1. DESCIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA Y DE SU ENTORNO

En este primer capítulo se presenta la historia de Talavera Uriarte, su misión, visión y objetivos, la estructura organizacional de la empresa, las mayores áreas de comercialización, los productos manejados por la empresa, el proceso de producción de los mismos y el análisis del sector en el cual opera la empresa.

1.1 Historia

Uriarte Talavera se funda en 1824 por Dimas Uriarte, en sus talleres trabajan los artesanos más hábiles de la región (Casanovas, 2007).

La reproducción de la cerámica poblana comienza casi al mismo tiempo que la fundación de la ciudad, en 1531, y hoy la talavera es reconocida a nivel internacional como una de las cerámicas de mayor calidad y tradición, cuya producción artesanal da como resultado piezas únicas. En 1659, el virrey de la Nueva España Luis Enrique de Guzmán establece las ordenanzas de las condiciones para el buen uso y la calidad del oficio a solicitud de los maestros de la talavera (Casanovas, 2007).

Uriarte Talavera es una empresa que cumple con todas las normas de calidad ya que cuenta con un departamento de investigación y desarrollo y un departamento de calidad que aseguran que el producto que se vende sea lo mejor del mercado para satisfacer a sus clientes. Es la empresa más grande de Latinoamérica en la fabricación de talavera y una de las que mayor exportación realiza a distintas partes del mundo. Casa Uriarte cuenta desde 1992 con la Denominación de Origen (DO4), gracias a que en dicho año encabeza a un grupo de seis fabricantes que deciden buscar la protección de la Talavera a similitud de las Ordenanzas del siglo XVII, para contrarrestar al acelerado surgimiento de una gran cantidad de imitaciones (Casanovas, 2007).

Actualmente, Uriarte Talavera forma parte del Consejo de Certificación y trabaja conjuntamente con el Consejo Regulador de Talavera A.C. y con el Instituto Nacional de Astrofísica, Óptica y Electrónica (INAOE), en las adecuaciones a la Norma Oficial Mexicana: NOM-132-SCFI-1998, Talavera (Casanovas, 2007).

1.2 Visión, Misión, Objetivos

La definición de los elementos propuesta a continuación se basa en inferencias propias según la observación del ambiente de la empresa y de su estructura organizacional. La empresa todavía no ha desarrollado su propia misión y visión, las informaciones siguientes son propuestas por parte del autor.

Misión: abarcar todo el mercado interno, para así generar empleos en el país y posteriormente ingresar al mercado exterior, proporcionando eficacia, calidad, eficiencia en la elaboración de los productos y buen servicio a los clientes.

Visión: tener el mejor servicio y trato directo con los clientes a nivel nacional e internacional con el personal capacitado para cada una de las operaciones de la empresa dándoles seguridad, confianza, agilidad y eficacia en todos los servicios que proporciona la empresa de forma que se logren los mejores resultados para dejar al cliente satisfecho del servicio prestado en la venta de cada producto y también después de la venta.

