catálogo 2010



Catálogo 2018



MINI CAMIONES

Catálogo 2008



Catálogo 2010



NOTA: Al 2018 se mantiene igual aún habiendo cambiado los colores que identifican a los productos de la Línea Primera Infancia.

TRACTOR CON ACOPLADO

Catálogo 2006



Catálogo 2010



Catálogo 2018



SET GOLF

Catálogo 2005



Catálogo 2010



MI COCINA

Catálogo 2006



Catálogo 2010



Catálogo 2018



OLLAS Y SARTENES

Catálogo 2006



Catálogo 2010



Catálogo 2018



JUEGO DE TE

Catálogo 2005



Catálogo 2008



Catálogo 2010



Catálogo 2014



VERDURAS Y FRUTAS

Catálogo 2006



Catálogo 2008



TIEMPO LIBRE

Catálogo 2005



Catálogo 2010



ESTACIONES DE SERVICIO

Catálogo 2005



Catálogo 2010



SET CONSTRUCTOR

Catálogo 2005



Catálogo 2010



Catálogo 2018



SET CONSTRUCTOR 2

Catálogo 2005



Catálogo 2010



DOMINO GRANJA Y ZOO

Catálogo 2005



Catálogo 2018



JUEGO DE MESA "MEMORIA"

Catálogo 2005



Catálogo 2010



PUZZLE GRANJA Y ZOO/SELVA

Catálogo 2005



Catálogo 2006



Catálogo 2010



Catálogo 2018



DURA MASA

Catálogo 2006



Catálogo 2010



MINI BLOCKS

Catálogo 2005



Catálogo 2010



PRIMERA INFANCIA

Catálogo 2005



Catálogo 2010



Catálogo 2018



7.4 Recorrida por los principales puntos de venta

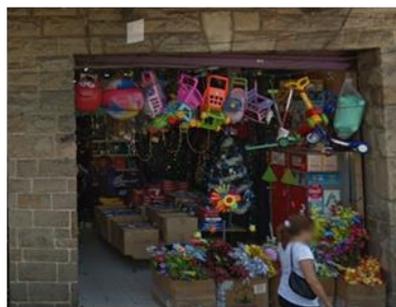
JUMBO – Unicenter



JUGUETERÍA SANTA CLAUS - Zona Norte



BAZAR – Zona Noroeste



7.5 Entrevista a Alejandro Macchiavello

- Camila: ¿Porque eligieron el nombre DURAVIT?
- Alejandro: Porque DURAVIT dura toda la vida. De ahí la marca que papá inventó en su momento que se llama DURA-VIT porque dura toda la vida.
- Camila: ¿Que se le dio a Ricardo para empezar a hacer juguetes?
- Alejandro: Uh que pregunta...no sé si alguien lo sabe... él empezó haciendo otras cosas, haciendo una especie de bombachas de goma para bebés, porque se ponía el pañal de tela y arriba del pañal de tela le ponían una cosa que era de goma, después se hicieron de látex y después vinieron los pañales descartables.
- Camila: O sea que el empezó con eso...
- Alejandro: Empezó con eso...y después en un momento cuenta que... papá contaba, porque yo le preguntaba... y él alguna vez dijo que había en EE.UU una fábrica de juguetes así de goma. Él no viajó, pero se puso a investigar de fórmulas y dio con una fórmula que le dio todo lo que después terminó aplicándolo a los juguetes. Pero por qué se puso a vender juguetes yo creo que nadie de nosotros sabe... no creo que haya sido algo pensado como “a ver, esto es un nicho de negocio”
- Camila: Pero él, tengo que entendido que, auto que salía nuevo, auto que copiaba...
- Alejandro: Eso sí, una vez que el empieza, la creatividad de él iba por el lado de seguir la línea de los adultos de la calle. Entonces todo el parque automotor vigente papá copiaba no se salía Ford Falcon, Ford Falcon, Renault 12... te hablo de los modelos semi - actuales pero en ese momento no se. La cupé Fangio y demás cosas en general seguía la... se renovaba el auto suponte estaba el Renault 18 y salía el Renault 18 coupe y hacían el Renault 18 coupe y en general fue así y después lo que hizo fue algunas... después si quieres sacale una foto porque hubo juguetes que inventó, más que nada palas mecánicas y moto niveladoras que eso él se ponía e iba, por ejemplo, a agencias de maquinaria agrícola, entonces por ahí miraba un tractor y un día empezó a investigar una motoniveladora y él iba

a... en San Fernando era una concesionaria que enfrente había un concesionario de maquinaria agrícola allá. Y papá se pasó horas una vez mirando y de ahí después hizo todo un desarrollo, hizo las matrices y que se yo de una moto niveladora, después te la voy a mostrar.

- Camila: Y estos juguetes, ¿Los hacían en base alguna investigación previa en relación a lo que el mercado exigía en ese momento?
- Alejandro: No, él se mandaba. En ese momento no existía ningún tipo de estudio de mercado ni nada. Quizás haya pensado, “Bueno, una motoniveladora nadie hacía, voy a hacerla yo” pero nadie grandes estudios de mercado en lo más mínimo. Era un... yo te diría, más intuitivo. Pero bueno él sabía que auto que había, auto que hacía y auto que hacía se vendía porque ni más ni menos, el que tenía un Ford Falcon se compraba un Ford Falcon de DURAVIT y el que tenía un Renault 12 se compraba un Renault 12 de DURAVIT. Y nosotros en algún momento de la transición, también hacíamos maso menos lo mismo, salía el Ford Sierra y hacíamos el Ford Sierra...
- Camila: O sea que ustedes, los hijos de Ricardo, continuaron a lo largo del tiempo con esta modalidad...
- Alejandro: Yo te diría que en alguna medida sí lo que pasa es que mi padre tuvo un problema muy grande que fue en la época de... año '76, '77, '80...
- Camila: Cuando comenzó la dictadura militar...
- Alejandro: Sí... es decir lo de la dictadura no lo afectó, lo que le afectó fue la política económica de aquel momento que fue muy parecida a la de Menem y Cavallo que era un dólar que valía siempre lo mismo, estable y era cada vez más barato importar y es ahí donde papá medio como que no supo, no le pudo timón a la situación y se vino para atrás...
- Camila: Porque hasta ahí hacían esto: Auto que salía auto que copiaban. Solo hacían ese tipo de juguetes... ¿Y cuándo empiezan a diversificar su producción?
- Alejandro: Y se fue generando la necesidad, en un momento después de ese modelo económico vino el modelo de ... cerrar la economía de vuelta entonces al cerrar la economía de vuelta, obviamente se cierran las importaciones, no podías

importar juguetes, entonces ahí medio nosotros fuimos decorando los juguetes de goma con calcomanías y no sé qué para darte otra sensación. Yo siempre cuento una anécdota de la F100, una camioneta colorada, que era solo colorada. Entonces un día dijimos, para vender más pongámosle calcomanías para tunearla y empezamos a tunear todos los juguetes que papá hacía porque papá hacía el juguete y nada más...

- Camila: ¿Esto en qué fecha ocurre?
- Alejandro: Eso lo empezamos a hacer en el año...a ver dejame pensar...con el gobierno de Alfonsín... en el año '83 ponele... '82...'83. Que primero empezamos a hacer, a tunear los juguetes y después ahí generamos algunos juguetes que consumían tanta rueda que empezamos a hacer ruedas de plástico y después a raíz de que empezamos a hacer ruedas de plástico, después dijimos, bueno porque no juguetes de plástico y ahí empezó la transición...
- Camila: ¿Y la transición del caucho al plástico fue en esa época también?
- Alejandro: O sea, las primeras ruedas de plástico y demás las empezamos a hacer afuera, entonces no conocíamos tanto el negocio del plástico. Pero las primeras máquinas de plástico que se compraron debe haber sido, eso lo sabe más Horacio, pero ponele en el año, con Menem, ósea en el año '88. Y las inyectoras de plástico tenían mayor productividad, o sea sacaban juguetes mucho más rápido. Al principio comenzamos a comprar matrices, hacíamos ruedas y algunos accesorios.
Después ahí, pegamos un golpe grande en un momento... Horacio viene un día y me dice Alejandro mirá... nosotros en ese momento le vendíamos mucho a Carrefour, Carrefour era LA cadena de supermercados. Mira las vueltas de la vida, Horacio me dice Alejandro mirá, y me muestra un aviso en Clarín, venden unos "tuppers", de tres medidas, redondos, con sus respectivas tapas. Y nosotros con el juguete no estábamos muy posicionados, no estábamos muy firmes, había que pelear el mercado. Y nosotros en Carrefour y particularmente yo que era el que manejaba esto, conocía mucho a este cliente. Entonces, ellos me dan las 3 medidas, en realidad llamo al que publicó por Clarín, lo llamó y le digo, "Mire usted tiene este producto, ¿Lo puedo ver?, sí cómo no y se vino a la fábrica y trajo los tres tuppens con sus tres respectivas tapas que de eso obviamente había un molde atrás que no lo trajo y se lo pedí por un día, a las muestras. Entonces

me fui a hablar con un gerente de Carrefour, con Horacio habíamos calculado un costo, yo lo inflé al costo y me acuerdo como si fuera hoy, \$3,20 era el precio ¿Te sirve? Si, entonces empezaron a comprar miles, de a miles. Tupperes herméticos con tres tapas, nada que ver con los juguetes y a raíz de eso, tuvimos que comprar algunas inyectoras más y era tal la venta que teníamos que trabajar...nunca nos hubiésemos imaginado trabajar 24horas pero porque no dábamos abasto. Y en un momento con Horacio decíamos... ¿Porque no seguimos por este lado? en vez de seguir con los juguetes...pero después vino, no sé si vos se te acuerdas, de la época del todo por 2 pesos y con la apertura económica de Menem y Cavallo, se puso mucho más competitivo y como nuestra productividad salía de las máquinas viejas que comprábamos en remates judiciales, las matrices lo mismo, nuestros herméticos no eran los mejores, después empezó a caer el precio de los herméticos porque al haber más competencia, hubo gente que hizo matrices más lindas, que invirtió y apareció un tipo que una gran mirada de negocios y nos dice de comprarnos la matricería. Además de los tupperes, DURAVIT igual se seguía vendiendo pero no era lo que era en la época anterior. Nosotros veníamos haciendo DURAVIT a ver en esa época.... algún juguete de plástico hacíamos pero muy poco... hasta creo que todavía estábamos con los accesorios, no hacíamos juguetes de plástico propios y después en un momento nos ofrecen comprar entonces les ponemos precio a los que maso menos se vendían, les pusimos precio a los baldes, algunos baldes de hogar, algunos tupperes y bueno con todo eso vendimos e hicimos un camión grande que ese volcador gigante que bueno con eso después empezamos de vuelta a volver al juguete porque eso nos dio una inercia fenomenal de vuelta y empezamos a hacer cosas ya distintas...

