

Factores críticos de éxito del sector joyero de la Zona Metropolitana de Guadalajara: un análisis comparativo entre la industria y la literatura

Critical success factors of the jewellery sector in the Guadalajara Metropolitan Area: A comparative analysis between the industry and the literature

Marcia Lorena Rodríguez-Aldana¹
Tecnológico de Monterrey
marcia.lorena.rodriguez@gmail.com

Carlos Fong Reynoso²
Universidad de Guadalajara
cfong@cucea.udg.mx

* Autor corresponsal.

1 Tecnológico de Monterrey, Departamento de Gestión y Liderazgo, Escuela de Negocios, Carretera a Nogales 9005 A18, Zapopan, MÉXICO.

2 Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), Departamento de Estudios Regionales, Periférico Norte 799 Edif. M. Núcleo Universitario Los Belenes, Zapopan, Jalisco, CP. 45100, MÉXICO.

Resumen

Propósito: El objetivo de esta investigación es identificar los factores críticos de éxito del sector joyero de la Zona Metropolitana de Guadalajara, para compararlos con aquellos factores usualmente identificados en la literatura.

Metodología: Los factores de la literatura se tomaron de un análisis bibliométrico. Los factores del sector se obtuvieron mediante estudio de casos con entrevistas realizadas a actores clave.

Resultados: Se encontró que hay tres grupos de factores: los de la literatura, no relacionados con el sector (software); los de la industria (precio, diseño, trato, reputación) y los coincidentes (calidad, innovación). El E-commerce no destaca en los principales, pero se identifica como una necesidad. Se observó que la transferencia de conocimiento intergeneracional es esencial en el sector para construir ventajas competitivas.

Implicaciones: Se estudia la industria joyera de la Zona Metropolitana de Guadalajara, porque compite exitosamente en los mercados internacionales y aporta el 60 % de la producción mexicana total.

Originalidad/valor: Por su naturaleza, el sector joyero se maneja de forma confidencial. Por esta razón, existen pocos estudios sobre esta industria.

INFORMACIÓN ARTÍCULO

Recibido: 14 de Enero 2021

Aceptado: 1 de Junio 2021

Palabras Claves:

Análisis sectorial
Factores clave de éxito
Industria joyera de Guadalajara
Pymes

Abstract

Purpose. The purpose of this research is to determine the critical success of a sector well known for its secrecy, the jeweler, to compare them with those factors usually identified in the literature.

Methodology. Factors cited in the literature were taken from a bibliometric analysis. Those of the sector were obtained through case studies with interviews carried out with key actors.

Findings. It was found that there are three groups of factors: those of the literature, non-related to the sector (software); those of the industry (price, design, treatment, reputation) and those that coincide (quality, innovation). E-commerce is seen as necessary, but it is not among the main ones. Another finding for this industry is that the intergenerational transfer of know-how is essential to build competitive advantages.

Practical Implications. This industry in the Guadalajara Metropolitan Area is important because it successfully competes in international markets and contributes 60% of total Mexican production.

Originality/value. The jewelry industry is a sector well known for its secrecy. Because of this, there are very few studies of this industry.

ARTICLE INFO

Received: 14 January 2021

Accepted: 1 June 2021

Keywords:

Jewelry industry of Guadalajara

Key success factors

Sectorial analysis

Small and medium enterprises

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas, también conocidas como mipymes, ejercen un importante rol económico y social a escala regional, nacional y mundial, que se manifiesta en aspectos como la creación de empleo y la incorporación de los avances científicos y tecnológicos en la dinámica económica. Constituyen también un motor de cambio estructural de la sociedad y funcionan como factor estabilizador para salvaguardar un entorno económico determinado con su marco institucional (Pichler, 2018). Cabe señalar que en México las mipymes son referidas recurrentemente como pymes (Fong, Alarcón, Ocampo y Bautista, 2017).

De acuerdo con Motta, Luna, Santos y Romero (2016), la relevancia socioeconómica de la pyme para los países se asocia al elevado número de unidades económicas, número de empleos y masas salariales que generan. Para impulsar un mejor comportamiento en dichas variables conviene impulsar el desempeño de las empresas del conjunto, lo cual conduce a buscar soluciones que permitan gestionar las problemáticas que enfrentan, particularmente las asociadas a su baja competitividad en comparación con empresas grandes. La baja competitividad ocasiona el cierre prematuro de un gran número de pymes. Según Pachón y Zamora (2015), la pyme afronta retos económicos crecientes por la competencia originada por la globalización, que le lleva a competir con grandes empresas globales en los mercados locales, con

capacidad de ofertar sus productos y servicios a precios mucho menores a los productos nacionales, de tal forma que, los países que se abren a la globalización deben ajustar sus políticas productivas para proteger su industria doméstica, con énfasis en su competitividad y sostenibilidad.

Por su parte, Vázquez, Núñez y Fernández (2014), aseveran que la pyme puede producir de forma eficiente y flexible insumos y productos que, para las grandes empresas pudieran ser inviables si no logran desarrollar economías de escala. En este sentido, debido a que la mayor parte de las empresas en México y en el mundo pertenecen a la agrupación de micros, pequeñas y medianas, se torna necesario comprender su dinámica y retos estratégicos (Fong y cols., 2017).

De acuerdo con "Manufacturing sector should" (2016), los países más poderosos son aquellos que controlan la mayor parte de la producción global, por ello, la industria manufacturera es clave y amerita atención especial. Las pymes de este sector son las que más empleos generan, lo cual justifica estudiar su comportamiento. Asimismo, dividir al sector manufacturero en las distintas industrias que la componen permite abordar las características específicas de cada una de ellas, para propiciar una mejor comprensión de los elementos que afectan el éxito y ventaja competitiva, tanto de la industria como de las distintas empresas participantes, así como examinar su posición en la cadena de valor productiva (López-Gómez y Blancas, 2014).

Según González¹ (citado en Toral, 2020), la industria joyera de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), tiene una contribución importante a nivel nacional porque su participación representa el 60% de la producción de joyería en el país, aun cuando el 99% de sus unidades económicas corresponde a pymes (IIEG, 2018). Por otro lado, destaca la relevancia del sector y la gran secrecía con la que se maneja, producto de la inseguridad existente en la República Mexicana (ICEX, 2006).

El objetivo de esta investigación es examinar los factores de éxito que los actores clave de la industria joyera de la ZMG consideran críticos para sustentar su desempeño. El plan de exposición que se sigue es el siguiente: se muestra de forma inicial la literatura relevante, luego se describe la industria joyera de la ZMG y se detalla la metodología seguida en el trabajo. Posteriormente, se presentan y discuten los resultados obtenidos y se exponen las conclusiones alcanzadas. También se incluye una serie de anexos que profundiza en la historia del sector y los programas de apoyo que existen para su promoción.

REVISIÓN DE LITERATURA

La gestión estratégica como disciplina, aborda las causas del éxito o fracaso de las organizaciones. Su naturaleza pragmática y su énfasis en la resolución de problemas condujo en su desarrollo que se integraran distintas tendencias, algunas de ellas orientadas a la construcción y verificación de teorías formales, y otras centradas en la identificación y organización de observaciones empíricas, que aunque no alcanzan el nivel de generalidad y abstracción de una teoría, contribuyen a una mejor gestión de los problemas cotidianos en la administración de empresas, a través del uso de buenas prácticas empresariales. El presente trabajo se inscribe en esta segunda tendencia y pretende contribuir a la actualización y revisión de la vigencia de los Factores Críticos de Éxito (FCE), identificados previamente en el ámbito académico.

El concepto FCE no es reciente. Ronald Daniel introdujo el término de factores de éxito en su trabajo de 1961. Más adelante, Rockart (1979) renombró este concepto como factores críticos de éxito y lo definió como un cierto número de áreas, de

cuyos resultados satisfactorios dependerá el desempeño competitivo exitoso de la organización, adicionalmente, señaló que dichos factores deben recibir atención permanente de la gerencia para que la organización se mantenga competitiva.

De acuerdo con Dickinson, Ferguson y Sircar (1984), los FCE son eventos, circunstancias, condiciones o actividades que ameritan ser cuidados de forma especial debido a su importancia. Aunado a lo anterior, explican que los FCE pueden ser internos o externos y afectan de forma positiva o negativa al éxito de las organizaciones. Por su parte, Mann y Kehoe (1995) señalan que establecer estos factores posibilita a las empresas diseñar planes apropiados para su atención. En este mismo sentido, Mukhopadhyay (2013) explica que todas las empresas tienen factores críticos esenciales para alcanzar el éxito, de tal forma que, no detectarlos y trabajar en ellos conducirá al fracaso.