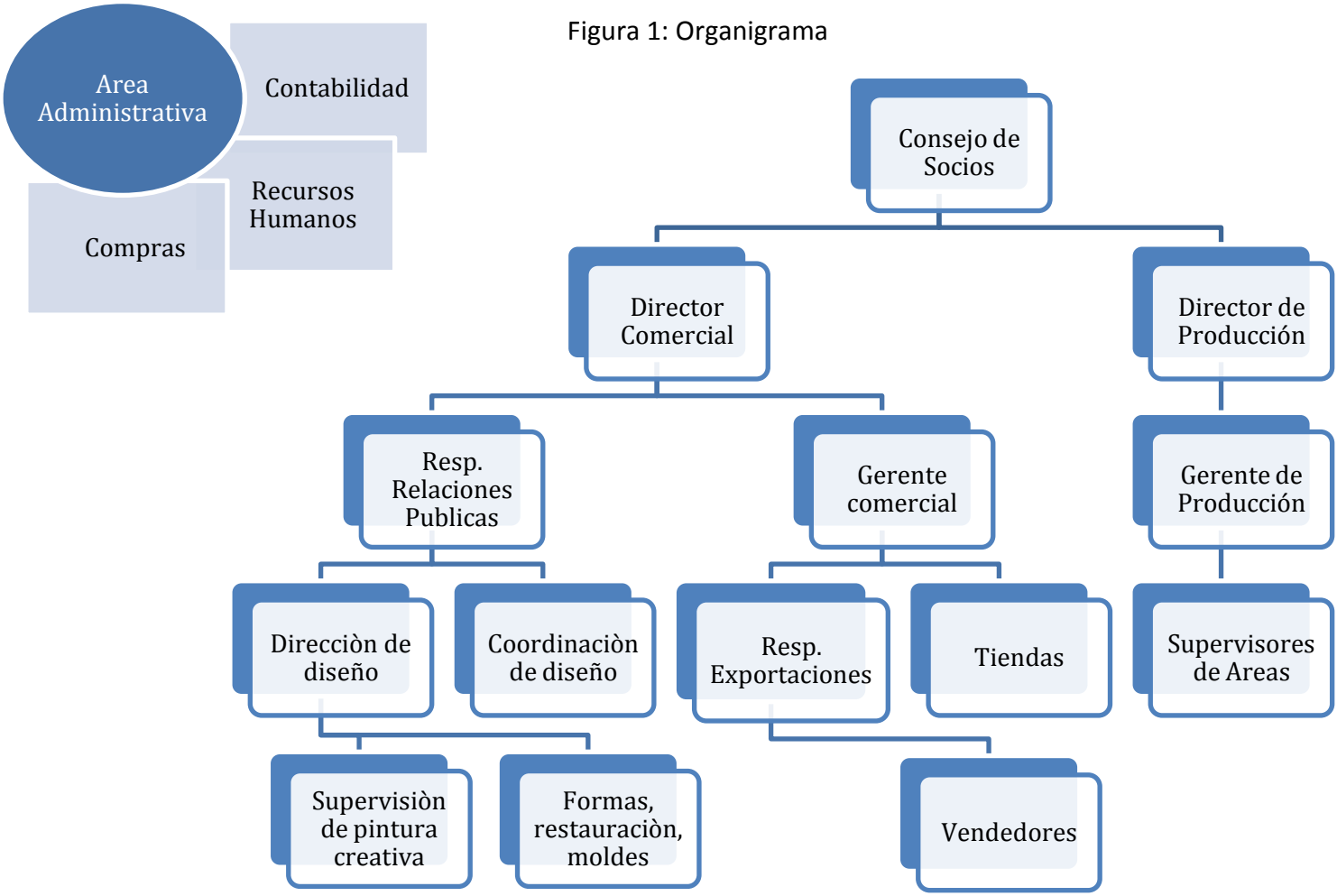
Objetivos:

- Abarcar el mercado nacional.
- Tener el mejor servicio en todas las actividades que ofrece la empresa.
- Satisfacer al cliente con la mejor calidad de los productos.
- Contar con personal altamente capacitado en cada una de las áreas de la empresa.
- Introducir los productos en el mercado internacional.
- Promover las artesanías mexicanas de Uriarte en el territorio local así como en el extranjero.

1.3 Tamaño y Estructura Organizacional de la Empresa

Talavera Uriarte es una empresa mediana. Factura entre los $ 700 mil y un millón de pesos anuales, y tiene alrededor de 100 empleados. Su estructura organizacional es bastante esbelta, como se puede observar en la Figura 1.

Figura 1: Organigrama



Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por el departamento de Relaciones Públicas de la empresa (2012).

Los papeles principales son los del Director Comercial, el Director de Producción, el Gerente Comercial y el Responsable de Relaciones Publicas.

El Director Comercial, que en el caso de Uriarte forma parte del Consejo de Socios, es quien se ocupa de coordinar todo el trabajo de la empresa y de sus empleados de manera que sea lo más eficiente posible. Es su responsabilidad definir los objetivos principales de la empresa, las estrategias que se tienen que seguir para alcanzar dichos objetivos y evaluar los logros de la empresa junto con las posibles mejoras.