- Camila: Y con los juguetes para chicas, ¿Cuándo arrancaron?
- Alejandro: Si ahí empezamos, el primer juguete de niñas fue un juego de limpieza. Y cientos de miles hemos vendido eh... millones te diría y bueno todo eso se fue dando en la transición al plástico y bueno veníamos subiendo en el plástico y... yo te diría que los últimos DURAVIT se hicieron en el año '95. Hasta ahí llegamos con los DURAVIT de goma, el plástico crecía y DURAVIT se iba integrando y ahí sí nos pasamos 100% al plástico y bueno ahí empezamos a desarrollar juguetes de plástico y papá tenía un pensamiento que no estaba equivocado, él decía que los juguetes, y es verdad, para hacer un juguete de goma era mucho más barato solo con la tecnología de la goma que un juguete con

tecnología de plástico porque digamos que el molde del plástico es mucho más caro que el de la goma pero bueno era mucho más lindo, mucho más productivo. Ya la goma, la gente no la elegía, hoy un juguete de goma por más que sea nuevo es muy rústico. Hoy el que lo quiere es porque lo tuvo y lo quiere para su hijo, ya lo tiene incorporado.

- Camila: Hoy en día, ¿A qué target apuntan ustedes?
- Alejandro: Y hoy nosotros estamos vendiendo... DURAVIT como que se está digamos, empezando a reconocer la marca de vuelta. Porque hay una etapa donde hubo un quiebre, desde el '76 que fue el proceso, ahí empezó medio a complicarse por esto que te decía antes, hasta el '81, '82... DURAVIT había desaparecido... no vendíamos nada, se podía creer la caída que habíamos tenido. Y después el asociar, nosotros donde que tenemos que tener mucho cuidado ahora es con la marca y el juguete que hacemos porque esto de dura toda la vida, si vos le das a la gente un juguete que no dura toda la vida, la gente se defrauda mucho con la marca, entonces en general la gente asocia DURAVIT con el viejo juguete de goma y eso lo explotamos, porque es un marcón. Entonces la idea es siempre cuidar la marca y el slogan y la gente asocia eh es como que ahora dicen "Si es DURAVIT es bueno" aunque sea otro material. Es como que arrastramos esa marca que papá quería instalar. Lo que pasa es que papá vendiendo muchísimo menos que nosotros en cantidades llegó a participar en programas de televisión, era una cosa que extraordinaria. Porque primero pienso igual que en ese momento no era tan caro pero además, la escala de papá en la mejor época vendía entre 36 y 40 mil juguetes en los meses más picos, que era mucho teniendo en cuenta la cantidad de habitantes que había en el país en ese entonces. Ponele que papá vendía por año no más de 430 mil juguetes y nosotros actualmente estamos vendiendo 4 millones y medio de juguetes por año, o sea que estamos hablando del 10% de lo que nosotros vendemos hoy. Con esto no quiero que malinterpretes eh, era otra la época de papá...
- Camila: No por supuesto, se entiende que era otro el contexto. Y todo lo que ustedes fabrican se vende, ¿No hacen de producción de más?
- Alejandro: No, no hacemos de más porque no damos abasto. Nosotros podríamos estar en un 30% más de lo que vendemos. Podríamos estar en un 5

millones, 5 millones y pico de juguetes tranquilamente y los venderíamos pero no, hoy en día estamos con un techo acá medio complicado.

- Camila: A mí me llama la atención el por qué DURAVIT hizo, en su momento, publicidades para las revistas Billiken y Antejito y luego no volvió a hacer...
- Alejandro: Alguna vez hicimos una estupidez, en un programa que lo manejé yo a eso. Ese programa de TV tenía como una rampa y aprovechando el tema de DURAVIT, esta rampa de madera medio inclinada que en la punta tenía como un resorte, entonces iban los chicos al programa de TV... este era el show de Antejito y Antifaz había un actor muy conocido... un tal Misura Mendez. Bueno entonces los chicos iban y la rampa era de esta altura y era inclinada así hasta la pared, entonces iba el chico y tiraba el juguete pegaba contra el resorte y rebotaba y eso salía en cámara. Cuanto más lejos volvía, más puntaje hacía. Y hace... yo te diría año '82, '81... había un revival que lo hizo Carlitos Balá entonces yo me fui hasta ATC, estuve con el productor e hice lo mismo hice esa rampa que hacía papá y bueno esa fue la única publicidad que hicimos desde el año desde siempre, desde que yo empecé a trabajar en el año '81, '82, la única publicidad que hicimos fue esa, que duró... ponele que era un programa que salía todos los días y esto se hizo dos veces por semana durante un mes.
- Camila: Y hoy en día, ¿Les interesaría hacer algo? ¿Lo creen necesario o no?
- Alejandro: Y la verdad que si nos interesa, lo que hoy, la mejor publicidad dada que no damos abasto... publicidad de venta no puedes hacer por una demanda que no podemos cumplir porque si no yo podría publicar, generar demanda y vender más caro, pero no, no es la idea. La idea nuestra es manejar el precio lo más acorde posible a la capacidad de consumo de la gente y en función de eso volumen, rotar, rotar y rotar.... y después que entran, que la gente cuando se compre un DURAVIT esté conforme con el juguete que compró. Y en general lo que yo rescato y leo es que la gente cuando compra un DURAVIT en general está contenta con el juguete que compró, porque compró el camión y le duró. Llegan mails acá, por ejemplo una vez nos llegó que un grupo familiar hacían carreras con los camiones en la playa de Comodoro Rivadavia entonces nos mandan un filmación de una mina con chiquitos corriendo por la playa con el camión y te lo dicen. Mira qué lindo el juguete, que bueno que es...

- Camila: Y esta gente, ¿Vos decís que asocia el juguete con la marca?
- Alejandro: Sí, totalmente.
- Camila: ¿Cuál es tu función dentro de Caupur?
- Alejandro: Lo que a mí me corresponde es desarrollo de producto, las ideas, el cómo venderlos, si en caja o no en caja, el precio. Todo eso lo manejo yo y todos los canales de distribución que también manejo con los representantes. Obviamente trato de elegir el juguete que creo que la gente puede llegar a elegir...
- Camila: ¿Hacen estudios de mercado?
- Alejandro: Hay estudio de mercado, mi estudio de mercado pero sabes que, es hablando. Hablando con los clientes, yo hablo muchísimo con los mayoristas, estoy todo el día hablando con los mayoristas, me la paso hablando por teléfono, en casa mis hijos me cargan pero yo siempre digo que nunca hablo al cuete con un cliente, porque aprendo por donde va la mano y la verdad que de esta manera nos ha ido muy bien... y bueno la gente hoy el concepto también que hay en mercado, los clientes, hoy en día hay respeto por DURAVIT, no de los clientes mayoristas sino de los supermercados como Wal-Mart, Coto, La Anónima, Villar de Mendoza, Carrefour no porque no le estamos vendiendo, pero son todas cadenas muy fuertes, fuertísimas, Falabella también, Jumbo, Libertad de Córdoba, son todas cadenas, primero son todas internacionales, que me han llegado a, me lo dicen a mí yo hablo en primera persona pero porque me toca, no es que yo hago todo, pero esta parte me concierne a mí, he estado en reuniones y yo a veces le digo a Horacio, él está muy encerrado acá con el tema de las máquinas, entonces yo le cuento. Estaba por ejemplo la otra vez con los de Wal-Mart, tres chicas de treinta y pico de años y me dicen... “Che Alejandro, no me cumplen con las entregas, nunca dan abasto siempre nos entregan mucho menos de lo que pedimos” y bueno comprá en Febrero, comprá en Marzo, stockeate, porque lo pasa es que ellos quieren pagar con la venta y DURAVIT si le quieres pagar con la venta, cuando llegas a comprar porque te da el plazo para venderlo y pagarle es tarde no hay más mercadería. Entonces tuvieron que asumir que DURAVIT es un proveedor especial entonces que te dicen, Alejandro... si DURAVIT no me entrega, y estas cosas no me las deberían decir, me entregaste en octubre, me entregaste en noviembre y en diciembre casi nada y a mí, a mí

sección, me dice la compradora, me haces de goma porque yo pierdo una cantidad de unidades que podría vender y al no tener DURAVIT no tengo un sustituto, no lo hay y terminamos vendiendo menos, esto me lo dijo también Coto...

- Camila: ¿Ustedes tienen un competidor directo?
- Alejandro: No, la relación precio-producto de DURAVIT es muy buena entonces hay una dependencia... Wal-Mart no se va a fundir porque no tenga DURAVIT pero la sección si lo siente entonces que venga el comprador de: Wal-Mart, Dinosaurio, Coto, La Anónima, Falabella, Libertad, La Anónima... bueno la otra vez estuve con la compradora de Libertad y lo mismo, ¿Sabes que me decía? Alejandro yo no puedo creer estaba con el importe de venta y compra de fin de año entonces me lo mostró y me dice... esto no te lo debería mostrar pero mira porque lo yo siempre le recalco a nuestros clientes yo me voy muy sencillón, no es que voy canchereando, siempre agradeciendo la información que me dan y no la uso para ventajear, sino que todo lo contrario, la gente se da cuenta de eso, lo valoran, entonces te dicen todo. Los clientes más complicados que se te pueda ocurrir, que son los distribuidores mayoristas que te pichulean, te pichulean, te pichulean, y conmigo me dicen: mandame lo que quieras, cuanto quieras...
- Camila: Claro así es un placer trabajar...
- Alejandro: Así es un placer... y bueno la de Libertad me dice: Alejandro mirá, entonces me muestra un reporte, nosotros en Octubre entregamos suponte, el 15 de diciembre (el 24 es Navidad) el 15 el artículo menos vendido de que lo que se entregó, la estadística daba que se había vendido el 89%, el que menos se había vendido. Y había juguetes del 100%, todo era entre el 93% y el 98%. Y mirá cómo son las cosas que suceden, yo cuando negocio sé que vendo todo. Si te ofrezco algo es porque sé que se vende no es que tengo el depósito lleno de porquerías que no sé dónde meterlas. Entonces a la compradora le digo che... ¿No me incorporarías la línea de masa? No, me dice... la masa mucho no se vende me dice. Ella estaba en Falabella y en Wal-Mart me pasó algo parecido... por eso todo tiene que ver con todo. Le digo... ¿No me probas dos artículos? tenemos 8...9 nosotros. ¿No me probas dos? Bueno un poquito te compro... lo dijo como para decir bueno lo ayudo... cuestión que compró no sé 500 unidades y me dice che Alejandro, tenías razón la masa voló. Tenemos que trabajar mucho más

fuerte la masa. ¿Y porque se vende? Le digo ¿Sabes qué pasa? Vos estás trabajando una línea que es muy linda es un marcón pero es carísima y la línea nuestra no es mala y esta con un precio estas al 50% menos que Play doh. Y bueno ahora para el día del niño ya me hicieron la orden de compra, ya está. La mina me dice, Alejandro ¿Que compro? La negociación, es una lista de precios, ¿Que descuento tengo? Un 10. Nos hacen la orden de compra, no se hizo el 10. Yo que hago, la llamo y le digo che, sabes que te equivocaste, te olvidaste de hacer el 10%. ¿En serio? Me dice, y vos me lo dijiste me acuerdo, vos sabes que me olvidé. Uy como te agradezco, otro no me hubiese dicho nada...

