

LA OPERACIÓN RESCATE RASTI

Daniel Dimare, Director de Marketing de Rasti, forma parte de la segunda generación de un sueño de inmigrantes italianos que comenzó con un dedo índice sobre los clasificados que buscaba comprar una fábrica de pastas y terminó adquiriendo una de plásticos.





Los papeles dicen que la historia de Rasti, ese nombre que llevaban grabados los ladrillos de colores con los que han jugado millones de niños, comenzó en Alemania en 1965 y desembarcó en la Argentina tres años más tarde de la mano del importador Knittax, un fabricante de máquinas de coser. Durante más de 15 años, los Rasti fueron producidos en nuestro país hasta que la fábrica cerró sus puertas y las matrices viajaron a Brasil a probar suerte, antes de pasar a ser leyenda del pasado de varias generaciones de argentinos.

Mientras tanto, de manera paralela, allá por 1965, unos inmigrantes de un pueblito cercano a Potenza llegaban a Buenos Aires a “hacer la América”: eran los Dimare. Antonio, junto con sus hermanos, abrió una fiambrería en la que los domingos vendían pastas frescas. Era tan próspero aquello que decidieron comprar algunas máquinas para expandir el negocio familiar. Pero cuando fueron a verlas, no les gustó lo que había, así que allí mismo siguieron con el índice hacia abajo en el diario y encontraron en los clasificados uno que decía “fábrica de plásticos”. En definitiva, ellos lo que querían era progresar, e igual les daba si eran pastas o plásticos. En aquel momento, Antonio tenía 19 años y sus hermanos eran más chicos. Otros paisanos les prestaron el dinero y abrieron aquel primer taller con dos maquinitas manuales que hacían juguetes para cotillón gracias a que quien se las había vendido les explicó un poco el funcionamiento. En 1975, viendo el éxito que tenía Rasti en el mercado, decidieron animarse con su propio ladrillito, al que bautizaron Plastiblock. Antonio empezó a comprarles Rasti a sus hijos y a sentarse a jugar con ellos, aunque en realidad

estaba haciendo algo de “espionaje” para comprender el negocio. Con los años, la historia de Rasti, esa que empezó en los papeles en Alemania, volvería a escribirse un poco en Brasil (donde encontraron las matrices originales) y mucho en la Argentina, donde finalmente los Dimare supieron hacerse con la marca en 2006 a tan solo ¡500 pesos!

¿Cómo fueron transitando los vaivenes de la economía argentina?

En la década del 90, tuvimos que cerrar la fábrica y dedicarnos a importar. Reunimos a los once empleados y les explicamos que ya no fabricaríamos más y que debíamos descargar cajas que vendrían de China, Pakistán, Tailandia, Francia, Brasil y otros sitios del mundo. Todos decidieron quedarse y acompañarnos en ese momento. Estuvimos una década así, con las máquinas tapadas con unas fundas. Recuerdo lo duro que fue, porque se dio de un día para el otro; los mismos clientes a los que les habías vendido el día anterior ahora solo te recibían si les llevabas productos importados. Fue una decepción total para todos nosotros. En ese momento estábamos en la empresa mi padre, mis dos tíos, uno de mis primos y yo, que soy el más grande de los de la segunda generación. En el 98, ellos se separaron y nos quedamos los “seis Dimare”, que somos mi viejo, mis hermanos y yo. La historia fue así hasta el 2001, cuando de golpe todos nos empezaron a pedir “nacional”, porque con la pesificación del 2002 todos los productos que importábamos eran carísimos. Entonces debimos reinventarnos, porque teníamos que seguir en el mercado y mantener a todas las familias, las nuestras y las de los empleados.

¿Cómo fue ese proceso de “reinención”?

