

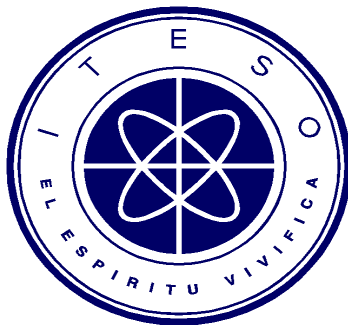
---

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según Acuerdo Secretarial  
15018, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 De noviembre de 1976

---

## **DEPARTAMENTO DE PROCESOS DE INTERCAMBIO COMERCIAL MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL**



“ESTRATEGIAS MERCADOLÓGICAS EN UNA  
MICROEMPRESA JOYERA”

## **TESIS DE MAESTRÍA**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL

PRESENTA

**RICARDO JIMÉNEZ CHÁVEZ**

GUADALAJARA, JALISCO; AGOSTO 2003.

# CONTENIDO

i.	<b>CONTENIDO</b> .....	2
ii.	<b>RESUMEN</b> .....	4
iii.	<b>INTRODUCCION</b> .....	7

## CAPITULO I

<b>PLANTEAMIENTO Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO</b> .....	9
1.1 Antecedentes .....	10
1.1.1 Organización de la empresa .....	11
1.1.2 Análisis FODA .....	14
1.2 Definición del problema .....	15
1.3 Objetivo .....	17
1.4 Supuestos y preguntas de investigación .....	17
1.5 Limitaciones y delimitaciones .....	18
1.6 Definición de términos .....	19

## CAPITULO II

<b>MARCO TEORICO</b> .....	20
2.1 Antecedentes históricos .....	21
2.2 Aplicación del comportamiento del consumidor .....	22
2.3 Dirección de Mercadotecnia .....	25

**CAPITULO III**

<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b> .....	30
3.1 Investigación de Mercado.....	31
3.1.1 Metodología.....	34
3.1.2 Justificación del método seleccionado.....	35
3.1.3 Análisis de datos .....	35

**CAPITULO IV**

<b>ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA</b> .....	40
4.1 Estrategias de Mercadotecnia .....	41
4.1.1 Importancia del análisis sectorial de la Industria Joyera .....	41
4.1.2 Análisis del Atractivo de la Industria Joyera .....	42
4.1.3 Cadena de valor .....	44
4.1.4 Definición de estrategias.....	49
4.1.5 Plan Estratégico .....	53
4.2 El aspecto financiero.....	55
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES</b> .....	60
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	64
<b>ANEXOS</b> .....	66

## **ii. RESUMEN**

El presente trabajo de investigación presenta la realidad de una microempresa joyera del estado de Jalisco, en el entorno del planteamiento de estrategias de mercadotecnia, analizándola con todas las implicaciones que esto tiene, capital muy limitado, escasa infraestructura, la competencia con empresas mas grandes, entre otras cosas, pero también el dinamismo y adaptabilidad que este tipo de organización posee.

La investigación esta enfocada a establecer la base para fortalecer o en su caso redefinir la estrategia mercadologica de una microempresa joyera, facilitando la toma de decisiones y dictando la prioridad en la asignación de recursos.

La industria joyera en el país de México esta integrada en su mayoría por microempresas, por lo general empresas familiares, la empresa JAGUAR es una de ellas. Debido a esto se carece de apoyo bibliográfico del sector joyero mexicano, por lo que resulta interesante desarrollar información propia que permita tomar las mejores decisiones para la consolidación y desarrollo de JAGUAR y del sector joyero en general.

Un gran reto es el aplicar toda la teoría que esta hecha principalmente para empresas grandes, en una de menor tamaño, es menester conocer de mecanismos que puedan ser útiles y aplicables a las condiciones particulares del sector joyero y más aún a esta empresa en particular.

Será necesario, hacer investigación exploratoria en la parte inicial para los diferentes segmentos en el mercado joyero, identificar las características más importantes en cada uno de ellos y finalmente cuantificar y evaluar la conveniencia o no-conveniencia de trabajar con cada uno de estos segmentos, igualmente tomar ventaja del conocimiento financiero de sus directivos, para que al juntarlos con las metas de la propia empresa se puedan definir las estrategias mas convenientes para la misma.

El punto de partida de la investigación es una introspección de la microempresa JAGUAR, en la que con un análisis FODA permite hacer de las fortalezas grandes oportunidades, tales como la flexibilidad y oportunidad que ofrece el hecho de fabricar su propia joyería, la calidad en la atención que proporciona la adecuada capacitación en el personal, entre otras. De igual forma con las amenazas, puntos coyunturales de mejora, como el hecho de la falta de cobertura que representa el contar con puntos de venta solo en el área metropolitana de Guadalajara.

El objetivo general de la investigación es el desarrollar un plan estratégico de crecimiento para la empresa JAGUAR orientada a la comercialización de joyería de oro y diamantes, en la zona Norte y occidente de México.

Es trascendental para la investigación las aportaciones tanto de los comerciantes no establecidos en donde su percepción es muy útil para el establecimiento de algunas de las estrategias como la de los comerciantes mayoristas con su muy particular punto de vista, el conocerlos a ambos, posibilitan el establecimiento de mejoras en la atención de sus necesidades.

El esquema Porteriano del análisis de las cinco fuerzas, compradores, vendedores, productos sustitutos, permiten apreciar la intensa rivalidad de ese sector industrial, y de cómo los compradores tienen un gran poder en este esquema lo que obliga a ser más eficiente el planteamiento de estrategias útiles con resultados tangibles y prácticos.

Finalmente se plantea un plan estratégico para la comercialización en la que se incluye objetivo, estrategia y aplicación para el precio, plaza, producto y promoción así como un seguimiento y evaluación de la estrategia.

De la misma manera se plantean objetivos financieros con sus respectivos planes estratégicos, perfectamente puntualizados, sistema de evaluación y seguimiento; de ambos planes estratégicos, comerciales y financieros se pueden apreciar claramente las estrategias mercadológicas para una microempresa joyera.

### **iii. INTRODUCCION**

Debido a que la industria joyera del país esta constituida en su mayoría por microempresas, y de acuerdo a la asociación de pequeños negocios (Small business asociation) el 98% son empresas pequeñas y estas constituyen el 70% del empleo total de México, es imperante generar información propia que facilite la toma de decisiones, determine la prioridad en la asignación de recursos para la consolidación y desarrollo del sector joyero en general.

El propósito de esta investigación es desarrollar un plan estratégico de crecimiento para una microempresa orientada a la comercialización de joyería. Los temas del trabajo de investigación están repartidos en cuatro capítulos, cuya secuencia obedece al objetivo general del proyecto. Se llevo a cabo una investigación de mercados en el sector joyero, misma que se describen resultados en el capítulo III, además de un análisis de la competencia, aportaciones de Dirección de mercadotecnia, contribuciones del área financiera y de investigación de mercados. De acuerdo con los datos obtenidos se obtuvo información relevante para poder definir el plan estratégico para la empresa, mismo que se detalla en el capítulo VI.

Primeramente el Capitulo I presenta un panorama global del caso de estudio, iniciando con los antecedentes del proyecto, la definición del problema a investigar, los objetivos, supuestos y las limitaciones y delimitaciones del estudio.

El Capítulo II contiene el marco teórico en el cual se basa la investigación, incluye Antecedentes históricos, Aplicación del comportamiento del consumidor, Dirección de Mercadotecnia e Investigación de Mercado.

El Análisis y Plan Estratégico lo trata el Capítulo IV, que incluye la importancia del análisis sectorial de la Industria Joyera, el Análisis del Atractivo de la Industria, la Cadena de valor, se definen las estrategias, el aspecto comercial y financiero.

Finalmente se hacen las conclusiones y recomendaciones tanto teóricas como personales, resultado del análisis de la investigación.

## **Capítulo I**

# **PLANTEAMIENTO Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO**

## 1.1 Antecedentes

JAGUAR Origen de Arte remonta sus inicios hace 50 años cuando el Sr. José C. Jiménez comenzó con la elaboración de joyería de oro y plata en esta ciudad de Guadalajara; a través del tiempo los consecuentes e inevitables cambios fueron transformando ese pequeño taller con que se dio inició, modernizándolo, y adecuándolo a las exigencias del mundo moderno en que habitamos.

Actualmente continúan con la fabricación de joyería, principalmente de oro y diamantes; cuentan con un despacho de joyería al mayoreo en uno de los principales centros joyeros del país, el Centro Joyero de Guadalajara, en el que ofrecen al vendedor de joyería una extensa línea elegante y distinguida con alta rentabilidad con todo el respaldo que ofrece la marca de la casa JAUART MR.

*PRODUCTOS.* La empresa ofrece una línea de joyería de oro, primordialmente en 14 kilates, piezas con los mejores diseños, gran durabilidad, en la que cumple y supera la Norma Oficial Mexicana NOM-SCFI-033 (Calidad exigida y supervisada por el gobierno de México) además de contar con la garantía de JAUART MR.

Brazaletes finos, collares de perlas, anillos de diamantes, churumbelas, juegos de medias perlas genuinas, selectos dijes, argolla matrimonial entre otras líneas, componen la gama de productos y son piezas que distribuyen joyerías de prestigio y vendedores que se desenvuelven en medios sociales de ingresos medios y altos.

Para efectos de este trabajo de investigación se referirá como producto al conjunto antes descrito como un todo único e integrado.