- Camila: Eso se valora un montón...
- Alejandro: Claro... y yo eso lo cuido, no solamente lo hago porque queda bien, lo hago porque así tiene que hacer, tenes que tener una cierta conducta.
- Camila: Y este aspecto, ¿Lo heredaste, lo copiaste un poco de tu papá?
- Alejandro: Y sí, yo soy hijo de papá. Los Macchiavello somos honestos. Esto no es que “Soy”, papá nunca me dijo vos tenes que hacer tal cosa, tal otro... aparte papá era cero comercial. Si algo que papá no quería y no le gustaba era esto que hago yo. Nada de nada. Papá era muy parecido a Horacio, más de máquinas, perseverante. A Horacio se le rompe algo y hasta que no lo hace caminar...ufff tozudo. Y bueno sirve....
- Camila: Por lo que puedo observar todos acá tienen un rol específico y se complementan en lo suyo...
- Alejandro: Sí, cero competencia entre cada uno. Horacio hace lo de él y yo lo mío. Por ahora todo bien...
Y bueno con Wal-Mart Me pasó lo mismo, hace 2 años atrás, tenían que hacer un layout de la góndola, principios de temporada como que te diga el mes de Marzo, entonces me dicen que les mande el surtido de la línea que yo considero que tenían que trabajar y ellos a la par hicieron su selección y les mandé toda la línea de masa. Y me dicen, pero Alejandro, ¡La masa no se vende! Lo mismo, y les digo pero bueno, ¿Porque no la probas?
Si te cuento lo que compra ahora Wal-Mart de masa no lo puedes creer. Y después lo metimos a Jumbo, en Jumbo pasó lo mismo y Jumbo ahora compra... bueno

porque ahora no se habla de que cantidad de juguetes te van a comprar. Te dicen yo tengo que comprar 5 millones de pesos... entendes? Se habla, te voy a comprar tanta plata de esto tanto de lo otro. Después si obviamente en un momento va la orden, pero en el inicio de las conversaciones son así... este año te voy a comprar 5 palos, te voy a comprar 10 palos, y vos recién estás hablando en Marzo y ya te dicen esto, y bueno con la experiencia que uno va teniendo...bueno a ver... ¿Cuál va a ser la venta anual? ¿Cuánto es lo que podemos vender? Y nosotros podemos vender tanto por mes. Entonces empiezo... Wal-Mart tanto, Coto tanto, Jumbo tanto, La Anónima tanto... los clientes tal tanto, tal tanto, tal tanto... y va. Y después se vende todo, todo se vende es una locura...

- Camila: Y con lo que es el avance de la tecnología, donde vemos cada vez más a los chicos con los ipods y las tabletas...
- Alejandro: El último nicho en desaparecer es el juguete de primera infancia...
- Camila: Claro, pero con estos avances y estos cambios que están habiendo en el consumo de juguetes. ¿Ustedes tienen algo pensado en relación a esto? ¿Pensás cómo va a ser a futuro?
- Alejandro: No, la verdad que no. Si sabemos que hay un momento, yo no creo que un chico a los $\frac{3}{5}$ años esté 100% de su tiempo conectado a un aparato tecnológico. Y bueno un poco la apuesta, el pensamiento nuestro, del plan de negocio es que nosotros tenemos que fabricar juguetes para chicos de no más de 4, 5 años. De 5 años para arriba olvidate, ya no hay consumidores de juguetes casi.
- Camila: ¿Ustedes hoy en día ya le están vendiendo a este target de primera infancia no es así?
- Alejandro: Y sí, gran parte sí. La última estrategia de venta de juguetes de DURAVIT es atacar la primera infancia, recién nacido, 1 año, 1 año y medio, tenemos sonajeros, mordillos, viste ese tipo de cosas...
- Camila: ¿Por ahora seguirán con esta línea de juguetes?

- Alejandro: Sí, juguete tecnológico olvidate en Argentina hacer un juguete tecnológico es muy complicado.
- Camila: ¿Y algún producto que sea derivado del plástico que no tenga que ver con juguetes?
- Alejandro: No, hoy tenemos que tener, aunque está mucho más competitivo y se achicó la pirámide de consumo, hay un espacio grande de juguetes todavía y creemos en el juguete tradicional. Un chico de 1 año no puede agarrar un teléfono si no tiene coordinación entonces por eso el mordillo y demás...
- Camila: Nosotras con mi compañera vamos a hacer la tesis de DURAVIT, arrancar contando toda historia hasta llegar al escenario actual que es un por un lado el avance de la tecnología en los chicos y por el otro lado queremos plantear un plan de comunicación de la marca entonces pensamos en hacer gráficas, presencia en redes y queríamos ver de continuar con los valores que tienen ustedes, su tradición y por lo que me decís, es como bueno, valorar el juguete, el niño que juega... yo por lo que vi en las publicidades en su momento, valora mucho el niño que juega con otro niño...
- Alejandro: Mmm y el juguete nosotros lo que hacemos es... obviamente le damos impulso y nos parece bien y aparte no es solamente porque es un negocio el concepto de juguete para mí es el que relaciona, el que vincula, el que divierte, entretiene, asocia, que el podes aprender. Yo personalmente odio el juguete... odio ver a los chicos jugando a los jueguitos con el teléfono... odio a los chiquitos que van con una computadora así, jugando con la computadora, me parece algo siniestro. Pero no porque atenta contra mi negocio, capaz que estoy equivocado pero yo pienso así...
- Camila: O sea que hoy en día ustedes estarían apuntando a ese tipo de padres que valoran al juguete tradicional y compartirán sus valores como marca...
- Alejandro: ¿Y sabes porque también le va bien a DURAVIT? Porque primero que está con una relación precio-producto buena. El interior es muy consumidor de juguetes DURAVIT, especialmente de los camiones, tractores...

- Camila: ¿Sabes cuál es porcentaje de la producción que ustedes que se va para el interior?
- Alejandro: No, no lo puedo ni estimar, ¿Sabes porque? Porque mucho mayorista distribuidores que están en Capital y GBA, le venden a clientes que son del interior. Entonces... no lo puedo... mm te diría que de la venta... de lo que nosotros fabricamos que entregamos en Capital y GBA, te diría que el 50% de la venta se coloca en Capital y GBA que no quiere decir que se venda, en Capital y GBA. Se vende hasta el distribuidor mayorista pero el último eslabón que es el consumidor, ese 50%, es como que...yo sí sé que el 50% de lo que fabricamos si va al interior, ahora el otro 50% que queda en Capital y GBA, queda pero capaz que en la bodega de un mayorista que le vende a muchos clientes del interior a comprar y se lo llevan para afuera. Eso no puedo medirlo, no tengo forma de estimarlo, ni a palos, imposible.
- Camila: ¿Ni tampoco en qué plazas del interior están presentes?
- Alejandro: y Bueno aparte de las grandes cadenas mayoristas de Córdoba, La Anónima, etc., aparte de los distribuidores, hoy la venta en los supermercados... porque acá la cartera es: Distribuidores mayoristas, Cadenas de Jugueterías, Cadenas de artículos del hogar y Supermercados e Hipermercados. Los supermercados e hipermercados deben estar dando maso menos entre la venta neta el 30%...30%...35%... Y el 65%...70% va a los otros canales que son Mayoristas distribuidores, cadenas de jugueterías y cadenas de artículos del hogar. Y de eso te diría que el 40% va a distribuidores mayoristas, el otro 20 va a cadenas de artículo del hogar y de juguetes. No sé, está bastante atomizado... ¿Dónde podríamos crecer? Podríamos crecer en Mayorista-Minorista distribuidor mucho y también podríamos crecer mucho en casas de artículos del hogar y en supermercados. Por ejemplo a Carrefour no le vendemos, no venderle a Carrefour significaría un crecimiento del 20% más.
- Camila: ¿Y porque no le venden a Carrefour?
- Alejandro: Porque hoy no es necesario, a la vez no damos abasto. Y tuvimos un problema comercial hace unos años atrás y la cosa quedó muy tirante asique por ahora esta difícil vender y a dios gracias no necesito a Carrefour.

- Camila: ¿O sea que actualmente no estarían buscando nuevos clientes? ¿Por una limitación en la producción?
- Alejandro: No, estamos haciendo algo que va al revés de todo y está muy reconocido por los clientes habituales. Qué es lo que no hace normalmente el productor de juguetes en Argentina, que por lo general es chico y siempre están necesitando guita y no sé qué cosas... Che Alejandro mirá, yo quiero DURAVIT porque tengo un negocio mayorista en tal lado, tal otro... Mirá... la compra mínima son \$150mil, pago anticipado no lo tomo. ¿Cómo? ¿Te doy la plata por anticipado y no me lo tomás? No...ahora vos sos un cliente habitual... Che Alejandro necesito un pedido de 300 mil te entrego los 300 me pagas cuando acordamos el plazo y viene la gente quiere la cuenta y me dice... Si pago anticipado, ¿Por qué no querés aceptar? Porque tenemos clientes con los cuales nos venimos apoyando y preferimos cuidarlos a estos... y aparte se afianza... mirá lo que empieza a pasar...el distribuidor al que vos le vendes, ve que primero no tenés problemas de precios porque si vos llenas el país de clientes, vos crees que vendes bien pero en algún momento empiezas a vender... porque empieza a cruzarse con los precios y se arma una competencia tal que nadie hace negocio entonces de esta manera al escasear juguetes, y los tienen los que tienen, ¿Que hacen? Vos sos juguetería y vas al distribuidor, el distribuidor te dice, che... vos vas y le pedís DURAVIT porque los necesitás porque los vendes... la juguetería minorista necesita DURAVIT entonces va al distribuidor... ¿Cuánto vale esto? 2 pesos... ah bueno mandame de esto, de este y te hacen el pedido y te lo mandan. Y cuando vos vas al distribuidor te dicen, bueno yo te vendo DURAVIT ¿Pero que más te vendo? Sino no te venden, hasta eso hacen. Usan a DURAVIT como condicionante de venta. Entonces el distribuidor te dice, si no tengo DURAVIT no vendo el resto. Entonces DURAVIT tiene que tener y entonces vos los abasteces bien, te pagan fenómeno. No les tenés que decir nada, no hay que estar atrás, nada. Es un placer... No tenemos problema de cobranza, che te mando un pedido... una estupidez pero mirá que loco... vos sos distribuidora, te va el camión... Uy no puedo recibirlo hoy porque está lloviendo, porque no tengo gente, ¿Me lo podrás traer mañana? No te lo tomes a mal, no puedo esperar, ese camión a la fábrica no vuelve. Entonces levanto el teléfono y digo Juancito, tengo un camión en Morón ¿Te va? ¡Si si, mandamelo mandamelo! Al otro te llama el cliente que rebotó el pedido anterior... che mirá no lo pudiste recibir, yo no lo pude traer de vuelta a la fábrica. Vamos a esperar unos días y te vuelvo a mandar. así nunca más te rebotan un pedido y te lo reciben como sea, se

