

El alcance del proyecto cubrió los siguientes puntos según los siguientes mercados:

Mercado Masivo:

- Desarrollo de producto y posicionamiento de marca.
- Diseño de una línea de productos con un nuevo concepto.
- Desarrollo de discurso de marca.
- Diseño de folleto institucional.
- Diseño de material de promoción.
- Diseño de mensaje publicitario (publicidad estática).
- Diseño de mensaje publicitario (publicidad en medios gráficos).
- Rediseño del punto de venta.

Mercado Técnico:

- Colaboración en selección de personal.
- Capacitación del personal.
- Generación de un programa de tareas comerciales efectivo.
- Evaluación y análisis de resultados.

2. LA EMPRESA.

2.1. Antecedentes históricos y filosofía empresarial.

En el año 1954 Don Francisco Rey Tormo, procedente de Barcelona, llega a la Argentina junto a su familia.

Junto a su hijo Luis Rey Vernis montan una pequeña empresa totalmente artesanal de fabricación de mosaicos. A estos pioneros, se les une en poco tiempo Teresa, esposa de Luis.

Fueron años difíciles, llenos de esfuerzo y sin sabores, pero también eran años de crecimiento, y esos esfuerzos dieron sus frutos.

En la década del setenta fue una de las primeras empresas en poseer máquinas automáticas para fabricar mosaicos con tecnología nacional que permitía con muy pocos operarios cubrir la demanda de una ciudad en constante crecimiento como lo era La Plata.

En el año 1987 con sus flamantes títulos de arquitecto e ingeniero civil, toman la conducción de la empresa Clemente y Jorge Rey, nietos de aquel pionero fundador, iniciando una nueva etapa.

Se construye una planta industrial modelo sobre un predio de más de siete hectáreas, trabajando siempre con una filosofía de puertas abiertas a las nuevas tecnologías.

Compran la primera máquina de tecnología europea totalmente automática, anexándole equipos de dosificación y extracción automática desarrollados por el personal altamente calificado de la empresa.

Hoy partiendo de materias primas tan nobles como la arena, el cemento y piedras de todo el mundo, controladas por un riguroso sistema de calidad, confluyen en la fabricación a través de máquinas que incorporan lo último en tecnología del mundo de mosaicos, que cumplen sobradamente las expectativas del consumidor más exigente.

Pero la tecnología no es todo, importa más el componente principal en la fabricación de cualquier producto, el Cliente⁵.

A través de distintos puntos de venta propios y de terceros la empresa esta en permanente contacto con los clientes, participando en sus necesidades y expectativas en un constante desarrollo de productos con las últimas tendencias en diseño⁶ del mundo, sin olvidar las fuentes que son los clásicos diseñadores catalanes en la industria de la construcción.

Hoy, con más de cuarenta años de historia, la empresa esta presente con sus productos en numerosos edificios públicos y particulares, entre ellos, algunos que ya son historia en el país, así como participando activamente en el crecimiento de este con su constante presencia en las principales construcciones actualmente en ejecución, haciendo una realidad la frase que la caracteriza: Mosaicos La Española, con la personalidad de tus sueños.

2.2. Realidad actual de la empresa.

La recesión instalada en Argentina a mediados de 1998 y que persiste aún hoy incisivamente, está debilitando al máximo la capacidad de supervivencia de las PyMIs. Los ingresos por ventas de estas empresas provienen en un 90% del mercado interno y las inversiones se financian fundamentalmente utilizando recursos propios, de manera que puede comprenderse la magnitud de los ajustes que están realizando actualmente las empresas.

⁵ “El proyectista es el que coloca al hombre delante de la tecnología, a su servicio, mientras que la tendencia del científico es la de poner la tecnología delante del hombre”. (MIRANDA, SANTIAGO en *“Maestros del Diseño Español”*).

⁶ “El diseño es sobre todo lenguaje, comunicación. Lenguaje quiere decir unos códigos, una estructura lingüística. Eso es para mí el diseño”. (FARRÉ-ESCOFET, EMILI, en una entrevista con el autor. ARIAS, JUAN, *Maestros del Diseño Español, identidad y diversidad*, Experimenta, Madrid 1996.