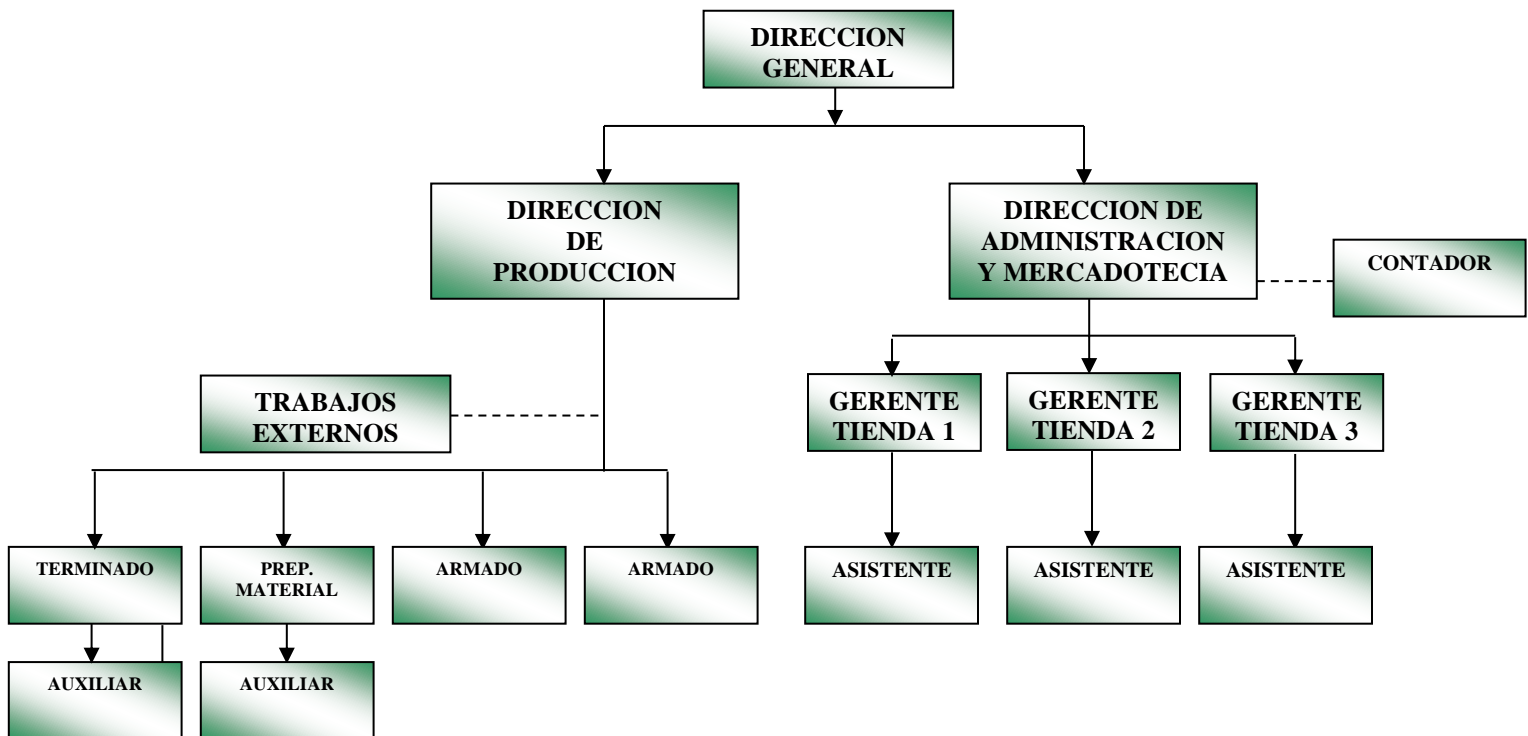
### 1.1.1. Organización de la empresa

#### a) Misión y Visión de la Empresa

**Misión:** Fungir como un instrumento de sustento, desarrollo y realización para todo el personal y ser una empresa sólida y útil para la sociedad.

**Visión:** Una empresa de clase y calidad mundial

#### b) Organigrama de la empresa



### **c) Estructura Organizacional**

Como se podrá observar es una empresa pequeña con funciones muy específicas de cada integrante. La Dirección es tomada por los dos directores; la de Administración y mercadotecnia, que se encarga de las funciones administrativas y fiscales, así como la planeación y ejecución de mercadotecnia; y la de Producción, la cual es responsable del proceso de producción, su planeación y control. y planeación. A continuación se describen las funciones y responsabilidades de cada una de las direcciones.

#### **Dirección General.**

Funciones y Responsabilidades: tomar las decisiones estratégicas que le permitan lograr sus objetivos, evaluación del funcionamiento general, planeación fiscal y estratégica.

A cargo de: LCI Ricardo Jiménez Chávez y el Ing. Alvaro Jiménez Chávez.

#### **Dirección de administración y mercadotecnia**

Funciones y Responsabilidades Establecer objetivos junto con los mecanismos que le permitan lograrlos. Evaluar, establecer y fijar los precios y las políticas de venta, así como implantar los mecanismos de información de mercado que le permitan mantenerse a la vanguardia. A cargo del LCI Ricardo Jiménez Chávez

**Dirección de producción**

Funciones y Responsabilidades: Implantar los sistemas de producción adecuados que le permitan cumplir con los requerimientos de los clientes. Mejorar continuamente los sistemas control de materiales y mermas para una mantener al mínimo sus costos, responder de manera adecuada a los requerimientos del mercado que recibe la dirección de administración y mercadotecnia. A cargo del Ing. Alvaro Jiménez Chávez

**d) Proceso de Toma de Decisiones.**

Las decisiones son tomada por la dirección que le compete, en el caso de decisiones que afectan a ambas se programan juntas en la que se discuten posibilidades y se adoptan posturas.

Comunicación formal e informal: dentro del grupo de trabajo y en todas direcciones existe muy buena comunicación, por su parte, la comunicación informal se da de manera natural por el buen ambiente de trabajo, sin embargo la comunicación formal es muy estructurada, es decir, existen procedimientos y protocolos de comunicación, tales como formatos de pedidos, retrabajos, presupuestos entre otros y controles para cada uno de ellos.

**1.1.2. Análisis FODA (FUERZAS –OPORTUNIDADES, DEBILIDADES-AMENAZAS)**

<b>FUERZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
La empresa es fabricante de la joyería que ofrece	Una mayor flexibilidad y rapidez a necesidades de los clientes, se evita la triangulación de información
Cuanta con tres puntos de venta	Facilidad una mayor captación de clientes
La joyería que se ofrece es de alta calidad	Nuestros clientes son de alto ingreso
Nuestro personal esta capacitado y entrenado	La atención que se brinda al cliente es de alta calidad
Se cuenta con la marca registrada Jauart, una de las pocas marcas de joyería del país	Facilita el posicionamiento y el trabajo mercadológico
Se cuenta con una gran reputación en el medio joyero	Cada línea lanzada de alguna manera esta bajo el paraguas de la marca

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Los puntos de venta se encuentran solo en la ciudad de Guadalajara	Una firma con mayor cobertura pudiera opacar los esfuerzos de jaguar
Plantilla de personal muy limitada	Las inasistencias del personal no se puede atender con facilidad, la multifuncionalidad en el personal lo hace difícil de sustituir, algunas funciones quedan con poca atención.
Jaguar es una microempresa y como tal cuenta con recursos muy limitados	Inaccesibilidad a inversiones medianas o mayores como estudios especializados, asesorías, adquisición de equipo etc.

Como en casi todas las empresas de este tipo, uno de sus principales problemas es la falta de personal, debida principalmente por sus limitaciones económicas pero principalmente la imposibilidad hasta el momento de la aplicación de fundamentos de una administración formal y profesional así como limitada tecnología, de ahí la utilidad de este trabajo de investigación, con el que se pretende el aplicar teorías que han funcionado en las grandes empresas, en esta ocasión utilizada para una microempresa joyera, que fomente una mayor producción y eficiencia en el negocio.

## **1.2 Definición del problema**

Como se menciona anteriormente se analiza el caso de una microempresa, con todas las implicaciones que esto tiene, capital muy limitado, escasa infraestructura, la competencia con empresas mas grandes, entre otras cosas, pero también el dinamismo, adaptabilidad que este tipo de organización posee.

Algunos de los cuestionamientos que se presentan son:

¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cómo son estos clientes y porqué nos compran? ¿Cómo podemos aplicar mercadotecnia en una microempresa? ¿De que forma podemos hacer conscientes a los pocos trabajadores de la importancia de vivir en una cultura mercadológica? Con los limitados recursos que se tienen ¿Cuándo y como se debe de hacer investigación de mercado de tal forma que sea posible y rentable? ¿En donde esta la empresa Jaguar y donde se quiere estar? ¿Financieramente es posible posee algunas ventajas? y, ¿Cuál será la estrategia que se deberá adoptar? Muchas son las interrogantes que debemos responder.

Un gran reto es el aplicar toda la teoría que esta formulada principalmente para empresas grandes, en una de menor tamaño, es menester conocer de mecanismos que puedan ser útiles y aplicables a las condiciones particulares del sector joyero y más aún a esta empresa en particular.

Será necesario, hacer investigación exploratoria en la parte inicial para los diferentes segmentos en el mercado joyero, identificar las características más importantes en cada uno de ellos y finalmente cuantificar y evaluar la conveniencia o no-conveniencia de trabajar con cada uno de estos segmentos, igualmente tomar ventaja de el conocimiento financiero de sus directivos, para que al juntarlos con las metas de la propia empresa se puedan definir las estrategias mas convenientes para la misma.

Por lo tanto se requiere conocer:

- ¿Qué información de mercado es lo suficientemente relevante para apoyar la toma de decisiones en una microempresa joyera?
- ¿En que medida será aplicable la información recabada?
- ¿Qué áreas de la empresa se verán beneficiadas con esta información?
- ¿Es posible determinar estrategias mercadologias para una micro industria joyera?

### **1.3 Objetivo**

#### **Objetivo General**

Desarrollar un plan estratégico de crecimiento para la empresa JAGUAR orientada a la comercialización de joyería de oro y diamantes, en la zona de occidente de México

#### **Objetivos Específicos**

1. Identificar a los clientes actuales y potenciales y definir las estrategias de comercialización.
2. Identificar y reunir la información de mercadológica y financiera suficiente para la correcta toma de decisiones que permita el crecimiento, proporcione solidez, rentabilidad y asegure la permanencia en el sector joyero a la empresa Jaguar.
3. Identificar información de mercado y financiera suficiente para que en conjunto con una correcta mezcla mercadológica sea posible proponer estrategias generales a la empresa Jaguar .

### **1.4 Supuestos y preguntas de investigación**

Una microempresa joyera, que posea información de mercado confiable y actualizada, posibilitará a sus directivos para tomar mejores decisiones en todas las áreas funcionales de la empresa.