preocupan por pagarte. No es que le vendas lo que querés y como querés pero todo lo que les mandas lo quieren... entonces se fue dando todo eso, entonces hoy... en la medida que hagamos juguetes buenos, accesibles que a la gente le gusten y a un precio razonable tenés todo servido ¿Qué marketing?... Sin despreciar al MKT, sin menospreciar a la comunicación, todo lo que fuimos haciendo fue un trabajo de campo permanente, persistente de continuidad y conducta. Un precio razonable, no hay precio de distintos. Entonces el cliente sabe que si agarra la lista y lo vende con el precio de la lista lo va a vender, no va a tener mayores problemas de precios, que si bien los hay, son mínimos. Lo venden todo, no les alcanza. Gracias a que tienen DURAVIT le venden a todos. Te lo piden los mayoristas, viene Wal-Mart te dice: Che de lo que me mandas, mandame más, mas, las jugueterías te lo piden: Che yo quiero DURAVIT, no mira no te puedo vender... hay gente que llama cada un mes, te llama y dice “¿Alejandro hay alguna posibilidad?” “No mira lamentablemente estamos sobrevendidos” y esta gente te está ahí esperando... y por otro lado para que vas a meter jugadores nuevos si con estos que estamos hablando nos alcanza...

- Camila: Claro, supongo que tampoco quieren “descuidar” a sus clientes de siempre... Y el gobierno del Kirchnerismo, ¿Los benefició con alguna medida? ¿Al cerrar las importaciones, por ejemplo?
- Alejandro: Mmm que se yo... a ver...si porque se reguló la importación pero aumentó muchísimo el contrabando y contrabando genera caos. La aduana era un colador, entonces lo que no se podía importar porque estaba prohibido se contrabandeaba o sea que era medio lo mismo que antes y hoy por ejemplo hablan de abrir la economía pero todavía no lo vemos.
Nosotros tenemos en DURAVIT una experiencia a favor que de alguna manera nos... una buena y una mala. La mala fue cuando a papá le tocó la época del proceso ahí la apertura no le vino nada bien no la pudo manejar, casi se funde la fábrica, estábamos en la lona. Yo creo que ahí, que me perdone no lo voy a criticar, era grande, estaba cansado pero se equivocó en algunas cosas yo creo que se equivocó sin menospreciar su trabajo en lo más mínimo y después nos tocó con la época de Menem-Cavallo que fue muy similar que ahí nos empezamos a volcar en el plástico, teníamos buenos costos, buenos desarrollos y diseños y...
- Camila: O sea con Menem que había competencia...

- Alejandro: Nosotros crecimos...
- Camila: Mira, yo pensé que iba a ser al revés...
- Alejandro: No no... a nosotros con Menem y Cavallo no nos fue mal...
- Camila: En ese momento fabricaron los tupperes...
- Alejandro: Si, ahí empezamos y después se volvió a hacer juguetes, empezamos a hacer desarrollos y hoy nosotros sentimos que somos la fábrica número 1 de juguetes en la Argentina y que está muy... recontra reconocida.
- Camila: O sea que se podría decir que desde la transición del caucho al plástico empezaron a crecer, no hubo un momento de...
- Alejandro: Hubieron momentos medio difíciles por ejemplo lo que fue el 2001. eh el año pasado cuando devaluaron también, ahí no fue tan grave pero se sintió un poco... esas crisis económicas generales que exceden a las compañías lo que pasa que a veces te toca.. así como estamos el día que se caiga DURAVIT, yo creo que del país, no queda nada. Vos fijate que hoy vos estas en la calle y te pones a hablar gente y te vas a dar cuenta que esta todo el mundo para atrás, se vende menos y tengo índices... el tema de camiones... nosotros mandamos mucho por ejemplo los clientes del interior les mandamos equipo completo imaginate esos camiones enormes, esos van llenos de DURAVIT. ¿Antes que hacíamos? Íbamos... viste se van dando estas cosas porque claro... empieza a crecer el volumen de distribuidores, yo antes lo que hacía era cargaba camiones pagados por DURAVIT, se los mando a los transportes de los cuales van a las localidades del interior, las que sean. Eso tiene un costo de distribución porque vos cargas un camión que yo llamo para que vaya a los expresos, eso lo pagaba yo. Como fueron creciendo los clientes, ¿Qué pasa? Hoy tengo conversaciones con clientes y les digo, ¿Che me mandas un equipo? Ese equipo es del cliente que le digo mandame un equipo a la fábrica así ya te lo lleno y va derecho a tu depósito. Así no tengo que ir al expreso, me ahorro el costo de distribución de acá hasta el expreso, una serie de cosas. De esos camiones yo me empecé a hacer amigote de los camioneros, de los dueños de los camiones entonces les digo... eran 2 transportistas que tenían 10 camiones cada uno, uno de los camioneros le digo

“Che tengo envíos para Santiago del estero y Salta, ¿Tensé camiones? “No esa zona no me sirve porque esto, lo otro...” Bueno está bien, listo... empiezo a buscar por otro lado, me pasan tarifas, Salta \$23.000 y Santiago \$18.000 de un equipo completo... llamo a otro transportista el que me dijo que no le servía y le digo “Che, Santiago y Salta y me dijiste que no te servía...” “No no si, me puede servir ¿Y porque? ¿Qué pasa?” Si sé que pasa, hace calor entonces agarra y me dice mira, le haga distribución a easy, le hago distribución a Unilever, le hago distribución a... me nombró 4 empresas muy importantes y el tipo me dice, están parados. Tengo 10 camiones parados... che entonces a Santiago y Salta, ¿Lo podemos hacer? ¿Cuánto me cobrarías a estos lugares? ¿Y vos cuanto me pagarías? No no decime vos, yo no me puedo meter en tu negocio, decime lo más económico que me puedas pasar para ver si me sirve... y bueno de 23 bajo a 18 y el de 18 bajo a 13... ¿Y esto qué significa? Que no tienen trabajo entonces están agarrando cualquier cosa. Y nosotros que estamos bastante bien... yo los llamo a los clientes porque los clientes esa negociación no la tienen, la fui adquiriendo yo, aprendiendo y hoy la uso y le doy el servicio al cliente, le digo ¿Che cuanto tenés un camión? No a mí mi camión me cobra 23, le digo che te consigo uno a 18, ¡¿Cómo?! ¿Enserio? si bueno ¿Cuándo podes cargar? ¿El martes? Bueno el martes yo te mando el camión, págalo vos, arreglate. Yo la tarifa que conseguí es esta. Entonces vos a ese tipo le vendes, le conseguís un camión barato, le vendes mercadería que la va a vender. No tiene competencia con DURAVIT, no tiene problema de precio, sabe que tratás de cuidarlo, que lo que tenés se lo vas a dar a todos por igual... ¿Qué otra cosa podes pedir? ¿Qué Marketing querés hacer?

- Camila: ¿Para vos no hace falta?
- Alejandro: Si hace falta pero es otra etapa. Yo creo que lo más importante que tenemos que hacer los mejores juguetes, con un precio lógico y conseguir estas cosas... un camión que te sirva... que no tengas 10 tipos que estén compitiendo entre sí... entonces todo va solo, va solo.
- Camila: Y con respecto al packaging ¿Cómo se manejan?
- Alejandro: Encontré a un diseñador gráfico que me salvó la vida. Autocrítica: Cuando empiezo a hacer cajas, para mí la caja era un costo, yo decía... porque a este coso lo tengo que poner en una caja que capaz que el 10% del costo de esto es esto.

- Camila: ¿No lo veías como algo rentable?
- Alejandro: No lo veía como algo que ayudaba a vender el artículo. Entonces hacía cajas... también ojo que todavía no había dado con un diseñador gráfico que me dé, me proponga cosas piolas... entonces chapuceaba... los primeros catálogos los hice aparecer a Sol y a Alejo (hijos de Alejandro), los hice sacar fotos, no sé qué y salió y después me di cuenta... dije no esto no puede salir así... y no lo hice para que salgan Alejo y Sol era una cuestión comercial nada más, mira si yo voy a querer comerciar con Alejo y Sol... y las cajas yo decía y bueno total es juguete es lo que va adentro.. y los juguetes se vendían...
- Camila: ¿Esto en qué época?
- Alejandro: Y maso menos hace 12...13 años... y uno agarraba juguetes que de repente le empezamos a hacer cajas que son las actuales y explotaron los artículos...
- Camila: ¿Esto fue a partir del cambio de diseñador?
- Alejandro: Si... había una fábrica, unos colegas fabricantes que tenía un lenguaje en el packaging que a mí me gustaba mucho porque no es cuestión de cualquiera hace cualquier caja... no es así y yo lo experimenté. Entonces lo busqué a este diseñador, un día hablo con él, consigo el teléfono...
- Camila: ¿Cómo diste con este señor?
- Alejandro: Y el tipo le hacía packaging a Rasti. Rasti es una empresa que hizo una campaña de comunicación muy intensa y muy piola y tenía unas cajas que lograban cosas que yo no lograba ni por asomo y fui probando algunas hasta que bueno también encontré ilustradores para los rompecabezas que son dos cosas distintas. Una cosa es un ilustrador y otra es un diseñador gráfico y bueno encuentro este tipo que me dice “No no yo trabajo para una empresa y me debo a ellos...” al año siguiente lo llamo, y yo necesitaba ese diseñador, quiero los diseños como los que hace Rasti. (Te quiero mostrar uno que esto se está pergeñando ahora en estos días a ver si lo encuentro) Entonces le digo al diseñador che necesito algo como Rasti y todos los que yo tocaban no daban...

hasta que me pongo a hablar con este ñato, lo vuelvo a llamar al año le digo che, en febrero (en febrero no hay laburo) mira soy Alejandro Macchiavello... ah como te va me dice yo...y bueno arrancamos me hizo una línea de cajas una de juguetes y ahí empezaron a ganar vidrieras (ves esta es una caja, este es un juguete nuevo ¿no? esta es una de las caras de la caja. Ves esto es naranja y ahora va a venir un celeste) estas cosas yo no le daba bolilla pero había que darle bolilla...

