

# Innovar y flexibilizar, la clave del éxito

Responsable del área comercial para Latinoamérica (excepto Brasil) de Avery Dennison Graphics, el Lic. Fabio Astegiano comenta el cambio de enfoque y rápida reacción operativa que realizaron en la empresa desde el 2001 manteniendo amplia participación en un mercado en crisis.

Por Alberto Gómez

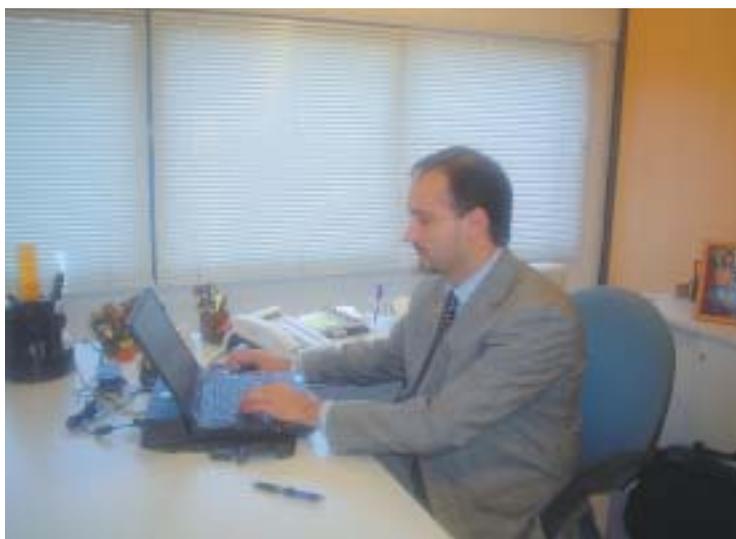
**E**l Lic. Fabio Astegiano introduce en el reportaje un comentario previo a nuestras preguntas, diciendo: "Avery comienza sus operaciones en Argentina hace un poco más de tres años y sin distribuidores, poco a poco fue armando la red de distribución con pautas prefijadas por la empresa de antemano; es decir, reglas claras y respeto absoluto.

Hasta fines de 2001 se trabaja en un sector que denominábamos "punta de pirámide de comercialización", con productos de alta performance pero de alto costo ubicándonos en un mercado muy especial compitiendo prácticamente con una sola empresa multinacional. Los consumidores de esta línea eran en su mayoría corporaciones (grandes empresas), y básicamente lo que hacen estos grupos económicos ante la devaluación y crisis es anular los presupuestos de publicidad y "ver que pasa", pero de habernos quedado quietos Avery se quedaba sin mercado, lo cual significaba perder cerca del 80% de nuestros negocios.

En ese momento, la base de la pirámide de usuarios de productos de bajo precio no era contemplada por Avery, en realidad teníamos poco que ofrecer a dichos consumidores.

Ocurrida la crisis de fines de 2001 y luego la devaluación, nos lleva a replantear la situación y rápidamente analizar cambiar el enfoque y la estrategia de mercado.

Nuestra oferta de productos era hasta entonces un 70% de alta performance y un 30% de línea económica, devaluación mediante ese elevado porcentaje de



Licenciado Fabio Astegiano (Responsable del área comercial para Latinoamérica de Avery Dennison Graphics).

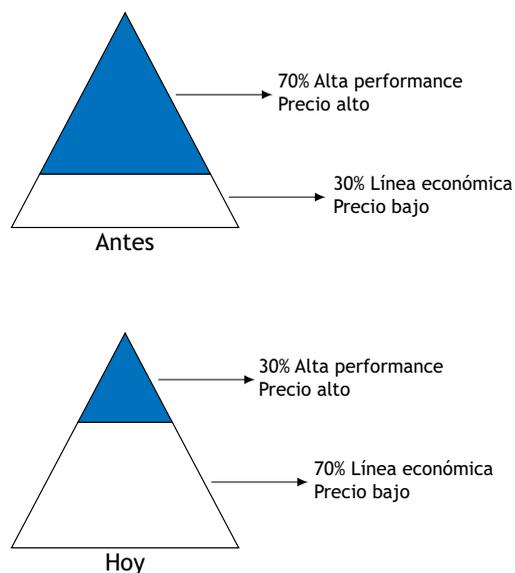
producto de alto rendimiento pero costoso pasó a ser prohibitivo, incluso para grandes usuarios que antes lo demandaban en forma excluyente.