De este modo, con el fin de identificar las variables relevantes para que las pymes compitan en entornos volátiles e inciertos, es necesario estudiar con mayor profundidad aquellos aspectos fundamentales de los FCE, con los que se puede lograr la misión y meta de los proyectos de las organizaciones (Rasuli, Solaiman y Alipour-Hafezi, 2019). Cabe señalar que, para Arumugam y Kes-havarzsaleh (2019), algunos académicos subrayan que la determinación de los FCE debe realizarse a nivel de industria, puesto que estos varían de un sector a otro al supeditarse a condiciones naturales propias. En esta línea, este trabajo analiza la industria joyera de la ZMG, porque su desempeño permite asumir que dispone de FCE relevantes.

La industria joyera de la ZMG, estructura, actores clave, cadena de valor, retos y oportunidades del sector

Juárez (2018), señala que México es líder mundial en la producción de plata, y de acuerdo con Sánchez (2020), en dicho país se extrajeron 190.3 millones de onzas de plata en 2019. Parra² (citado en Romo, 2017), explica que la industria de joyería de plata en México tiene actividad significativa en Ciudad de México, Estado de México, Guerrero, Yucatán y Jalisco, pero este último es considerado Capital Joyera de América a pesar de no disponer de minas de oro o plata. De hecho, González³ (ci-

1 Sergio González Velasco es el presidente en turno de la Cámara Regional de la Industria Joyera de Plata del Estado de Jalisco.

2 Sr. Ramón Parra Pedroza. Presidente de la CRIJPEJ de 2016 a 2019.

3 Sergio González Velasco es el presidente en turno de la CRIJPEJ.

tado en Toral, 2020) indica que la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) participa con el 60% de la producción nacional de orfebrería (en el Anexo 1 se detalla la evolución del sector).

Según el IIEG (2018), la industria joyera se compone por 99% de pymes y el sector incluye empresas que manufacturan y venden piezas terminadas, al mayoreo y al menudeo (The perfect setting, 2011). Para León y Jaén (2014), las pymes presentes en la

industria utilizan en general los mismos insumos de oro y plata, y tienen condiciones y oportunidades para competir, porque los precios de los metales son iguales a nivel mundial, lo cual conduce a que la competencia tenga carácter monopolístico, y se base en la diferenciación que se genera mediante estrategias comerciales, de calidad, de innovación y de precio, que son áreas donde una pyme puede desarrollar ventajas sobre la competencia.

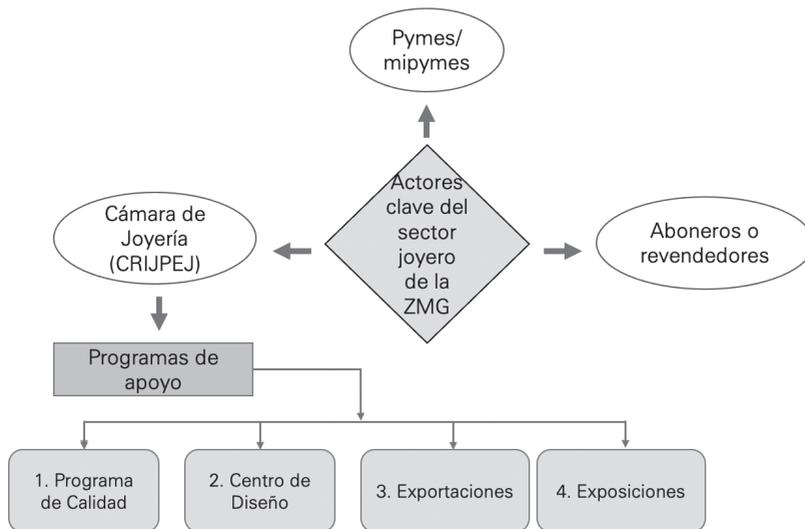


Figura 1: Actores clave del sector joyero de la ZMG. Fuente: Elaboración propia (con información de León-Sánchez y Jaén, 2013 y Parra en Leyva, 2018).

En la Figura 1 se presentan los actores clave del sector. Para la Semarnat (s. f.), los actores clave son esas instancias cuya participación es indispensable para lograr el propósito de la industria, debido al poder y capacidad que tienen, como también a los medios para contribuir o no a su desarrollo.

La Figura 1 muestra de forma integrada a los actores clave de la industria, a saber: pymes/mipymes, aboneros y la Cámara. Para León-Sánchez y Jaén (2013), los actores clave de la industria joyera de la ZMG son las empresas, la Cámara Regional de la Industria de Joyería y Platería del Estado de Jalisco (CRIJPEJ) y los programas de apoyo que esta ofrece. Además, León y Jaén (2014) explican que la Cámara ha sido un factor clave en el desempeño del sector, porque agrupa a empresas, ofrece el Centro de Di-

seño, los Grupos de Calidad, las Exposiciones y las Exportaciones (en el Anexo 2 se explican algunos de estos programas).

En complemento a lo descrito anteriormente, los revendedores o aboneros son también actores clave de la industria, porque de acuerdo con Parra⁴ (citado en Romo 2018), este actor clave representa a las personas que venden de casa en casa, es decir, a los comerciantes que compran de mayoreo a joyerías o locales en centros joyeros, y quienes al vender la mercancía al cliente final le ofrecen pagar en abonos. Estas ventas son significativas para la industria. Adicionalmente, la palabra abonero en México, hace alusión a los comerciantes callejeros o ambulantes que venden generalmente sus mercancías a clases populares en abonos o pagos a plazos (RAE, 2010).

4 Sr. Ramón Parra Pedroza. Presidente de la CRIJPEJ de 2016 a 2019.

Según Atilano⁵ (citado en Orihuela, 1999), otro participante clave lo conforman los centros joyeros, sitios en los que se otorga seguridad y espacios para comercializar de forma compartida piezas de joyería con mayor calidad y precio, en los que se pueden realizar ventas a mayoristas, medio mayoristas y minoristas. Por su parte, Parra⁶ (citado en “Enamorados aprovechan 14” 2019), refiere a que en la ZMG existen 15 centros joyeros, 14 de los cuales están concentrados en el centro histórico. Mientras que Atilano⁷ (citado en Orihuela, 1999), observa que los centros joyeros comenzaron como un lugar en el que se pudiera facilitar la comercialización de joyería y que ofreciera seguridad para talleres del ramo, donde los vendedores pudieran realizar sus operaciones de forma más simplificada a la vez que el comprador tuviera la oportunidad de escoger entre una ma-

yor variedad de productos (en Anexo 3 se realiza una descriptiva y evolución de productos).

De acuerdo con Franco⁸ (citado en Orihuela, 1999), uno de los beneficios derivados de estos lugares es su contribución a la reducción de costos para las empresas por ubicarse en un mismo sitio. En este sentido, Villegas⁹ (citado en Orihuela, 1999), señala que en junio de 1983 se estableció el primer centro joyero en Guadalajara, el cual, según sus fundadores¹⁰, fue el primero de América Latina.

Además de los actores clave, otro aspecto que amerita considerarse en este análisis, es la cadena de valor de la industria, es decir, la integración de las secuencias de actividades con las que se desarrolla, produce y entrega un bien o servicio (ver Figura 2).



Figura 2: La cadena de valor del sector joyero. Fuente: Elaboración propia (con datos de Arbaiza, Llerena, Monggó, Palomino y Rivas, 2012).

En la Figura 2, se observa que, de acuerdo con Arbaiza y cols. (2012), los eslabones de la cadena de valor del sector joyero son la minería (extracción de metales), refinación, comercialización de los metales, fabricación de las joyas y bisutería, comercialización de las piezas y, por último, el cliente final.

METODOLOGÍA

El análisis de los FCE de la industria joyera de la ZMG, se realizó mediante estudio de casos de tipo exploratorio. Esta metodología cada vez tiene mayor aceptación como estrategia adecuada para realizar investigación, gracias a las contribuciones de Yin (1984, 2014) y Eisenhardt (1989, 1991), que

han establecido cómo debe realizarse una investigación mediante estudio de casos, que cumpla, en términos contemporáneos, con los criterios de calidad exigidos por la comunidad científica. Su uso tiene un amplio potencial en la exploración y descripción de diversos fenómenos, así como en la prueba de hipótesis. Yin (1984), establece que el estudio de casos es una estrategia adecuada para explicar las relaciones causales que son demasiado complejas para las estrategias de investigación basadas en métodos cuantitativos, y que puede usarse para describir el contexto real en el cual ha ocurrido un evento o una intervención, en la evaluación de resultados de una intervención o en la exploración de situaciones con un alto nivel de ambigüedad.