- Camila: Y sí. El packaging es un aliado clave a la hora de vender un producto.
- Alejandro: Siii
- Camila: ¿Y antes como era? ¿No tenés alguna foto de lo que era antes?
- Alejandro: Uff... Tendría que ver algún catálogo viejo... viste uno siempre vive al día (los catálogos que tengo son con el nuevo diseñador (*me muestra con los catálogos los diseños de los ilustradores de antes y los nuevos dibujo selva-granja*) en el lenguaje de los diseñadores también fui aprendiendo hasta que encontré un diseñador que yo creía o pretendía que sea lo que es.. y la verdad que me cambió la vida.. empezamos a encontrar buenas exhibiciones en los supermercados o la juguetería se luce con la caja, vos las pones en la vidriera y te motoriza la venta (*encuentra otro catálogo*) mira acá encontré este catálogo viejo que te lo presto pero necesito que vuelva.. nosotros nunca fuimos de guardar historia de hecho después terminamos comprando los juguetes que nosotros mismos fabricamos y muchísimo más caros..
- Camila: Con respecto a los espacios en exhibición, ¿Vos los negocias?
- Alejandro: Negociar que significa, ¿Si pago? No me sacan una moneda para eso hoy.
- Camila: Y si ponen tu marca en el estante de abajo de todo, ¿No te importa?
- Alejandro: Me enoja y no les vendo más jaja
- Camila: ¿Tenés alguna forma de corroborar eso?

- Alejandro: Y... trabajo de campo. Tenemos unos repositorios que trabajan con nosotros que hacen reposición de punto de venta en supermercados particularmente. Y ellos cuidan mucho, porque yo lo que hago cada tanto... hay un formato entonces yo voy a 2 o 3 Wal-Mart y ya sé si están reponiendo o no... pero los repositores que tenemos son muy conscientes de que si ellos trabajan bien y hacen bien el trabajo de exhibir se vende más y yo los sigo teniendo.
- Camila: Si al supermercado que te compra, le interesa vender DURAVIT, tampoco te va a dar un mal lugar porque sabe que no le conviene a ninguna de las dos partes.
- Alejandro: Las que gastan fortuna en ese tipo de cosas son las multinacionales porque aparte es un tema hasta cultural te diría... mira las cosas que estoy diciendo si me escucha un tipo de una carrera universitaria hablando de esto me mata pero conozco mucha gente... se matan y se matan con presupuestos que en realidad lo único que hacen es encarecer la mercadería... es un tema largo este no... porque ponele, vos sos vendedora mía yo soy DURAVIT y la llevo acá (*señala su corazón*) pero acá en serio... vos sos comprador y me pasa constantemente yo cuando voy a las reuniones de pongo de ejemplo Wal-Mart, Coto... 4 reuniones por año... esto es todo mail, órdenes de compra por sistema, los precios se mandan por mail se activan y ya van solos... el resto es reposición hay una lista de precios, te la mando, la activan y ahí salen... pero que pasa, por ejemplo Wal-Mart cambia la compradora, vos sos compradora nueva, entonces vos ves que en el listado Caupur-DURAVIT te vende al precio de la lista que la lista es cualquiera, la lista la manejo yo.. esto si vos te vas a trabajar a un supermercado por favor no te me pongas en contra... esto es real lo que te voy a decir y lo hacen casi todos... los supermercados te dicen por ejemplo “Hola Alejandro te compre 10 millones de pesos el año pasado, te voy comprando ahora 12 millones de pesos, ¿Que descuento me haces? y vos con una lista de precios y yo le digo no mira yo te doy lo que tuviste siempre el 10% pero Alejandro hace 10 años que trabajamos con el 10. Esto es un muy sencillo, yo trabajo con el tiempo y mi costo es tanto y yo a vos te puedo dar el 10. No pero yo necesito que me des el 12... ¿Que hacen los proveedores? algunos. El que puede le dice que le da el 2% más y le haces la lista nueva de precios, le metes dos puntos y chau... si sos más chico te dicen no no, este precio y con el 2%.. y después viene DURAVIT, en este caso por mi persona... me dicen Alejandro vos

sabes cómo esto... ponelo en el precio (te lo dicen) a mí me lo dicen ponelo en el precio y dame un +2... y yo les digo ni te aumento el precio ni te doy un +2, sabes qué pasa si yo te doy este 2% más te lo voy a cobrar y no te voy a cobrar el 2, te voy a cobrar el 2 y 1/2. Hoy es un 2 y 1/2, el año que viene, viene otra figurita distinta que también quiere lucirse y me pide 3% pero sabes que pasa, todo eso vos le haces creer a la cadena, a tu empresa que ese 2% te lo ganaste y no te ganaste nada, te lo cobré.. y aparte ¿Sabes qué? terminas siendo cara... ¿Viste que hoy todos dicen que los supermercados están caros? es por esto... van y después les dicen a sus gerentes che le conseguí a DURAVIT 2 puntos más... yo no te doy dos puntos más de nada sino no negocio... nosotros nos podemos dar el lujo de decirles no y no pero no son tantos y hasta en eso está bueno porque si no voy necesitando vender y digo está bien está bien, veré si le puedo meter ese dos y medio para compensar ese dos que me pidió pero ponele que pude pero a larga estoy haciendo que mi mercadería sea más cara y no es lo que busco... yo por ahora que puedo me defiendo de esta manera. El día que tenga que cambiar el discurso lo cambiaré pero nuestro desafío ahora es poder ir a las reuniones y decir que no y que si les digo que no, venden bien y si venden bien el canal minorista y todo va funcionando...

- Camila: Viste que hay en internet, un montón de Blogs, de blogueros que tienen juguetes DURAVIT de caucho... tienen contacto con algunos de ellos, les interesa tener contacto, trabajar en algo. Encontramos mucho, mucha gente fanática que colecciona los autos y camiones de caucho DURAVIT y que los revende por ejemplo en mercado libre...
- Alejandro: Los viejos DURAVIT... hay un juguete que es un... ni sabes lo que te voy a decir... un Henkel, un ratón alemán en el 45, un juguete que papá hizo...
- Camila: ¿Cuándo empezó a fabricar?
- Alejandro: En el '47... por ahí y este juguete papá lo hizo, lo hizo allá... los juguetes más feos que viste, son los más viejos. Son los más caros... son más feos porque son viejos... 2000 dólares...
- Camila: Y ustedes nunca tuvieron la costumbre de guardar...

- Alejandro: Hoy que sabemos, que somos conscientes de lo que nos pasó estamos comprando algunos como para maso menos tener... ya hay cosas que discontinuados y no tengo ni uno... pero lo de los blogueros y toda esa ida y vuelta... estaría bueno pero no nos enganhamos... lo que nosotros cuidamos mucho por ejemplo son los reclamos, los reclamos de alguien que compra algo... eso lo cuidamos muchísimo... es terrible... hay gente que te reclama y con muchísimas razones.
- Camila: Bueno Alejandro te agradecemos muchísimo por la entrevista.
- Alejandro: Un placer.



7.6 Entrevista a Horacio Macchiavello

- Horacio: Cuando hicimos la mudanza, había dos cosas que eran importantísimas en la mudanza que no podíamos perder: una era la marca y la otra era la matricería. Porque hacer un molde te lleva meses, hacer toda esa cantidad de moldes probados con sus espesores, recuperar toda la matricería te lleva años. Vos venís hoy y me decís, ¿Cuánta plata hay en moldes? No se hay 300 moldes, cada molde cuesta no sé 20.000, 10.000 dólares, vos decís bueno 3 millones de dólares. Yo te doy 3 millones de dólares y vos no lo podés hacer, porque necesitás 3, 4, 5 años hasta que logres producir todos esos moldes y estén probados y funcionen. Por eso, una máquina llamas a China y la conseguís en 60 días. Un edificio en 6 meses lo hiciste, pero la marca necesitás años de que se le meta en la cabeza a la gente y la matricería porque necesitás años de fabricar moldes que estén probados y ya funcionando. O sea vos me decís hoy: Copiate a DURAVIT y no podés, necesitás la marca que está muy puesta y el resto es la matricería. Cuando trajimos los moldes, son 30 cuabras para acá se lo tuve que explicar hasta a mis hermanos que yo venía con un camión trayendo de a 5 moldes con un custodio atrás.
- Camila: Eso que no los querías perder...
- Horacio: No, si me robaban, me robaban 5 moldes en el trayecto
- Camila: Claro...
- Horacio: Pero en un camión podría haber traído 100 moldes
- Camila: Era valiosísimo
- Horacio: Pero no, para mí era de a 5 moldes. Cargábamos 5, venía el camión, iba con la custodia...
- Camila: Claro, no era tan terrible la pérdida
- Horacio: La pérdida era más recuperable y una vez que cuando estaban todos los moldes ahí en el fondo nadie los iba a ir a buscar porque no pueden pero si

robaban un camión lleno de moldes por ahí los tipos iban, los rompían, los oxidaban, ¿Qué hacemos? ¿Cómo recupero los moldes?

- Camila: ¿Cuándo fue que se mudaron a la fábrica de ahora?
- Horacio: Y hace 7 años...
- Camila: ¿Y eso por qué fue?
- Horacio: Porque allá era más chico...
- Camila: Porque empezaron a crecer más y...
- Horacio: Allá había 1000 y pico de metros cubiertos y acá tenés 12 mil metros cubiertos y era por 3...
- Camila: Claro ¿Y era cerca de acá no?
- Horacio: Sí, si son unas 30 cuadras
- Camila: ¿Y no se quisieron venir a otra zona? O sea, ¿Por qué acá?
- Horacio: No, había... Acá estamos en provincia, las normas en provincia, Lanús, son más light que capital, Lanús todo es más...es pueblo chico, vos podés hablar hasta con el intendente con alguien. Vos instalas una industria en Capital y tenés mucho más controles y acá estamos muy cerquita, acá estamos en Lanús, cruzas el puente y del otro lado hay toda una zona de transportes para el interior acá cerquita vos podés mandar mercadería a Tucumán, a Córdoba, Misiones a Comodoro Rivadavia, a todo el país y de acá estamos conectados al Sur, estamos conectados a la zona de expresos y bueno nos quedó un poco lejos la zona norte.
- Camila: O sea que estratégicamente esta es la mejor zona...
- Horacio: Estamos bien, el mejor lugar por ahí es... irte para el lado de Caseros, San Martín, por ahí que también estás para zona de expresos y estás para zona norte

- Camila: Claro...
- Horacio: Bueno, si nos íbamos para aquel lado teníamos el problema de qué hacíamos con el personal. Porque hay que indemnizarlo...
- Camila: Empezar a pagar...
- Horacio: Una fortuna
- Camila: Viáticos...
- Horacio: Nosotros nos trasladamos, si vos tenés un empleado, que vive acá, vos trabajas acá y te mudas acá no pasa nada pero ahora si vos te mudaste más lejos.
- Camila: Es otro costo
- Horacio: Suponte... él entraba a las 8hs de la mañana acá y se iba a las 5hs de la tarde, él puede seguir entrando a las 8hs acá, de acá viaja acá (hace gestos con las manos) así que acá te va a empezar a llegar 8.30hs y de acá se va a ir 4.30hs para llegar a las 5hs acá para irse a su casa.
- Camila: Claro, es una locura...
- Horacio: Ósea... y hasta se pueden considerar despedidos o te pueden pedir la plata por el viaje o... (silencio) y toda la gente vino, no tuvimos ni un solo reclamo. Vinieron todos, nos alejamos porque ellos la gran mayoría son de Florencio Varela (que queda para allá). Todos acompañaron. O sea si yo me iba a San Martín, a Pacheco, a Tortuguitas, eran 50 juicios, cada juicio era un... y realmente para funcionar necesitábamos a la gente que ya conoce.
- Camila: Y si...
- Horacio: Si no hay que capacitar un montón de gente. Aparte de mudarte, tenés que capacitar gente, era un lío.