Nos empezamos a preguntar qué habíamos producido antes y qué podía servir si lo remodelábamos o actualizábamos. Así fue como lanzamos la línea Bimbi, sonajeros y juguetes didácticos para bebés. Observamos que había juguetes muy buenos importados, pero eran carísimos, mientras que los nacionales eran solo un sonajero en una bolsita plástica. Se nos ocurrió desarrollar un *packaging* atractivo que incluyera el juguete y un librito para que los padres aprendieran a estimular a sus bebés. Para desarrollar ese kit de estimulación convocamos a una mujer. Aquello fue un exitazo, la gente valoró mucho ese plus creativo. Fue el primer lanzamiento de la segunda generación de los Dimare y nos infló el pecho de orgullo. Luego, vimos que mi viejo había hecho los Plastiblock y le propusimos relanzarlos con una marca más corta y pegadiza, como habíamos aprendido en la facultad. Pero mi viejo nos dijo: “Plastiblock yo la vendía muy bien, no le van a cambiar la marca, está registrada”. Ese fue el primer choque generacional entre su experiencia y nuestros libros. Yo soy licenciado en Administración y tengo un posgrado en Marketing, y mis hermanos estudiaron Publicidad, Marketing, Administración y Logística.

¿De qué manera lograron que aceptara ese cambio?

Plastiblock había sido su primer éxito, su primer desarrollo con diseñadores gráficos, realmente tenía un mérito importante y había sido el despegue de su empresa. Chocamos con él, pero entendió y aceptó la propuesta. Así fue como lanzamos Blocky. Al poquito tiempo, decidimos hacer Blocky para niñas de entre tres y nueve años. Ahí chocamos no solo con



mi viejo, sino con los jugueteros, que nos decían que era un juguete para hombres y no para mujeres. Cambiaban los colores, tenía piezas con formas de corazones, curvas, un silloncito. Hicimos tres modelos y los pusimos en una exposición de juguetes; nos trataron de locos, pero algunos pocos confiaron en nosotros y nos hicieron unas compras mínimas. La primera temporada funcionó muy bien y eso estimuló al resto de los jugueteros a comprarnos. Eso fue en 2004, nos adelantamos ocho años a nuestro máximo competidor.

¿Qué otras ideas innovadoras tuvieron por ese tiempo?

Junto a Blocky lanzamos Blockytronic, eran piezas con motores y sensores que se conectaban a la PC y te permitían armar un robot y programarlo con un *software* que le dábamos nosotros para que hiciera cuentas, escribiera o caminara. Lo desarrolló un ingeniero que se acercó con la idea, y nos gustó. Funcionó al principio, pero era muy difícil de explicar en la juguetería y se complicaba la venta.

¿En qué momento surgió el tema de hacerse con la marca Rasti?

En el momento en que le propusimos a mi viejo ponerle Blocky a Plastiblock, le dio tal bronca que desairado

nos dijo: “Si quieren una marca cortita, ¿por qué no le ponen Rasti?”.

¿Pero lo decía en serio?

Creo que no, pero nos contó que él había intentado comprarla cuando estuvo por fundirse Rasti y lo motivamos a que se dedicara a rastrearla entre sus contactos. Así comenzó lo que nosotros llamamos “Operación Rescate Rasti”, que se prolongó durante tres años. Cuando empezamos a exportar Blocky a Brasil, le comentamos a un importador y fabricante de allá que nos compraba grandes cantidades que estábamos interesados en Rasti. Un día nos llamó y nos dijo que en una fábrica de instrumentos musicales llamada Hering (nada que ver con las remeras), que estaba en Blumenau, tenían guardadas las matrices alemanas de Rasti. Pasado el asombro, viajaron mi viejo y uno de mis hermanos en la expedición y finalmente las hallaron.

¿Cómo llegaron esas matrices a Blumenau?

Cuando los alemanes de la Argentina dejaron de fabricarlos, se los pasaron a Hering, que tenía pensado producir instrumentos musicales o juguetes para niños. Pero no sabían cómo hacerlo y les fue mal. Guardaron las matrices bajo unas lonas y siguieron orientados al mercado de los adultos, que explotan hasta el día

de hoy. Bajo esas lonas había 120 matrices de acero. En tres días se cerró la operación y se trajeron en camión en 2006 a Buenos Aires.

¿Fin de la historia? ¿Todos alegres?