Mosaicos La Española⁷ está sufriendo en la actualidad un retroceso importante en su proceso de crecimiento, debido, en gran parte a la inercia recesiva del sector.

Este proceso está generado principalmente, por las siguientes causas:

- Recesión natural del sector, frente a otras alternativas mejor posicionadas en la actualidad, como por ejemplo: el cerámico.
- Estancamiento en el desarrollo de nuevas líneas de productos y no- adecuación a los requerimientos actuales del público objetivo.
- Obsolescencia en la oferta de productos.
- Proceso de comunicación con el cliente anticuado y obsoleto, manteniendo los conceptos antiguos del mosaico como mensaje hacia el cliente.

A partir de estas, se estableció una metodología de análisis⁸ de potenciales mejoras que cubrieron los siguientes aspectos:

- Análisis comunicacional escrito.
- Análisis de atención telefónica. Posicionamiento competitivo.
- Análisis detallado de fortalezas y debilidades del sector mosaicos y comparativo con otros sectores competencia directa (cerámico, madera y alfombra).
- Diseño de discurso de marca y adecuación al logotipo de la empresa.
- Informe de sugerencias de punto de venta y diseño de punto de venta.
- Ampliación de la cartera de productos, oferta y comunicación, diseñando nuevos mosaicos novedosos con las herramientas de comunicación para proyectarlos al mercado.

⁷ La empresa cuenta con veintidós empleados, lo que la define como una Pequeña y Mediana Industria (PyMIs: 11 a 200 ocupados), denominación utilizada por la Unión Industrial Argentina.

⁸ La ciencia está adquiriendo cada vez mayor importancia en el desarrollo de métodos de análisis; estos métodos pueden clasificarse según la cantidad de teoría y de procedimiento científico que exista en ellos. El enfoque científico y totalmente objetivo se encuentra en un extremo de dicha clasificación, mientras que el enfoque basado en la intuición, la experiencia y la praxis subjetiva está ubicado en el otro. Por lo general se usa una mezcla de los dos extremos para solucionar la mayoría de los problemas.

2.3. Análisis comunicacional en publicidad.

En la promoción de los productos intervienen dos elementos, y ambos relacionan los esfuerzos de venta con el mercado:

- Mensaje del Producto: en éste, deberían describirse los productos de forma que los clientes puedan reconocer las ventajas al comprarlos.
- Forma de Comunicación del Mensaje: aquí se deberían seleccionar los canales de marketing con los que se desea llegar a la audiencia objetivo.

Los elementos precedentes, han sido analizados desde cada canal de promoción que utiliza La Española.

2.3.1. Guía telefónica.

Se trabajó sobre la guía telefónica del año 2000 de la ciudad de La Plata, buscándose el rubro mosaicos, y se analizaron los avisos desde el punto de vista del consumidor.

El comienzo del rubro esta en pagina izquierda, en la parte inferior derecha de la pagina, que es una de las peores zonas de ubicación en gráfica, finalizando el mismo en la pagina siguiente en el sector superior izquierdo.

Dentro del mismo se encuentran varios avisos con distintos tamaños y formatos.

El primero que se destaca es el de firma **Fioravanti**, y las razones son:

- Es el de mayor tamaño.
- Está en página derecha.
- Tiene mucho espacio en blanco alrededor del texto.
- Se destaca el texto fabricación automática que habla de tecnología.

El segundo que se destaca es el de la firma **Canalini** y las razones son:

- Es el único que utiliza grafica en el aviso.

- Se destaca el texto fabricación automática que habla de tecnología.
- Es el segundo en tamaño.

Le sigue la firma **Di Domenicantonio** por:

- Por razones alfabéticas es el primero de la lista.
- El aviso es algo más grande que el siguiente.

Por último continúa la firma **La Española Mosaicos** por:

- Es de menor tamaño que el de Di Domenicantonio.
- Se utilizó el color rojo para destacarlo, pero sobre amarillo se empasta perdiéndose el objetivo.
- Tiene demasiado texto lo que pierde el mensaje.
- Como positivo repite en página derecha el aviso bajo el subsector Lisandro Olmos.