5 Jorge Atilano fungió como director del Centro Joyero de Guadalajara durante 1999.

6 Lic. Marco Antonio Villegas, ocupó el cargo de presidente de la CRIPEJ de 1999 a 2001.

7 Jorge Atilano fungió como director del Centro Joyero de Guadalajara durante 1999..

8 Cristóbal Franco, durante 1999, ocupaba el cargo de presidente del Nuevo Centro Joyero de Guadalajara.

9 Lic. Marco Antonio Villegas, ocupó el cargo de presidente de la CRIPEJ de 1999 a 2001.

10 Los cuatro empresarios que inauguraron en 1983 el Centro Joyero Guadalajara en la Plaza Tapatía fueron Jacinto Vázquez Plascencia, Saul Casanova Gutiérrez, Manuel Monroy Sepúlveda y Alfredo Azpeitia Guzmán.

En este estudio se siguieron las pautas metodológicas establecidas por Yin (1984) y se cumplieron los criterios usuales de calidad requeridos por el método. La evidencia se obtuvo primordialmente a través de entrevistas y observación directa. Cabe destacar la importancia que tuvo generar una relación de confianza con los informantes clave, debido a que la naturaleza de la actividad implica la necesidad de mantener un alto nivel de confidencialidad en las actividades, asociado al riesgo de asaltos y otras conductas delictivas en contra de las empre-

sas y personas implicadas, dada la naturaleza de los materiales que manejan.

El diseño de las entrevistas se realizó conforme a los resultados de un trabajo previo, un análisis bibliométrico de Rodríguez y Fong (2020), en el que se delimitaron los FCE más frecuentemente citados en la literatura académica, así como su evolución en el tiempo. Las preguntas a los informantes tuvieron carácter abierto y se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1: Preguntas base para las entrevistas a los sujetos de la muestra

¿Cómo ha logrado permanecer en este medio desde que inició operaciones?
¿Qué necesita para la operación de su negocio y la venta frente al cliente?
¿Qué buscan de sus productos?
¿Qué productos se venden más?
¿Qué podría impulsar sus ventas?
¿Qué ha hecho que el sector joyero en la ZMG sea tan reconocido?
¿Considera que son importantes sus proveedores? ¿Por qué?
¿Qué necesita para permanecer en el medio?

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se interpretaron las respuestas y se hizo el contraste de los resultados obtenidos sobre los FCE en la industria, respecto a aquellos determinantes identificados en el análisis bibliométrico. Por último, se elaboró un diagrama para explicar los hallazgos de las semejanzas y diferencias.

El estudio de casos: selección de los informantes según los actores clave

Para realizar el estudio, se consideró como actores clave a los presentados en la Figura 1: (a) las empresas fabricantes de piezas de joyería de la ZMG, donde muchas corresponden a microempresas; (b) la Cámara de Joyería, porque de acuerdo con Parra¹¹ (citado en Leyva 2018), esta institución lleva 50 años buscando posicionar dentro y fuera del país a las mil empresas afiliadas, además de que, según Parra¹² (citado en “Enamorados aprovechan 14”, 2019), con las acreditaciones que emite su Grupo de Calidad el cliente puede identificar que el quilataje señalado en los productos

es real; (c) a los locales de centros joyeros, porque de acuerdo con Cotero¹³ (citado en Leyva, 2014), ahí se encuentran productos de calidad a precios competitivos y (d) a los aboneros¹⁴, quienes trabajan de forma independiente al vender de casa en casa con un muestrario o franela, además de que son una forma importante de venta para el sector (Parra¹⁵, citado en Romo, 2018). La figura del abonero presenta múltiples matices, porque los que tienen mayor actividad podrían ser considerados empresas (aunque algunas tengan carácter informal), mientras que los que tienen menor actividad expresan autoempleo, incluso precario.

El estudio incluyó cinco casos con actores clave de la industria (una empresa productora, dos comercializadoras mayorista/minorista, la Cámara y una empresa comercializadora minorista abonera), que también representan diferentes eslabones en la cadena de valor (comercialización y fabricación de joyas). Cabe resaltar que se eligieron actores clave que han participado por décadas en el sector, de forma que sus respuestas aportan valor a esta investigación.

11 Sr. Ramón Parra Pedroza. Presidente de la CRIJPEJ de 2016 a 2019.
 12 Ibid.
 13 Lic. Miguel Cotero Ochoa. Presidente de la CRIJPEJ de 2013 a 2016.
 14 Según la RAE (2010), este nombre surge a raíz de que compran mercancía al mayoreo a los fabricantes, y ellos a su vez la venden a sus clientes en abonos.
 15 Sr. Ramón Parra Pedroza. Presidente de la CRIJPEJ de 2016 a 20

A continuación, en la Tabla 2 se explica el tipo de actor clave, tiempo que lleva en el medio y eslabón de la cadena de valor que representa.

Tabla 2: Detalle de los casos incluidos en el estudio

Actor clave	Participación en el sector
Pyme / Fabricación de joyería	Taller fabricante de joyería de plata. Cuatro décadas en el sector.
Pyme / Comercialización de insumos	Locatario del Centro Joyero de Occidente, con sucursales en Guadalajara (matriz), Taxco y México. Tiene más de 40 años de experiencia en el sector, poco más de 22 años como fabricante y 19 años como vendedor de insumos.
Pyme / Comercialización de artículos de joyería	Locataria del Centro Magno. Vende joyería de oro y plata. Empresa familiar con seis décadas de experiencia.
CRIJPEJ / Cámara de la Industria Joyera de Plata del Estado de Jalisco	Se contactó a un representante de la Cámara. Esta institución funciona como enlace para promocionar sus servicios en México y en el extranjero. Las afiliaciones de las empresas del sector son voluntarias y conllevan un costo por la membresía. Entre los servicios que presta, brinda asesoría para que los afiliados asistan a exposiciones nacionales e internacionales con el fin de dar a conocer y vender sus productos. Como se señaló anteriormente, este organismo inició hace más de cinco décadas.
Abonero/ revendedor	Ex locataria de una joyería fuera de los centros joyeros, durante 17 años. Al momento de la investigación ha acumulado un lustro como revendedora.

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en la Tabla 2, resulta evidente que los actores clave considerados para la realización de los casos contenidos en el estudio no son homogéneos, motivo por el cual se asume que no se produce una replicación directa en su patrón de identificación de FCE. De hecho, se esperaban variaciones asociadas a las posiciones particulares dentro de la cadena de valor de la industria. La metodología del estudio de casos permite manejar patrones de replicación entre casos de carácter lógico, es decir, con variaciones asociadas a causas previsibles, y, en este estudio en particular, se considera más importante identificar los FCE de la industria que son coincidentes para los actores clave, a pesar de sus diferencias de rol, que a jerarquizar la importancia de los distintos FCE por el rol del actor clave dentro de la industria.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Según Rodríguez y Fong (2020), los FCE más citados en la literatura durante el período comprendido entre 2008 y 2017, son, en orden de importancia: (1) calidad, (2) gestión del conocimiento, (3) software, (4) alianzas o colaboraciones, (5) e-commerce o Internet, (6) innovación.

Adicionalmente, estos autores observan que ha surgido recientemente el fomento gubernamen-

tal, y lo señalan como un factor a frontera, el cual, de acuerdo con Loayza (2016), se refiere a la integración de actividades de innovación realizadas entre el estado y el sector privado. Al ser estos factores el punto de partida, han sido tomados como base para compararlos con los resultados de las entrevistas.

En la Tabla 3 se presentan los FCE identificados en el estudio.

En la Tabla 3, se observa que el factor más relevante es calidad, seguido por precio y diseño en el mismo grado. "Viewpoint: Product quality" (2015), define calidad como la percepción de los clientes de recibir lo esperado o más del bien adquirido. El precio, según Cant, Wiid y Mpolokeng (2016), es un componente clave para cualquier negocio y de él puede derivarse su supervivencia, porque uno de los objetivos más importantes de una organización privada es obtener utilidades, por lo que el precio debe gestionarse de forma correcta. En tanto, Muñoz (2019) señala que el diseño es la habilidad que coordina elementos para brindar una sensación de armonía, mientras que la RAE (2010) lo define como una concepción original de un objeto para su posterior producción en serie.

