



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®**

Galería Sergio Bustamante

Todo un arte

C28-11-016

Desde 1975, Sergio Bustamante, artista mexicano, comercializaba sus obras a través de varias galerías ubicadas en diferentes ciudades de México, todas reconocidas como destinos de gran afluencia turística. La primera de las Galerías Sergio Bustamante (GSB) estaba en Tlaquepaque, Jalisco, México y desde entonces, el crecimiento había sido sostenido en cuanto a volumen de ventas, materiales trabajados, número de galerías propias y de distribuidores así como de empleados. Sin embargo, en abril de 2007 Bustamante pensaba que algo tenía que hacer para expandir y posicionar su empresa en el ámbito internacional. Debía tomar una decisión cuanto antes y planear el crecimiento porque a más tardar en dos meses esperaba abrir por lo menos dos locales más.

El artista

Sergio Bustamante nació a finales de la década de los cincuenta al norte de México, en el estado de Sinaloa. Cuando tenía nueve años de edad se mudó con su familia a Guadalajara, Jalisco, la ciudad más grande del occidente del país. Desde muy pequeño Sergio manifestó facilidad e interés por el dibujo, de manera que, llegado el momento de estudiar una carrera, escogió Arquitectura aunque en realidad nunca la ejerció: optó por las artes plásticas, sobre todo pintura y escultura.

Bustamante consideraba que su obra artística se había desarrollado con base en su experimentación, su trabajo y en lo que observaba a su alrededor. Había viajado y vivido en el extranjero y había conocido y convivido con otros artistas pero, según él mismo comentaba, lo que más había influido en su trabajo era la literatura. Su principal fuente de inspiración eran los animales, las transformaciones de los personajes y las fantasías hechas realidad a través del arte. También decía que su propia madurez hacía que la obra cambiara y sus estados de ánimos la afectaban como las huellas digitales del creador.

El arquitecto no se consideraba artista, ni artesano, ni empresario pero sí una combinación de esas actividades y él mismo reconocía la originalidad de su obra. Bustamante creaba los

Este caso fue escrito por la Profesora Xiomara Vázquez Guillén con el propósito de servir como material de discusión en clases, no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas.

Derechos Reservados © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Av. General Ramón Corona No. 2514 Col. Nvo. México, Zapopan, Jalisco 45140, México. El ITESM prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.

**Centro Internacional de Casos
Tecnológico de Monterrey**

Fecha de revisión: 18 de octubre, 2007
Última revisión: 24 de octubre, 2007

diseños, buscaba y decoraba los nuevos locales, se encargaba de la publicidad y del crecimiento de sus galerías; y también, decía, se preocupaba por ser mejor trabajador y mejor artista, por ser auténtico e ir cada vez más lejos.

La compañía

Galerías Sergio Bustamante (GSB) inició operaciones en 1975 en Tlaquepaque, Jalisco, un pueblo típico mexicano conocido internacionalmente por su artesanía. Formaba parte de la zona metropolitana de Guadalajara, capital del estado. Comenzó en un taller en el que laboraban tres empleados, dedicados a la fabricación de piezas de latón, barro y vidrio. En palabras del Sr. Bustamante, la galería nació a partir de una reinención del negocio. Tomó como base una empresa que previamente tuvo con un socio en Tonalá, otro pueblo artesanal ubicado en la misma zona metropolitana, en la cual Bustamante se dio cuenta del mercado potencial que había para las piezas de arte.

En el transcurso de 30 años el negocio fue creciendo. A mediados de 2007 la empresa empleaba a más de 150 trabajadores y tenía varios talleres (ver **Anexo 1**) donde se trabajaba joyería, resina, papel maché, cerámica, bolsos, calzado, bronce y carpintería (ver **Anexo 2**).

Para esa fecha, la empresa contaba con nueve galerías propias ubicadas en sitios de afluencia turística: Tlaquepaque y Puerto Vallarta, Jalisco; Los Cabos, Baja California Sur; Cancún, Quintana Roo; Monterrey, Nuevo León y Ciudad de México (ver **Anexo 3**). En las galerías se exhibía y se vendía la obra de Sergio Bustamante con la atención de personas empleadas por el artista con el propósito de controlar las operaciones de surtido del producto, ventas y clientes.