- Camila: Y sí, era un lío
- Horacio: Y nos salió bastante bien...
- Camila: Y tu papá arrancó la fábrica acá en esa que antes estaban o...
- Horacio: No, otra anterior
- Camila: ¿En dónde?
- Horacio: Estaba a 3 cuadras de la que nos vinimos para acá
- Camila: Siempre acá por esta zona
- Horacio: Al principio estuvo en Bernal, él vivía en Bernal
- Camila: Él vivía en Bernal y fabricaba...
- Horacio: Y tenía su fabriquita chiquita en otro lugar. Después compró una segunda que ahí es donde yo empecé a trabajar. Después compramos una tercera que ya era más grande.
- Camila: ¿Pero a su vez mantenía a las otras o se mudaban?
- Horacio: No, siempre nos mudábamos. Ésta es la cuarta fábrica. Y hubo un proyecto muy grande en Pacheco que se hundió. Se había comprado el terreno, se había construido y se vendió. Por una crisis de la época de los militares, Martínez de Hoz y ahí fue donde yo empecé a trabajar en el '78.
- Camila: Vos empezaste a trabajar ahí
- Horacio: Si, en el '78
- Camila: ¿Y tu papá cuando dejó de trabajar acá?
- Horacio: Cuando yo empecé a trabajar

- Camila: ¿Ah sí? Hizo como bueeeno....jajaja
- Horacio: Jajaja no, no pero... sí...
- Camila: Él ya estaba cansado o...
- Horacio: Y estaba muy golpeado porque se había fundido
- Camila: En la época de los militares se fundió....
- Horacio: Hasta esa época era la mitad de papá y la mitad de Silvio. Silvio era el tío rico, Eduardo de hoy. Cada vez que papá tenía un problema iba a Silvio y le hacía un cheque pum le cubría el banco, le pagaba los sueldos, le cubría todo. Era el Eduardo de hoy, era... la imagen que yo siempre le digo es Alejandro con Eduardo. Para papá Silvio era su hermano mayor que lo bancaba en todo.
- Camila: Ah mirá,
- Horacio: Hasta... cuando después le compramos la parte.
- Camila: ¿Ustedes en qué momento le compran la parte?
- Horacio: Y yo le calenté la cabeza a papá, le calenté la cabeza a papá. Papá fue habló con Silvio, Silvio se enojó, dijo ¿Cómo me van a hacer esto? Yo terminé muy peleado con Silvio...
- Camila: ¿Y eso fue en durante el gobierno militar?
- Horacio: No no ya después. Ya habíamos avanzado, estábamos saliendo, muy mal pero saliendo. Y Silvio la vendió. No regaló nada. Yo terminé peleado con Silvio, me echó de su oficina y cuando llegamos a la puerta... papá no se peleó con Silvio, Silvio se enojó conmigo. Yo le dije a papá: a partir de ahora estamos en el horno porque tenemos que hacer las cuentas nosotros solitos y Silvio no existe más.

- Camila: Silvio, él tenía la mitad ¿y trabajaba acá? ¿Qué hacía acá?
- Horacio: Aportaba y era él...papá todo lo consultaba. “Vamos a comprar esto”, “Vamos a hacer un molde una no sé qué entonces....todo, almorzaba con Silvio todos los días papá.
- Camila: Silvio no venía a la fábrica...
- Horacio: No no, vino dos veces.
- Camila: Y era como que él le decía todo a Silvio.
- Horacio: Y a Silvio le gustaba porque él mandaba la familia, bien a lo tano, él tenía el control de su hermano menor Ricardo, de su hermano abogado porque trabajaba con él. Silvio era, una personalidad muy autoritaria pero muy capaz.
- Camila: Y entonces, cuando estaban con Silvio, la mitad de las ganancias también iban para él...
- Horacio: No había ganancias, habían pérdidas. Había que llegar. Yo a papá en esa época le vendí un terreno en Tortuguitas, tenía un terreno en Mar del Plata muy lindo.
- Camila: ¿Todo para la fábrica?
- Horacio: Había que subsistir. Papá tenía una jubilación de militar en esa época una Pensión y con eso comían. La fábrica no dejaba nada. Estaba muy mal...
- Camila: ¿Y empezó con las bombachas de goma?
- Horacio: Con las bombachas de goma que eran, una bolsa de agua caliente imagínate una bolsa de agua caliente con dos agujeros para que el chico ponga las patas.
- Camila: Jajaja

- Horacio: Imaginate el calor, eso con un algodón ahí adentro.
- Camila: ¿Y eso por qué sabes? ¿Sabes por qué empezó con eso?
- Horacio: Porque no había otra cosa... Ah, ¿Por qué empezó con goma?
- Camila: ¿Por qué se le dio por vender bombachas de goma?
- Horacio: Porque él tenía un molde, le vino un libro que papá lo leyó y se entusiasmó con la goma.
- Camila: ¿Por qué él no sabía que hacer de su vida después de ser militar?
- Horacio: No, cuando se retiró del servicio militar no sabía que hacer de su vida y empezó a fabricar. Empezó con unas máquinas muy chicas, todo muy artesanal.
- Camila: Con la ayuda de Silvio...
- Horacio: Con la ayuda de Silvio y del Niño que era el otro hermano, que era abogado. Que puso un poquito de plata, era medio socio. Duró muy poquito... esa parte no la sé. Sé que el abogado fue pero muy poco tiempo y después quedó Silvio con papá.
- Camila: ¿Y por qué empezaron con las bombachas de goma?
- Horacio: No sé... no no empezaron con las bombachas de goma. Ellos empezaron haciendo puños de bicicleta que eran de goma y los pedales y los asientos... muy precario... Eran prensadas a mano... era todo muy artesanal. Y en algún momento hicieron una tortuguita que yo después lo rescaté al molde y se la llevaron a la fundación "Eva Perón" año 1950. Era una tortuguita de este tamaño de cuatro rueditas chiquita. ¡Horrible!
- Camila: Jajaja

- Horacio: Hoy la ves y decís... Bueno, llegaron a la fundación “Eva Perón” y la fundación les dijo: “Ahh!” Claro, era industria nacional y les hizo un pedido como si te dijera: 2.000... ¡Se volvieron como locos! ¡Pidieron 2.000 tortuguitas! Entonces hicieron las 2.000 tortuguitas...
- Camila: Con esos moldecitos que tenían....
- Horacio: Y produjeron eso... y después dijeron: Pero si con 2.000 tortuguitas con rueditas vendimos 2.000, hagamos un camioncito e hicieron algo parecido a ese camión rojo que está ahí (foto el tercero de la fila) que es un mazacote de goma.
- Camila: ¿Ese grande?
- Horacio: No no el tercero. ¡Ese!
- Camila: Ahh...
- Horacio: Esas ruedas no eran
- Camila: ¿Era de caucho?
- Horacio: Si, eso es caucho. Pero esas ruedas no eran originales. El juguete, mira lo que pesaba, era un bodoque de goma tosco.
- Camila: Aparte para un niño esto es re pesado.
- Horacio: Esto es goma, esto es goma, es un mazacote.
- Camila: Claro... ¿El caucho es goma?
- Horacio: De la tortuguita pasaron a esto...
- Camila: ¿Y eso se lo vendieron también a Eva Perón?
- Horacio: Si si... Y después con los años empezaron a hacer más fino, mejor material.

- Horacio (hijo): ¿De la goma pasaron al caucho?
- Horacio: No, la goma es caucho. El componente de la goma es el caucho. El caucho se saca de dos lugares: Puede ser natural o artificial, sintético. El natural, ¿Viste cuando vos cortas un pino y sale caramelo? Eso es resina. ¿Vos viste los zapatos que había en una época que eran de crema? ¿Que eran una cosa, una goma que era cremita?
- Camila: Si...
- Horacio: Eso es caucho natural, eso es de un árbol que se saca ahora en Malasia o Indonesia y en esa época había en Brasil, en Manaus. Habían plantas de caucho.
- Camila: ¿Es un árbol?
- Horacio: Lastiman el árbol y el árbol va tirando ese caucho. Bueno eso es caucho natural y después de la segunda guerra mundial, como no había árboles, no sé qué, inventaron el sintético para hacer las cubiertas.
- Camila: ¿Y ese es el que utilizaba tu padre?
- Horacio: No, se mezclaban los dos. Y después descubrieron que ese caucho que salía de los árboles, si vos los mezclabas con azufre y le dabas calor se endurecía, de ahí sale la goma. Eso es que es caucho, esas zapatillas vos las mezclas con azufre, algún polvito más y le das calor y se hace goma pura. Una goma elástica o podés hacer distintos tipos de goma.
- Camila: Mirá... Entonces de la Fundación Eva Perón empezaron ahí a hacer las tortuguitas y camioncitos. Me decía Alejandro (Macchiavello) que tu papá, “Auto que le gustaba, auto que lo copiaba y lo hacía”
- Horacio: Si, él...Salía un Ford Falcon suponte entonces iba a la agencia y pedía los planos y sacábamos fotos y se las llevábamos a un tipo “Forte”, que era hermano de un escultor “Forte” que era conocido y el tipo te hacía a escala, en

miniatura, en madera balsa el mismo auto. Como que te hacía... Hacía eso (señala un autito de juguete) en madera. El tipo lo fabricaba en madera pero pegando tablitas, lijándolo, todo, lo preparaba en madera. Vos cuando tenías el juguete hecho en madera por este escultor porque no...era todo muy artesanal, ibas a un tipo que se llamaba Del Cueto. Que eso de madera lo llevaban a yeso, como que le ponía yesos, yeso, yeso, yeso y hacía un molde de yeso. Con ese molde de yeso, después fundían aluminio líquido y se hacía el molde para hacer los juguetes de verdad.

- Camila: ¡Qué bárbaro!
- Horacio: Y las maderas de muchos juguetes están allá en la otra fábrica. Es el mismo juguete pero de madera...
- Camila: ¿Eran los moldes antiguos?
- Horacio: Eran los moldes antiguos... Pero como pasaron de los juguetes si, bombachitas de goma no. No sí... porque Silvio tenía la droguería y la droguería vende cosas farmacéuticas entonces hacían bolsas de agua caliente, bombachas de goma, pero después salió el látex. El látex es un molde que lo sumergen en un líquido que cuando sale es más finito no es goma. La goma era mm... una bolsa de agua caliente con dos patitas metían el chico ahí adentro jajaja.
- Camila: ¡Qué gracioso! Y... empezaron a hacer autitos y estas cosas, hasta la época de los militares era todo eso...
- Horacio: Sí, y un poquito más también
- Camila: Y empezaron a hacer autitos y estas cosas, hasta que vinieron los militares Que son varias décadas son...
- Horacio: Si, si si...
- Camila: Y de ahí empezaron a crecer...