Una microempresa cuenta con menos herramientas mercadológicas sobre todo por la limitación de recurso y la falta de una formal estructuración.

La adecuada capacitación de los directivos disminuye el impacto de la limitación de recursos y permite un desempeño de la empresa.

### **1.5 Limitaciones y delimitaciones**

Definitivamente se tienen muchas limitaciones para la realización de este trabajo. La primera de ellas es tiempo insuficiente para la realización a gran profundidad de este trabajo, ya que su realización requiere de un gran esfuerzo y un gran número de horas de trabajo, el autor no está en posibilidades de aportar todas las que este hubiese querido por las razones que se exponen. Otra limitante de mucho peso es la limitación bibliográfica específica sobre el sector joyero en México, los organismos en este sector no proporcionan información y no publican cifras específicas, por la confidencialidad de estas y la falta de seguridad en nuestro país. Por lo que uno de los propósitos del presente proyecto es aportar información relevante sobre la pequeña empresa familiar joyera, misma que pueda ser aplicable a otras organizaciones similares.

Habrá pues que hacer también la delimitación en el alcance de este trabajo, y se comenzará por decir que se habla de una zona geográfica limitada, esto es únicamente el Occidente de México, nos referimos únicamente a la comercialización de joyería de oro, por lo tanto quedan excluida la bisutería y joyería chapada o de otros metales, estos no serán tratados en este trabajo ya que según la norma SCFI-033 MEX nos ilustra como joyería de oro la de 10 kilates o mayor, además de que perdería el enfoque que se pretende.

Como se menciona, se referirá a la comercialización de la joyería en la región y no a los procesos de producción o comercialización fuera del área que se cita.

Para el logro de los objetivos del presente proyecto, se llevo a cabo una investigación de mercados en el sector joyero, misma que se describen resultados en el capítulo 3, a demás de un análisis de la competencia, aportaciones de Dirección de mercadotecnia, contribuciones del área financiera y de investigación de mercados que se describen en el capítulo 2 y 3. De acuerdo con los datos obtenidos se obtuvo información relevante para poder definir el plan estratégico para la empresa, mismo que se define en el capítulo 4.

### 1.6 Definición de términos

- *Abonera:* Persona no establecida legalmente que vende joyería entre conocidos
- *Centro Joyero:* Lugar físico en el que varios joyeros ofrecen su mercancía
- *Chapa:* Recubrimiento delgado de oro añadido a una pieza de ornamental que es de un metal diferente.
- *Joyería vaciada.* Joyería en la que se utiliza la técnica de la cera perdida.
- *Kilate:* Nombre que recibe cada veinticuatroava parte de oro fino que contiene una pieza de joyería.
- *Montadura:* Pieza en la que se fija una gema
- *Oro de color:* Oro aliado que contiene metales que le dan tonalidades de colores específicos
- *Piedra:* Gema
- *Terminado:* Proceso final que recibe una pieza de joyería
- *Hechura:* Trabajo especial o hecho a mano
- *Calar:* Análisis manual y empírico realizado por un joyero para saber la calidad del oro

## **Capítulo II**

### **MARCO TEORICO**

## 2.1 Antecedentes Históricos

Si se quiere a hablar de joyería se puede mencionar su permanencia en todos los tiempos. No sin antes definir joyería como el conjunto de piezas ornamentales, valiosas fabricadas de oro o plata con o sin piedras, que puede usarse por los seres vivos

La historia (Vázquez Parada, 1994) dice que desde el principio de la existencia del hombre siempre se le asocio cerca del oro, metal que solo los reyes poseían, su primer uso fue de ornato, lo que dio origen a numerosas piezas de orfebrería y joyería, pero siempre como símbolo de belleza, riqueza y poder. Se puede decir que no hay historia mas bella que la del oro, pues es romántica, ya que siempre fue usada como un fino y delicado regalo para la persona amada. Sin embargo, las historia del oro también es bélica, pues no se puede olvidar que las mas crueles y sangrientas guerras fueron libradas por la posesión del oro, países enteros han basado su riqueza y poder en el oro. Del oro han surgido muchas expresiones tales como “el barbas de oro” para referirse al sol, “la edad dorada” para mencionar la mejor edad de la vida, y tantas otras que nombrarlas sería eterno.

La historia del oro es muy extensa, solo que se debe tener algo presente, el oro siempre ha sido transformado en joyería por artesanos, desde sus primeros usos un artesano con su herramienta ha acompañado al oro a través de los siglos, es pues para este trabajo importante resaltar, que la microempresa joyera, desde siempre acompañó al hombre y ésta tiene su mas fuerte arraigo hasta nuestros días.

De suma importancia es tomar conciencia de las crisis por las que ha atravesado la industria a través del tiempo, ya que con frecuencia al subir el precio del oro, al devaluarse la moneda, y en las recurrentes recesiones económicas en nuestro país, ya que según datos históricos de la propia empresa, la industria joyera se ve afectada de inmediato y es la que mas tiempo tarda en recuperarse.

De la historia se aprende, se hace propia, pero esto no es un lastre para que evolucionen las empresas joyeras, se debe utilizar los métodos más modernos en todas y cada una de las disciplinas que se conforma toda organización económica, entonces pues la importancia de este trabajo de investigación en el que se pretende aplicar todos los conocimientos administrativos y mercadológicas para la evolución de la industria joyera en Jalisco.<sup>1</sup>

## **2.2 Aplicación del comportamiento del consumidor**

Se debe tomar en cuenta varios aspectos para solidificar este marco teórico, uno de ellos es desde el punto de vista del comportamiento de los consumidores, ya que este es un proceso de decisión y actividad física de individuos que compran algo destinado al consumo o uso personal o familiar (Loudon, 1997). Sin embargo, se debe analizar y entender que la decisión de compra no solo depende del comprador, sino que existen mas personas que influyen en esta.

---

<sup>1</sup> Industria de la fabricación de joyería de oro y/o plata con o sin piedras preciosas o semipreciosas fabricadas o comercializadas en el estado de Jalisco.

Ahora bien se deberá entender que por las limitaciones de la empresa y del propio trabajo se debe conocer las características de los consumidores de tal forma de seleccionar grupos homogéneos para definir claramente la segmentación y decidir a que segmentos se atenderá ya que una segmentación no será eficaz si el grupo meta no es identificable y mensurable, accesible, importante y sensible (Loudon, 1997). Para segmentar se pueden utilizar diferentes criterios según convengan, los más comunes son: datos demográficos, estilo de vida, uso y beneficio. Mucho tiene que ver la segmentación con el posicionamiento del producto o marca es decir, el lugar que éste ocupa en la mente de los consumidores, ya que se puede tener un posicionamiento distinto en cada uno de los segmentos atendidos

Menester también es entender el área en la que se desarrolla la empresa y el mercado al que sirve, como se mencionó, es una empresa Jalisciense que normalmente tiene una influencia regional; por lo tanto se debe conocer y entender la cultura de nuestros consumidores, con todo lo que esto implica, como el marcado regionalismo, el machismo y todo lo que el legado cultural que han heredado los consumidores.

No se debe perder de vista que se esta hablando también de joyería fina de oro, la cual no es del todo accesible para cualquier persona, lo que evoca el comentar acerca de la clase social, aunque definir claramente lo que es la clase social rebasa el contexto del trabajo, pero sí se puede mencionar que el estilo de vida es la esencia de la clase social (Loudon, 1997) por un lado lo que representa las actividades culturales y por el otro la interacción social, y por supuesto el ingreso, esta óptica puede ser muy importante pero no conviene perderse porque es únicamente un eslabón mas en la cadena del entendimiento del comportamiento del consumidor.

Igualmente importante es conocer la influencia que los grupos sociales ejercen sobre los consumidores, ya sean grupos formales o informales y sobre todo la gigantesca influencia de los grupos de referencia tienen en las decisiones de cada consumidor. Por lo tanto si un distribuidor pequeño de joyería toma como grupo de referencia a los grandes distribuidores, la opinión que estos tengan de nuestra empresa influirá de manera determinante en la decisión de estos pequeños. Sin embargo el mayor reto es el identificar los grupos de referencia de nuestros clientes.

La edad o período de vida por el que se este viviendo determina en parte la decisión de compra, es decir normalmente los riesgos en los negocios se toman en cierta etapa, en otras etapas se da preferencia a la seguridad y estabilidad aun en sacrificio de utilidades, por lo tanto el ciclo de vida, como lo llama Loudon (1997), por el que atraviese nuestro cliente, el rol que este tenga en su propia familia o unidad de negocio, las relaciones del y con los demás miembros podremos contar con mas información sobre el, sin olvidar el cambiante rol que todos jugamos a lo largo de nuestras vidas

El concepto de personalidad establece que los individuos poseen cualidades bastante estable y duraderas, las cuales influyen en ellos para responder en ciertas formas diferenciadas. Es decir también la personalidad de cada consumidor influye de manera determinante en la toma de decisión de compra, pero aún mas el autoconcepto que cada cliente tenga de si mismo definirá los artículos que compre o comercialice, por ejemplo si un comercializador de joyería se autodefine como comercializador de joyería exclusiva y elegante, lo mas seguro es que busque y compre lo que él defina como joyería exclusiva y elegante. Como se observa el adecuado manejo de autoconcepto mucho ayudará al diseño, promoción y distribución de nuestra joyería.

El grado de motivación en que se encuentre el consumidor, las condiciones situacionales, la actividad cognoscitiva, y los estados fisiológicos también influirán en sus decisiones, además de la estructura de motivos y su jerarquización, si son examinados puede proporcionar información muy importante para la aplicación de la mercadotecnia. De igual forma la manera en que procesa la información el consumidor y como se efectúen los procesos de adquisición de la información, codificación perceptual, memoria, integración evaluación y elección es de suma importancia para nuestro propósito.