Además de los locales propios, la obra de Bustamante era comercializada por 15 distribuidores nacionales y extranjeros: siete ubicados en México, tres en Estados Unidos, dos en Europa y uno en Medio Oriente (ver **Anexo 4**). Los distribuidores eran personas o galerías que vendían obra de diferentes creadores, y eran el vínculo para colocar las piezas del Sr. Bustamante en destinos nacionales y del extranjero en donde su arte era conocido y demandado pero no disponía de galerías propias.

GSB había tenido presencia en otras ciudades del mundo, Tokio, por ejemplo, en donde la obra había sido galardonada y se vendía a través de una distribuidora, sin embargo, Bustamante decidió retirarse de esa ciudad debido a la dificultad para controlar las operaciones por la lejanía, el alto costo de transportación y el consecuente encarecimiento de las piezas.

En algún momento Bustamante tuvo tratos con un distribuidor en Las Vegas, Nevada, en Estados Unidos, pero el dueño del local decidió dejar de rentar los espacios en donde el Sr. Bustamante y otros artistas exhibían sus piezas.

Los planes de expansión para el año 2007 incluían la apertura de una galería en Las Vegas y otra en Madrid, España. La de Las Vegas sería la primera galería propia en el extranjero ya que hasta el momento las operaciones sólo se hacían a través de distribuidores pero además, a principios de 2007 se habían iniciado negociaciones con dos emporios hoteleros: Cesar Palace y Win.

Madrid había sido seleccionada por afinidades culturales y personales de Bustamante y porque él mismo consideraba a los españoles como una sociedad con un gusto por el arte muy desarrollado. Además, porque algunos de sus clientes se ubicaban en España y sería mucho más sencillo atenderles desde su país. En 2007 ya se habían empezado tratos para ubicar a la galería en la zona de arte de la capital española.

Las operaciones

Bustamante era el creador de todos los diseños y en promedio hacía de tres a cuatro por día. Los bocetos eran entregados al taller correspondiente y los trabajadores procedían a elaborar el molde del cual se generarían las piezas; si todo estaba de acuerdo a las expectativas del Sr. Bustamante se autorizaba la producción; en caso contrario, se hacían las correcciones indicadas por el artista y se elaboraba un nuevo molde hasta que Bustamante quedaba satisfecho. Todos los talleres trabajaban bajo el mismo sistema para la producción de los pedidos que se captaban en las galerías y para la fabricación de las piezas de inicio de temporada (ver **Anexo 5**).

En 2007 los talleres producían a su máxima capacidad conservando el mayor nivel de calidad en las piezas. Además, se cuidaba que el personal trabajara con tranquilidad y en un ambiente cálido y agradable. Bustamante decía que el único requisito para laborar en los talleres era ser trabajador y predicaba con el ejemplo.

Parte de las utilidades de la empresa eran reinvertidas para sustentar los planes de crecimiento y el resto era repartido entre el dueño y los trabajadores, pues la filosofía de Bustamante era compartir.

La publicidad de las galerías se basaba principalmente en las exposiciones que el Sr. Bustamante realizaba a lo largo del mundo, en las recomendaciones de sus clientes que generalmente eran conocedores de arte, en las críticas de arte y publicidad en revistas especializadas (ver **Anexo 6**).

Bustamante no tenía competencia directa porque su estilo era original y en general fácilmente identificado en cualquier mercado, sin embargo, no estaba exento de que otros productores realizaran prácticas poco éticas como copiar sus diseños, robar sus moldes o sobornar a sus trabajadores para que revelaran las técnicas de producción. De hecho, Bustamante había sido copiado por veinte años y en el fondo consideraba eso como un halago.

Los productos

La edición de cada pieza de arte era limitada de manera que sólo se fabricaban entre 50 y 100 piezas pequeñas y entre 10 y 20 grandes; después se rompía el molde y con esto se cuidaba la calidad del producto, su estatus en el mercado y la exclusividad de los diseños.

Los artículos 89 y 91 de la Ley federal de Derechos de Autor protegían la producción de las piezas de serie limitada y numerada al definir las como “resultado de la elaboración de varias copias a partir de una matriz hecha por el autor” (ver **Anexo 7**) pero eso no la salvaba de la piratería¹.

¹ La **piratería** es un término de uso generalizado para referirse a la copia de algún producto o mercancía efectuada sin el consentimiento del titular de los [derechos de autor](#) o sin autorización [legal](#).