- Horacio: Es que la goma era muy artesanal, vos calculá que hacer un juguete de goma, vos tenías que prensarlo que era maso menos lo que viste hoy pero la vulcanización de la goma tarda 5 minutos. Vos ponías en el mismo molde en calor, eran 200 grados, vos ponías la goma la prensabas y tenías que esperar 5 minutos.
- Camila: ¡Que es un montón!
- Horacio: Es un montón. A los 5 minutos vos sacabas un bodoque negro que tenías que rebabarlo, sacarle todo lo que...
- Camila: El resabio...
- Horacio: Y lo que había completado... porque no era inyectado era prensado. O sea como que vos apretaste y sale lo que sobra. Pero tiene que salir para que aprete.
- Camila: Claro...
- Horacio: Tenías que rebabarlo y después lo tenías que pintar con un soplete y era todo minutos y con un peso de material caro.
- Camila: O sea que por juguete tardaban...
- Horacio: Claro... vos viste hoy que cada 20 segundos sale y no hay nadie mirando la máquina
- Camila: Qué bárbaro...
- Horacio: Y hacer juguetes.... Bueno y en época que se había abierto la importación, en el ochenta, ochenta y algo estábamos mal porque el juguete era carísimo...
- Camila: Había mucha competencia...

- Horacio: Y bueno el plástico se empezó a industrializar del año sesenta y pico para adelante. Antes no había, los juguetes si vos vas... ¿Los juguetes antiguos de que son? Las muñecas son de cerámica, los camiones de madera, de chapa y no había plástico. Entonces en esa época nos golpeó.
- Camila: Era como algo novedoso el plástico.
- Horacio: Era un material nuevo y con este tipo de máquinas no se podía competir y por un camión de estos, vos comprabas tres de plástico. Era más brillante, a la vista es más lindo.
- Camila: Además estéticamente eran mejores
- Horacio: Mejor terminados. Nosotros también, nos costó pero compramos una inyectora...
- Camila: Y empezaron de a poquito...
- Horacio: Y ahí de a poquito empezamos a fusionar en el plástico. Al principio hacíamos complementos para los juguetes, las rueditas, alguna barrita anti vuelco... Una vez compramos una matricería de tappers eran unos redondos y nos fue bien. Después vendimos toda esa matricería e hicimos otro y compramos otra máquina y dejamos de hacer goma y empezamos a hacer plástico y llegó un día que no hicimos más goma y la fábrica quedó tal cual está.
- Camila: Ah, ¿sí? ¿La antigua?
- Horacio: Sí sí... Están todas las máquinas, todo abandonado. Porque a mí siempre me criticaron... en el año. Cuando yo empecé a trabajar, que no había un peso yo agarré todos los muebles de aluminio que no se usaban y los vendí por kilo. Entonces siempre Eduardo: “Eh vos vendiste todo”... pero no había un peso. Hoy si me dicen, claro desde afuera es fácil, pero había que vivir el día a día. Yo le vendía los terrenos a papá, les vendía los moldes jaja, había que vivir, no había nada. Entonces, ahora que no hacía falta yo dije déjalo así como está, yo no la liquido porque de eso habría que hacer chatarra y vender todo. Por lo menos

papá se fue y no vio que le hayan rematado todo o vendido por...no tiene valor, es sentimental

- Camila: Y aparte, cuando la fábrica empezó a crecer así, mejor, tu papá ya no trabajaba...
- Horacio: No, no... cuando yo empecé a trabajar, él a los pocos años ya... no abandonó porque él venía conmigo.
- Camila: No era grande de edad...
- Horacio: No, sesenta y pico...
- Camila: Pensé que era más joven...
- Horacio: No, yo con papá me llevaría... yo tengo 56... ¿Cuánto me llevaría? Hoy habría cumplido 93... 35 años... así que cuando yo tenía 25, él tenía 60 ahí suponte ya papá no manejaba más nada, ahí ya no manejaba más nada. No era un monstruo eh, la fábrica tendría unos 20, 30 obreros. Porque la goma insumía mucha mano de obra, había mucha gente y había mucho calor, humo. No tengo fotos de la época pero la gente trabaja en cueros, en shorcito, estaban todos transpirando, había humo, no había ventilación, olor a humo, a goma...
- Camila: Era pesado el ambiente...
- Horacio: Sí, sí, tóxico.
- Camila: ¿No tenés ninguna foto de la fábrica anterior? ¿Nada nada?
- Horacio: No yo tengo, nada...fotos de cuando funcionábamos no. Es más siempre me acuerdo que un día fue el Director de Industria de Lanús, es un puesto importante... fue a ver la otra fábrica y vio el ruido, el humo, la gente iba, venía, golpeaban y me dijo: “¿Están trabajando?”, Si, “¿Y cómo les va? Nos va bárbaro y se asustó y me dijo “¿Vos manejas esto?” Si, “Bueno yo te voy a decir una cosa, está bárbaro pero el día que venga alguien a protestar yo a vos no te conozco”

- Camila: Jajaja
- Horacio: Así nomás, habrá visto que este ritmo, así nomás, estaban todos en producción entonces, ellos quería hacer producción porque ganaban más plata pero había humo, el olor, el olor a azufre.
- Camila: Claro...
- Horacio: Se impregnaba en la ropa... No, no...
- Camila: Era una ambiente duro...
- Horacio: El piso todo sucio con aceite, con...
- Camila: Y no había así oficinistas para ustedes algo más estructurado...
- Horacio: No no no. Si yo estaba en overol trabajaba como ellos
- Camila: Trabajabas como uno más...
- Horacio: Sí, sí yo trabajaba en ropa...era una piltrafa...
- Camila: Y las decisiones importantes antes cuando tu papá no iba a la fábrica, ¿Las seguía tomando él? Ustedes le consultaban o después...
- Horacio: Bueno, cuando nosotros íbamos a comprar una fábrica o yo iba a comprar una máquina, papá: “No, no estás loco, no no” pero en el fondo me decía estás loco pero sí.
- Camila: Era como miedo pero había que tomar el salto.
- Horacio: Nunca a mí me criticó nada, yo con papá me llevaba 10 puntos, confió siempre en...
- Camila: Confiaba en ustedes y los dejaba hacer.

- Horacio: Yo lo mandé al frente con su hermano del alma porque le calenté la cabeza, pero él no estaba arrepentido, él no se peleó con Silvio... pero fue un tema de negociación. Silvio, Silvio no quería perder... no era por plata...
- Camila: Era más como el control...
- Horacio: El control de la familia. Yo el día que le aparecí... bueno...
- Camila: Si, si... como un límite.
- Horacio: La última conversación con Silvio fue: “Venite hoy que...”, era la mañana, “Vení hoy porque hacemos firmar a las chicas”, porque Silvio era viudo. Entonces, la parte de Silvio ya estaba heredada por sus hijas, sus 4 hijas.
- Camila: Claro...
- Horacio: Entonces una parte era de Silvio y la otra parte era de sus hijas...
- Camila: Claro, encima...
- Horacio: Entonces Silvio dijo, “Yo ya hablé con las chicas, y antes que hablen con sus maridos, vení y firmamos todos”, en el día. Y fuimos corriendo, había que llevarle plata, va va y bueno ahí tuvimos un...
- Camila: ¿Y pero te peleaste ahí? Jajaja
- Horacio: No porque... no fue una pelea... es como que yo le había dado un montón de plata y firmado, papá firmó los documentos... y ellos contaron toda la plata y cuando llegó, firmó Silvio, firmó Maqui y no sé si alguna de las chicas y faltaban una o dos firmar. Para cada uno era un contrato. Entonces Silvio me dijo no bueno vení mañana y te doy todo porque ahora me falta Marcela o no me acuerdo. Yo dije no, ¡Pero me hiciste traer todo! No, no vení mañana. Entonces agarre lo que ya había firmado él, maqui y otras, y agarré los papeles... y.... Así no se hace. Silvio era viejo, me tendría que haber manejado, yo era un calentón de 25 años...jajaja. Para mí era mucha plata, el me hizo correr todo el día

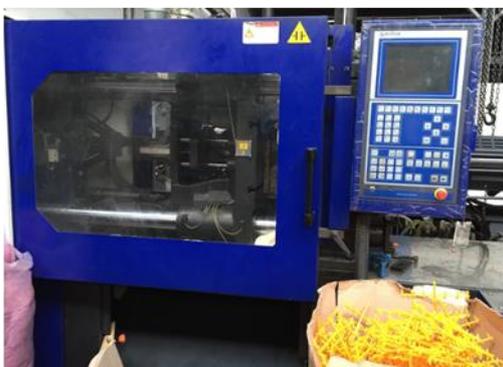
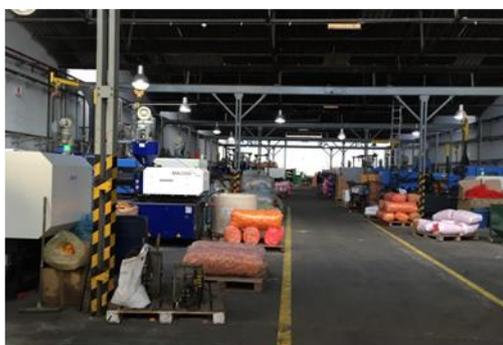
juntando...digamos que yo traje toda la plata, papá firmó los documentos, digamos que era todo legal faltaban...no bueno mañana vengo por lo otro.