Seguidamente, y con menos menciones, fueron señalados los factores de trato y reputación que

Tabla 3: Factores señalados como clave de éxito por los sujetos de la investigación

	Calidad	Precio	Diseño	Trato	Reputación	Innovación tecnológica
Pyme fabricante de joyería	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pyme locatario (comercialización de joyería)	✓	✓	✓	✓	✓	
Pyme vendedor de insumos (comercialización de insumos)	✓	✓				
Abonera /revendedora (comercialización de joyería)	✓	✓	✓			
CRIJPEJ	✓		✓			✓

Fuente: Elaboración propia.

son valorados en el mismo nivel. El trato, en el ámbito de este sector, corresponde a la atención proporcionada al cliente, que, de acuerdo con Syapsan (2019), se refiere a la calidad en el servicio prestado al cliente, que debe ser brindada de forma humana y respetuosa. Con respecto a la reputación, esta ha sido señalada por Cornelissen y Thorpe (2002), como un activo intangible que se manifiesta en el juicio del consumidor y que refleja su comportamiento de compra.

En último lugar, el factor de innovación tecnológica. Según Hernández, Cardona y Del Río (2017), la innovación tecnológica conlleva los cambios significativos en el desarrollo de productos o procesos que agregan valor al ser aceptados por los usuarios y consumidores. En la Figura 3, se presentan los FCE del análisis bibliométrico de Rodríguez y Fong (2020) y los del estudio realizado en la industria.

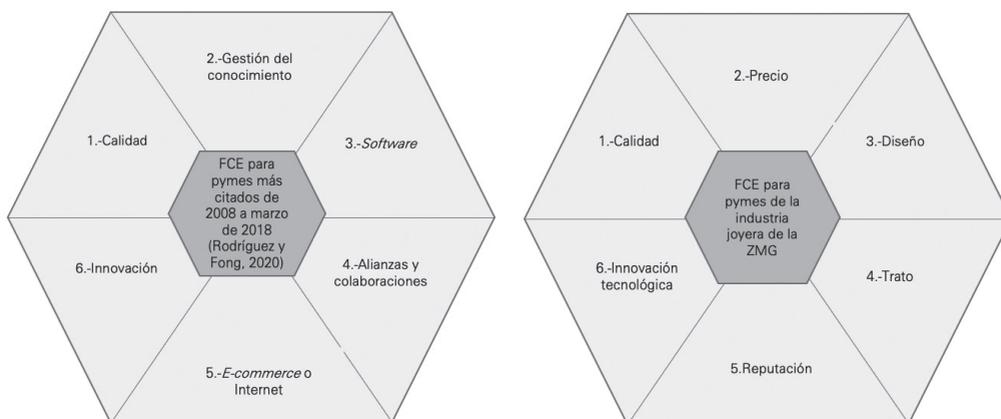


Figura 3: FCE de un análisis bibliométrico de 2008 a marzo de 2018 y FCE derivados de un estudio empírico a la industria joyera de la ZMG. Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 3, del lado izquierdo se incluyen los FCE identificados en la literatura por Rodríguez y Fong (2020): calidad, gestión del conocimiento, software, alianzas y colaboraciones, e-commerce o Internet e innovación.

En cuanto al software, Porter y Millar (1985), han enfatizado en la relevancia del uso de tecnología de la información para construir o mantener

una ventaja competitiva. En este sentido, Ford y Brown (2010) aseveran que el software empresarial es un factor indispensable para que las pymes garanticen su continuidad y crecimiento en el entorno actual.

Por su parte, Polychronakis y Syntetos (2007), consideran a las colaboraciones como una forma efectiva para que las pymes obtengan ventajas

competitivas, a su vez, las alianzas corresponden a una de las herramientas más poderosas para ser flexibles y responder al entorno (Gunasekaran y Ngai, 2005).

Con respecto al e-commerce, una de las definiciones más aceptadas es la sugerida por Chaffey (2009), la cual señala que es el intercambio de información en redes electrónicas, dentro de la organización, entre negocios, entre el negocio y el cliente o entre el sector público y privado, sea o no pagado. Asimismo, Ditto y Pille (1998), explican que el Internet es en sí una presencia interactiva en la web.

El hexágono del lado derecho de la Figura 3 presenta los FCE identificados en el estudio realizado en la industria joyera de la ZMG: calidad, precio, diseño, trato, reputación e innovación tecnológica. Esto último pudiera deberse a que esta industria suele utilizar tecnologías tradicionales y requiere procesos artesanales (de orfebrería) que no pueden -al momento- ser sustituidos. Es interesante que el e-commerce o Internet y el software resultaron no ser determinantes en este análisis a nivel industrial del sector joyero. Al comparar los factores identificados en la literatura con los identificados en la industria, se encontró que el factor de mayor importancia señalado por el análisis bibliométrico: calidad, coincide con el obtenido el estudio de casos, debido a que fue mencionado en primer lugar de importancia de manera unánime.

Por otro lado, el análisis de la industria puso de manifiesto que el precio es un determinante crítico, pero que es menos importante que la calidad. El precio fue mencionado en un mismo nivel de magnitud que el diseño de los productos. Otros FCE considerados importantes fueron el trato al cliente y la reputación. Por último, se señaló como clave la innovación tecnológica. Este último FCE se encuentra estrechamente vinculado a la calidad y al diseño de los productos.

Tal como se esperaba, la posición de los participantes dentro de la cadena de valor de la industria condujo a la identificación de FCE específicos. Así, el fabricante explicó que, para impulsar las ventas de los talleres se requiere adquirir maquinaria y tener acceso a créditos blandos, mientras que los locatarios señalaron la necesidad de contar con páginas web, pues su presencia es en los centros joyeros, con fabricantes y revendedores, es decir, promueven sus productos de forma tradicional, no digital. Del primero de los señalamientos ante-

rios, puede observarse que la mención sobre la necesidad de acceso a créditos blandos se alinea con el factor encontrado a frontera en el análisis bibliométrico de Rodríguez y Fong (2020): el fomento gubernamental.

Del segundo punto, se identifica en las respuestas la necesidad de uso de e-commerce o Internet, encontrado en la literatura, pero no señalado entre los seis más destacados del sector. Adicionalmente, en el análisis bibliométrico de Rodríguez y Fong (2020) se menciona al factor de gestión del conocimiento. Mientras que para Macdonald (1999), la gestión del conocimiento se refiere al uso efectivo del conocimiento en una organización, cuyos resultados derivan en beneficios para el cliente y la empresa, el diccionario de Cambridge Business English (2021), lo explica como la forma en que se usa y organiza el conocimiento en una organización.

Cabe destacar que los actores clave que participaron del estudio: (a) fabricante, (b) vendedor de insumos y (c) locatario de joyería, así como (d) abo- nado, han acumulado décadas en el medio y son la segunda generación que ha continuado el negocio familiar gracias a la transmisión de know-how y expertise acerca del funcionamiento de sus respectivos negocios, tanto de la producción como de la venta de las piezas, sumado al buen trato y reputación previamente construidos, pero cuidados por ellos en el transcurso de los años. Los aspectos mencionados han sido esenciales para mantener y crecer la cartera de clientes.

Lo anterior permite advertir la existencia de la gestión del conocimiento. Profundizar en cómo se lleva a cabo esta gestión y transferencia de conocimiento constituye una línea de ampliación futura de este trabajo. Con respecto al FCE alianzas señalado en la literatura, del análisis a nivel industria se confirma su importancia: la constitución de centros joyeros ha sido la expresión más clara del establecimiento de alianzas entre los distintos participantes de la industria, cuya utilidad se evidencia en su estabilidad y en la replicación de la estrategia.

Desde que se abrió el primer centro joyero en 1983, la fórmula se ha repetido 15 veces más, y ha generado valor agregado al ofrecer a fabricantes, compradores y vendedores un lugar compartido y con seguridad, en él según Orihuela (1999), son facilitadas las transacciones ahí realizadas. Destaca también que, a la Cámara joyera se afilian pymes para obtener una serie de beneficios. Es-

tos dos señalamientos son reflejo de alianzas o colaboraciones que, aunque los participantes no mencionan como factores de éxito, son posibles fuentes de ventaja competitiva y, de igual forma, pueden ser estudiados con mayor profundidad.

Otro factor señalado en el bibliométrico fue el software, el cual no se ha identificado como crí-

tico para el sector, ni se infiere con ninguno de los señalamientos de los entrevistados.

