2. PROYECTO ASIGNADO: Catalogación de azulejos.

En esta sección se presenta el desarrollo del proyecto personal asignado en la práctica profesional y su propuesta de solución.

2.1 Introducción al Proyecto

El proyecto sobre el cual se basa mi práctica profesional se desarrolla entre el departamento de mercadotecnia y producción.

Dicho proyecto consiste en apoyar al Director Comercial para dividir los diferentes productos de Uriarte según categorías específicas, esto, por medio de un catálogo que permita al cliente entender rápidamente en qué consiste el trabajo de talavera de manera que él pueda enfocar su interés sobre productos particulares.

Además se me asignó la tarea de determinar la forma más adecuada y eficaz de promover los productos, desarrollando entonces un plan promocional para garantizar la visibilidad de las diferentes líneas.

Finalmente, me ocupé también del área productiva, es decir de hacer el inventario de los productos y evaluar lo que nunca puede faltar en el almacén de la empresa de manera que se pueda satisfacer con eficiencia la demanda del mercado y los pedidos de los clientes.

2.2 Diagnóstico del problema

El proyecto en el cual la empresa Talavera Uriarte me da la posibilidad de participar surge de la necesidad por definir de forma más precisa la estructura organizacional de Uriarte, así como resolver problemas relacionados con el inventario, la promoción y a la visibilidad de los productos en el mercado.

2.2.1 Síntomas de la problemática

Los principales síntomas identificados ante los problemas de Uriarte son:

- Exceso de inventario en el almacén: Uriarte detectó como primer problema un número demasiado alto de productos en el almacén que no era proporcional al número de pedidos requeridos por el mercado.
- Falta de desarrollo del área promocional de Uriarte.
- Las ventas realizadas en el mercado nacional se limitan por la mayoría al territorio local: la marca Uriarte es conocida principalmente por los clientes locales que saben asociar el nombre *talavera* al prestigio de la cerámica poblana.

2.2.2 Causas

Las causas relacionadas a los síntomas de los problemas identificados son:

- Falta de estadísticas que monitoreen la evolución de las ventas de Uriarte a lo largo del tiempo: por el hecho de que esta empresa nunca ha elaborado un plan estadístico para evaluar cómo cambia la demanda del mercado, se encuentra ahora en una situación de exceso de inventario difícilmente manejable.
- Inexistencia de un departamento especializado en actividades de mercadotecnia: la estructura organizacional de Uriarte no incluye un departamento de mercadotecnia y esto hace que el área promocional de Uriarte no esté muy desarrollada.
- Ausencia de un plan promocional estructurado: este componente afecta al mismo tiempo la falta de desarrollo del área publicitaria así como la baja notoriedad de la marca.

2.2.3 Consecuencias

- Aumento en gastos: el exceso de inventario sin planeación hace que los gastos no sean bien calculados.
- Sobrecarga de trabajo para algunos empleados: la ausencia de un departamento de mercadotecnia especializado hace que algunos empleados de Uriarte se encarguen de las actividades promocionales además del trabajo que normalmente suelen hacer.
- Baja notoriedad de la marca en territorio nacional afuera del mercado local de Puebla.

Figura 5: Mapa perceptual

Fuente: Elaboración propia (2012).

La exigencia de desarrollar el área promocional de Uriarte nace por los problemas explicados en la Figura 5.

Como se muestra en la figura anterior, se detecta inicialmente un exceso de inventario y se ve la necesidad de monitorear las ventas para poder empezar a medir las cantidades de productos almacenables.

A partir de las únicas estadísticas que se tienen (los últimos dos años) nace la intención de clasificar los diferentes productos de Uriarte para poder tener un inventario más definido según los pedidos de los clientes. Esta clasificación permite también orientar la labor mercadológica de manera que los clientes puedan identificar los productos más rápidamente y la empresa pueda administrar los pedidos con mayor claridad.

Una mejora de la mercadotecnia es fundamental en una empresa como Uriarte para hacer que el mercado extranjero empiece a ver la marca de manera más familiar. De hecho, hasta ahora solo el público local relaciona a Uriarte con una marca de alta calidad, mientras el extranjero todavía no asocia el nombre de la marca ni el tipo de material que se ocupa para hacer los productos.