Ahí chocamos una vez más con mi viejo. Blocky representaba el 52 por ciento de nuestras ventas, y si lanzábamos Rasti podría canibalizarla. Él quería lanzar Rasti de inmediato, pero le pedimos tiempo para hacer unos estudios de mercado antes. Le presentamos a un consultor de marketing que había sido profesor de uno de mis hermanos. Mi viejo lo dejó hablar muy respetuosamente, y luego le expresó: “Todo muy bien lo que usted me explica, pero para mí es todo puro piri-pipi” [se ríe]. Ahora el latiguillo “piri-pipi” forma parte del recuerdo familiar. Cuando se fue, nos dijo: “¿Ustedes están locos? Yo no voy a poner guita para que un señor que no sabe nada de juguetes me diga lo que tengo que hacer”. Bueno, nos llevó tiempo, pero lo convencimos una vez más.

¿Qué tipo de estudios de mercado hicieron?

Unos *focus groups* en cámaras Gesell. Fue emocionante. Mi padre formó parte de todos como observador. Había distintos grupos: padres, madres, abuelos, regaladores (tíos y padrinos). Todos se acordaban y se emocionaban. Describían escenas cotidianas de



sus infancias relacionadas con los Rasti. El olor a tostadas, el café con leche, programas de tele. Una mujer se puso a llorar, porque solía asomarse por su terraza para ver cómo jugaban sus vecinos con los Rasti. Aquellos estudios duraron varios meses, rediseñamos el logo sin que perdiera el impacto del recuerdo, contratamos a diseñadores industriales para desarrollar las maquetas que iban en la caja y lanzamos siete modelos iniciales relacionados con la argentinidad: el Almirante Irizar, el Pucará, tractores, cosechadoras, para que se viera que era argentino y no importado.

¿Lo lanzaron con bombos y platillos?

No teníamos un peso más para publicidad. Entonces, descubrimos que había un grupo de fans incondicionales de la marca que cada tanto se juntaban en una pizzería para compartir sus creaciones. Ellos habían mantenido viva la marca durante tres décadas y los convocamos. También hicimos una gacetilla y se la enviamos a 40 periodistas, e hicimos una presentación en la Cámara del Juguete. Los periodistas conocían Rasti y habían jugado de chicos, entonces se convirtió en algo pasional para ellos: le dieron tanta difusión que entre junio y octubre de 2007 solo de gráfica en revistas y diarios logramos 64.000 cm². Desde aquel momento no hemos parado de crecer e innovar con nuevas líneas de productos.

¿Cómo es el proceso de diseño de cada modelo y su presentación?

Desde que estamos a cargo de Rasti los "seis Dimare", hemos sumado a un diseñador industrial para que nos ayude con los nuevos modelos. Una vez que analizamos y definimos todos juntos la temática que abordará el nuevo juego, es él quien les transmite la idea a los diseñadores industriales de un estudio externo que colabora con nosotros. Siguiendo ese *brief*, ellos hacen un prototipo del modelo, por ejemplo, de un vehículo. Después se abre una instancia de modificaciones y ellos nos van diciendo qué piezas necesitan para poder lograrlo. Sobre la base de eso, se desarrolla una matriz nueva. Por último, les pasamos todo a los diseñadores gráficos de otro estudio externo para que diseñen el armado paso a paso del modelo en 3D para las cajas y los manuales. Asimismo, ellos realizan la animación 3D para el tutorial que subiremos a la web. Luego, el *packaging* lo lleva a cabo otro proveedor externo.

¿Por qué no tienen un local propio de Rasti?

Porque el mercado del juguete es muy chico en la Argentina, y si lo hiciéramos, estaríamos compitiendo con el juguetero minorista y nuestra filosofía es cuidarlo. En los Estados Unidos las grandes marcas de juguetes quizás tienen sus propios locales, porque el mercado es muchísimo más grande, además hay otro presupuesto por parte del público para consumir juguetes. Si bien en la Argentina se venden juguetes

“Rasti es ciento por ciento sustentable. Para hacer funcionar las 23 máquinas usamos solo energía eléctrica, no generamos humo”

por tiendas *on-line* o en supermercados, en los Estados Unidos se vende mucho más en las tiendas departamentales y en los supermercados. Las grandes marcas tienen locales propios para que la gente los memorice y luego los compre en otros sitios. Nosotros hacemos algo parecido aquí: creamos espacios de juego gratuitos en *shoppings*, exposiciones, jugueterías u otros sitios para que grandes y niños jueguen y tengan esa experiencia con los Rasti.