A continuación, se muestra en la Figura 4 un contraste más preciso de los factores tomados del bibliométrico de Rodríguez y Fong (2020), con los encontrados en el estudio empírico.

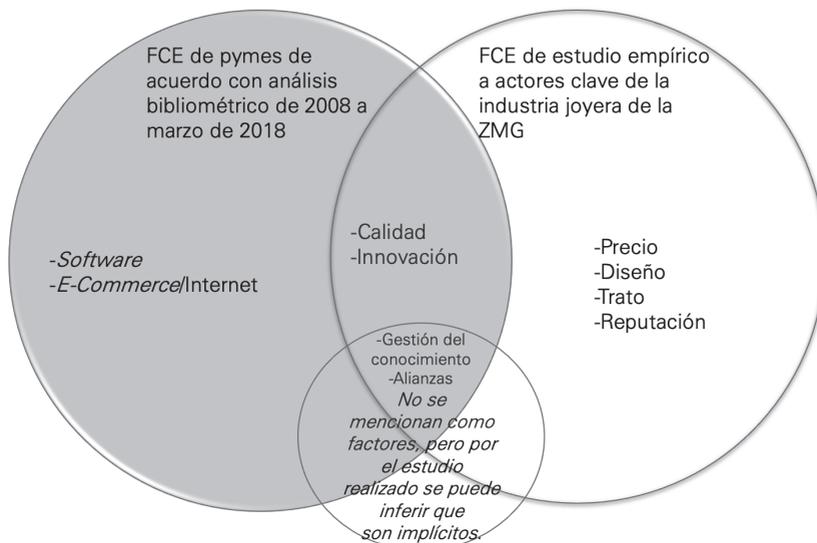


Figura 4: Contraste de los FCE de pymes según bibliométrico y estudio empírico, para ilustrar coincidencias y diferencias. Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 4 se observa que el software y el e-commerce o Internet son factores identificados en la literatura, según el análisis bibliométrico de Rodríguez y Fong (2020), mas no en el estudio realizado del sector. Debido a que las pymes, locataria, fabricante y de insumos, señalan que no tienen desarrolladas páginas web, se identifica una debilidad al momento de la investigación, por lo que sin duda estos actores deberían trabajar esta área de oportunidad.

Asimismo, los resultados del estudio empírico distan del literario en los factores específicos para su sector: precio, diseño, trato y reputación. Esto permite observar que los factores señalados en el análisis bibliométrico son generales para las pymes, mientras que, de acuerdo con lo observado anteriormente en la revisión de la literatura, dichos factores varían de una industria a otra. Estos resultados reflejan los propios del sector joyero para la ZMG.

Con respecto a la gestión del conocimiento, a pesar de que no fue mencionada como factor por

ninguno de los actores clave, pero es el segundo más importante en la literatura, se discute en este estudio que en efecto ha contribuido a que la mayoría de los agentes de la muestra se haya consolidado o permanecido con los años. Claramente, hay un común denominador en los señalamientos de las entrevistas, en los que ha convergido que las tres pymes del estudio y la abonera (o revendedora) participantes de la muestra, han iniciado y se han mantenido como empresas familiares con conocimientos acumulados en décadas, es decir, corresponden a la segunda generación dentro del rol que realizan dentro de la industria.

Otro cuestionamiento a los participantes fue acerca de las figuras que consideraban más sobresalientes del sector. Las respuestas de los entrevistados señalaron en forma unánime a la Cámara, a los centros joyeros, los talleres, los aboneros y compradores; respuestas que coinciden con lo señalado en la literatura, ilustrado en la Figura 1. De esto se deriva que afiliarse a la Cámara o estar dentro de los centros joyeros, las alianzas o colaboraciones son un factor crítico, y aunque no

se señala de esta forma, se sugiere investigar con mayor profundidad estos fenómenos. De igual forma, la pyme comercializadora de insumos expresó que, para ingresar en este medio, la falta de conocimiento del funcionamiento de la industria es un obstáculo importante. Esto significa que, para participar en el sector, carecer de know-how es una barrera de entrada.

Otras observaciones de los participantes son: (a) la industria es de gran rivalidad, y ocupar un lugar en ella requiere especial dedicación y perseverancia; (b) para crecer como negocio en la industria joyera jalisciense hay que buscar nuevos mercados en el extranjero, como por ejemplo, en Sudamérica y (c) la industria jalisciense goza de notable reconocimiento por la producción que realiza y la cantidad de centros joyeros, porque en Latinoamérica no hay una aglomeración de joyerías como la hay en Guadalajara, ni siquiera en los Estados Unidos, aunado a que desde hace más de una década se exporta recurrentemente a países de Centroamérica, Asia y Europa.

CONCLUSIONES

Las micro, pequeñas y medianas empresas deben buscar permanentemente mejorar su desempeño. Quizá, una de las vías más claras para conseguirlo se encuentra en identificar y atender a los FCE propios de su industria, porque de esas áreas dependen en gran medida sus resultados y en ellos se cimienta su vigencia y prosperidad. Por este motivo, se ha llevado a cabo esta investigación y se ha centrado en conocer dichos determinantes para las pymes joyeras de la Zona Metropolitana de Guadalajara, un sector de relevancia gracias a la participación mayoritaria del mismo a nivel nacional.

Considerar la parte académica como punto de partida para contrastar los resultados de un estudio empírico sectorial, da una mayor claridad de la cercanía o disparidad de lo señalado en la literatura con lo que sucede en la práctica empresarial. Esto explica para qué delimitar los factores señalados en la literatura y tener la base de comparación con los resultados de una investigación de un sector específico, con las limitantes que se explicaron anteriormente.

De los resultados expuestos, sobresale que dos de seis factores coinciden, lo cual sustenta el ar-

gumento de que los factores críticos de éxito son distintos de una industria a otra.

Así, establecer los FCE proporciona a las pymes joyeras una guía para que desarrollen mecanismos que les deriven beneficios, diseñen estrategias, logren mantener o mejorar una posición competitiva en la industria, adopten prácticas para cuidar la productividad y generen valor. Un hallazgo de los resultados expuestos es que estos forman parte de un todo, están conectados y son indisolubles.

Se destaca que, a pesar del auge del e-commerce o Internet en una gran variedad de industrias, el estudio ha arrojado que en este sector particular dicho factor no se posiciona en los primeros lugares, pero se tiene presente como área de oportunidad. Además, se ha comprendido que, tanto la gestión del conocimiento como las alianzas o colaboraciones se infieren, pero ameritan una investigación más puntual. Aunado a lo anterior, se ha encontrado que en el estudio realizado no se señalan específicamente las condiciones y beneficios de efectuar alianzas o colaboraciones, particularmente, afiliarse a la Cámara, por lo que se sugiere realizar una nueva línea de investigación.

Por otro lado, emerge que, dada la rivalidad del sector, los participantes que busquen incursionar en esta industria deberían considerar realizar alianzas estratégicas con empresas que tengan una trayectoria en el sector, tanto para considerar el factor de la reputación como para aminorar la amenaza de la barrera de entrada.

De igual forma, se ha establecido que en estas empresas el know-how es transmitido de generación en generación, asociado a que resalta que la muestra lleva décadas en el medio, lo cual, sin duda, les ha significado una fuente de ventaja competitiva. Los hallazgos del sector, derivados de la investigación presentada, se consideran el aporte más importante de este documento, en especial porque el análisis se efectuó de manera directa con actores clave de la industria.

AGRADECIMIENTOS

Se extiende un agradecimiento a la Dra. Lorena Andrea Palacios Chacón, por recomendaciones brindadas.

ANEXOS

Anexo 1. Historia del sector joyero en México y su evolución en Guadalajara

Según Lleras (citado en Clausell, 2010), los plateiros españoles transfirieron los gustos estéticos de la península y de Europa, y además al aprovechar la cuantiosa y valiosa experiencia de los indígenas con los metales preciosos, lograron crear verdaderas obras de arte; de hecho, la mayoría de la producción hecha era para el culto. Además, al tener México volúmenes de producción significativos, la explotación colonial de la plata fue un conductor clave para el esplendor de la orfebrería, en oro y plata. Para Concha (2017), la plata, metal precioso, blanco y brillante por su belleza y resplandor, sin duda, ha formado parte del arte de civilizaciones antiguas y contemporáneas. Pita (2017), explica que en el siglo XVII en la Nueva España hubo un florecimiento de la plata por la riqueza de las minas, sumado a que el arte de la platería tenía influencia artística indígena.