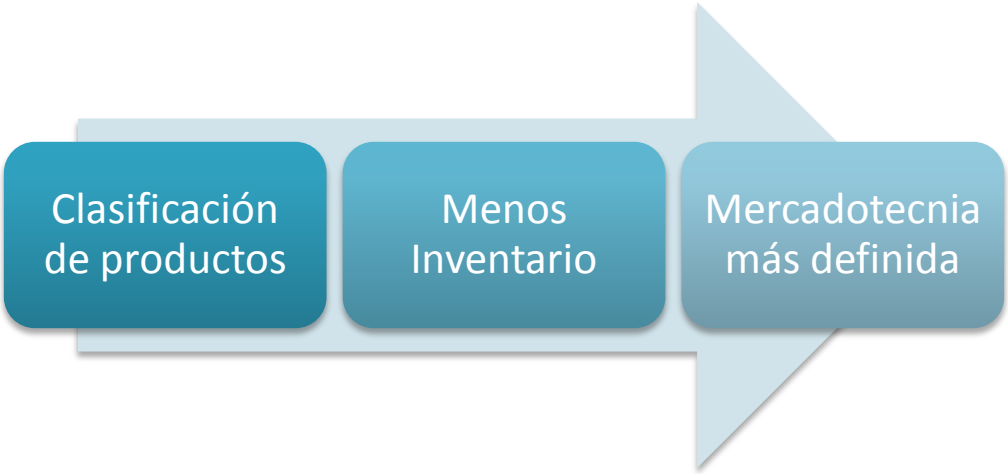
Los clientes extranjeros que quieren comprar productos fabricados en talavera normalmente son clientes de un perfil socioeconómico alto, que identifican el prestigio del material por sus propio conocimientos culturales o porque trabajan como arquitectos o diseñadores.

La intención de Uriarte es la de promover más la marca de manera que no solo los clientes que pertenecen al mercado de Puebla sepan reconocer el producto de inmediato. Esto permite aumentar las ventas en el mercado nacional, que hasta ahora representan el 40% de las ventas totales de la empresa, mientras el restante 60% se queda afuera de las fronteras nacionales.

El desarrollo de la mercadotecnia permite simultáneamente solucionar algunos problemas internos referentes a la estructura organizacional de la empresa, como el hecho de que hasta ahora Uriarte no tenga un departamento de mercadotecnia bien establecido.

Empleados como la responsable de relaciones públicas y el gerente comercial son quienes normalmente se encargan de organizar eventos promocionales. La estructura formal de Uriarte no se presta al desarrollo de un único departamento de mercadotecnia, por este motivo hasta ahora no se ha definido uno. No obstante, con el desarrollo de un plan promocional se podría aclarar de mejor forma quién tiene que ocuparse de cuáles funciones y esto permitiría hacer más fluido el trabajo de cada empleado y de la empresa en su totalidad, mejorando así la eficiencia.

Figura 6: Ventajas en la Clasificación de Productos



Fuente: Elaboración propia (2012).

Como se indica en la figura anterior, una clasificación adecuada de productos permitiría que el mercado demande artículos específicos, de manera que el inventario puede estar más definido, de forma que no haya exceso de producto que quede en el almacén y sería entonces posible desarrollar la promoción de los productos más solicitados por el mercado.

2.3 Definición del Proyecto

2.3.1 Clasificación de azulejos

Entre los primeros planes que se hicieron para desarrollar la labor mercadológica de Uriarte, se pensó en clasificar los azulejos, por el hecho de que representan el producto más vendido por la empresa. La intención fue la de crear un catálogo de azulejos divididos por categorías de manera que fuera más rápida para los clientes la selección de los diferentes tipos de azulejos. La división en categorías consistió en identificar estilos diferentes y crear clases de azulejos que se parecieran por estilo.

Los azulejos se usan principalmente para la decoración de los edificios y de los jardines y representan el principal artículo de Uriarte requerido por los clientes, nacionales y extranjeros. Por esta razón, y también por la variedad de los azulejos, se decidió clasificarlos.

La intención del director comercial era la de hacer una clasificación básica entre los azulejos que presentan una línea más tradicional, que se relacionan directamente con la tradición mexicana, y una segunda línea de estilo más colonial.