La situación nos condujo a un drástico cambio en los negocios y en ese esfuerzo nos acompañaron rápidamente nuestros distribuidores llevando a la práctica el cambio de enfoque, "ahora teníamos que dejar de mirar la pirámide en su parte superior y volcar nuestra mirada hacia abajo". Buscamos opciones en las distintas filiales que Avery tiene diseminadas en el mundo (para esta época se compran las plantas de fabricación de la empresa Jackstädt) y que con productos de otra performance o no tan diferentes en rendimiento pero sí en precio fuéramos nuevamente competitivos.

Basándose en la realidad de los hechos y en la demanda, Avery comienza a traer insumos de menor performance pasando de productos con garantía de hasta 8 años a otros de hasta 5 años, lo que demuestra que igual son excelentes productos con una alta garantía pero un escalón más debajo de la pirámide ya comentada.

Dimos vuelta nuestra estrategia comercial en un año siendo muy flexibles y ágiles, hoy invertimos los porcentajes de la pirámide y nuestro stock está compuesto por un 70% de productos que demanda el mercado (duración hasta 5 años) y seguimos manteniendo y renovando un stock de un 30% de alta performance (duración hasta 10 años).

Pero nunca dejando de lado la política general de Avery en la oferta de producto, reafirma Astegiano, agregando, "Avery tiene un producto para cada necesidad y/o aplicación y somos especialistas en adhesivos. Lo nuestro es el adhesivo en cualquiera de sus



## Diferenciar productos

**¿Cómo podemos diferenciar un producto de alta calidad del que no lo es?**

Responderé la pregunta pensando en el resultado, y que es el que recibe el usuario final.

Un producto de calidad es el que denominamos de "alto grado de desempeño" y que obviamente son los más caros; básicamente debido a un mayor costo en los diferentes procesos de producción. Ya todos han oído hablar de la diferencia entre calandrados y fundidos, y la nueva versión de calandrados de alto desempeño. Todos y cada uno de estos procesos tienen involucrados diferentes costos íntimamente relacionados con la garantía que se puede ofrecer y la resistencia a la intemperie de cada uno de ellos.

En el descontrol sufrido en el 2001 los consumidores que exigían calidad pero que también discutían

los precios y que estaban en la mitad de la pirámide, se fueron para abajo, discutiendo sólo el precio.

La tendencia fue, "bajemos todos los costos para no aumentar el precio final" y por supuesto ello se reflejó en la calidad del producto entregado al consumidor final.

Ahí, en ese resultado final, es realmente donde diferenciamos un producto de calidad del que no lo es. Lo bueno de nuestro mercado es que no se exigía calidad asociada a precio por una cuestión coyuntural y no por desconocimiento de la realidad de los productos como ocurre en otras partes del mundo; aquí se saben las diferencias y van a hacerse valer nuevamente.

AHORA EN ZONA NORTE



# Tango

Distribuidora

*Todo en insumos para la comunicación visual.*



## VENTAS POR MAYOR Y MENOR

\* Vinilos Calandrados (Promocional y Tradicional) \* Vinilos Fundidos \* Vinilos Reflectivos  
\* Lonas Backlight y Front \* Posicionadores \* Placas Rigidias

GRAPHICS™

DISTRIBUIDOR OFICIAL

Av.Mitre 2114 - (B1605BTO) - Munro - Bs.As. - Tel.(011) 4730 - 4222  
e-mail: [ventas@distribuidoratango.com.ar](mailto:ventas@distribuidoratango.com.ar)

### ¿Qué contradicción encuentra entre lo que hacen las grandes marcas para promociones puntuales con la exigencia de durabilidad de los trabajos?

formas y aplicaciones ya sea en madera, vidrio, metal, etcétera, y para cada sustrato según el adhesivo varía el rendimiento y garantía, tenemos un producto para cada aplicación”.

Y esto nos diferencia del resto de la competencia.