El Director de Producción se encarga principalmente de las cuestiones que se relacionan con el proceso productivo, la capacidad de producción, los inventarios, la supervisión de los pedidos que llegan a la empresa, el nivel de calidad de los productos finales. Así como el Director Comercial, también el de producción forma parte del Consejo de Socios de Uriarte.

El Gerente Comercial es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar el departamento de ventas. Su papel es alinear los recursos de ventas con los objetivos de la empresa, optimizar los esfuerzos económicos y humanos bajo su responsabilidad, establecer las mejores condiciones para mantener la confianza del cliente.

El Responsable de las Relaciones Públicas en el caso de Talavera tiene un papel bastante heterogéneo. Se puede encargar de cuestiones relacionadas a la mercadotecnia como programar y coordinar los diferentes eventos promocionales o encargarse de mejorar el sitio internet de la empresa, así como apoyar al departamento de ventas en la toma de decisiones y coordinar diferentes actividades.

Por el hecho de que la calidad para Talavera representa un componente fundamental, los empleados que se ocupan del diseño, pintura y restauración de las piezas juegan un papel clave en la empresa, porque es gracias a su atención y su cuidado que los productos de Talavera se pueden definir como únicos.

La estructura organizacional de la empresa está compuesta del Área Administrativa que establece las funciones de los departamentos de Contabilidad, Recursos Humanos y Compras. Estas tres áreas juegan un papel fundamental por el hecho de que se relacionan con el área directiva de Uriarte participando en la toma de decisiones de la empresa.

1.4 Áreas de Comercialización

Como se puede observar en las Figuras 2 y 3, el 60% de las ventas realizadas por Talavera están representadas por el extranjero, mientras el 40% por el territorio nacional. La mayoría de las ventas extranjeras se efectúa hacia Estados Unidos por una cuestión de cercanía geográfica, mientras el restante se divide entre Canadá, Europa y América del Sur.

Figura 2: Ventas Mundiales

Figura 3: Ventas hacia el Extranjero

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por el Departamento de Mercadotecnia de la empresa (2012).

1.5 Productos

Los productos Uriarte se diferencian mucho en estilo y función: vajillas, artículos para embellecer los jardines, esculturas y obras realizadas por artistas de la empresa, joyería, series de exposición para museos. La empresa presenta una catalogación de sus productos dividida en seis grupos:

1- Colección Uriarte

Colección Uriarte la conforman productos con diseño completamente original de Uriarte, además, son los que presentan mayores ventas, por esta razón siempre están disponibles en almacén.

Colección Uriarte se subclasifica en:

- Diseño de interiores.
- Jardín.
- Vajilla.

2- Series de Artistas

En esta clasificación se encuentran las piezas diseñadas por diferentes artistas. El número de copias es limitado y depende de la autorización del artista. El precio al público de las piezas varía según la reputación del artista.

3- Colección de Galería

Esta clasificación está conformada por piezas originales de artistas, únicas en su tipo.

4- Firma Uriarte

Esta clasificación contiene piezas de diseño contemporáneo y son de producción limitada. El precio de la pieza depende del diseño.

5- Archivos Uriarte

Archivo Uriarte está compuesto por todos los diseños acumulados con los años que no están disponibles en almacén. Su producción se realiza bajo pedido especial. Su precio es 10% mayor que el de Colección Uriarte. Si el diseño es archivo de alguna serie de museo su valor es 5% mayor al de Series de Museo Uriarte.

6- Series de Museo Uriarte

En esta clasificación se encuentran las series de Franz Mayer y Colección Arte de México. Su precio es 30% mayor al de Colección Uriarte. Sólo las piezas que reportan mayores ventas se encuentran disponibles en almacén, el resto pasan a ser Archivo Uriarte.

1.6 Cadena de valor

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985).

La cadena de valor de Uriarte está representada por el proceso de producción artesanal de los productos, que se traduce en el nivel de satisfacción percibido por el consumidor final.

Cada línea de productos está hecha de talavera, es importante entonces explicar la historia de este particular tipo de cerámica junto con su proceso de manufactura, de manera que se pueda entender de dónde deriva el nivel de calidad que distingue a cada producto realizado por Uriarte.