### **2.3 Dirección de mercadotecnia**

Se define mercadotecnia como el proceso de proporcionar una ventaja competitiva lo suficientemente significativa para el consumidor que lo coloque delante de la competencia, en el entendido que es también una filosofía de la organización. Por lo tanto mezcla de mercadotecnia será el conjunto de estrategias o la combinación de ellas en lo que respecta a: Precio, Plaza, Producto y Promoción

El Mercado Meta, que es el mercado al cual se dirigirán los esfuerzos mercadológicos, en lo que se considera que más se deberá trabajar ya que de nada sirve el mayor esfuerzo sin la dirección adecuada. El identificar y conocer al grupo de compradores de joyería de oro al cual se dedicaran los nuestros esfuerzos es primordial.



Para abordar este tema se recurrirá a una breve descripción de las 7 O's del mercado meta (Kotler, 1996), desde luego aplicado al mercado joyero, por lo que se deberá de encontrar:

*Ocupantes del Mercado Meta.* ¿Quiénes son los compradores de joyería de oro, cual es su perfil, y cuantos son.?

*Objetos.* ¿Cuáles son esos objetos?, es decir, que tipo de joyería compran, si es de uso común, de comparación, conveniencia, especialidad o no son buscados.

*Objetivos de compra,* ¿Cual es el objetivo que se persigue los compradores de joyería de oro de 14K, cual es su cultura, en que nivel social se desenvuelven, cuales son sus aspectos personales o psicológicos.?

*Ocasiones de compra.* ¿Cuándo compran? Se refiere a sus hábitos de compra

*Organización de compra.* ¿Cómo se gesta la compra, quien la inicia con la necesidad de comprar, es el mismo cliente de nuestro cliente, quien incluye, decide, compra, usa y como nuestro cliente evalúa su compra?

*Operaciones de compra.* ¿Cómo se realiza la compra?

*Outlets.* ¿En dónde se debe de vender, muy importante a donde regularmente acurren a surtirse de joyería, y en donde les gustaría surtirse?

Con respecto al Producto. Muchas cosas se pueden decir de la joyería fina, pero lo principal es el encontrar la ventaja competitiva que diferencie del producto de la empresa en relación con otros productos de otras joyerías, por supuesto las características físicas del mismo, es decir de qué esta hecho, para quién esta hecho?, la durabilidad, la seguridad de uso, la reparabilidad, el estilo y el diseño.

Sin embargo donde pudiera marcar la diferenciación es en los servicios que se entregan junto con la joyería, como son: la entrega, capacitación, asesoría, garantía y mantenimiento entre otras, que sin duda podrían ser ventajas significativas para la empresa, incluso como dice Enrique Hernández<sup>2</sup>, “dentro del producto distinguir lo que es el Producto Básico, que no es otra cosa que cubrir las necesidades del consumidor, el Producto Real es decir, lo tangible, y el Producto Aumentado, que es la serie de servicios extras cuya finalidad es solucionar la problemática del mercado meta en una forma integral”

---

<sup>2</sup> Enrique Hernández Medina, MBA.(2002) Profesor de la Maestría en Mercadotecnia Global, y Jefe del Departamento de Procesos de Intercambio Comercial. ITESO. Guadalajara, Jal. 1979 a la fecha.

El Precio. Este factor es muy importante, y su fijación depende en mucho de los objetivos de la empresa, ya sea para simplemente sobrevivir, penetrar el mercado, marcar liderazgo en el precio, superar a la competencia o simplemente maximizar el ingreso de la compañía. Sin embargo cualquiera de estas estrategias de fijación debe respaldarse en la elasticidad de la oferta y demanda del mercado en que se encuentra, sin perder de vista los costos en los que necesariamente incurre la empresa, la forma más común de fijar el precio en el sector joyero es con la referencia de la competencia.

La Promoción debe de guiarse de objetivos sumamente específicos, como dar a conocer las líneas de joyería, acercamiento del productor con el consumidor, el desplazar la curva de demanda, cambiar la elasticidad de la demanda o influir en la percepción que tiene el mercado los productos y de los competidores. Dentro de la promoción existen partes muy importantes como la publicidad, herramienta importantísima para penetrar en los mercados, esta puede ser aplicada en la medida de las posibilidades de cada empresa, y comprende desde un simple volanteo hasta utilización de medios masivos como la televisión; la dirección de la empresa será quien determine que tipo de promoción será el adecuado para su empresa

Para efectos de este marco de referencias solo se mencionará la mezcla promocional en la que la empresa deberá de elegir o combinar ya que en mucho depende de sus objetivos, presupuesto y evaluaciones propias de la gerencia de la misma. Por lo tanto las opciones son: La Publicidad, la Venta Personal, las Promociones Especiales de Venta, Publiciti, Relaciones Publicas, y la Mercadotecnia Directa (Kotler, 1996) nuevamente corresponden a la Dirección.

Por último la Plaza, la cual se refiere a los canales de distribución que serán utilizados por la empresa. Es frecuente el escuchar que la empresa no elige sus canales de distribución, sino que utiliza los que están a su alcance; en parte es cierto, ya que el elegir distribuir la mercancía a través de tiendas departamentales, por ejemplo no siempre es posible. Lo que si es posible es la evaluación de la Dirección de Mercadotecnia, la de Finanzas y la Dirección general sobre cada una de sus posibilidades, en la que se evalúan, los objetivos generales de la empresa en conjunto con las posibilidades financieras y el impacto mercadológico que se busque en los compradores de joyería a los que se piense en atender.

La mezcla mercadológica constituye una herramienta estratégica importantísima, La Dirección requiere una visión amplia y detallada no solo de la empresa sino del entorno, así como de un profundo conocimiento mercadológico para conformar la mezcla adecuada que le permita establecer un ventajas competitivas importantes ante sus competidores.

## **Capítulo III**

# **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **3.1 Investigación de mercado**

La investigación de mercados es una de las principales herramientas para contestar preguntas precisamente de mercado porque vincula al consumidor, al cliente y al público con el mercadólogo a través de la información que utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas de mercadotecnia, generar, definir y evaluar las acciones y mejorar la comprensión de la mercadotecnia como un proceso. Sin embargo en el sector joyero no es común la utilización de esta herramienta.

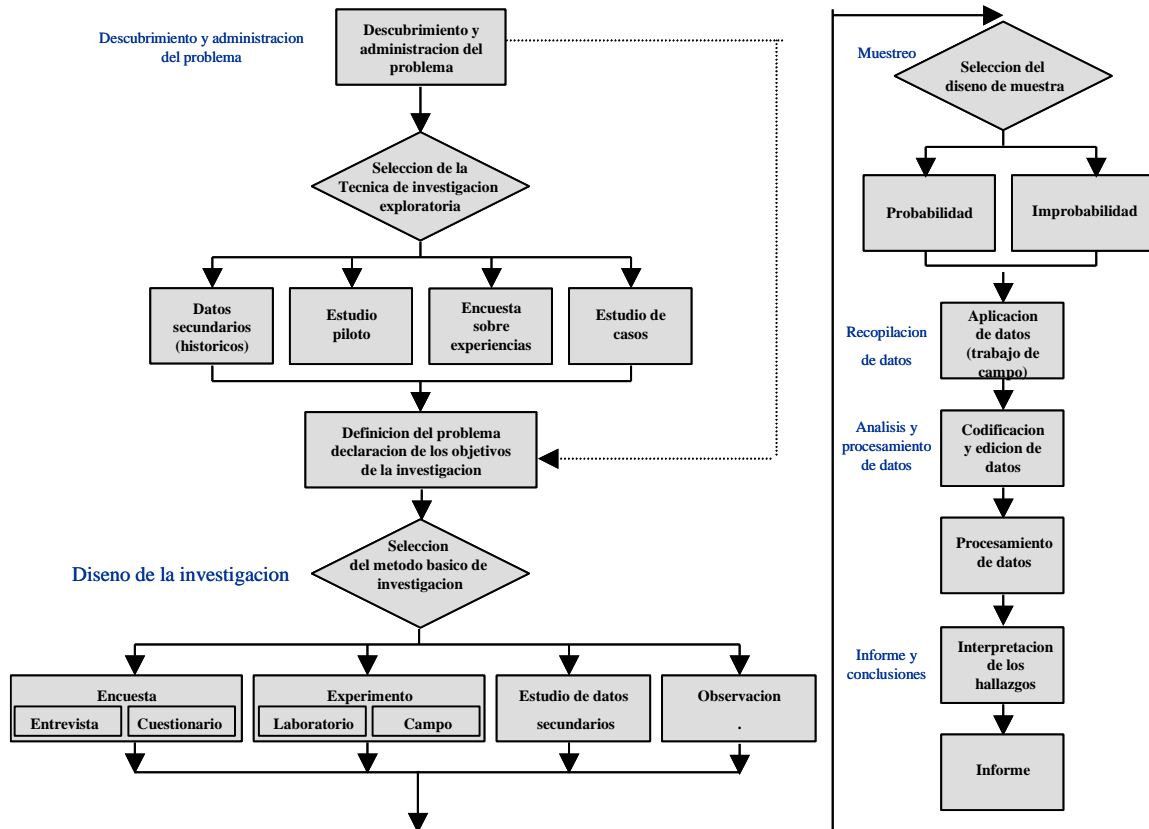
La tarea de la investigación de mercados consiste en ayudar a especificar y a proporcionar la información exacta para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

Como se puede observar la investigación de mercados por si sola puede proporcionar información valiosa, pero es responsabilidad de la gerencia el tomar las decisiones adecuadas para solucionar el problema, lo cual quiere decir que la investigación no resuelve el problema, solo proporciona una buena herramienta para la mejor toma de decisiones. La gerencia debe conocer el sector joyero muy bien, pero no solo eso sino las posibilidades de su empresa y la influencia y limitaciones que ejerce el entorno.

Se puede definir investigación de mercados como el proceso objetivo y sistemático en el que genera la información para ayudar en la toma de decisiones de mercado (Zikmund, 1998).

## **ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Gráfica No. 1. Flujo de investigación de Mercados de Zikmund (1998).



De la gráfica anterior se puede resumir las etapas de la investigación como:

1. Descubrimiento y definición del problema
2. Diseño de la investigación
3. Muestreo
4. Recopilación de datos
5. Análisis y procesamiento de datos
6. Conclusiones e informes
7. Descubrimiento y definición.