La empresa llevaba un control de todas las piezas que se fabricaban y no tenía inventarios rezagados ya que se realizaban sobre pedido y normalmente se entregaban 45 días después de ser solicitados. La línea de joyería se producía de acuerdo a la temporada y si quedaban piezas se volvían a fundir.

Los precios de las obras de Bustamante oscilaban entre 200 y cinco mil dólares según el diseño, los materiales, el tamaño y los costos de transportación, en su caso. La administración registraba las piezas vendidas de acuerdo a cada tipo de producto (ver **Anexo 8**).

Crecimiento y control

El Sr. Bustamante se preguntaba de qué manera podría expandir su negocio sin perder el control de la distribución. Su producto era exclusivo y todas las líneas tenían buena aceptación. Había pensado en entrar a nuevos mercados, tener más presencia en los ya existentes y hasta abrir franquicias. ¿Cómo lograrlo y por dónde empezar?

Anexo 1. Operaciones en los principales talleres de GSB.

Taller de cerámica y resina (1975-2006)

Empleados: 20

Actividades: vaciado, detallado, armado, fondo blanco, fondo de color, delineado, laca, control de calidad y sólo para la cerámica, proceso de horneado.

Taller de bronce (a partir de 1988)

Empleados: 14

Actividades: moldeado, horneado, vaciado, soldado, detallado, pátina y control de calidad.

Taller de joyería (a partir de 1990)

Empleados: 34

Actividades: ceras, enfrascado, horneado, corte, limado y lija, soldadura, pulido, lavado, control de calidad, enmascarado, chapa de oro y brillo.

Taller de bolsas (a partir de 2006)

Empleados: 12

Actividades: cortado, pintura, preparado, terminado y control de calidad.

Anexo 2. Piezas exclusivas de la casa Sergio Bustamante



La estrella fugaz (bronce)
2,485.00 dólares
26,834.00 pesos mexicanos
0804923



Abrazo del viento (resina en color)
235.27 dólares
2,541.00 pesos mexicanos
0205016



Pulsera San Petersburgo (joyería)
552.96 dólares
5,972.00 pesos mexicanos
0715024



Barcelona (bolsos)
828.05 dólares
8,943.00 pesos mexicanos
#040319

Anexo 3. Galerías Sergio Bustamante en México.

<p>TLAQUEPAQUE Independencia 238. Tlaquepaque, Jalisco, México C.P. 45500 Tel. y fax (33) 3639 5519. 3657 8354 sales@sergiobustamante.com.mx tlaquepaque@sergiobustamante.com.mx</p>	<p>LOS CABOS Blvd. Marina 14 local 27B, Plaza Bonita Mall C.P. 23410 Tel. (624) 143 2708. 143 7308 Puerto Paraíso Mall, Lázaro Cárdenas y Cabo Bello s/n, Col. El Médano Tel. (624) 144 4895. 144 4894 loscabos@sergiobustamante.com.mx Cabo San Lucas, Baja California Sur</p>
<p>CANCÚN Plaza Kukulcán locales 119 y 121 Blvd. Kukulcán C.P. 77500 Tel. (998) 885 2206 . 885 2088 kukulcan@sergiobustamante.com.mx</p>	<p>CANCÚN Centro Comercial La Isla D2 Blvd. Kukulcán C.P. 77500 Tel. (998) 883 3074 . 883 3110 laisla@sergiobustamante.com.mx Cancún, Quintana Roo, México</p>
<p>PUERTO VALLARTA Paseo Díaz Ordaz # 542 C.P. 48300 Col. Centro Tel. (322) 22-25480 Puerto Vallarta, Jalisco, México corona@sergiobustamante.com.mx</p>	<p>PUERTO VALLARTA Juárez # 275 C.P. 48300 Col. Centro Tel. (322) 22-31405 Puerto Vallarta, Jalisco, México juarez@sergiobustamante.com.mx</p>
<p>MÉXICO, D.F. Hotel Nikko, Col. Polanco Campos Eliseos 204-6 Tel. (55) 5282 2638 . 5280 1111 nikko@sergiobustamante.com.mx</p>	<p>MONTERREY José Vasconcelos, esquina Gómez Morín # 402 Interior 158-159, Planta Baja, Centro Comercial Paseo San Pedro, Colonia del Valle, San Pedro Garza García, Nuevo León C.P. 66265 Tel. y fax: T: 01 81 1366 2888</p>