La talavera es un tipo de cerámica mayólica, que se distingue por su blanco vítreo como base de color. La auténtica talavera sólo proviene de la ciudad de Puebla y de las localidades de Atlixco, Cholula y Tecali de Herrera, debido a que el tipo de barro y la historia de la artesanía provienen de esa región. Todas las piezas son elaboradas a mano en torno, y el vidriado contiene estaño y plomo, como han sido hechas desde la época virreinal.

El vidriado debe craquearse, ser ligeramente poroso y casi blanco. Sólo se permite usar seis colores: azul, amarillo, negro, verde, naranja y malva (violeta pálido), que deben generarse a partir de pigmentos naturales. Los diseños de color tienen una apariencia difuminada a medida que se funden con el vidriado. La base, la parte que toca la superficie no visible, no es vidriada y expone la terracota, la cual debe tener inscrito el logotipo del fabricante, las iniciales del artista y la ubicación de la fábrica en Puebla.

Las siguientes informaciones son provistas por entrevistas sostenidas con personal de Uriarte.

1.6.1 Elaboración de las piezas

Antes de formar piezas con la ayuda de moldes de yeso o en el torno, el barro debe "amasarse" para compactar las partículas eliminando las burbujas de aire. Puede hacerse de forma manual sobre una mesa espolvoreada con arenilla y un palote de madera o con un tubo de fierro o con la ayuda de un extrusor. Para formar piezas con torno se toma una porción de barro previamente amasado y se coloca sobre el plato superior del torno; éste puede ser accionado con el movimiento del pie del artesano.

El artesano va modelando la figura haciendo presión con los dedos mojándose las manos constantemente; cuando tiene el tamaño y forma deseados, separa la pieza cortándola en la base con un alambre o hilo delgado. El tipo de objetos que se producen con este método son los huecos, por ejemplo macetas, porta garrafones, tibores, soperas, candeleros, alajeros redondos y platos hondos con orillas lisas.

Las piezas con molde se elaboran cuando se amasa una porción de barro hasta formar una "tortilla" del tamaño adecuado. Para verificar el grosor se emplean reglas de madera o tablillas de fierro a los costados de la tortilla pasándole el rodillo encima varias veces. Después, la tortilla se pega a la base del molde en el caso de los platos, o en el interior de los moldes seccionados en el caso de los tibores de mayor tamaño.

Se cortan los excesos del barro con una segueta o zeta de fierro y se sube al torno con todo y molde. Aquí se hace girar mientras se alisa pasando una esponja húmeda por toda la pieza. Luego de reposar un rato se separa del molde con una zeta de fierro y se corrigen errores nuevamente sobre el torno. Después, se deja secar a la sombra de dos a cuatro semanas según el tamaño de la pieza.

1.6.2 Cocimiento de las piezas

La temperatura del primer cocimiento varía entre 800 y 1,100 grados centígrados, y el tiempo también oscila entre ocho y quince horas. En la segunda quema las piezas esmaltadas se separan con soportes de barro o caolín para evitar que se dañe el decorado. La temperatura varía de los mil a los mil 100 grados centígrados y el tiempo de cocimiento va de ocho a quince horas.

1.6.3 Preparación del esmalte y los colores

Se queman los materiales en una padilla u horno pequeño por cinco horas; a estos polvos se les agrega agua y se muelen. Para esto puede emplearse un molino de bola de cuarzo, de porcelana o una tahona (molino de pedernal). En la preparación del esmalte el tiempo de molienda es de 11 horas en dos periodos; en el primero se muele la arenilla y el polvo amarillo por tres horas, en el siguiente periodo se le agrega la alarca (polvo que resulta de la quema de estaño y plomo) y más arenilla moliéndose por ocho horas más. Esta solución debe reposar de ocho a quince días, luego se pasa a otro recipiente a través de una malla fina y queda listo para usarse.

Existen siete gamas de colores: azul cobalto, azul fino, verde, amarillo, colorado, rosa-rico y negro.