¿Rasti es una empresa sustentable?

Es ciento por ciento sustentable. Para hacer funcionar las 23 máquinas usamos solo energía eléctrica, no generamos humo y tenemos un circuito cerrado de agua que pasa por unos enfriadores grandes y circula constantemente para enfriar las matrices. Son todas máquinas de menos de siete años de antigüedad, importadas de Taiwán y de China, que no pierden aceite y funcionan a la perfección. Están programadas para inyectar ladrillos las 24 horas. Contamos con un equipo fijo de 85 personas (cinco que controlan las máquinas durante la noche) y contratamos personal eventual para los picos de ventas del año. No importamos nada de materia prima, excepto algún plástico muy puntual (el perfumado o flexible), y se lo compramos a un importador nacional. El plástico viene como en un granulo (*pellets*) en bolsas desde la petroquímica, a través de la distribuidora. La inyectora tiene un émbolo que va girando y lo inyecta dentro del molde. La máquina lo abre y lo despieza, las piezas salen en "racimos" que quizás tienen rebordes, los cuales se trituran y se vuelven a utilizar.

¿Qué es la responsabilidad social empresaria para vos?

Teniendo en cuenta la RSE, considero que el empresario pyme no solo debe ir en la búsqueda de ser un empresario exitoso, sino también una persona valiosa para su gente interna, para las comunidades y el medio ambiente donde opera. Hay que





“El empresario pyme no solo debe ir en la búsqueda de ser un empresario exitoso, sino también una persona valiosa para su gente interna, para las comunidades y el medio ambiente donde opera”

mentalizarse de que todo lo que hacés vos no debe pasar solo por la rentabilidad, sino también por devolverle a la comunidad un impacto positivo, desde tratar bien a un empleado hasta desarrollar productos que estimulen otras acciones que sirven para fomentar actividades con diversos colectivos que necesiten ayuda (escuelas especiales, personas con ciertas discapacidades o con problemas económicos). Las pymes –ya ves que consideramos a Rasti una pyme– debemos hacer eso en la medida de nuestras posibilidades.

¿Podés contarnos alguna acción puntual que se alinea a esta filosofía?

Claro que sí. Una de ellas es el Sistema Rasti Sorpresa, desarrollada con La Usina (una asociación civil sin fines de lucro que nació en el año 2002 por iniciativa de un grupo de ciudadanos, con y sin discapacidades, comprometidos en concienciar a la comunidad sobre la visibilidad de las personas con discapacidad, intentando modificar la mirada que devalúa la diferencia): el diseño de los personajes y del pack contenedor es una cocreación del área de diseño y desarrollo de Rasti y de GOTA, un estudio formado por diseñadores, publicitarios y un equipo de creativos con discapacidad intelectual. En la búsqueda de generar oportunidades y construir alianzas estratégicas que sumen trabajo genuino, nosotros forjamos una alianza con RedActivos con el lanzamiento de un sello identificador, diseñado por GOTA, que permite que ahora el consumidor también pueda ser parte de esta cadena virtuosa. Juntos generamos un camino a la creación de trabajo genuino para trabajadores con discapacidad. De hecho, el pasado 13 de diciembre, la Vicepresidenta de la Nación, Gabriela Michetti, nos visitó en el evento de lanzamiento.