Se mencionan dos de los tipos de investigación más utilizadas para la realización de estudios de mercados: la cualitativa y la cuantitativa los que se definen como:

**a) Investigación cualitativa**

Antes de definir que es la investigación cualitativa es necesario entender que es la investigación exploratoria, ya que es la investigación inicial conducida para aclarar y definir la naturaleza de un problema, y que se asocia a la necesidad de un planteamiento claro y preciso del problema reconocido. Para efectos propios la investigación exploratoria es muy importante ya que como se mencionó anteriormente, existe muy pocos antecedentes de investigación en el sector joyero.

De acuerdo con Zikmund (1998) los investigadores conducen la investigación exploratoria con tres propósitos relacionados entre sí:

- 1) Diagnosticar una situación
- 2) Seleccionar alternativas
- 3) Descubrir nuevas ideas

La investigación exploratoria proporciona datos cualitativos, la investigación cualitativa es la que nos da información de las cualidades específicas del mercado, es decir datos específicos o caracteres que distinguen a cada una de las personas que compran joyería de oro, desde datos demográficos hasta conductas de compra, preferencias etc.

Las técnicas cualitativas más utilizadas son las sesiones de grupo, las entrevistas de profundidad, la entrevista individual de profundidad, las técnicas proyectivas y la observación. Importante resulta mencionar que como el mercado meta es principalmente los comercializadores de joyería fina de oro, resulta difícil utilizar ciertas técnicas como las sesiones de grupo entre otras, puesto que son personas a las que es poco probable que se pueda acoplar el tiempo de varias para este propósito.

## **b) Investigación cuantitativa**

Este tipo de investigación se refiere a la etapa posterior a la cualitativa, en la que una vez definidos los caracteres que son de interés para nuestra investigación, se procede a cuantificarlos, en esta etapa se estructuran los cuestionarios que se aplicarán en forma masiva, o por lo menos de mayor volumen, cuestionario que tomó sus bases en la información recopilada en cualquiera de las cinco técnicas que se mencionan en el punto anterior y que ahora nos proporcionará para cuantas personas es significativo alguna característica que desde luego es interesante (Zikmund 1998).

Posterior a la investigación cualitativa se deberán de aplicar los métodos estadísticos necesarios para poder inferir sobre los gustos, preferencias, y necesidades de toda una población de compradores de joyería de oro.

En el Capitulo 4 se analizan los datos de esta investigación, mas información también puede encontrarse en anexos, tales como los formularios y entrevistas completas.

### **3.1.1 Metodología**

Por la naturaleza de este trabajo, ya que las personas que comercializan joyería, por lo general pretenden pasar desapercibidas, en virtud de la poca seguridad, se realiza una investigación exploratoria , la cual es cualitativa, así mismo se emplea la observación así como entrevistas de profundidad, ya que los segmentos en atención son institucionales no es posible utilizar técnicas distintas, y las empleadas arrojan excelentes resultados.

### **3.1.2 Justificación del Método Seleccionado**

A través de este proyecto se ha mencionado la importancia y la necesidad de contar con información cualitativa sobre los comercializadores de joyería fina de oro que constituye el mercado meta, se realizaron 2 entrevistas de profundidad, con un mayorista regional establecido en varios centros joyeros, y la segunda con un comerciante en pequeño no establecido. Puede verse con detalle en el capítulo 4, ambas entrevistas dan luz desde el punto de vista de dos canales de distribución. Para uno de los canales la técnica de la observación permitió reforzar los resultados obtenidos, de tal suerte que se da como válido el resultado

### **3.1.3 Análisis de datos**

En este capítulo a manera de análisis se presenta una síntesis de las entrevistas y los resultados generales del estudio de mercado.

## **CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD REALIZADAS A COMERCIANTES ESTABLECIDOS DE JOYERÍA QUE, ATIENDEN EL MERCADO DE MEDIO MAYOREO.**

### **GIRO DE LA EMPRESA:**

Principalmente venta de joyería comercial y fina

### **JOYERIA COMERCIAL Y FINA**

La comercial podría ser 10k , o joyería de 14k pero hecha a maquina, trabajos de serie., la fina es trabajo especial, principalmente con montaduras, con diseño y terminado. Al parecer da mucha importancia al trabajo hecho a mano.

### **PROVEEDORES**

Aparentemente existen tres cualidades muy importantes en un proveedor, la honestidad que incluye el manejo de un kilataje correcto y un buen trato que ofrezca suficiente flexibilidad y buena calidad en el trabajo la cual se relaciona con la durabilidad y el diseño de la pieza.

Al parecer busca tratar directamente con los fabricantes busca los maquileros, dando peso a la experiencia que tengan en el ramo, y trata normalmente con la gente de mas tradición, aunque muestra disposición para el trato con importadores.

Parece que lo que pretende encontrar es un proveedor que maneje líneas exclusivas para distribución en su empresa, confirma directamente que le interesa mucho el diseño.

## MANEJO DE LÍNEAS

Gusta de la mercancía importada, mas no de la italiana, muestra amplia apertura para recibir cualquier tipo de mercancía que sea una novedad, por lo repetitivo que es las montaduras y las piedras parece tener preferencia por este tipo de líneas.

## CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Manifiesta inconformidad con los canales actuales, sobre todo por la tendencia de acortamiento en la distancia entre el fabricante y el consumidor final, ya que incluso se ha visto afectada por ello, pudiera ser porque en realidad no fabrica.

## PRINCIPALES ATRIBUTOS EN LA JOYERIA

Calidad (muy relacionada con la durabilidad), exactitud en el kilataje, y diseño

## FIJACIÓN DE PRECIOS

Sobre la base de porcentaje del costo que va de un 6% hasta un 20% ofreciendo un diferente precio según el volumen de la compra

## **CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD, REALIZADAS A COMERCIANTES NO ESTABLECIDOS DE JOYERÍA QUE ATIENDE VENTA AL MENUDEO**

### **PROVEEDORES**

Se recurre a él por recomendación, lo mas importante es la calidad, lo que significa exactitud en el kilataje, también es importante que cuente con novedades, mercancía bonita que ofrezca un buen trato y un buen precio sin sacrificar la calidad, la calidad es verificable por el color rojizo en que se torna aun en exhibición, el oro de bajo quilate, por lo que es necesario llevar a calar con un joyero de confianza la mercancía, y eventualmente a un laboratorio. La ubicación es muy importante debe de estar en un centro joyero o muy cerca de él

### **LO QUE FALTA A TODOS LOS PROVEEDORES**

Atención personal del propietario y una mayor flexibilidad la fabricación de los modelos, para incluso hacerlos como el cliente lo requiere, falta mejor atención totalmente personalizada.

### **MECANISMO DE RESURTIDO**

1. Revisión de su libreta para compra de encargos
2. Compra de encargos con el proveedor del que se tiene el encargo
3. Con el dinero sobrante se recorre a los mismos proveedores en busca de novedades

## JOYERIA COMERCIAL Y FINA

Joyería fina: la perciben como hechuras especiales, brillantería y joyería cara, modelos exclusivos o no común joyería de kilataje certero, por el contrario la joyería comercial es de venta común, joyería de fabricación masiva

## FIJACIÓN Y RANGOS DE PRECIO

Se fija el precio con un porcentaje marginal, trabajando rangos de 60 a 4000 pesos

## PERCEPCIÓN DE CENTROS JOYEROS

República centro joyero de menudeo que ofrece menos oportunidad al comerciante por ofrecer menudeo

Guadalajara, centro de mayoreo, con restricción de compra, solo volumen.

El resto no los conoce

## LO QUE LE FALTA A JAGUAR

Surtido, modelos diferentes. Lo bueno; certeza en kilataje, buenos precios y suficiente flexibilidad y seriedad

## **Capitulo IV**

# **ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA**

#### **4.1 Estrategias de mercadotecnia**

Las estrategias de mercadotecnia deberán ser estructuradas de tal forma que no se pierda de vista el objetivo general de la empresa, puedan lograrse cada uno de los objetivos específicos, siempre sustentadas en el análisis del sector joyero adecuado que permita prever el mayor número de eventualidades posibles.

De acuerdo con J.L. Orozco (1999) “la estrategia es un modelo básico de la interpretación del presente y la planeación de los objetivos, la utilización de los recursos y las interacciones de la organización con sus mercados competidores y otros sistemas del medio ambiente entendiendo por planeación la reducción del grado de incertidumbre que se tiene respecto al futuro de la organización.”

##### **4.1.1 Importancia del análisis sectorial de la industria joyera**

De suma importancia resulta hacer un análisis del sector en que se desarrolla la empresa. El sector joyero es muy vulnerable a los cambios tanto macro económicos como domésticos, por tratarse la joyería de artículos no necesarios cuando la economía en general se deprime una de las primeras industrias en resentirlo es la joyera ya que este tipo de prendas deja de comprarse por lo menos parcialmente en estos casos. La falta de una buena organización aunado a los intereses particulares que históricamente los líderes del sector han hecho imperar en el gremio dificulta la solidificación del sector.

Si se recuerda que la enorme mayoría de las empresas son pequeñas y de la falta de apoyos reales y competitivos que el gobierno Mexicano ofrece, no resulta difícil entender porque en tantos años de existencia no haya habido un crecimiento generalizado de las empresas en México

En este caso el sector joyero presenta singulares características, por lo que para efecto del marco conceptual se analiza con el modelo de las cinco fuerzas del mercado (Porter, 1999).

#### 4.1.2 Análisis del atractivo de la industria joyera



NUEVOS INGRESOS.

Según datos de la Cámara Regional de La Industria de la Joyería en Jalisco, en los últimos años se ha incrementado la entrada de empresas en la industria joyera, de hecho en 1985 se creó el primer centro joyero en Latinoamérica, el Centro Joyero de Guadalajara. A la fecha existen 11 centros y para el año 2003 se abrirán 2 más. Esta ciudad es cuna de la joyería en México, para entrar no se necesita un gran capital, pero sí un conocimiento del ramo, en Guadalajara existe un buen número de joyeros lo que facilita el acceso a este sector

#### EL PODER DE LOS COMPRADORES.

Lo que se menciona anteriormente da pie para afirmar que los compradores ejercen un poder muy importante, ya que la sobre oferta de joyería, proporciona a los compradores un enorme poder de negociar ya que de 20 locales en el único centro joyero en Latinoamérica para 1985, en 2002 existen mas de 1,000 en 2002.