El problema principal de este tipo de clasificación, de la cual fui directamente responsable, consiste en la dificultad en distinguir los dos estilos por el hecho de que el estilo mexicano deriva directamente del colonial, debido a la colonización española que impuso su propio estilo artístico durante la dominación del siglo XV.

Mi propuesta personal de clasificación se estructuró de la siguiente manera:

1) Decorativos

2) Puebla de los Ángeles

3) Estilo Colonial Mexicano

4) La Ruta de la Seda

5) Andalucía

6) Letras y Números

La clasificación incluye seis diferentes secciones en las cuales se identifican todos los azulejos hechos por Uriarte. Cada sección representa un estilo diferente, según la descendencia española, árabe, u oriental. Según dicha clasificación se decidió armar un catálogo para que los clientes pudieran elegir de manera más rápida los azulejos que quieren ocupar para decorar sus casas o sus jardines.

Se puso mucha atención en la elección de los nombres de las secciones, en particular de la 4 y de la 5. El nombre de una categoría de productos es un componente extremadamente importante en la mercadotecnia por el hecho de ser muy evocativo de sensaciones positivas o negativas que el cliente relaciona según su experiencia personal a particulares situaciones o emociones.

Se consideró entonces necesario evitar palabras como "oriental" o "chino" para nombrar la sección 4 que incluye azulejos de ese estilo, para que no recordara a los clientes que el Oriente es el lugar de donde provienen la mayoría de los productos imitados.

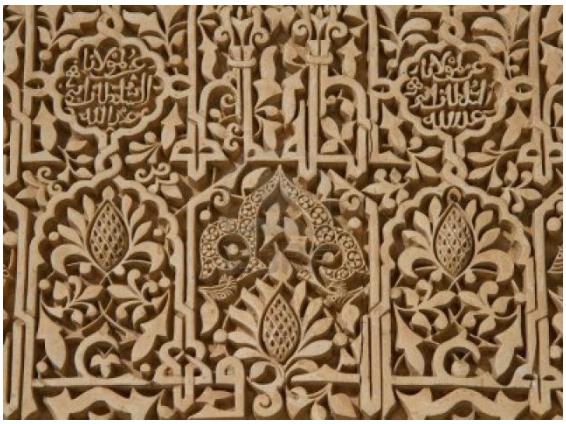
Para Uriarte cuidar el nombre de la marca es una de las prioridades, se optó entonces por una solución que sí evocara el estilo oriental pero que no se refiriera directamente a los negocios chinos actuales, sino a la descendencia estilística de esa área geográfica.

La solución encontrada fue la de asignar un nombre que evocara el pasado, la época en la cual el negocio chino acababa de entrar en el mundo occidental y afectaba con sus estilos la artesanía local: "La Ruta de la Seda". De esta manera se evita nombrar directamente las palabras incómodas y se logra una percepción positiva hacia esa categoría de azulejos por parte del cliente.

Lo mismo ocurrió con la sección 5. El estilo típico de esa sección está relacionado con la influencia árabe, pero se quiso evitar las palabras directamente vinculadas con esa área de negocios para que el cliente no lo percibiera como un sinónimo de productos baratos.

Se eligió entonces una solución similar a la de la sección 4 usando el nombre "Andalucía". Esa particular región de España es la cuna del estilo árabe, además se pueden observar algunas construcciones muy típicas de ese estilo como la Alhambra de Granada. En las figuras 7 y 8 se puede observar qué tanto se parecen los dibujos que llevan esa antigua residencia real con los de los azulejos "Andalucía".

Figura 7: Alhambra, Granada



Fuente: http://www.123rf.com/stockphoto/islamic_alhambra.html.

Figura 8: Azulejos Andalucía

Fuente: datos provistos por la empresa.

En cuanto a las demás secciones es posible comentar que: en relación a la primera se agrupan todas las imágenes de vida rural mexicana; en la segunda se reunieron todas esas imágenes que llevan color blanco y azul, típicas de la ciudad de Puebla, por esa razón se nombró la sección como "Puebla de los Ángeles"; en la última se reunieron los azulejos que llevan números y letras para las habitaciones.

La Figura 9 muestra cómo quedaría la página Internet de la empresa ingresando a la sección de azulejos.