Conclusiones parciales:

La estrategia comunicacional en guía telefónica poseía multitud de defectos tanto propios como relativos, lo que significa que se encuentra en gran desventaja frente a la competencia.

Se recomendó rediseñar el aviso publicitario en guía, buscando adecuarse a las nuevas definiciones de comunicación que se reflejan en este informe.

A continuación se puede observar la cronología de la publicidad aplicada en las páginas amarillas de la guía telefónica.

Guía telefónica - Año 2000:

<p>lac. y Mant. 0221 451-6566483-0934 (011)011 4255-2234</p>	<p>MOSAICOS VER TAMBIEN CONSTRUCCIONES - MATERIALES LA PLATA (0221)</p>	<p>MOSQUITEROS VER TEJIDOS PLASTICOS</p>	<p>TODANCO SA Honda • Zanella • Rtos • Serv./Técnico e-mail: todanco@acara.org.ar Plaza Italia 30 482-3722</p>
<p>.....480-0160483-1729</p>	<p>MOSAICOS CANALINI Hnos. S.H. FABRICACION AUTOMATICA DE MOSAICOS Y MARMOLERIA MESADAS • ESCALERAS 24 N° 665 e/ 45 y 46 (1900) La Plata Tel./Fax (0221) 479-5148</p>	<p>MOSTRADORES VER INSTALACIONES PARA NEGOCIOS</p>	<p>ALEJANDRO KORN (02225) MOTOS Av Independencia 242 A2-1743</p>
<p>221) ITO @uol.com.ar inato@8m.com 0221 452-6029480-0160483-1729</p>	<p>CERVIERO "LA MOLISANA" Calle 79 N 932 E/13 y 14 (1900) La Plata 451-6536</p>	<p>MOTOCICLETAS Y CICLOMOTORES LA PLATA (0221)</p>	<p>BERISSO (0221) MOTOMANIA - BERI SRL Concesionario Oficial Kawasaki Motos - Jet Ski - Ciclomotores Mondial-Scooter-Peugeot•461-2550 Av Montevideo esq 13 0221 464-4117</p>
<p>USTRIAS 221) S Y MANTENIMIENTO PIRE422-7993</p>	<p>DI DOMENICANTONIO Y CIA SA Fábrica Automática de Mosaicos Calle 33 N° 356 e/34 y 119 0221 465-7123</p>	<p>AKASHI'S Vta. y Reparación Motos • 422-2587 Calle 2 N° 612 ½ e/44 y 45 0221 422-5701</p>	<p>BUENOS AIRES (011) CIUDAD MOTO SRL Av Calchacul 6301...011 4255-5477</p>
<p>ntenimientos 0221 425-2111479-2495457-5615</p>	<p>LA ESPAÑOLA MOSAICOS Visite nuestro Show-Room Pza. 44 y 25 N° 103 (0221) 479-3391 Av 44 y 201 La Plata L. Olmos. 0221 496-1291</p>	<p>Concesionario Oficial WILLY PEREZ Kawasaki • Cuatriciclos • Peugeot • Jet ski N°1 en ventas y servicios Av 122 e/39 y 40 - Tel.(0221) 427-1472</p>	<p>CORONEL BRANDSEN (02223) FERNANDEZ AUTOMOTORES Y CONCESIONARIOS Mitre y Las Heras.....44-2262</p>
<p>NAS479-2495457-5615</p>	<p>MOSAICOS FIORAVANTI Mosaicos Fioravanti FABRICACION AUTOMATICA Granitos - Lajas - Veredas Revestimiento de Escaleras Calle 64 N° 474 e/4 y 5 0221 483-1772</p>	<p>MOTOLANDIA Concesionario Oficial Zanella Av 7 N° 241 e/36 y 37 0221 483-9566</p>	<p>MOTOCICLETAS Y CICLOMOTORES - REPARACIONES LA PLATA (0221) GADLER EDUARDO 34 N°64483-2069 MOTO RUTA, Calle 2 N°12421-4017 TALLER FAVA, Calle 7 N°2096 E/34 y 35486-2758</p>
<p>INES INDUSTRIALES011 4218-1505</p>	<p>MOSAICOS LA ARMONIA Mosaicos-Umbrales-Mesadas-Escaleras Calle 59 N° 1730 e/29 y 30 0221 451-6194</p>	<p>MULET MOTOS Concesionario Oficial Mondial Kawasaki - Fax 422-8827 Av 13 N° 118 (34 y 35) 424-7006</p>	<p>WILLY PEREZ - SERVICIO TECNICO Todas las Marcas Garantizadas Av 122 e/39 y 40 0221 427-1472</p>
<p>221) Berisso...464-5409 Berisso...425-2568</p>	<p>PREMOLDEADOS INDUPREM SRL Graníticos - Losetas Graníticas y Calceáreas - Grillas p/Césped www.induprem.com.ar • Tel. 484-6321 Calle 31 esq 511 J Hernández 0221 484-0248</p>	<p>OPEN CLASS Concesionario Oficial Honda e-mail: opencias@way.com.ar Cno Centenario 2621 esq 506 0221 484-4373</p>	<p>MOTOMANIA - BERI SRL Concesionario Oficial Kawasaki Motos - Jet Ski - Ciclomotores Mondial-Scooter-Peugeot•461-2550 Av Montevideo esq 13 0221 464-4117</p>
<p>221) Berisso...464-5409 Berisso...425-2568</p>	<p>BUENOS AIRES (011) ATERNO Av Pizzo 1217 y Cno Gral Belgrano Quilmes 011 4270-7319</p>	<p>OTERO MOTOS Conc. Oficial Honda - Mondial Av 7 N° 1110 e/55 y 56 0221 424-5582</p>	<p>MOTOCICLETAS Y CICLOMOTORES - REPUESTOS Y ACCESORIOS LA PLATA (0221) LA CANTERA MOTOS Diagonal 80 N 696 esq 45 (1900) La Plata 483-4730 MARDONES MOTOS, Itag 74 N°2214 452-6422</p>