#### EL PODER DE LOS PROVEEDORES.

En realidad los fabricantes reales ejercen un gran poder de negociación sobre los competidores del sector, existen un gran número de establecimientos que venden joyería pero solo una pequeña parte de ellos fabrica lo que ofrece, de tal suerte que el fabricante ejerce un gran poder de negociación dada la gran demanda de joyería que se tiene y a los pocos fabricantes comparativamente con los comercializadores, poniendo en gran ventaja a los comercializadores que fabrican su propia mercancía, desafortunadamente por razones de seguridad además de la informalidad en el sector, no se cuenta con un padrón de proveedores de joyería y ningún organismo cuenta con datos confiables.

#### PRODUCTOS SUSTITUTOS.

En realidad los productos sustitutos son muchos y muy variados, si se entiende que la joyería cubre la necesidad de reconocimiento social, auto estima, estatus, entre otros. Existen muchos otros productos que pueden satisfacer esa necesidad como lo son: los teléfonos celulares, los automóviles, la ropa entre otros, en épocas de recesión, la joyería de oro deja de comprarse para dar paso a la plata o bisutería, lo que demuestra lo fácil que es sustituirla, por su parte los sectores económicamente pudientes siguen comprando oro, y en ciertos artículos

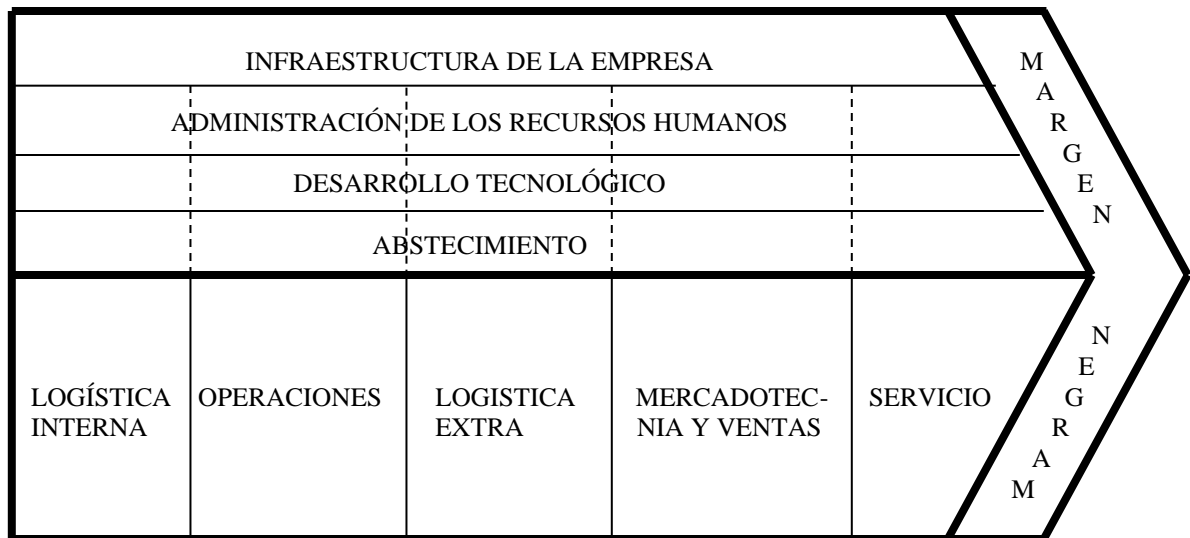
prácticamente todos los niveles socioeconómicos lo compran también, sin embargo al mejorar la economía las ventas de oro toman su nivel habitual.

Como se puede observar es un sector sumamente competido en que la presión principal se ejerce sobre los comercializadores, quienes a su vez transmiten esta presión a los fabricantes, quien también son vendedores, lo que arroja un dejo de incertidumbre sobre lo rentable del sector, realmente las amenazas de nuevos sustitutos se cree que no es apremiante ya que siempre han existido muchos, con lo que respecta a nuevos competidores, que vienen mas cada día, es algo que si se tiene que tomar en cuenta, por lo que sería importante trabajar sobre la estrategia correcta si es que se quiere permanecer en este competido sector.

#### **4.1.3 Cadena de valor**

Es importante el análisis de una cadena de valor y pudiera ser de utilidad para nuestro propósito. Primero se definirá el valor que se entrega al cliente como la diferencia entre el valor total y el costo total para el consumidor, dicho de otra manera es darle mas por su dinero, por lo que importante será la búsqueda de transmitir el valor del producto por toda la cadena productiva, desde el proveedor de la materia prima, fabricante, comercializadores hasta el consumidor final, por lo que el valor no solo lo trasmite una empresa sino también a través de sus proveedores y clientes.

A continuación se ofrece un análisis de la cadena de valor (PORTER 1986) para el consumidor en la que posterior a la utilización del método será de gran valor.



#### INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

La infraestructura de Jaguar ofrece un gran valor. Cuenta con un taller propio que proporciona una ágil respuesta en pedidos con especificaciones especiales, cuenta con un amplio despacho de mayoreo y dos mas de medio mayoreo ubicados en el área joyera, los tres propiedad de la empresa, lo que proporciona seguridad en su compra y certidumbre de permanencia en el giro que a su vez es garantía para el cliente.

#### ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Los recursos humanos con que cuenta la empresa es personal altamente calificado. Por parte de producción el Director es profesionalista especializado con amplia experiencia en la fabricación de joyería, y el equipo de producción son trabajadores con alto grado de especialidad, esto garantiza que el producto se fabrique con la mayor calidad. De igual forma en administración y ventas se cuenta con personal con amplio profesionalismo y experiencia

para garantizar un adecuado aprovechamiento de recursos humanos y buena atención al cliente. El personal de ventas y producción asisten constantemente a capacitación proporcionada por la empresa.

#### DESARROLLO DE TECNOLOGIA.

La empresa ha desarrollado tecnología para fabricar algunos de sus productos, principalmente en ensamblado y terminado de productos, implementando técnicas propias de producción en masa, manteniéndose a la vanguardia en estas áreas, en la mayoría de las líneas se trabaja con tecnología moderna mas no se desarrolla propia en todas ellas. El liderazgo en tecnología de producción de joyería, lo tienen países europeos como Italia y Alemania, misma que resulta difícil de adquirir para la empresa joyera promedio en México, sin embargo el desarrollo de técnicas propias y tecnología en trabajos manuales y el valor de la mano de obra en México, proporciona ventajas distintas a la de estos países.

#### COMPRAS Y ADQUISICIONES.

La empresa por ser fabricante solo cuenta con unos pocos proveedores de producto básico, no se sufre por desbaste y se consigue un precio sumamente competitivo en el mercado, el resto son proveedores de estuches o consumibles que no ofrece mayor dificultad, por lo que ofrece el valor de constante existencia de joyería.

## LOGISTICA AL INTERIOR, ABASTECIMIENTO

Por la particularidad de fabricar y distribuir, el propio taller surte mercancía al despacho que es donde se realizan las operaciones de comercialización, este abasto toma lugar todos los días, y por ser una empresa pequeña no requiere de personal especial de logística ni transportación ya que la distancia entre despacho y fábrica es de solo unos cuantos kilómetros, los proveedores de materia prima surten en el lugar que se les pida 25 minutos después de hacer el pedido.

## OPERACIONES.

Como se menciona anteriormente se cuenta con una respuesta a los cambios de especificaciones bastante ágil ya que va desde un par de días para especificaciones sencillas, la garantía que se ofrece es amplia también por la posibilidad de ofrecer mercancía con baja escala de defectos, se cuentan con manuales de fabricación de los productos en los que se incluyen todas las especificaciones para una fabricación uniforme en los productos.

## LOGISTICA EXTERNA.

Normalmente la venta se hace de manera directa, es decir el cliente acude por la mercancía, la paga y se la lleva, por lo que no es necesario enviarla. Sin embargo en caso de clientes foráneos que no pueden ocurrir, se cuenta con empaque individual para el envío vía mensajería hasta la puerta de su negocio, contratando empresas de mensajería para este propósito, aunque vale la pena mencionar que no son muchas las empresas que transportan valores en México.

## MERCADOTECNIA Y VENTAS

La empresa utiliza como medio publicitario revistas especializadas de joyería, así como por medio de exposiciones especializadas, sin embargo se tiene una cordial y estrecha comunicación con cada uno de los clientes al llamar periódicamente para ofrecer promociones y nuevos productos, de igualmente se reciben correos electrónicos de clientes foráneos donde cotizan tanto trabajos especiales como realizan pedidos específicos.

## SERVICIO

Como se ha mencionado se cuenta con un servicio rápido en la atención de garantías, así como en el de reparaciones, por fabricar joyería propia todas las reparaciones son de “agencia” lo que asegura una gran calidad en estas, de igual forma se atiende especificaciones y necesidades propias de cada cliente, tales como montado de diamantes en anillos de compromiso en 24 horas.

Cada punto anteriormente citado proporciona una posibilidad de transmisión de valor, sin embargo no se debe perder de vista que por ser fabricantes y comercializadores se reduce la distancia entre la cadena productiva, generando información en ambos sentidos del fabricante al cliente y del cliente hasta el fabricante, lo que permite una retroalimentación, rápida y sumamente benéfica para todos los que intervienen en la cadena de valor.

### **4.1.4 Definición de Estrategias**

Al hablar de estrategia se corre un enorme peligro, principalmente por lo que tradicionalmente se planteaba como estrategia resulta ser demasiado estático, ya que el contar con determinada ventaja competitiva en un momento, de ninguna manera garantiza que se tendrá por mucho tiempo, ya que los secretos en un sector resultan serlo por cada vez tiempos mas cortos, la super información generada con la Internet y los medios electrónicos, el abaratamiento y la consecuente mayor facilidad y acceso a la información de ha originado que las empresas compartan sus ventajas unas con otras, incluso aquellas que se encuentran en lugares distantes cada vez son mas parecidas unas con otras, es parte de la globalización, sin embargo resulta mas complejo en mantener una ventaja competitiva y traducirla en ganancias sustentables.