Fuente. Página web de Galerías Sergio Bustamante:
<http://www.sergiobustamante.com.mx/en/galerias.php>

Anexo 4. Distribuidores de Sergio Bustamante

EN MÉXICO:

<p>Mazatlán, Sinaloa: Roberto Rubio Lizárraga Av. Playa Gaviotas 405 Zona Dorada, 82110 Mazatlán, Sinaloa, Mexico Tel. +52 (669) 914.04.01 Fax. +52 (669)914.32.09 E-mail: thejewelers@prodigy.net.mx</p>	<p>México, D.F. Tendencia y Diseño, S.A. de C.V. Blvd. Interlomas # 5, Local H10 PB Centro Urbano San Fernando, La Herradura H y Magna Huixquilucan México, D.F. CP 52770 Tel. (55) 5290 42 38/39</p>
<p>Ixtapa, Guerrero: Boutique celular (55) 5189-9114 E-mail: lillianacamou_ropadama@hotmail.com Galería San Ángel Los Patios Mall, Interior 24 Ixtapa, Gro, CP 40880 Tel. (722) 208-3674 E-mail: quesnel_helena@hotmail.com</p>	<p>Acapulco, Guerrero: Hotel Mayan Palace Acapulco Av. Costera de las Palmas # 1121 Fracc. Playa Diamante Acapulco, Gro. CP 39900 Tel. 01 (744) 469-6003</p>
<p>Matamoros, Tamaulipas: Bárbara Exportaciones e Importaciones. Remedios Villarreal Álvaro Obregón 37 Colonia Jardín CP 87330 Matamoros, Tamaulipas Tel. y fax. (868) 816 54 56</p>	<p>Guanajuato, Guanajuato: Galería Joyart Carlos Acuña Jesús 2-B Celular: (01415) 151 0101 San Miguel de Allende, Guanajuato, México</p>
<p>Tequila, Jalisco: Mundo Cuervo José Cuervo # 73 Col. Centro, Tequila Jalisco</p>	

EN ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

<p>Cedarburg WI., Santa Fe Shop Gary Lukitsch W62 N580A Washington Ave Cedarburg WI., 53012 Tel (262)376-1497 E-mail: info@santafeshop.com</p>	<p>Half Moon Bay, Ca Nuestra Tierra Inc http://www.nutierra.com Charles Nelson 421 Main Street Half Moon Bay, Ca. 94019 Tel (650) 712 91 35 E-mail: info@nutierra.com</p>
<p>Meyer-Muson Gallery www.meyermunsongallery.com 225 Canyon Road 87501 Santa Fe, NM Tel. (505) 983-1657 info@munsongallery.com</p>	<p>Santa Fe, NM Meyer-Muson Gallery 225 Canyon Road 87501 Santa Fe, NM Tel (505) 983-1657</p>