- Camila: Claro sentiste que te estaban tomando el pelo...
- Horacio: Fue una pavada... Y él dijo cómo va a hacer esto, después de que yo te ayude toda la vida, a tu papá y...bueno...él no supo manejarme....yo no fui...no lo traté mal, pero yo decía, vamos a cerrar el negocio si vos ya firmaste, firmaron dos ya está, firmó la mayoría. ¿Qué fue lo que hice? Dejé los dos papeles, yo me fui, me echó de la oficina “¡Vos!...” No sé qué...Pero bueno, yo después nunca más...ya después en reuniones familiares yo a Silvio lo saludaba y él me saludaba pero... y bueno se murió y listo. Es algo que nunca lo pude aclarar... era un gran tipo, capaz....yo iba... él manejaba la droguería, tenía farmacias, tenía de todo...
- Camila: Y él empezó también así solito... de a poquito...
- Horacio: Sí, de a poquito. Vos ibas con un papel de esta fábrica que era chiquita y te decía: “No porque tenemos tanta plata, vos va a vender esto, blah blah...esto y listo, le contabas un poco la situación del momento. Buenos nos vemos el mes que viene, chau. Yo agarraba los papeles y me iba. Vos volvías al mes, estaba, estaba papá, Silvio, no sé qué...vos me dijiste tal cosa...
- Camila: Se acordaba todo...
- Horacio: Se acordaba todo. Yo en ese momento tenía confianza y le decía: “Vos me estás grabando”, entonces iba y le abría los cajones... ¿Dónde anotaste? A ver ¿Dónde tenés el papel?... Él no anotaba nada.... Vos le decías.... No lo podías macanear...Vos le decías... Voy a no sé qué.... Voy a comprar una herramienta que sale dos pesos... y al mes él decía, ¿Cuánto pagaste la herramienta?...Ojo...no le podías macanear porque.... pero nunca, siempre me respetó... era un genio, la cabeza... para los números eh...para los números era un genio. Fue muy golpeado cuando lo mataron a Silvito. Antes de eso... eso fue en el '71...era un tipo, como un tío. Vos ibas a la droguería, te daba de comer, de daba una patada, te tiraba del pelo. Después se encerró y se puso hosco...
- Camila: Lo mató eso, lo deprimió muchísimo...

- Horacio: Lo dejó malísimo. No mal pero lo aisló. Es como que él se encerró, se dedicó a trabajar...
- Camila: ¿Era mayor que Ricardo no?
- Horacio: Era mayor sí. Era un genio, yo siempre lo respeté porque era... un genio. Con los números, los negocios... pero bueno el día que le compramos la mitad no me supo ayudar, no me manejó... yo era chico... es que como venga uno ahora y le digo... pará, calmate eh... no rompas... él no. Se enganchó y para más... Es como que venga un chico hoy, le decís para, toma una coca cola nene no me rompas.
- Camila: Le decís calmate y hablamos...
- Horacio: No me vengas a amargar...
.
- Camila: Claro.... ¿Y por qué juguetes para toda la vida? ¿Por qué quería Ricardo hacer juguetes para toda la vida?
- Horacio: Y porque era el DURAVIT era eso...no sé cómo lo inventaron...
- Camila: ¿Con que soñaban? ¿O Que?....
- Horacio: Ellos lo quisieron grabar como Dura vid con "D".
- Camila: ¿De Vida?
- Horacio: Después... había algo... si... y lo tuvieron que poner con "t".
- Camila: Había ya algo patentado...algo así
- Horacio: Algo les pasó...la idea no se quien la tuvo...
- Camila: Pero él soñaba con eso... con juguetes para toda la vida...

- Horacio: Sí...soñaba con eso... es más... antes de morir todos los días llamaba por teléfono... ¿Cómo estás? ¿Precisas algo? ...una vez por mes venía a visitar
- Camila: ¿Y vos sentís que se enorgulleció de todo lo que pudieron hacer ustedes?
- Horacio: ¡¡Sí!!... un sueño...
- Camila: Era lo que siempre le hubiera gustado...
- Horacio: Si, si
- Camila: ¿Llegó a ver esta fábrica? Si...
- Horacio: Sí, sí... lo traíamos nosotros. Lo traías con el auto y lo llevábamos... ¿Viste como hice con vos?
- Camila: ¡Si!
- Horacio: Pero adentro del auto... íbamos con el auto para allá, con el auto por acá... arriba nunca fue... donde almorzamos eso no, nunca entró. A la oficina sí, pero arriba no. Y arriba si una vez lo subimos con el montacargas.
- Camila: ¡Ah claro! Pero para allá...Bueno muy interesante
- Horacio: Ahora tenés para trabajar un rato
- Camila: Si....
- Horacio: Ahora lo tenés que volcar y después me lo tenés que mostrar
- Camila: ¡Obvio!

7.7 Fotografías de la fábrica CAUPUR S.A





7.8 Comunicación de la marca. Gráficas DURAVIT en revistas antiguas

¡El campeón de los regalos!
Juguetes DURAVIT **NUEVOS MODELOS**

PKR 128 CAMION CHEVROLET
 80 CITROEN 2 CV

¡Miren los nuevos modelos de juguetes DURAVIT! ¿Son caros? ¡No! ¡Miren y comprados de todos los colores, aguilas o los de verdad! ¿Y se han una variedad de modelos, para elegir al que más les guste. ¡Pueden a medida, para obsequio o para regalar! ¡Y se les garantiza una buena...! ¡Y se garantiza una buena...!

CAUPUR S.A.C.I.
 P.O. BOX 10000 - México 1632 - Tel. 47-7804 De. A.

Sin achaques...
EL MEJOR REGALO PARA EL DIA DEL NIÑO: 1º DE AGOSTO

EL JUGUETE IRROMPIBLE

por más que choquen!

¡Por eso los chicos los prefieren! Sólidos a toda prueba, duran "kilómetros" de alegría, distracción, y golpes. No se rompen, no se desarmen ni se abollan. Además, la extensa Línea DURAVIT abarca todos los gustos infantiles en autos de carrera, coches, camiones, grúas, tractores, etc. presentando sus sensacionales

UN JUGUETE DURAVIT JUEGA ENTERO
 CAUPUR S.R.L. - México 1632 - Tel. 47-7804 De. A.

ésta es la época más linda del año: la de los regalos... y DURAVIT tiene para elegir!

TORINO 701 CHEVY
 NUEVOS MODELOS 701/711 aguilas o los de verdad!

RENAULT 80 CAMION MERCEDES 11101

JUGUETES DURAVIT

¡Miren los nuevos modelos de juguetes DURAVIT! ¿Son caros? ¡No! ¡Miren y comprados de todos los colores, aguilas o los de verdad! ¿Y se han una variedad de modelos, para elegir al que más les guste. ¡Pueden a medida, para obsequio o para regalar! ¡Y se les garantiza una buena...! ¡Y se garantiza una buena...!

3er. GRAN CONCURSO DURAVIT

A jugar y ganar. Porque con DURAVIT "El juguete irrompible" siempre se gana.

¡Miren los nuevos modelos de juguetes DURAVIT! ¿Son caros? ¡No! ¡Miren y comprados de todos los colores, aguilas o los de verdad! ¿Y se han una variedad de modelos, para elegir al que más les guste. ¡Pueden a medida, para obsequio o para regalar! ¡Y se les garantiza una buena...! ¡Y se garantiza una buena...!

DURAVIT
 CAUPUR S.R.L. - México 1632 - Tel. 47-7804 De. A.

Alegría para tu día!
con **DURAVIT**
El juguete irrompible

DURAVIT En las rutas de todo el país...

Para todo lo presupuesto desde \$ 125. hasta \$ 500.

En la línea DURAVIT hay 50 modelos diferentes. Desde camiones, con accesorios variados y muy divertidos que se cubren con sand paper.

¡Pasa un día de tu vida con la seguridad del Pick-Up y de los papás que para el Día del Niño te regalan un juguete irrompible con tanta alegría de...!

DURAVIT
El juguete irrompible
En todas las jugueterías del país.
CALPUR S.A.S. - México 1330 - 47-1882

CHICOS! Llegaron los grandes...

nuevos modelos DURAVIT
¡igualitos a los de verdad!

Y vienen totalmente equipados!... Camión barrero con zona transportadora. Camión ganadero con ruedas de auxilio y acoplado con rampa y parante!
Tractor con acoplado transportador! Pick-Up Gladiator! Nuevas unidades que se incorporan a la exitosa y apasionante línea DURAVIT con más de 50 modelos para jugar "de verdad".... Que el próximo regalo de papá, abuelito, Papá Noel o los Reyes Magos, sea uno de los modelos DURAVIT! ¡A prueba de choques... y de chicos!...

...y para los pibes "fuertes" llegó la "bomba"! El veloz "PACHAMAMA"!...

CALPUR S.R.L. • HUMBERTO 19 1860 • TEL. 27-6071 • BUENOS AIRES

Hay montañas de juguetes DURAVIT para elegir...

¡TODOS SON SENSACIONALES!

¡Cuántos modelos diferentes!
¡Autos, camiones, coches sport, tractores...!
¡Todos igualitos a los de verdad...! pero con una gran diferencia: los modelos DURAVIT no se abollan ni desarman por más que se choquen!

¿VISTE LOS ÚLTIMOS MODELOS? ¿Cuáles vas a pedir que te regalen?

DOMINGO 6 DE AGOSTO: DIA DEL NIÑO

CALPUR S.A.C.I. - Venta exclusiva a jugueterías y distribuidoras - México 1330 - Tel. 47-1882 - Bs. As.

¿Los viste en la calle?

Ahora vos podés ser dueño de estos nuevos modelos, porque ya están en la línea

DURAVIT

¡Son igualitos a los de verdad!
¡Fuertes, veloces, indestructibles!
Estos son los nuevos modelos DURAVIT, pero hay un detalle: de coches, camiones y tractores, son todos como ellos.
¿Ya pensaste cuáles vas a pedir que te regalen?

DOMINGO 5 DE AGOSTO DIA DEL NIÑO

CALPUR S.A.C.I. - Venta exclusiva a jugueterías y distribuidoras - México 1330 - Tel. 47-1882 - Bs. As.



walter martinez art

los chicos
también
cambiamos
el coche!

CON LOS NUEVOS MODELOS

DURAVIT

A prueba de choques... y de chicos!

Ahora me toca a mí! Papá, tío Luis y el señor de la vuelta se compraron coche nuevo. Y yo, como todos los chicos que jugamos a lo grande, también puedo hacerlo.

Porque DURAVIT ya puso en la ruta del éxito al "tuerquísimo" Pachamama, anticipando la invasión de nuevos modelos con el insuperable Torino 380 y el moderno Ford Falcon.

Recuerden chicos! hay más de 50 modelos DURAVIT 0 Km., igualitos a los de verdad!

Elijan uno y... a jugar con DURAVIT! Los coches que ya vienen con patente de muy buenos.

4 de AGOSTO
vayan eligiendo
su **DURAVIT** para
**EL DÍA
DEL NIÑO**
el domingo más feliz
del año.

walter martinez srl



al don...
 al don... al don
DURAVIT
 cada cual... cada cual... inventa su juego



¡Cincuenta modelos diferentes, para inventar miles de juegos divertidísimos! Este es el gran don de DURAVIT, el juguete irrompible que prefieren los chicos. Fuertes... veloces... de hermosos colores... igualitos a los de verdad. Así son los autos, camiones, taxis, grúas, tractores, excavadoras, y otros variadísimos modelos DURAVIT, que el Día del Niño —y todos los días del año— colmarán de alegría a cada chico. Amiguitos: ¡elijan con tiempo sus regalitos!

El regalo que más se regala
 EL DIA DEL NIÑO: 6 DE AGOSTO

DURAVIT

A PRUEBA DE CHOQUES... Y DE CHICOS

CAUPUR S.R.L. - México 1932 - 47-7804 - Bs. As.