1.6.4 Esmaltado y decorado de las piezas

Las piezas en juguete (cuerpo cerámico después del primer cocimiento) se limpian, el polvo puede quitarse con una escobeta o con un compresor de aire. Luego se esmaltan por inmersión y se dejan secar de uno a dos días sobre tablas o estantes. Antes del decorado se revisan las piezas para eliminar las burbujas de aire y rellenarlas con esmalte con la ayuda de un pincel. También se limpia la base de la pieza para evitar que se pegue a las placas del horno.

El decorado de piezas con diseños repetidos se marca en la pieza con un estarcidor, es decir, un papel glasil con orificios en las líneas del dibujo. Se coloca el estarcidor sobre la pieza y se golpea con una “bolsita” que contiene carbón de ocote pulverizado, de esta forma se marcan los puntos y el carbón desaparece con el cocimiento. Los artesanos colocan la pieza sobre una torneta (semejante al torno pero solo es un tubo con un plato superior giratorio), para delinear los contornos con un pincel y pintura negra, paso al que denominan “perfilado”. Después se cubre con color el resto de la pieza, paso al que llaman “rellenado".

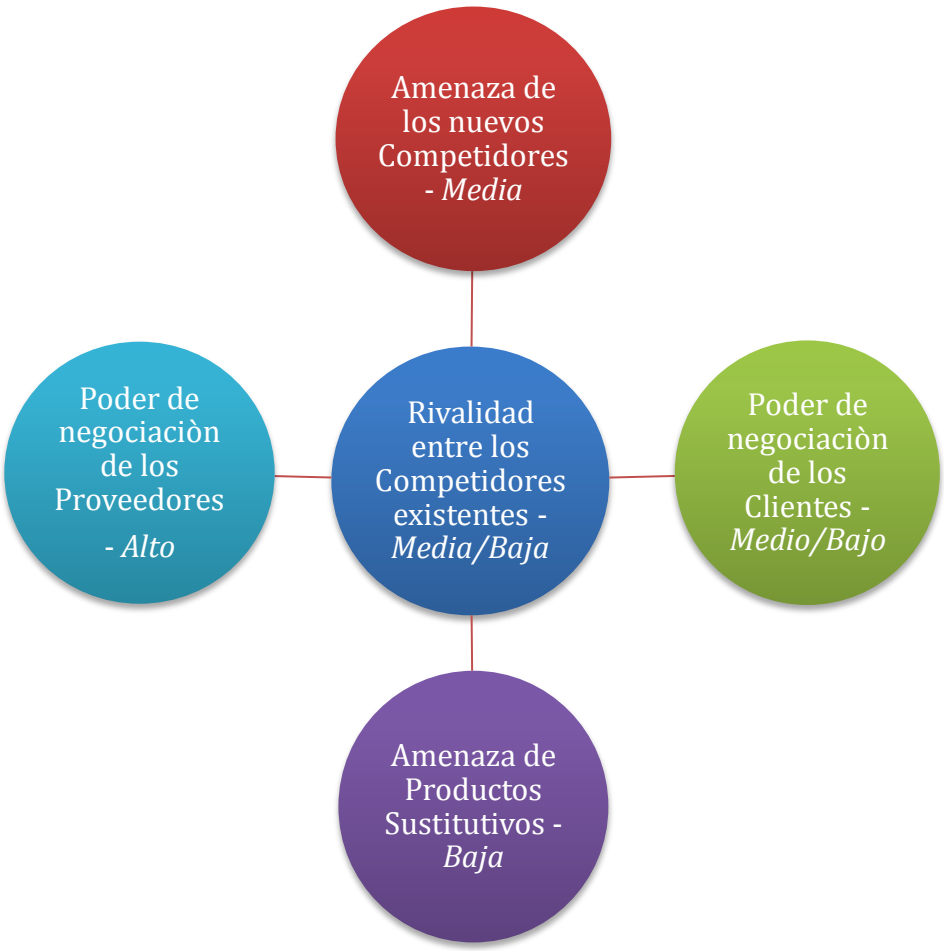
El proceso de manufactura toma de tres a cuatro meses. Es muy arriesgado, ya que una pieza se puede romper en cualquier momento. Esto hace que la talavera sea tres veces más costosa que cualquier otra pieza de cerámica. Habiendo descrito las características generales de la empresa, se hará ahora referencia al ambiente de negocios que le rodea.