De acuerdo con León-Sánchez y Jaén (2013), el sector inició en Jalisco en los 40 con un crecimiento notable. No obstante, Vázquez¹⁶ (citado en "Es Guadalajara" 2013), observa que las primeras fabricaciones de joyas en la capital de este estado comenzaron en 1893. Según Serrano, Amparo y Rivera (2016), para la década de los 60 se había creado la Cámara de Joyería. Por su parte, Cotero¹⁷ (citado en Leyva, 2014) señala que cinco joyeros en 1980 se unieron como un grupo para construir un edificio en el Centro Histórico de Guadalajara y al percatarse de que necesitarían tener seguridad, consideraron que en el mismo inmueble se requeriría tener oficinas y locales de ventas. Entonces, los joyeros inversionistas decidieron comprar otro edificio cuya primera planta tuviera acceso para el público en general: así nació el Centro Joyero República, hecho que propició el auge de la zona joyera porque en esos edificios se compartieron espacios para ofrecer variedad y calidad de productos (Leyva, 2014).

En los 80 se construyó el Centro Metropolitano, llamado comúnmente Plaza Tapatía, además de que fue en este período en el que empezaron las exposiciones de joyería (Serrano y cols., 2016). Cabe mencionar que en este período hubo dos

años específicos importantes para el estado de Jalisco: 1983 y 1989. En 1983, el estado se convirtió en un referente comercial del sector joyero del país por la inauguración del Centro Joyero Guadalajara en la Plaza Tapatía, con 20 joyeros. En ese año también se llevó a cabo la primera Expo Joya con el fin de unir a los empresarios del grupo. De esta forma, de acuerdo con Salcedo (2016), la Ciudad de México pasó a un segundo nivel. En 1989 el sector realizó el primer concurso de joyería.

Posteriormente, a principios de la década de los 90, México firmó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), aunque para diciembre de 1994 el país se enfrentó a una crisis que afectó a las empresas jaliscienses, lo que derivó que se buscara una mayor vinculación (Jaén y León-Sánchez, 2014). Dierckxsens (2012, citado en Serrano y cols., 2016), explica que en septiembre de 2001 se vivió un evento incierto y turbulento: la caída de las Torres Gemelas en Estados Unidos, suceso que trajo volatilidad económica mundial. El precio de la onza de oro, que era de 200 dólares americanos, subió en casi un 350%, tendencia que continuó hasta 2012 porque dicho precio continuó al alza hasta alcanzar el precio de 1700 dólares americanos. Esto contribuyó a que la industria evolucionara lentamente, surgieran presiones externas e internas por la crisis económica, aunado al incremento de precios de los metales preciosos, por lo que el sector se vio obligado a diversificar sus operaciones y procesos de manufactura hacia otras áreas, tales como la producción de artículos de plata y bisutería. De esta forma, se reconfiguraron las empresas y lograron sobrevivir en un mercado de gran rivalidad (León y Jaén, 2014).

En 2003, a pesar de que se tuvo una baja de 35% en las ventas, Jalisco continuó liderando la industria joyera nacional (Herrera¹⁸, en Orihuela 2003), a pesar también de la inestabilidad de los mercados internacionales y sumado a un conflicto bélico surgido en el Medio Oriente. Esto derivó en una mayor vulnerabilidad de la industria por depender de insumos importados como oro y diamantes. Por lo anterior, Herrera¹⁹ (en Orihuela 2003), explica que algunas empresas prefirieron modificar su producción y usar plata, además de adaptar sus talleres para dedicarse a fabricar líneas más económicas, pero sin prescindir por completo del uso

16 Lic. Horacio Vázquez Parada. Ocupó el cargo de presidente de la CRIJPEJ de 2011 a 2013.

17 Lic. Miguel Cotero Ochoa. Presidente de la CRIJPEJ de 2013 a 2016.

18 Lic. Manuel Herrera Vega. Presidente de la CRIJPEJ de 2003 a 2005.

19 Lic. Manuel Herrera Vega. Presidente de la CRIJPEJ de 2003 a 2005.

del oro, dado el mercado cautivo existente. Así fue como poco a poco creció el número de fabricantes que cambió sus productos de joyería fina de oro por plata.

Ahora bien, Jaén y León-Sánchez (2014), mencionan que en 2006 se creó el Centro Integral Avanzado de Diseño y que en 2007 fue creado el Consejo de la Moda, que incluye los productos adquiridos por las mujeres, como prendas de vestir, zapatos y joyas, productos que requieren diseño, nuevos materiales y esquemas de comercialización. Según Mendoza y Jiménez (2011), Federico Carlos Díaz González, fabricante de joyería afirmó que, gracias a la calidad artesanal de los productos mexicanos, el sector joyero fue reconocido por prestigiosas casas de diseño en 2011, de forma que esta industria nacional se ubicó entre los primeros 10 países fabricantes de joyería en el mundo, aun cuando su presencia en ferias internacionales era relativamente reciente.

Por otra parte, dicho sector nacional no sufrió afectaciones a pesar de los altos costos de los metales preciosos, debido a la modernización que implementó con respecto a las tendencias globales al fabricar productos de calidad, asequibles y avalados por diseñadores o marcas. No obstante, para Mendoza y Jiménez (2011), aquellos dedicados solo al oro se vieron perjudicados porque tuvieron que modificar sus procesos productivos para elaborar orfebrería de plata y bisutería. De esta manera, Díaz²⁰ (citado en "Nace una nueva" 2011) explica que, así como la plata fue superando al oro, llegó el acero a competir con la plata, pues por su precio este insumo mostró un crecimiento significativo y alcanzó aceptación del mercado de la joyería, pues en comparación con la plata los precios de la mercancía significaban hasta cuatro veces menos.

En 2013, aniversario 471 de la fundación de la Perla Tapatía, se realizó una celebración en la que 14 diseñadores considerados como los mejores de América, algunos de ellos tapatíos, crearon la colección de Joyas de la Ciudad, apoyados por la CRIJPEJ. El objetivo de este evento era que el cabildo del Ayuntamiento las exhibiera en exposiciones o museos de México y el extranjero, para destacar su posicionamiento como uno de los lugares más importantes de comercialización de oro, plata y bisutería de toda América Latina. En dicha celebración, Guadalajara recibió el nombramiento de Capital Joyera de América (Suárez, 2013).

Anexo 2. Programas de apoyo de la CRIJPEJ

La Cámara de joyería (CRIJPEJ), concentra a las empresas de la industria y ofrece cuatro programas eje que buscan posicionarlas en distintos niveles: Grupo de Calidad, Centro de Diseño, Exposiciones y Exportaciones (León-Sánchez y Jaén, 2013). Dos en particular han contribuido a alcanzar un mejor desempeño: el Grupo de Calidad, el cual verifica que las piezas tengan el quilataje de oro y plata que dicen, con apego a la Norma Oficial Mexicana 033 (NOM-033-SCIFI-1994) y el Centro de Diseño creado en 2005 para impulsar el diseño en el modelaje y lograr una mayor competitividad (León y Jaén, 2014).

Suárez (2003), explica que el Grupo de Calidad junto con la Procuraduría Federal del Consumidor, llevan desde 1995 un programa de verificación, con el fin de garantizar que se cumpla el quilataje ofrecido al cliente y que se le proporcione la información comercial necesaria. Es importante observar que este grupo es autorregulado, la afiliación es voluntaria y tiene un costo, así, al establecimiento que se inscribe se le proporciona una calcomanía con distinción correspondiente (las verificaciones son aleatorias, sorpresivas, no voluntarias y llevadas a cabo por un laboratorio especializado autorizado por la Entidad Mexicana de Acreditaciones).

Las exposiciones que organiza la Cámara llevan el nombre Joya, evento de joyería más importante de Latinoamérica, celebrado en cuatro ediciones al año; dos de ellas suceden en el World Trade Center de la CDMX en los meses de enero y diciembre, mientras que las otras dos se hacen en los meses de abril y octubre en la Expo Guadalajara (Exposiciones, s.f.). Por otro lado, en la página web de la Cámara, se menciona que se tiene un Laboratorio de Metales, único en México acreditado por EMA desde 2007 bajo las normas NOM-033-SCFI-1994 y NMX-EC-7025-IMNC-2006, cuya misión es determinar mediante procesos químicos la cantidad exacta de metal precioso en los materiales analizados, al emitir un certificado de calidad de los productos.