**Nos imaginamos que esa etapa no fue fácil y sí muy comprometida, ¿fue así?**

Fue todo muy rápido, cuando no había respuestas a nivel gubernamental para poder planificar, las encontramos en nuevas estrategias y mucha intuición, teníamos que estar, sentíamos que era ahora o nunca, había que salir al mercado, pero esta decisión requería compromiso; y el compromiso fue permanecer en el mercado y ganar porcentaje del mismo. Hoy podemos decir que si bien el volumen operativo del mercado se encuentra reducido nosotros agrandamos nuestro porcentaje de participación. Con nuevos productos que pedía el mercado tuvimos rápida respuesta, con alto costo económico realizamos el cambio y además hemos mantenido en forma permanente en stock un porcentaje de productos de alta performance para el sector de clientes que así lo requieren.

**¿Se dudó alguna vez de seguir operando en el país?**

Avery tiene por filosofía “perdurar en el tiempo” dando prioridad a las relaciones comerciales de largo plazo, es así que decide “no salir del mercado”. Se tomó la decisión de seguir invirtiendo en Argentina junto al cambio de estrategia que ya se había operado.

Por eso insisto, la innovación -y su medición- es la única competencia que necesitan todas las organiza-

**Cuando hablamos de corporaciones o grandes marcas lo hacemos incluyendo multinacionales y grandes empresas nacionales que son las más exigentes del mercado, y cuánto más grande es la corporación o empresa, mayores son las exigencias en cuanto a calidad, pero muchas veces lo pretenden a un bajo precio. Y es muy difícil que ambos conceptos vayan de la mano.**

**Hoy la práctica muestra que empresas medianas y de ahí hacia arriba exigen una duración de entre 5 a 7 años, y el común denominador del mercado se maneja en el término de 2 a 4 años adecuándose más a la realidad del negocio de la Comunicación Visual.**

ciones. Innovar significa generar nuevos productos, encontrar nuevos usuarios y nuevos usos a los mismos productos, también mejorar productos existentes y ampliar al máximo el actual portfolio de productos. Nosotros, los responsables del área comercial debemos innovar en estrategias, “no existen estrategias para siempre”. Y cada uno de nosotros tiene muy en claro que los obstáculos son aquello que las personas ven cuando dejan de tener en la mira sus metas.

Hoy cada integrante de esta empresa en forma personal desarrolla estrategias y siente la propia necesidad de generar nuevos proyectos de crecimiento, ya sea en nuevos productos, canales de distribución, servicios; sabiendo que todo lo que realicen cuenta con el total apoyo de la corporación.

Esto es lo que denominamos **Proceso de Programas de Crecimiento**.

**¿Cómo Avery siguió invirtiendo?**

En los momentos más críticos del país seguir invirtiendo significó suministrar productos y asesoramiento a nuestros distribuidores y clientes. Continuábamos importando sin saber a qué valor vender en plaza (no existía precio de referencia), o si con lo que estábamos vendiendo tendríamos valor de reposición. Pero de lo que no teníamos duda es que pasara lo que pasara nuestros clientes no tendrían que cerrar sus puertas por falta de insumos.

Tenemos claro que sólo hay 3 cosas que no vuelven atrás y son la palabra emitida, la flecha lanzada y la oportunidad perdida; y nosotros empeñamos nuestra palabra de permanecer en este mercado buscando no perder la oportunidad de crecer en el market share que nuestros competidores nos cedieron.

Obtuvimos un alto rédito en toda la cadena de nuestros distribuidores y consumidores, ya que Avery siguió manteniendo y entregando toda su línea, y cuando en marzo de 2002 la mayoría no sabía qué hacer; nosotros ya teníamos nueva línea de productos en plaza.



## Columna vertebral: servicio y colores especiales

Si bien como explica el Lic. Fabio Astegiano Avery ha tenido que modificar su estrategia comercial en su línea general de productos, respecto a los de "alta performance" y "colores corporativos" siguen manteniendo un stock que van reponiendo de acuerdo a la demanda.

Al respecto nos aclara, "las empresas nos informan cuánto estiman que van a usar en el año y nosotros lo fabricamos y traemos al país manteniendo en nuestros depósitos stock con colores corporativos. Si bien en el año las

empresas pueden llegar a utilizar menos material, nosotros producimos las cantidades mínimas requeridas para su fabricación a los efectos de no encarecer el producto".

"Tener stock inmovilizado financieramente tiene un costo, pero el saber que disponemos de material con los colores corporativos es un servicio que brindamos a nuestros clientes, éstos están tranquilos y nosotros descansamos en la seguridad de una respuesta inmediata".