Figura 9: Catalogo azulejos Uriarte

Fuente: http://www.uriartetalavera.com.mx/

2.4 PROPUESTA DE SOLUCIÓN

A partir del bajo nivel de coordinación que se detectó en la base de la estructura organizacional de la empresa, se detectaron también fallas en la planeación de estrategias promocionales de los productos Uriarte.

El problema básico identificado es el hecho de que los roles en las diferentes áreas operacionales de la empresa no están bien definidos. Los empleados que ocupan las posiciones de responsabilidad más elevadas tienen que desarrollar muchas funciones al mismo tiempo y esto hace que la carga de trabajo para ellos sea muy alta mientras que en los niveles inferiores la carga es menor.

Un ejemplo muy evidente es el papel del Responsable de Relaciones Públicas, que se ocupa al mismo tiempo de operaciones relacionadas a la mercadotecnia así como de cuestiones vinculadas a la logística y al almacenamiento.

La comunicación entre departamentos también es un problema que afecta de manera seria la coordinación en la empresa, así como el déficit de control estadístico de las ventas. Dicha falta no permite la definición de una cantidad precisa de los productos que tienen que estar siempre presentes en el almacén para poder satisfacer la demanda básica del mercado y no atrasar mucho los pedidos.

Consecuentemente, la empresa todavía no tiene un plan de mercadotecnia bien definido y se encuentra en una situación peligrosa porque podría perder poder competitivo en el mercado y disminuir sus ganancias. Por lo que se explicó anteriormente, nace la necesidad de desarrollar un plan promocional eficaz. El proyecto que se me asignó, representa el primer paso.

Se quiso entonces comenzar con la creación de un catálogo que clasificara los productos de Uriarte, empezando por los azulejos, que representan el nivel más básico de los productos de la empresa. Simultáneamente a la clasificación de los azulejos, se llevaron a cabo algunas estrategias promocionales para seguir difundiendo la importancia de la marca Uriarte. Éstas, consistieron en la creación de eventos y soluciones publicitarias dirigidas hacia el nicho de mercado representado por los clientes de Uriarte.

La solución que Uriarte tendría que tomar en consideración para poder salir de los problemas en los que se encuentra, es la de tratar de definir de manera más clara las responsabilidades de cada empleado de manera que el nivel de trabajo que cada quien tiene que sostener sea equilibrado y para mantener un alto estándar de calidad laboral.

Se tendría que seguir proporcionando estadísticas de las ventas mensuales (hasta ahora sólo llevan dos años manteniendo las estadísticas actualizadas), de manera que se pueda definir el número y el tipo de productos más solicitados por el mercado y se logre entonces satisfacer la demanda sin problemas.

A la par que se da este proceso de mejora en el sistema organizacional de la empresa, los responsables de mercadotecnia tendrán que seguir definiendo un plan promocional eficaz que se base en la clasificación de los productos junto con acciones encaminadas al mantenimiento de la imagen de prestigio de la empresa. A continuación, se presentan algunos ejemplos de operaciones promocionales que Uriarte ya puso en marcha.

2.4.1 Exposición de productos Uriarte

Una idea muy exitosa para promover los productos Uriarte fue la de hacer una exposición de vajillas en ocasión del décimo aniversario de la tienda departamental: Palacio de Hierro.

En dicha ocasión, los invitados al aniversario de este almacén, encontraban inmediatamente al interior de éste un letrero con el logo Uriarte impreso antes de pasar al concierto planeado en honor del evento. Al final del concierto, el presidente del Palacio de Hierro anunciaba la exposición de Uriarte en el piso superior de la tienda. Los invitados solían disfrutar del evento mientras bebían una copa de vino y escuchar música lounge al mismo tiempo que paseaban por la tienda admirando los productos Uriarte.

El personal de Uriarte, yo incluida, era responsable de acompañar a los invitados a la exposición, tratando de atraer el mayor número posible de personas hacia la exposición, e informándolos sobre la importancia y el prestigio de los productos que encontraban paso a paso. El evento fue un éxito porque los invitados eran personas que suelen ir de compras a Palacio de Hierro, que siendo una tienda de lujo impone precios bastante altos, y se dirige a un tipo de clientela con un poder adquisitivo elevado, coincidiendo con el mercado meta de Uriarte.

2.4.2 Empaque

Otro componente que se quiso desarrollar para mejorar la visibilidad de los productos de Uriarte fue el empaque.