La eficacia en la operación resulta ser canivalesca, si bien cada una de las actividades de la empresa impactan de una u otra manera en el precio, la reducción de desperdicio, mermas, mejora de sistemas administrativos y de producción, la eficacia operacional también es susceptible de ser imitada, de tal suerte que cuando una empresa logra niveles considerables de eficacia las empresas que están en su entorno seguramente estarán trabajando para lograr también para si, niveles similares de lo mismo. El posicionamiento estratégico consiste en desempeñar mejor las diferentes actividades con el desempeño de los rivales o realizar las actividades semejantes de distinta manera. Con el paso del tiempo es posible observar como corrientes administrativas y de calidad son aplicadas por empresas puntales a nivel mundial, sin embargo no es nuevo que esas mismas tendencias sean aplicadas por otras empresas seguidoras, por ejemplo círculos de calidad, just in time y sistemas de aseguramiento de la calidad tipo ISO 9000.

Si bien cada una de las corrientes antes mencionadas fue posible adoptarlas por la mayoría de las empresas, entonces ya no resulta una ventaja competitiva o posición estratégica el aplicarlas, sin embargo el consumidor si habrá sido beneficiado.

La estrategia competitiva resulta ser el escoger deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para entregar una combinación extraordinaria de valor (Porter, 1996). Aunque esto no signifique ser el único de manera permanente, lo que es mas importante es no permitir que la operatividad suplante una estrategia bien definida.

Se puede definir estrategia como la creación de una posición extraordinaria y valiosa, implicando un conjunto diferente de actividades (Porter, 1998). También es cierto que para alcanzar un posición estratégica es importante renunciar a otras, ninguna empresa por grande que sea podrá mantener posiciones estratégicas en todos los segmentos, en todos los nichos y en todos los productos, es decir en ocasiones se tendrá que renunciar a una posición para aspirar a otra distinta, por ejemplo no se puede aspirar a ser líder en la venta de joyería fina y diamantes al mismo tiempo de joyería de imitación ya que estas dos no serian compatibles ya que la inconsistencia en la imagen o la reputación, una empresa conocida por entregar una clase de valor puede carecer de credibilidad y confundir a los clientes o aún a socavar su reputación. De igual forma las posiciones diferentes requieren configuraciones diferentes de producto, de equipo diferente, de una conducta distinta de los empleados así como de sistemas de administración adecuados. Y finalmente la elección de posición estratégica surge de los limites en la coordinación y el control internos ya que al escoger claramente a competir de una manera y no de otra establece prioridades en la organización.

La estrategia necesariamente implica elegir en que no hacer ya que si no tienes que elegir tampoco sería necesaria la estrategia, esta se refiere a combinar ciertas actividades. Por otra parte, la ventaja competitiva proviene de la manera de cómo cada actividad se relaciona y fortalezca una con la otra, entre mejor apoyadas estén, en esa medida crearán valor a la ventaja competitiva con que se cuenta y de igual forma dificultara a la competencia imitar cada uno del conjunto de actividades que otorgan precisamente esa posición estratégica.

Si bien empresas similares realizan actividades similares para tratar de cubrir las necesidades de sus clientes, de la manera que alguna de ellas adapte estas actividades estará atendiendo mejor a una parte de sus clientes, es decir, su posición estratégica será distinta, y si aunado a esto cada actividad adecuada soporta a otras actividades de la misma compañía, es poco probable que un competidor imite el conjunto en su totalidad, y el imitar una sola acción será poco útil para competir de manera efectiva. El adecuar estratégicamente sus acciones se convierte por tanto en una estrategia completa, por tanto La estrategia crea la adecuación de actividades de la compañía. El éxito de una estrategia depende de hacer muchas cosas bien no unas pocas o integrando algunas de ellas. Si no hay adecuación entre las actividades, no hay estrategia definitiva y la sustentabilidad será pequeña. La administración se revierte a la tarea mas sencilla de supervisar funciones independientes, y la eficacia operacional determinan un desempeño relativo de la organización (Porter, 1996).

La estrategia se deberá definir correctamente, al igual que la misión y visión, ya que de ello puede depender el éxito o fracaso de la empresa, empresas grandes o pequeñas definir y comprender su visión y su misión, y más aun cada uno de los integrantes de la empresa deberán adoptarlos como propios de igual forma los Objetivos de la empresa, ya que estos también son parte de la estrategia. Sin el objetivo definido no hay vientos favorables. Una vez definido el objetivo la dirección con las cartas de navegación con que cuente deberá trazar la mejor ruta para llegar al objetivo, deberá trazar la estrategia.

La dirección en una empresa es muy importante, esta deberá definir, comunicar y hacer propia de todos los integrantes de la organización los objetivos estratégicos de esta, la dirección de cualquier empresa de cualquier tamaño soportara a la organización y no la organización a su dirección, como una pirámide invertida, el líder trabaja para los demás, los orienta y apoya y no se sirve de ellos, solo así podrán las acciones estrategias añadir valor a la ventaja competitiva.

#### **4.1.5 Plan estratégico**

Plan Estratégico para el Crecimiento de JAGUAR

### **Comercialización**

#### **OBJETIVO 1**

Estructurar una mezcla mercadológica eficiente y flexible que permita la sustentabilidad y el crecimiento de la empresa

#### **Estrategia**

Diferenciación en el producto, claramente perceptible por los consumidores, con rangos de precios al alcance de personas con un ingreso medio y superior, físicamente cercanos con servicio confiable y cálido.

#### **Producto**

Joyería de oro y diamantes y relojes finos, con mejores terminados que la competencia, especificaciones exactas, con servicios agregados como garantía, asesoría y beneficios adicionales.

#### **Precio**

De acuerdo al mercado, igual o mejor que la competencia aun que ellos no incluyan producto aumentado, lo suficientemente flexible para reaccionar oportunamente a factores exógenos.

#### **Promoción**

Colocación del producto en aparadores de joyerías y centros joyeros, con distintivos de marca y material punto de venta, inserción en revistas especializadas de joyería. Descuentos en temporadas específicas y presencia en la región.

### **Distribución**

Centros joyeros, joyerías establecidas y distribuidores independientes, y venta por Internet y exposiciones especializadas.

### **Seguimiento y Evaluación de la Estrategia.**

Como en todas las cosas de la vida, el seguimiento es lo más importante, el hacer bien una cosa en una ocasión es importante, pero no es suficiente, de poco sirve realizar un inventario de producto si posteriormente no se analiza, revisa y se aprende; de poco sirve hacer un registro de un cliente si sus datos no se actualizan constantemente; La mezcla mercadológica se debe analizar primeramente por separado en cada uno de los cuatro pilares y posteriormente la relación entre ellas guarden y el funcionamiento en su conjunto, cada seis meses, sin embargo cuando las circunstancias así lo requieran se evaluará y adecuará con el fin de mantener la empresa competitiva y saludable. La evaluación se deberá de registrar sistemáticamente y estudiar por las diferentes áreas de la empresa para corregir posibles errores o mejorar lo que sea posible

## 4.2 El aspecto financiero

La percepción de la empresa como parte de un todo y lo que compone la empresa, en cada área, cada actividad es parte indudablemente importante. No es posible hablar de éxito en una empresa si el todo no aporta lo necesario para el desarrollo de la empresa, y más aún sin cada una de estas parte no trabaja en armonía; las finanzas en una empresa son por lo tanto, una de las partes que interactúa con la mercadotecnia, trabajando en un ambiente simbiótico que le facilita la trascendencia.

Existen un gran número de herramientas contables y financieras que permite, conocer el estado que guarda una empresa tales como: Indices de todo tipo, tasas, estados financieros de diversa magnitud, herramientas todas ellas útiles para el diagnostico. Sin embargo, no se debe perder la dimensión en ellas, son herramientas de diagnóstico pero cada una de estos resultados obedece a acciones concretas en cada una de las áreas de la empresa, así como a factores exógenos de la organización, por lo tanto para mejorar por ejemplo el índice de rotación de inventarios, habrá que tomarse acciones específicas en áreas como producción o mercadotecnia, estos indicadores nos dan información la cual solamente una dirección aguda y capaz podrá interpretarlas adecuadamente y tomar las decisiones que le realmente permita mejorarlo.

Las finanzas exitosas en una empresa se apoyan y rigen (una u otra) por tres pilares de vital importancia:

*a) Rentabilidad.*

Una empresa debe ser rentable, a los esfuerzos puestos corresponderán resultados apropiados, en otras palabras a la inversión hecha deberá corresponder una utilidad razonable. Si bien la rentabilidad en un negocio no es el fin, si es el medio de llegar a este, solo una empresa rentable podrá subsistir en el largo plazo.

*b) Liquidez*

Toda empresa requiere tener la liquidez suficiente para poder operar, por lo tanto deberá contar con el capital de trabajo suficiente para soportar el volumen de ventas deseado, sin embargo un capital de trabajo excesivo, impacta de manera negativa a la tasa de rendimiento, la determinación adecuada del capital de trabajo necesario, corresponderá no solo al financiero, sino a toda la empresa.

*c) Solidez*

Eliminar el riesgo en la totalidad no es posible, el vivir por si mismo ya implica el riesgo de morir, pero es posible tomar las precauciones necesarias para tomar solo los riesgos necesarios, el riesgo puede darse en todos sentidos, el riesgo político por ejemplo, es distinto en países con inestabilidad a los de países sólidos y estables, el apalancamiento financiero habrá que tomarse cuando las condiciones son favorables, lo que es muy importante es que la dirección tenga una visión holística de su entorno y no solo del interior de su empresa.

Es posible distinguir entre la cadena productiva tres bloques distintos, el primero es el sector financiero, que es quien provee del capital necesario para emprender y funcionar, el segundo bloque es la fabricación, que es quien produce insumos o genera los servicios y el tercer bloque es el comercializador, que es el que acerca los productos o servicios al consumidor. Las finanzas, tienen mucho que ver con el adecuado manejo del dinero, el financiamiento otorga una gran utilidad, de ahí que el financiero gana mas que el comercializador y este a su vez que el fabricante, por lo tanto es posible asumir que cuando una empresa otorga adecuadamente créditos a sus clientes su TIR deberá incrementarse considerablemente.