Asumimos un compromiso de riesgo y lo cumplimos, "el riesgo fue una gran inversión".

**Díganos algo más sobre la comunicación con distribuidores y clientes.**

Avery mantuvo, mantiene y mantendrá una comunicación constante con sus distribuidores, y a través de estos con los clientes o usuarios finales. Hemos desarrollado una política de atención a clientes de nuestros clientes, y acompañando a los distribuidores conocimos las necesidades y requerimientos del usuario final y aprendimos todos; nuestros distribuidores y

clientes respecto a los productos, el por qué del precio, un mejor uso, qué posibilidades brindan, sus características y aplicaciones y todo aquello que diferencia a un producto de otro. Así les brindamos la información necesaria para que se sintieran capacitados para ofrecer distintas opciones de productos, teniendo en cuenta su aplicación y duración.

Realizamos docencia conjunta con nuestros distribuidores y sus clientes, dándole a nuestra relación comercial una sinergia única. Así, brindamos orientación ante requerimientos tales como: los usuarios finales a menudo pedían un vinilo que excedía en garantía su

# Insumos para: Rotulación, Impresión Digital y Serigrafía

MAQUINAS MANUALES Y SEMIAUTOMATICAS

IMPORTADORES DE

DISTRIBUIDORES DE

  
**NESCHEN**  
ISO 9001

  
**TAPE**

  
**FASSON**



**LONAS**  
backlight / frontlight

**VINILOS**  
calandrados - fundidos  
transparentes - translúcidos  
reflectivos

  
**SUMINISTROS  
SERIGRAFICOS**

Av. San Martín 1354 - B1650HWL San Martín - Buenos Aires - Argentina  
Tel. 4753-0277 (líneas rot.) Fax. 4754-5672 - Envíos al interior  
Av. Laprida n°1486 - Vicente López - Tel. 4795-1789

**NUEVA SUCURSAL** Av. PANAMERICANA km 40700 - GARIN

> consultas@sumser.com.ar visítenos > www.sumser.com.ar



necesidad. Ahí es donde tuvimos que adecuar cada producto para cada aplicación en particular.

A través de esta relación comenzaron a conocer y manejar mejor los costos y a solicitar el producto adecuado a la aplicación y tiempo de exposición, de esta manera mejoraron la relación costo-beneficio con la mejor prestación. Todos aprendimos.

**Esta práctica de capacitación, además de mejorar vínculos, ¿Qué le dejó a Avery?**

Como ya dije fue un aprendizaje de ida y vuelta: un aprendizaje múltiple. Haciendo docencia también aprendimos nosotros a brindar un mejor asesoramiento, y al conocer las necesidades sabemos qué producir para atender los requerimientos con mejo-

res prestaciones en productos y servicios. Esta etapa nacida de un acercamiento con respeto total hacia el negocio de nuestros distribuidores agilizó toda la cadena de comercialización y distribución. Es una experiencia muy sana y nos sentimos cómodos trabajando con transparencia, ética y con conducta moral respetando el negocio de todos los implicados.

No debemos olvidar que toda la cadena de comercialización se alimenta del usuario final.

La experiencia de aprendizaje es múltiple, y sumamente enriquecedora para todos.

Ya culminando la entrevista Fabio Astegiano remarca que todas las fábricas del Grupo Avery Dennison han certificado Normas ISO.

Volviendo sobre lo que ocurrió y puede llegar a acontecer en el mercado argentino, el responsable del área comercial de Avery Graphics para Latinoamérica opina respecto a las líneas de productos a trabajar que las mismas pueden llegar a nivelarse equitativamente, volviendo a recuperar mercado la línea de alta performance.