Otro caso es el Sistema OYM (Orientación y Movilidad), un juego para estimular a chicos ciegos o con disminución visual en el que cualquier persona puede armarles sobre una base Rasti distintos ambientes que componen su hábitat natural o momentáneo (su casa, su escuela, la casa de un amigo) con unos ladrillitos especiales que pueden leer al tacto. De esta manera, el chico puede reconocer el espacio en esa suerte de “plano en 3D” y movilizarse con familiaridad por ese lugar. Ese proyecto lo desarrollamos con la gente de RedActivos y lo



La familia Dimare a la cabeza de Rasti. De izquierda a derecha están: Gabriel, Director Comercial; Sergio, Director de Operaciones; Fabián, Director Financiero; Antonio, Presidente y Fundador; y Daniel, Director de Marketing. Quien falta en la imagen es Sabrina, Responsable de Tesorería.

trabajamos puntualmente con dos diseñadoras industriales, Daniela Bernini y Carolina Castagna.

Hace un instante afirmaste que Rasti es una pyme, ¿nos podrías decir en qué momento dejará de serlo?

No sabemos si salimos de la categoría “emprendedor”, porque es la filosofía de vida de los fundadores. Quizás el gran cambio en la empresa llegó cuando comenzamos a profesionalizar cada una de sus áreas. Antes, mi viejo y sus hermanos hacían todo: compraban, fabricaban, vendían, entre muchas otras funciones. Luego, cuando nos fuimos incorporando mis hermanos y yo, trajimos nuestros conocimientos universitarios y fuimos realizando posgrados específicos que nos permitieron aplicar esos conceptos a nuestras funciones dentro de la empresa. Hicimos crecer en valor cada una de las áreas, tal vez de la mano del surgimiento de nuevas necesidades de expansión y crecimiento. Ahí se ven los cambios de pyme o emprendedor a algo que parece más grande. Ese crecimiento se nota claramente en el hecho de que un día estás laburando solo y al otro día tenés un equipo a quien debés delegarle parte de tus tareas, porque ya no tenés tiempo para cubrir todos los flancos. Pero acá estamos todos los hermanos y mi viejo cada día... en realidad, a mi viejo lo convencimos de que se empezara a tomar los viernes por la tarde.

¿Ustedes se sumaron a Rasti por mandato paterno?

Cuando yo era chico, me acuerdo de que mi viejo laburaba desde temprano, volvía a almorzar con nosotros y después se iba a la fábrica hasta las diez de la noche. En todos esos años, jamás escuché a mi vieja quejarse del laburo de mi viejo. Quizás, si lo hubiese hecho, nos habría quitado las ganas de replicar la historia. Ella hizo un gran esfuerzo por mantenernos unidos y valorar el laburo de mi viejo. Nosotros entramos porque quisimos, cada uno eligió su carrera universitaria y dio la casualidad de que todo era aplicable a nuestra empresa. Se dio todo para que nos guste, lo vivíamos con pasión, compartimos los mismos desafíos: querer crecer y ser más relevantes para el juguetero y los chicos.



¿Cómo pensás que será el devenir de los juguetes tradicionales como competidores de la tecnología?

En la actualidad vendemos seis veces más que en 2007, año de lanzamiento del iPhone. Estamos en una categoría que el padre valora mucho. Existe una contratendencia a lo tecnológico, pero nosotros no vamos a competir contra la tecnología, sino que nos posicionaremos como una alternativa a ella,

seremos como el recreo que buscan los padres para que los chicos jueguen a otras cosas. No obstante esto, ya empezamos a incursionar en cosas distintas, por ejemplo, desarrollamos el castillo de Rasti, que tiene unos dibujos adentro cuando lo armás. Entonces, apuntando con una tablet

o un smartphone, esos dibujos se transforman en un dragón, un guerrero medieval o un brujo que pueden interactuar en la pantalla con el castillo de Rasti como escenario de fondo. Es una forma de llegar a las próximas generaciones. Tenemos también los productos Rasti con muñecos que están preparados para encastrarles piezas nuevas a través de la tecnología de impresión 3D, entonces por Internet, en un site especial, podés mandar a imprimir piezas o extremidades raras para agregarle a tu muñeco y hacerlo mutar. Vamos a ir anexando tecnologías, pero sin desvirtuar el objetivo del juego, que es estimular y ser didáctico. No es que vamos a hacer videojuegos. Lo llamamos “diversión aumentada”, porque aumenta la forma de jugar. 