Guía telefónica - Año 2001:

The image shows a page from a 2001 telephone directory with various advertisements. A red circle highlights the advertisement for 'LA ESPAÑOLA MOSAICOS'. The highlighted ad text is as follows:

LA ESPAÑOLA MOSAICOS
 Visite nuestro Show-Room
 Pza. 44 y 25 N° 103 (0221) 479-3391
 Av 44 y 201 La Plata L. Olmos. 0221 496-1291

Other visible advertisements include:

- MOSAICOS**: VER TAMBIEN CONSTRUCCIONES - MATERIALES. LA PLATA (0221)
- MOSQUITEROS**: VER TEJIDOS PLASTICOS
- MOTOCICLETAS Y CICLOMOTORES**: LA PLATA (0221)
- WILLY PEREZ**: Concesionario Oficial. Motos, Cuatriciclos, Jet ski. N°1 en ventas y servicios. Av 122 e/39 y 40 - Tel.(0221) 427-1472
- Fioravanti**: FABRICACION AUTOMATICA Granitos - Lajas - Veredas Revestimiento de Escaleras. Calle 64 N° 474 e/4 y 5. 0221 483-1772
- MOTOLANDIA**: Concesionario Oficial Zanella. Av 7 N° 241 e/36 y 37. 0221 483-9566
- MOTOCICLETAS Y CICLOMOTORES - REPARACIONES**: LA PLATA (0221)

2.3.2. Revistas.

Se analizó el aviso publicitario publicado mensualmente en la revista de cable de la zona.

El mismo apuntaba a un discurso institucional y tecnológico, la diagramación del mismo es interesante y coherente salvo algunos de ellos en que aparecen pequeñas incoherencias, por ejemplo el publicitar una línea italiana de mosaicos.

El único punto cuestionable era el discurso técnico del aviso publicado en una revista dirigida especialmente a la mujer.

Se aconsejó ajustar el mensaje y destinarlo al mercado técnico, utilizándolo como parte de la folletería comercial, o publicarlo en revistas especializadas dirigidas al sector de la construcción.