Reafirmando, "el mercado argentino en lo que hace a Comunicación Visual es uno de los más desarrollados de Latinoamérica; por eso considero que se reubicará usando los productos adecuados a cada necesidad y aplicación volviendo a tener relevancia la calidad y garantía de los productos". ■

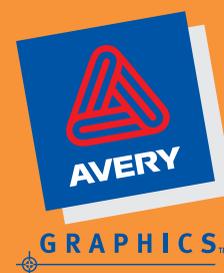
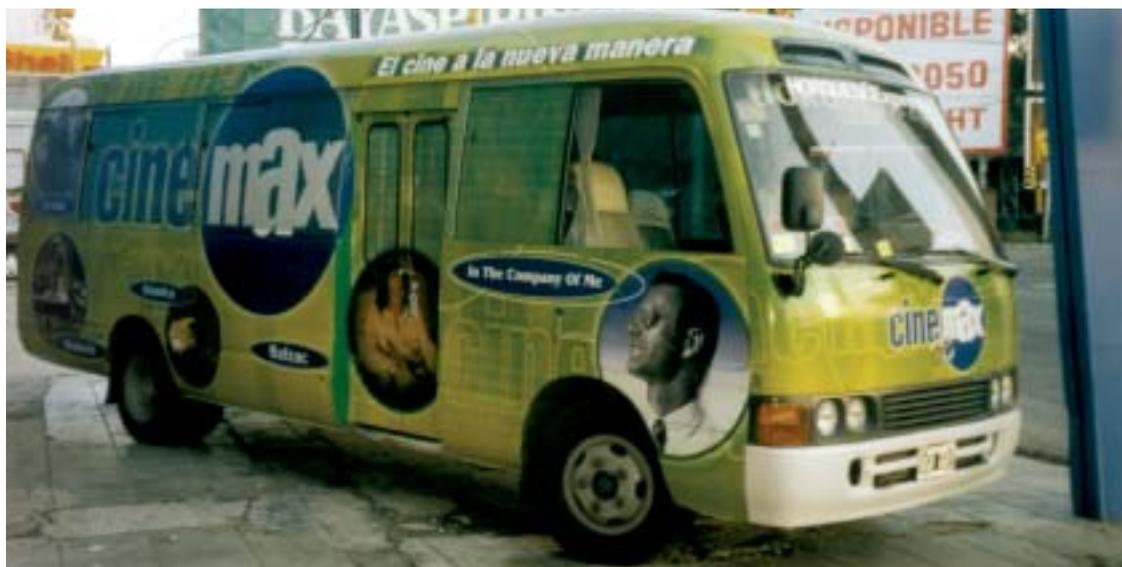
scitex

- LONA FRONTLITE
- LONA BACKLITE
- LONA BLACKOUT
- LONA MESH
- VINILO FUNDIDO
- VINILO CALANDRADO
- VINILO MICROPERFORADO
- VINILO CRISTAL

3,20 mts  
MEJOR EQUIPO + CALIDAD + GRANDE

**PIXEL**  
grandes impresiones

Tapalqué 7474 (C1440AFZ) Cap. Fed. - Rep. Arg.  
Tel./Fax: 4686-5152 / 0632 (líneas rotativas)  
e-mail: pixel@deloss.com.ar



**Nueva Serie A1  
de Avery Dennison.  
Vinilos calandrados  
brillantes con adhesivo  
permanente para  
uso promocional.**

**Ideal para aplicaciones de corta duración en ambientes internos y externos como placas de señalización, murales, anuncios, banners, flotas de vehículos, stands en ferias y decoración en general.**

- Excelentes propiedades de conversión para rotulación informatizada.
- Adhesivo permanente con buen tack inicial y elevada adhesión a la mayoría de los sustratos habitualmente utilizados (vidrios, lonas de pvc, acrílicos, semirígidos de pvc, fibra de vidrio, aluminio, superficies pintadas con tinta acrílica, policarbonato, etc.)
- Variedad de colores.

**DISTRIBUIDORES  
MAYORISTAS  
AUTORIZADOS:**

**Distribuidora Tango SRL**  
Mitre 2114 - Munro  
Tel./Fax : 4730-4222  
ventas@distribuidoratango.com.ar

**Brandies S.R.L**  
Rivadavia 17394 - Morón  
Tel. : 4629-1666  
Fax : 4629-1888  
brandies@movi.com.ar

**Bahía Gráfica**  
Terrada 669 - Bahía Blanca  
Pcia. Buenos Aires  
Tel. : 0291- 4501127  
averybahia@yahoo.com.ar

*Y toda la cadena minorista de distribución*



**Avery Dennison Argentina  
División Graphics**

José Ingenieros 4451  
B1605BHC Munro - Buenos Aires - Argentina  
Tel.: (54-11) 4313-9333 - Fax: 4762-0058  
graphics.ar@averydennison.com  
www.averygraphics.com  
0800-777-8767