

JOYERÍA SANTACRUZ¹

“En resumen, así están las cosas. Estoy desolado: no vendo nada, apenas gano dinero y trabajo más que antes. Estoy en edad de jubilarme pero, ¿qué le voy a dejar a mi hija? Cuando compré la joyería hace casi 40 años soñaba con un negocio próspero en el que pudiera pasar los últimos años contemplando la belleza de los brillantes a través de mi lupa... Nada más lejos de la realidad. Estoy estresado, profundamente cansado e inmerso en un sector en decadencia...”

Estas eran las palabras con las que el joyero sevillano, Juan Santacruz, se despedía de la asesora que había contratado para reflatar su negocio. Era la primera cita que tenían y en ella le había puesto al corriente de la historia de la empresa, de su familia y de la situación que estaba viviendo en diciembre del año 2016. Juan le comentó que su principal problema era que los comerciales vendían cada vez menos; había intentado analizar cuál era el origen de esta tendencia, pero no había conseguido encontrar la causa. Ante esto, barajaba opciones radicales: desde despedirlos, hasta aumentar el porcentaje de comisión que obtenían con las ventas, para intentar motivarlos.

Tras marcar algunas fechas en el calendario y esbozar un borrador del plan de trabajo para 2017, quedaron en volver a reunirse a la vuelta de las Navidades, esta vez con la familia.

ANTECEDENTES

La joyería Santacruz tenía su origen en un pequeño taller de joyería que fundó la familia en 1901 y que había logrado sobrevivir a la Guerra Civil, a los difíciles años de posguerra, a la dictadura y a la inestabilidad económica provocada por la transición al régimen democrático. En 1979, Juan Santacruz, nieto del fundador, logró convencer al resto de familiares para que le vendieran sus acciones y hacerse así con la propiedad y

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por la asistente de investigación Dña. Macarena Selva Morán, bajo la supervisión del profesor Juan Pérez Gálvez, del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto de 2017 Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

con la gerencia de la empresa. Con 27 años y tremendamente ilusionado por el futuro de la empresa familiar, decidió darle nuevos aires al viejo taller de monturas y reparaciones y dedicarse a la venta al por mayor de perlas y brillantes.

En 1981 y con 31 años, se incorporó al negocio su hermano mayor José María Santacruz, quien se encargó de la parte administrativa y un año más tarde, la mujer de Juan, Lucía del Castillo, que era la responsable de atender a los clientes (minoristas y otros mayoristas) que acudían directamente a la joyería a efectuar sus compras. Juan se encargaba de las ventas a minorista en Sevilla y su provincia.

En torno a 1995, el incremento de la competencia y la reducción de los márgenes en las piedras preciosas obligaron a Juan a embarcarse en la venta al por mayor de joyería ya montada, en un intento de aportar más valor a sus productos.

Gracias a esta decisión, los siguientes catorce años hasta 2009 se caracterizaron por el éxito. Sobre la base de piezas montadas, se especializaron en joyería clásica de gran calidad y precio alto. Fueron años de fuerte expansión económica; las familias aumentaron su poder adquisitivo permitiéndose *“derroches y caprichos”* que tenían reflejo inmediato en la cuenta de resultados de la empresa. Vendían tantas joyas que llegaron a ser reconocidos en Sevilla como especialistas en anillos de compromiso y piezas de importación. Sin embargo, a partir de esa fecha, comenzó a producirse una significativa caída en la cifra de ventas que Juan siempre imputaba a *“la desastrosa actuación de sus comerciales”*.

EL SECTOR DE LA JOYERÍA EN ESPAÑA

El sector de la joyería en España se caracterizaba por una gran fragmentación y multiplicidad de agentes que intervenían desde la compra de la materia prima hasta la adquisición de la joya por parte del consumidor. En los años ochenta se inició un proceso de fusión de actividades que antes estaban claramente separadas: los fabricantes podían ser distribuidores de otras marcas que complementaban su producción y los detallistas importaban grandes cantidades de joyas, sobre todo de Asia, por lo que comenzaron a jugar un rol diferente al de la simple venta minorista.

Este negocio estaba poco fiscalizado y la economía sumergida aún tenía un gran peso debido a la existencia de multitud de pequeños talleres subcontratados por empresas de características similares a Joyería Santacruz pero que, a su vez, comercializaban directamente sus propios productos, cuando no se dedicaban a copiar los modelos que se les facilitaban.

A partir del año 2009, a la crisis internacional se unió el desplome del poder adquisitivo de las familias españolas. Esta coyuntura tuvo como consecuencia el mayor cierre de empresas joyeras conocido hasta aquel momento, provocando la reducción de un sector sobredimensionado respecto a su mercado, pero también una disminución en el

tamaño de las empresas supervivientes. Desde 2015 se estaba produciendo una lentísima recuperación de la actividad (ver Apéndice).

A comienzos del año 2017, de las 1.890 unidades productivas de joyería en España, sólo 400 empresas estaban profesionalizadas. El resto consistía en talleres subarrendados por unidades mayores (incluyendo el comercio detallista o las reparaciones). A su vez, la baja competitividad del sector había coincidido con el auge del fenómeno de la moda, impulsado por grandes firmas fabricantes nacionales: las catalanas Tous y Rabat, las madrileñas Aristocrazy (nueva enseña de la conocida Joyería Suárez), Unode50, Carrera y Carrera y Nicol's; y también por firmas europeas: la danesa Pandora, la italiana Damiani o la suiza Chopard.

El mayor reto que afrontaban las empresas del sector era, por un lado, adquirir una mayor dimensión que les permitiera la internacionalización como una práctica habitual —no esporádica— y, por otro, recuperar el consumo nacional, mermado por su excesiva atomización.

El aspecto positivo era que las empresas que habían logrado superar los años de recesión lo habían hecho con la internacionalización, la oferta de piezas singulares y la reconversión del producto, más adaptado al perfil del consumidor. Además, la industria joyera española seguía jugando un papel importante en el contexto europeo; las principales ventajas competitivas del sector nacional en el exterior eran la extraordinaria calidad, sus profesionales altamente especializados, la amplia gama de productos y un buen servicio postventa.

La comercialización del producto

La estructura de comercialización en el sector de la joyería era muy variada, con multitud de canales por los cuales un consumidor final podía adquirir el producto. Los principales eran:

- Tiendas detallistas independientes: el 28% de las ventas del sector se realizaban a través del establecimiento tradicional abierto al público. Este tipo de tiendas podían abastecerse de su propia producción, en el caso de que tuvieran taller propio o, por el contrario, subcontratar esa producción a pequeños talleres satélites. A su vez, se abastecían de mayoristas que, como Santacruz, se presentaban en el sector como auténticos fabricantes, ya que la subcontratación por parte del mayorista no se realizaba abiertamente.
- Tiendas propiedad de la marca: cada vez era más común que enseñas conocidas dispusieran de su propio establecimiento para la comercialización de sus productos. Ejemplo de eran Tous, Aristocrazy, Unode50, Pandora, etc. Este canal suponía el 32% de las ventas del sector.
- Gran distribución y grandes almacenes: este canal se había desarrollado mucho en los últimos años. De hecho, en el año 2016, el 31% de las ventas en joyería se había