2.4. Análisis de la marca y logotipo de la empresa.

Del análisis de comunicación institucional de La Española, se desprendieron distintos resultados, donde se comprobó positivamente que la marca⁹ y su logotipo son reconocidos por el público local; pero sin posibilidades de adjudicársele una característica particular a la política productiva y comercial de la empresa.

También se detectó, que los clientes pertenecientes a los distintos mercados pueden valorizar la historia de esta emprendedora industria familiar.

2.5. Relevamiento de la atención telefónica.

Se realizó un relevamiento de las empresas fabricantes de mosaicos que figuran en guía telefónica de la ciudad de La Plata.

En todos los casos se les dijo que hablaban de la Municipalidad de Florencio Varela, y que necesitaban precio por 500 m² de mosaico de vereda tipo vainilla. El precio debía incluir flete hasta la ciudad de Florencio Varela

⁹ Según PHILIP KOTLER: “Una marca es un nombre, pero cuando la marca es poderosa hace pensar en muchas cosas más, no solo en el nombre. Uno puede hacer la prueba preguntándole a la gente qué es lo que le viene en mente cuando la ve. Si dicen solo el nombre, entonces no es una marca fuerte. Para que sea una marca sólida tienen que venirle muchas, pero muchas cosas a la cabeza. Pueden ser varias: las personalidades de los que fundaron la empresa, el nombre de algunos de sus funcionarios, la calidad, el servicio, las oficinas de la empresa, etc.”. (Pág. 100, “*El Desafío de Crear Experiencias*”. Sección File de la Revista GESTIÓN Vol. 2 N° 5, Septiembre-Octubre de 1997, Buenos Aires Review).

Resultados del relevamiento:

Di Domenicantonio, Tel.: 483-7153

Atiende una voz femenina que saluda: *“Fabrica de mosaicos, buenos días”*, ante el requerimiento del encuestador le contesta un momento por favor y transfiere la llamada a un hombre que no se presenta.

Este cotiza el mosaico a \$ 5 + IVA y aclara que tiene incluido el flete a Florencio Varela.

Canalini, Tel.: 479-5148

Atiende una voz femenina que saluda: *“Fabrica... buen día”*, ante el requerimiento del encuestador consulta con otra persona (se oyen las voces) y luego contesta: *“\$ 6 + IVA, puesto en Florencio Varela”*.

La Española, Tel.: 479-3391

Atiende una voz femenina que dice: *“Hola”*, ante el requerimiento del encuestador, le dice que tiene que llamar a los teléfonos 496-2066 o 496-1291, el encuestador se desorienta y pregunta si esa no es la fabrica de mosaicos que figura en guía, allí la voz femenina le informa que el teléfono que le dio es el de fabrica y que ella atiende comercio minorista.

El encuestador llama al primer teléfono que da ocupado, ya molesto llama al segundo teléfono donde atiende una voz femenina que dice: *“La Española...”*, ante el requerimiento del encuestador le dice: *“un segundito”*, se oyen movimientos de papeles y luego le cotiza \$ 6 + IVA, ante el requerimiento del flete le contesta que no hay inconvenientes y que esta incluido en el precio.

Fioravanti, Tel.: 483-1772

Atiende una voz masculina que dice: *“Fioravanti, buen día”*, ante el requerimiento del encuestador le informa que tiene en dos tipos, 20x20 hechos a mano a \$ 9,50 + IVA y 25x25 hechos en forma automática a \$ 7,50 + IVA, ambos precios incluyen el flete a Florencio Varela.

La Armonía, Tel.: 451-6194

Atiende una voz masculina que dice: *“La Unión, buen día”*, ante el requerimiento del encuestador le informa que tiene en dos tipos, uno hecho con placa de goma en rustica a un precio de \$ 7,50 + IVA y otro hecho con plancha de metal a \$ 9,50 + IVA, ante el requerimiento del flete le informa que le resulta muy difícil y que si no pueden ir de la municipalidad a retirarlo.