1.7 Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter

A continuación se analizará el ambiente de negocios de Talavera Uriarte según el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (2002), el cual contribuye a identificar aquellos factores propios y ajenos al sector en el cual compite Uriarte y cómo influyen en la rentabilidad de la empresa.

El análisis propuesto es explicativo de todas las variables que se encuentran en el micro ambiente de la empresa, aporta una visión bastante completa de las dificultades que Uriarte encuentra normalmente y evalúa de qué manera es capaz de mantenerse líder en un nicho de mercado como el de la talavera.

Figura 4: Las 5 fuerzas de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por el área de Ventas de la empresa (2012).

1.7.1 Amenaza de los nuevos competidores - *media*

La posibilidad de que nuevos competidores tengan acceso al mercado es bastante alta por el hecho de que no existen barreras particulares de entrada que lo impidan así como el acceso a los canales de distribución no representa grandes restricciones. El problema surge en cuanto al nivel de calidad requerido porque para que otro fabricante de talavera pueda competir con Uriarte, de hecho se necesita una capacidad de inversión significativa para poder alcanzar los mismos estándares cualitativos de la empresa de cerámica poblana. Por estas razones es posible concluir que la amenaza de nuevos entrantes es media.

1.7.2 Poder de negociación de los proveedores - alto

El poder de negociación de los proveedores se puede definir alto por el hecho de que el tipo de materias primas que Talavera maneja es difícil de conseguir, en particular el “barro” que representa el material más básico para realizar los productos hechos en talavera. Los proveedores de Talavera Uriarte necesitan licencias y requisitos establecidos por las Normas Oficiales Mexicanas y esto limita más el número de empresas tituladas para proveer materiales a Talavera aumentando sus poderes de negociación. Por lo tanto el número de los proveedores es relativamente pequeño.

1.7.3 Amenaza de productos sustitutos - baja

Por productos sustitutos se identifican aquellos que se parecen a los de Uriarte por material o por estilo. Se incluyen entonces los vendidos por la competencia directa de Uriarte que manejan el barro como materia prima, es decir las empresas certificadas por el Consejo Regulador de Talavera, así como las que no usan barro sino cerámica ordinaria.

La amenaza representada por los productos sustitutos es bastante baja. De hecho, no hay una gran disponibilidad de sustitutos cercanos que ofrezcan la misma calidad de Talavera. Las empresas que hasta ahora han sido certificadas por el Consejo Regulador de la Talavera para poder llamar a sus obras "talavera", además de Talavera Uriarte, sólo son ocho: Talavera La Reyna, Talavera Armando, Talavera Celia, Talavera Santa Catarina, Talavera de la Nueva España, Talavera de la Luz, Talavera de las Américas y Talavera Virgilio Pérez. El nivel de calidad de los productos de estas empresas es mucho menor que el de Talavera Uriarte, por eso el precio también refleja un estándar de calidad incapaz de competir con la marca Uriarte.

1.7.4 Poder de negociación de los clientes - medio/bajo

La facilidad de los consumidores finales de cambiar empresa no es muy alta. Normalmente los clientes de Talavera son personas dotadas de un poder adquisitivo alto y están interesados en un nivel de calidad igualmente alto. Los competidores que operan en este sector no son muchos y no presentan el mismo estándar cualitativo de Talavera Uriarte, por estas razones los clientes ven sus posibilidades de cambio de marca muy limitadas.

1.7.5 Rivalidad entre los competidores existentes – media/baja

Como resultado del análisis de las cuatro fuerzas anteriores es posible concluir que la rivalidad entre los competidores existentes en el sector de talavera es media/baja. Este tipo de resultado permite definir dicho sector como rentable y productivo por el hecho de que los competidores existentes no son muchos y esto les permite ganar cuotas de mercado muy significativas. Además es importante evidenciar el hecho que solo 8 empresas son certificadas y esto crea una ventaja competitiva sobre las demás que no están certificadas.