Lo que se describe en los párrafos anteriores, sin duda es importante, sin embargo para aspirar a un manejo financiero adecuado, es necesario contar con una contabilidad confiable, precisa y oportuna, las finanzas descansan en la contabilidad, y la finalidad de la contabilidad no es otra que aportar información a la dirección para la toma de decisiones. Con un registro adecuado en contabilidad se puede contar con información de valor incalculable de todo el entorno en datos internos, un sistema adecuado contable y administrativo puede dotar de bases de datos de clientes a mercadotecnia, de los productos con mayor o menor rotación para producción y diseño, información sobre comisiones y desempeños para recursos humanos, incluso hasta listas de clientes indeseables para seguridad. Sin embargo, se tiene que aceptar que un gran porcentaje de mortales considera que la única utilidad de la contabilidad es mantener a la empresa a corriente con sus obligaciones fiscales.

## **OBJETIVO 2**

**Mantener la empresa liquida, rentable y con el menor riesgo posible.**

**Las estrategias financieras serán las siguientes:**

- **Establecer un sistema administrativo y contable confiable y oportuno.** JAGUAR cuenta con una contabilidad formal, sin embargo es posible aprovechar mucho más este esfuerzo, al enlazar la contabilidad con los controles administrativos será posible contar con información financiera privilegiada.
  
- **Implantar un sistema de reingeniería periódica en cuentas por cobrar.** Esta estrategia obliga acciones contundentes, tales como analizar mediante índices de días promedio de cobro a cada uno de los clientes, tasas de rentabilidad por cliente entre otras, herramientas con las cuales es posible agrupar los clientes y establecer políticas de precios adecuadas a cada uno de ellos, proporcionándoles soluciones específicas sin costo para la empresa.
  
- **Mejorar sustancialmente la utilización de los recursos financieros** Cuando el índice de rentabilidad en una empresa es claro, y cuando también lo es el de cada una de las líneas de productos, es posible disminuir el costo de inventarios. Mediante la utilización del análisis ABC de las mercancías, que se basa en la ley de Wilfredo Pareto de que lo significativo viene de unas cuantas y el cual consiste en:
  - **A** 20% de artículos representan el 80% de las ventas
  - **B** 30% de artículos representan el 15% de las ventas
  - **C** 50% de artículos representa el 5% de las ventas

Al reorganizar los inventarios y eliminar en la medida de lo posible los artículos C, el capital de trabajo disminuye considerablemente e impacta de manera por demás positiva al índice de rentabilidad.

### **Seguimiento y evaluación de la estrategia.**

Como lo menciono anteriormente, el seguimiento es la clave del éxito en cualquier empresa, para lo cual es oportuno programar algunas actividades que permitan un monitoreo adecuado, cada mes por lo menos se deberá revisar y comparar con datos históricos y proyecciones índices de cuentas por cobrar, rotación de inventarios, y todas las herramientas necesarias para acercar información que permita conocer el estado que guarda la empresa en sus diferentes áreas. La evaluación conviene visualizarla a un plazo mayor ya que ninguna estrategia puede ser a plazo inmediato, pero por lo menos dos veces por año vale la pena levantar la mirada para contemplar nuestro objetivo y definir si el rumbo que tomamos

**CONCLUSIONES  
Y RECOMENDACIONES FINALES**

Resulta interesante el enfoque que se da de las diferentes disciplinas en la mercadotecnia, pero más interesante aún, es como existe una relación sumamente estrecha entre ellas y el éxito de una empresa.

Al escudriñar entre las estrategias de mercadotecnia se mostró la importancia que tiene el sector industrial joyero, y como es posible que con un esfuerzo bien dirigido agregar valor a la joyería, si entendemos la forma de pensar y percibir de nuestros clientes es posible satisfacerlo en mayor grado, sin embargo para lograrlo es necesario estar en contacto directo con él, explorarlo y dirigir una adecuada guía para entrevista; en este trabajo se realizó la guía a partir de pláticas y experiencias previas con otros comerciantes, y desde luego se obtuvieron información importante.

Definitivamente después de la investigación que se presenta, se conoce mucho mas no solo de nuestros consumidores y productos, sino también del sector joyero y sus tendencias.

Es posible observar una concentración en espacios comunes para comerciar que cada vez son mas utilizados por los comerciantes de joyería y aceptados por los minoristas, sobre todo por la seguridad que es percibida tanto por vendedores como por compradores, aunque no se explora otras posibilidades.

Las apreciaciones en las dos entrevistas son muy distintas, las necesidades, expectativas y requerimientos son diferentes, por lo tanto es importante estudiar a cada uno de los segmentos por separado, sin embargo existen convergencias significativas que en algunos aspectos permiten el estudio conjunto, por ejemplo, para todos los segmentos parece ser importante la garantía del kilataje, el buen precio, surtido adecuado, y diseño distinto.

Se puede concluir que se cumplieron las expectativas que se tenían al realizar este trabajo de investigación, sin perder de vista la necesidad de una nueva y mas profunda investigación, en donde se sugieren investigar en las siguientes líneas, el medio mayorista y la abonera y dejar para mejor oportunidad el mercado del gran mayoreo.

La anterior recomendación gira en torno a lo que aprendimos del comportamiento de nuestro mercado, comprendemos que la abonera requiere certeza en el kilataje y en general se puede decir que no ejerce una exigencia mayor, se descubrió que el mercado del medio mayoreo es posible de satisfacer, y que las distancia entre el fabricante y el consumidor final cada vez se estrecha mas.

Las finanzas están al igual que todas las demás áreas de la empresa. Un brillante estrategia de negocio puede hundirse junto con la empresa ante una emergencia derivada de un mal manejo financiero <sup>1</sup>. Álvarez Torres, en una de sus conferencias de administración financiera. Es necesario definir las estrategias generales y la serie de actividades de apoyo a esas estrategias.

- 1. Contar con un mayor numero de puntos de venta**
- 2. Establecer un adecuado posicionamiento de marca.**
- 3. Mantener las finanzas sanas en la empresa**

Estas estrategias aunque parecen sencillas resulta muy compleja su implementación, ambas están muy ligadas una con la otra, de igual manera que lo están cada una de las actividades de apoyo las que en conjunto sin duda definirán una posición estratégica específica para JAGUAR. y su marca JAUART.

En apoyo a la estrategia numero uno habrán de realizarse las siguientes actividades estratégicas de apoyo.

- Situar joyería JAUART MR. En un mayor numero de joyerías de los centros joyeros de Guadalajara en donde sea notoria la marca en cuestión
- Establecer nuevos puntos de venta fuera de la ciudad de Guadalajara, preferentemente en áreas en las que se tiene mayor influencia, utilizando el mismo concepto
- Implementar un mecanismo que permita hacer del Internet un punto de venta omnipresente.
- Generar catálogos en algunas líneas específicas que permita la venta por este medio incrementando el número de agentes independientes.
- Utilizar mecanismos matemático financieros para establecer promociones atractivas para los agentes y consumidores.
- Mantener actualizada la información de mercado mediante estudios de mercado periódicos y complementarios.

Para la segunda estrategia se contempla lo siguiente:

Resaltar logotipo y marca en cada uno de las acciones anteriormente descritas, es decir, tanto en los puntos de venta como en los folletos o promociones condicionar al uso de la marca JAUART MR para contar con esos beneficios.

La estrategia de mantener las finanzas sanas se desprende de las medidas que se describen en el punto 2.6.

**BIBLIOGRAFIA**

- HESSEN Johannes (1997) *Teoría de Conocimiento*, Editores Mexicanos Unidos D.F. México
- KOTLER, Phillip. (1996) *Dirección de Mercadotecnia*, Prentice-Hall Hispanoamericana Naucalpan, México
- LLAMAS José María (1998) *Estructura Científica de la Venta*, Noriega-LIMUSA D.F. México
- LOUDON David y DELLA BITA Albert. (1997), *Comportamiento Del Consumidor*, McGraw Hill. Naucalpan, México.
- (MC GRAW HILL, (1988.) *Biblioteca Practica de Negocios*, Mc Graw Hill. Naucalpan, México
- MC GRAW HILL (1990) *Administración de Operaciones*, Mc. Graw Hill. Naucalpan, México
- PORTER, Michael. (1998). *Ventaja Competitiva*, Compañía Editorial Continental D.F., México
- PORTER, Michael. (1999.) *Estrategia competitiva*, Compañía Editorial Continental D.F., México
- RODRIGUEZ BELTRAN, Rubén (2000) *Midiendo el rendimiento financiero y el riesgo de operación*, Imprejal Zapopan. México
- SCHMELKES Corina (1998) *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis)*, Oxford, D.F. México
- VAZQUEZ PARADA, Hilda. 1995. *Los pioneros de la Joyería*, Ediciones Suárez-Muñoz Guadalajara, México

ZIKMUND, William. 1998. *Investigación de Mercados*, Prentice-Hall Hispanoamericana  
Naucalpan, México

*Revistas Consultadas*

Nuestra Joya . Cámara Regional de la Industria de la Joyería y Platería del Estado de Jalisco

Noti Joya. Cámara Regional de la Industria de la Joyería y Platería del Estado de Jalisco

Professional Jeweler American Jewelers Association

**ANEXOS****PRESELECCIÓN DE LOS ENTREVISTADOS:**

Las personas entrevistadas deberán de reunir los requisitos necesarios par hacer posible nuestros objetivos, por lo tanto serán dos entrevistas,

1. La primera a un comerciante de joyería de oro, establecido, dentro de algún centro joyero de Guadalajara, que venda de mayoreo y medio mayoreo.
2. La segunda un comerciante de joyería de oro, no establecido, que venda menudeo

**ENTREVISTADOS****COMERCIANTES ESTABLECIDOS**

LIC. HILDA

CP MARCO

**COMERCIANTES NO ESTABLECIDOS**

SRA. MARY

SRA. TRINIDAD

SR. JOSE