Conclusiones parciales:

No existe en el sector, ninguna empresa que se destaque en su nivel de atención telefónica. Es de destacar que ninguna empresa optó por la consigna de: *“XXX (nombre de la empresa), buenos días (o buenas tardes, según corresponda), habla YYY (nombre del operador), ...¿en qué puedo ayudarle?”*, que consideramos imprescindible en la atención personalizada y que se recomendó a La Española por las siguientes características:

- Denota un claro acercamiento al cliente.
- Ofrece una actitud de servicio y de solución de problemas (característica bastante habitual en las consultas telefónicas en las que el cliente no sabe con certeza que quiere en la mayoría de los casos y busca más que un producto, un asesoramiento).

Esta introducción debe estar acompañada por una voz femenina que refuerce esa actitud de ayuda y de asesoramiento, utilizando un tono dulce, atento y respetuoso para con el cliente.

2.6. Análisis del punto de ventas.

Ha sido difícil analizar comparativamente los puntos de venta entre La Española y los otros fabricantes de mosaicos, ya que todos poseen puntos de venta deslucidos y sin una característica que denote algo de jerarquía o actualidad.

El mensaje que se percibe en todos ellos es el de querer vender tecnología, historia y mucho esfuerzo, y aunque no lo expresen, parecen estar convencidos que su cliente es del sexo masculino (ingeniero, arquitecto, albañil, propietario, comprador de empresa, etc.).

Dentro de este contexto La Española se destaca por ser el primero que monta un local para la venta minorista especializado en mosaicos, aunque el discurso del local es similar al del resto de las empresas.

El análisis más enriquecedor, fue analizar el negocio de solados en general, y no solo desde el rubro mosaicos. Esto obligó a analizar además los rubros cerámicos, alfombras y maderas.

Tanto la madera como la alfombra fueron competidores clásicos del mosaico, aunque a partir de la década del '60 en adelante aplicaron la madera fundamentalmente en dormitorios y en algunos casos en livings.

La alfombra nació como un complemento del piso pasando a ocupar posiciones en los dormitorios, livings y en algunos casos comedores.

En la década del '70 el cerámico que hasta ese momento era dueño de las paredes, baja al piso convirtiéndose en una opción interesante por su costo y sus tonos cromáticos, pasando con el tiempo a convertirse en el líder de los pisos en el interior de la casa. El único punto débil que tenía era su duración y más tarde lo resolvió la industria desarrollando el porcelanato.

En función de estas características y de las mejoras sugeridas en el análisis comunicacional (eslogan), se destacó la importancia de diferenciar los dos tipos de mercado existentes, que requieren distintos tipos de presentación y diseño del punto de venta.

Para cada uno de estos casos, se recomendó desarrollar las siguientes definiciones:

- Mercado masivo: incorporar los conceptos estéticos antes detallados y seguir un diseño de punto de venta totalmente dirigido a este segmento.
- Mercado técnico: ofrecer un servicio de atención en fábrica, claramente orientado hacia un público masculino experimentado, y ofreciéndole una atención dirigida y técnicamente completa, ampliando al producto hacia una combinación de producto físico y de servicio de asesoramiento profesional.

3. ANÁLISIS DE LOS MERCADOS.

Actualmente, en las actividades comerciales del mosaico, se pueden detectar dos diferenciaciones principales en el tipo de comprador: la compra para uso directo e indirecto, lo que ayudó a distinguir a los mercados que se denominarán: Masivo y Técnico.

3.1. Mercado Masivo.

El Mercado Masivo está caracterizado por poseer criterios estéticos personales para la selección de los productos. Emplean mayor tiempo y realizan la búsqueda del producto ideal. Con paciencia buscan combinaciones y reflexionan sobre las nuevas tendencias del diseño de interiores.

Este mercado, por lo general está compuesto por la mujer o por los miembros responsables de la familia, en pocas ocasiones acompañados de niños.

3.2. Mercado Técnico.

El Mercado Técnico está conformado por los profesionales del proyecto y la producción de viviendas, edificios, y otras construcciones civiles. Entre los que se encuentran ingenieros civiles, arquitectos, maestros mayores de obra, albañiles y otros.