Otro programa de la Cámara es Joya Emprende, plataforma para apoyar el emprendimiento de joyería mexicana. Adicionalmente, lidera los pabellones de México en las exposiciones internacionales de JCK Las Vegas y Vicenzaoro, presen-

20 Lic. Federico Carlos Díaz González. Presidente de la CRIJPEJ de 2008 a 2011.

ta el evento Escaparate desde hace cuatro años, brinda el Taller Seguro para proporcionar capacitación que fortalezca a los talleres fabricantes y que reparan joyería, organiza anualmente el Foro FSN & MKT, con el fin de reunir expertos en temas de moda, tendencias, diseño y mercadotecnia, ofrece con CLIP la impresora 3D más rápida en su tipo (Exposiciones, s.f.).

Anexo 3. Descriptiva de algunos productos y su evolución

Los productos

Para Sandoval (1955, citado en Serrano y cols., 2016), Guadalajara se ha caracterizado a lo largo de su historia por trabajar orfebrería y joyería en los respectivos talleres, por la elaboración de bellas piezas de adornos personales al fabricar aretes, anillos, pulseras y otros semejantes. Fregoso, Vargas y Gabriel (2014), observan que los productos que representan el 76% de toda la producción del sector, dado su valor, son pulseras, brazaletes, aretes, collares, gargantillas, cadenas, además de otros productos de plata para uso industrial.

Cabe mencionar que, con respecto al estudio de casos, se encontró que los productos más vendidos son para cuestiones religiosas y lo más demandado es joyería en oro, específicamente medallas, cadenas, alianzas, porque los buscan durante todo el año para bautismos, primeras comuniones y bodas. Se asevera que la gente está más dispuesta a gastar más si la pieza lleva un sentido de devoción. Con respecto a la plata, lo más buscado por los compradores son anillos, broqueles, aretes huggies o aretes colgantes, y en menor grado productos con significado religioso.

Por otro lado, los actores clave de la industria señalaron a las alianzas como productos destacados. Los egipcios interpretaban las formas circulares como el infinito por carecer de principio o fin, lo cual significaba para ellos la eternidad, que era a su vez una forma de referirse al matrimonio; cabe mencionar que, según Medina (2006) en 860 d. C., el Papa Gregorio I decretó que era obligatorio que el novio diera a su prometida en las nupcias un anillo de compromiso.

La evolución de los productos

Como se mencionó anteriormente, México es el país número uno en la producción mundial de plata. De aquí que sea conveniente observar que, para Pita (2017), la mayoría de la orfebrería que se elaboró en la época Colonial era dedicada al culto, porque la iglesia era una figura preponderante en la América hispánica y la sociedad profesaba la religión con gran devoción, además que las alhajas sagradas eran parte importante de la adoración divina, se usaban objetos de oro y plata, piedras preciosas, elementos que, aunados al valor espiritual, tenían valor material. Según González²¹ (citado en Gutiérrez, 2019), al ser la joyería un producto duradero, hecho de oro o plata, mantiene y aumenta su valor tradicional, lo que hace que dichas piezas constituyan un depósito seguro de valor para tiempos turbulentos, de forma que al representar un refugio sólido es posible acumular riqueza con valor de uso.

Sin duda, la joyería de estos metales amarillo y blanco representa una gran inversión que brinda seguridad financiera, puesto que, de acuerdo con Parra²² (citado en "Enamorados aprovechan 14" 2019), estos productos no pierden su valor en el tiempo debido a que las reservas de los países van ligadas al oro.

Cabe mencionar que, para Serrano y cols. (2016), en Jalisco el sector inició en los 40 con producción de plata, los talleres de joyería comenzaron a tener auge durante la Segunda Guerra Mundial porque Estados Unidos les requería grandes cantidades de plata, y se exportaba entonces mercancía que incluía anillos, brazaletes, placas con insignias de identificación para los soldados.

Según León-Sánchez y Jaén (2013), en 2001 el 70% de la producción del sector joyero de Jalisco fabricaba oro, pero para 2009 se redujo a 33% debido a que las empresas modificaron el uso de insumos porque se enfocaron en fabricar plata. Además, los cambios en la producción hechos por los fabricantes han buscado aligerar el peso de las piezas mediante el diseño, además de utilizar materias primas como caucho, piel o tela. Por otro lado, de acuerdo con León y Jaén (2014), algunos han sustituido el uso de metales preciosos para producir bisutería, como reflejo de innovación en el sector para adaptarse a los cambios del entorno y a las demandas de los clientes.

21 Lic. Sergio González Velasco es el actual presidente de la CRIJPEJ. 2019- a la fecha.

22 Sr. Ramón Parra Pedroza. Presidente de la CRIJPEJ de 2016 a 2019.

BIBLIOGRAFÍA

- Alston, J. M. (2010). "The Benefits from Agricultural Research and Development, Innovation, and Productivity Growth", *OECD Publishing*, 31.
- Arbaiza F., L. A., Llerena, C., Monggó, V., Palomino, C. y Rivas, A. (2012). Modelo de seguridad y salud ocupacional para los sectores joyería y bisutería. *Repositorio de Universidad ESAN*. Edición novena, 168 págs. Serie Gerencia Global 23.
- Arumugam, V., Keshavarzsaleh, A. y Omar, A. (2019). Critical Success Factors for Educational Exhibition Projects; Insights from Malaysia. *Global Business & Management Research*, 11(2), 356-369.
- Cambridge English Dictionary: Meanings & Definitions. (2021). *Dictionary.cambridge.org*. Recuperado de <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/knowledge-management>
- Cant, M. C., Wiid, J. y Mpolokeng S., C. (2016). Key factors influencing pricing strategies for small business enterprises (SMEs): Are they important? *Journal of Applied Business Research*, 32(6), 1737-1750.
- Chaffey, D. (2009). *E-business and e-commerce management: Strategy, implementation and practice*, Harlow: Prentice Hall.
- Clausell A., M.A. (2010). Historia de la plata mexicana. [www.medigraphic.org.mx](http://www.medigraphic.com/pdfs/aapaunam/pa-2010/pa101f.pdf). Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/aapaunam/pa-2010/pa101f.pdf>
- Concha, E. (2017). Minería global contemporánea o financiarizada 1. *Ola Financiera*, (27), 81-116.
- Cornelissen, J. y Thorpe, R. (2002). Measuring a business school's reputation: Perspectives, problems and prospects. *European Management Journal*, 20(2), 172-178.
- Daniel, D. R. (1961). Management information crisis. *Harvard Business Review*, 111-121.
- Dickinson, R. A., Ferguson, C. R. y Sircar, S. (1984). Critical Success Factors and Small Business. *American Journal of Small Business*, 8(3), 49-57.
- Ditto, S. y Pille, B. (1998). Marketing on the Internet. *Healthcare Executive*, 13(5), pp. 54-5.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* 14, 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *Academy of Management Review* 16, 620-627.
- Enamorados aprovechan 14 de febrero para regalar anillo de compromiso. (14 de febrero de 2019). *Notimex*.
- Es Guadalajara de manera oficial capital joyera de américa. (13 de febrero de 2013). *Notimex*.
- Exposiciones. (s.f.). CRIIPEJ (50 años de brillo). *Crijepej.com*. Recuperado de <https://www.camaradejoyeria.com.mx/es/servicios/exposiciones>
- Ferreira, M. P., Serra, F. R., Costa, B. K. y Almeida, M. (2016). A Bibliometric Study of the Resource-based View (RBV) in International Business Research Using Barney (1991) as a Key Marker. *Innovar*, 26(61), 131-144.
- Fong R., C. (2017). Las teorías de la ventaja competitiva. En C. Fong, *Competitividad e internacionalización de la PyME en México. Análisis sectorial y empresarial* (pp. 29-73). Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.
- Fong R., C., Alarcón O., M.A., Ocampo F., L.E. y Bautista R., M.L. (2017). La micro, pequeña y mediana empresa en Jalisco y México. En C. Fong, *Competitividad e internacionalización de la PyME en México. Análisis sectorial y empresarial* (pp. 143-177). Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.
- Ford, A. y Brown, D. (2010). How SMEs are accessing and using enterprise software: The experiences of UK based SMEs from choice through to evaluation. *Reading: Academic Conferences International Limited*.
- Fregoso J., G. S., Vargas B., J. A. y Gabriel Á. V., K. (2014). Propuesta para evaluar el desempeño organizacional en PyMEs del sector joyero de Guadalajara. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad* 8(1), 1342-1357.
- Gunasekaran, A. y Ngai E., W. T. (2005). Build-to-order supply chain management: a literature review and framework for development. *Journal of Operations Management*, 23, 423-451
- Gutiérrez, E. M. (2 de abril de 2019). Expo Joya dejará derrama de 100 MDP. *Milenio.mx*. Recuperado de <https://www.milenio.com/negocios/expo-joya-dejara-derrama-100-mdp>