Para lograr una imagen de elegancia y prestigio, se decidió crear una caja de la misma tinta azul del logo de Uriarte, de forma cuadrada y con el logo Uriarte impreso en la portada. La tapa tiene en la parte superior una imagen de color verde/azul con el dibujo de una vajilla Uriarte.

Entre los problemas que se identificaron en el empaque, primero se observó que la tapa no era muy estable, entonces se quiso solucionar el problema con una tapa de un par de milímetros más grande en estilo pestaña que pudiera cerrar la caja a presión de manera segura. Además se pensó en aplicar una etiqueta transparente y muy sobria en el cierre de la tapa con el logo Uriarte impreso.

Otro problema, fue escoger un tamaño para la caja adecuado para todos los productos de Uriarte. Se encontró como solución hacer dos tamaños diferentes, uno más bajo y ancho, y otro más alto pero con la base más pequeña. Los dos tamaños se miden según los productos más grandes o más altos que produce Uriarte, como por ejemplo los platos que normalmente constituyen los productos más grandes de la empresa.

Consecuentemente, se pensó en fijar la vajilla en el interior de la caja de manera que no se mueva durante el traslado para evitar el riesgo de que se rompa. Inicialmente, la propuesta era la de realizar un cartón de forma diferente según el tipo de vajilla que iba a ocupar la tapa. Esta solución fue remplazada por una más económica y más estable: una espuma que se adapta sola al contenido de la caja y hace que el producto sea más estable y firme.

El material escogido es cartón espeso. Este tipo de material permite amortiguar los golpes en el transporte sin dañarse el mismo, además tiene un tiempo de vida muy durable de 20 a 30 años así que los clientes pueden seguir ocupando la caja también después de haber sacado el producto del interior.

Entre las propuestas que siguen en fase de aprobación hay la posibilidad de incluir junto al logo el año de nacimiento de la empresa, 1824, de manera que el cliente pueda reconocer más rápidamente la calidad del producto a partir de su importancia histórica.

Otra propuesta es la de personalizar la caja haciendo que los pintores de Uriarte pinten a mano la tapa de las cajas destinadas a productos para clientes particularmente fieles a la empresa, y eso haría también que el contenido de la caja parezca de calidad más alta todavía.

Entre las opciones para enriquecer la caja se pensó en un moño dorado, pero se decidió que esto restaría elegancia a la caja, mientras que sí convendría dibujar líneas delgadas alrededor de la caja de color plata o dibujos del mismo estilo de los que llevan los azulejos de una tinta azul más clara.

2.4.3 Publicación en revistas de arte y diseño

Para permitir al nombre Uriarte mantenerse presente en el escenario internacional se quiso hacer que la marca apareciera también en revistas importantes a nivel local y en el extranjero.

Se seleccionaron entonces dos revistas que promocionan eventos artísticos, la "aad México" para el territorio nacional que anunció un evento para hacer conocer la nueva tienda de Uriarte en Polanco, y "Tada" en Estados Unidos, mercados que representan la mayoría de las ventas de la empresa.

Uriarte escogió estas dos particulares revistas por el hecho de que sus lectores son por la mayoría arquitectos o personas interesadas en decorar sus casas, y esto hace que el target de las revistas coincida con el target de Uriarte. Además los lectores de estas revistas pueden coincidir con los consumidores habituales de Uriarte, esto permite hacer que se enteren de las novedades de la empresa y sigan manteniéndose informados sobre su actividad.

Para dar una buena visibilidad a la marca, Uriarte quiso hacer un mayor esfuerzo de inversión para que su marca ocupe una hoja entera de las revistas, de manera que se redujera el esfuerzo de inversión en muy pocas revistas para enfocarlo en intervenciones de mayor eficacia.

2.4.4 Catálogo navideño

Otra solución que Uriarte encontró para promover sus productos de manera más eficaz fue la de crear un catálogo de regalos para Navidad 2012.

Figura 10: Catálogo de Regalos 2012

Fuente: Datos proporcionados por el área de Ventas de Talavera Uriarte (2012).

El catálogo incluye una selección de productos relacionados con el tema de la Navidad entre los cuales los clientes pueden escoger para hacer algún regalo apropiado a la festividad que se celebra.