- Hernández, H. G., Cardona, D. A. y Del Rio, J. L. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información tecnológica*, 28(5), 15-22.
- ICEX. (2006). El mercado de la joyería en México. (2006). *Instituto Español de Comercio Exterior*. Recuperado de http://www.exportapymes.com/documentos/productos/le2186_mexico_joyeria.pdf
- IIEG. (2018). Industria joyera. Ficha sectorial. *Instituto de Información Estadística y Geográfica*. Recuperado de https://www.iieg.gob.mx/contenido/Economia/fs_joyeria.pdf
- Jaén J., B. y León-Sánchez, M. (2014). El clúster de la moda en Jalisco: diagnósticos y perspectivas. En R. Arechavala, *Procesos de clusterización en Jalisco. Retos del aprendizaje y la colaboración interempresarial* (pp. 56-84). Guadalajara, México: Editorial Universitaria.
- Juárez, P. (13 de abril de 2018). México suma ocho años como líder productor de plata. *Milenio.com*. Recuperado de <https://www.milenio.com/negocios/mexico-suma-anos-lider-productor-plata>
- León S., M. M. y Jaén J. B. (2014). La industria joyera de Jalisco. En R. Arechavala, *Procesos de clusterización* (pp. 127-140). Guadalajara, México: Editorial Universitaria.
- León-Sánchez, M. M. y Jaén, J. B. (2013) Capacidad empresarial y capital social: fuentes del desarrollo local, el caso de la industria joyera en Jalisco. *Ra Ximhai*, 9(1), 47-64.
- Leyva, A. (13 de noviembre de 2014). Mucha joyería, un sitio. *Mural*.
- Leyva, A. (2 de octubre de 2018). Sacan brillo a la capital joyera. *Mural*.
- Loayza, N. V. (2016). La productividad como clave del crecimiento y desarrollo en el Perú y el mundo. *Revista Estudios Económicos, Banco Central de Reserva del Perú*, 31, 9-28.
- López-Gómez, C. y Blancas N., A. (2014). Integración tecnológica y financiera de Pequeñas y Medianas Empresas: hacia una nueva política de industrialización en México. *Mexican Studies / Estudios Mexicanos*, 30(2), 522-556.
- Macdonald, J. (1999). *Understanding knowledge management in a week*. Institute of Management, London: Hodder & Stoughton.
- Mann, R. y Kehoe, D. (1995). Factors affecting the implementation and success of TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(1), pp. 11-23.
- Manufacturing sector should get due importance: ICST. (2016, septiembre 16). *The Balochistan Times*.
- Medina B., B. (2006). El simbolismo de las Alianzas. *Boletín de la Asociación Provincial de Museos Locales de Córdoba. Museo Regina* (7) 97-99
- Mendoza, B. y Jimenez, R. (31 de enero de 2011). Joyeros mexicanos se modernizan a la par del alza del costo de metales preciosos. *Noticias Financieras*.
- Mukhopadhyay, A. K. (2013). Critical success factors & key performance indicators for removing impediments for quality improvement of management education in india. *Srusti Management Review*, 6(1), 75-78.
- Muñoz M., L. (2019). Joyería y Diseño, un matrimonio por conveniencia. *Revista Loginn: Investigación Científica Y Tecnológica*, 3(1), 7-17.
- Motta, K., Luna, M., Santos, J. y Romero, F. (2016). Excelencia em gestão como agente promotor da competitividade nas mpe's. *Holos*, 4, 269-283.
- Nace una nueva preferencia en la joyería: el acero. (10 de enero de 2011). *El Informador*. Recuperado de <https://www.informador.mx/Jalisco/Nace-una-nueva-preferencia-en-la-joyeria-el-acero-20110110-0212.html>
- Orihuela, G. (27 de septiembre de 1999). Los centros joyeros. *Mural*.
- Orihuela, G. (6 de octubre de 2003). Brillante desafío. *Mural*.
- Pachón R., D. y Zamora C., J. (2015). Diseño de un sistema de producción y operaciones para manufactura en orfebrería. *Universidad Sergio Arboleda*. Recuperado de <http://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/763>
- Pichler, J. H. (2018). In Quest of SME-Conducive Policy Formulation. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(1), 105-113.
- Pita P., R. (2017). El saqueo de los ornamentos y las alhajas sagradas en las guerras de independencia de Colombia: Entre la represión política y la devoción religiosa. *Revista Complutense De Historia De América*, 43, 179-202.

- Polychronakis, Y. E. y Syntetos A. A. (2007). 'Soft' supplier management related issues: An empirical investigation. *International Journal of Production Economics*, 106, 431-449.
- Porter M. E. y Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160.
- RAE. (2010). Abonero, ra. *rae.es*. Recuperado de <https://dle.rae.es/abonero>
- RAE. (2010). Diseño. *rae.es*. Recuperado de <https://dle.rae.es/dise%C3%B1o>
- Rasuli, B., Solaimani, S. y Alipour-Hafezi, M. (2019). Electronic theses and dissertations programs: A review of the critical success factors. *College & Research Libraries*, 80(1), 60. h
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard business review*, 57(2), 81-93.
- Rodríguez A., M. y Fong R., C. (2020). Bibliometrical Analysis of Critical Success Factors for SME's Strategic Management. *Nova Scientia*, 12(24).
- Romo, P. (18 de diciembre de 2017). Joyería jalisciense prevé mantener liderazgo nacional. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Joyeria-jalisciense-preve-mantener-liderazgo-nacional-20171218-0007.html>
- Romo, P. (12 de abril de 2018). Mujeres valen "oro" en industria joyera. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Mujeres-valen-oro-en-industria-joyera-20180412-0009.html>
- Salcedo, S. (6 de abril de 2016). Lidera jalisco industria joyera. *Mural*. Recuperado de <https://0-search-proquest-com.biblioteca-ils.tec.mx/newspapers/lidera-jalisco-industria-joyera/docview/1779088764/se-2?accountid=11643>
- Sánchez, A. (22 de abril de 2020). México, 'el rey' de la extracción de plata en el mundo. *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/mexico-sigue-siendo-el-rey-de-la-extraccion-de-plata-en-el-mundo>
- Semarnat. (s.f.). Guía Identificación de actores clave Conagua-México. *Semarnat*. Pp 1-34
- Serrano C., D., Amparo T., D. y Rivera B., C. (2016). La industria joyera en México. El caso de Guadalajara. *AMECIDER – ITM*. 1-27.
- Suarez, G. (6 de octubre de 2003). Vigilan el quillate correcto. *Mural*.
- Suárez, K. (8 de abril de 2013). Deslumbran con patrimonio en metal. *Mural*.
- Syapsan. (2019). The effect of service quality, innovation towards competitive advantages and sustainable economic growth. *Benchmarking*, 26(4), 1336-1356.
- The perfect setting economic impact of the diamond jewelry industry in NYC. (2011). *Diamond District Final Report*. Recuperado de http://www.diamonddistrict.org/files/The_Perfect_Setting_Economic_Impact_of_the_Diamond_Jewelry_Industry_in_NYC_Full_Final_Report_2011_Updated_10_October_2011.pdf
- Toral, J. (24 de junio de 2020). Industria joyera de Jalisco, en plena etapa de reactivación económica. *Líder informativo 919*. Recuperado de <https://lider919.com/industria-joyera-de-jalisco-en-plena-etapa-de-reactivacion-economica/>
- Vázquez Á., G., Núñez M., T. E. y Fernández O., J. L. (2014). Impacto de las operaciones en la competitividad en las pymes manufactureras en la zona metropolitana de Guadalajara. *Mercados y Negocios 15(1)* 73-91.
- Viewpoint: Product quality perceptions of chinese SMEs and the best option to buy quality products from china. (1 de julio de 2015). *Electronics for You*. Recuperado de <https://0-search-proquest-com.biblioteca-ils.tec.mx/magazines/viewpoint-product-quality-perceptions-chinese/docview/1693342714/se-2?accountid=11643>
- Yin, R K. (1984, 2014). "Case Study Research: Design and Methods", Applied Social Research Methods Series 5, London, Sage Publications.