EN EUROPA

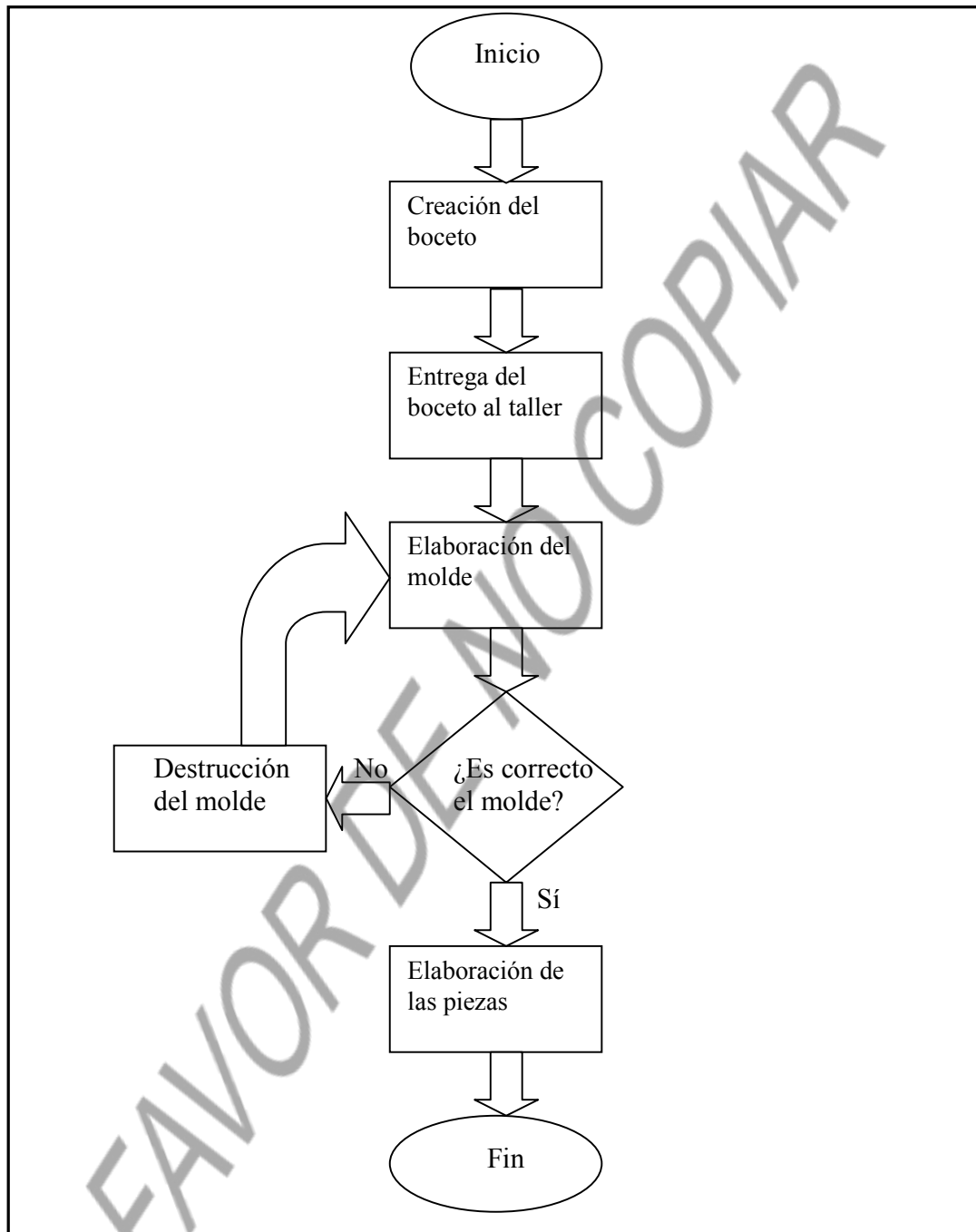
<p><u>Rusia:</u> Saint Petersburg, Rusia Gallery Sergio Bustamante Moscow Shopping mall "Nautilus", Nikolskaya str. 25, tel. (+7-495) 937-23-97 Saint Petersburg Shopping mall "Grand Palace Nevskiy pr. 44, Italianskaya str. 15 tel. (+7-812) 571-50-03 www.sergiobustamante.ru sbustamante@rambler.ru</p>	<p><u>Suiza:</u> Dominique Grimaitre http://www.artsoleil.ch Geneve, Switzerland. Moillebau 3 C 1209 Geneve, Switzerland. Phone. 41 0 22 733 16 76 ID: 411.66.112.115 E-mail: info@artsoleil.ch</p>
---	--

EN ORIENTE MEDIO

<p>Dubai UAE Gallery Interiors Fzco. Dubai Airport Free Zone PO Box 293739 Tel. (971) 50 847 6772</p>

Fuente: Página web de Galerías Sergio Bustamante, recuperado en junio de 2007, de <http://www.sergiobustamante.com.mx/en/galerias.php>

Anexo 5. Diagrama del proceso productivo



Anexo 6. Artículo sobre Sergio Bustamante



Complementos

Grandes Joyeros Mexicanos

Sergio Bustamante: Una manera de transmitir sensaciones y memorias

*Por: Rocío Martínez Valladolid
Fotos: Sergio Bustamante y
Daniel Espinosa*

El artista Sergio Bustamante tiene una destacada trayectoria, ha realizado muestras individuales y colectivas en distintos países de América, Europa y Asia. Trabaja de una manera inigualable desde piezas de cerámica, esculturas de bronce, pinturas, plata fina, chapa de oro, papel maché y muebles con detalles en bronce.

En 1975 se fundó su primera Galería "Sergio Bustamante", plasmando con técnicas propias, artesanía de alta calidad y diseño. Desde entonces ha obtenido aprobación internacional en tiendas de gran renombre como lo son Harrods en Londres y Bloomingdales en Nueva York. Hoy en día cuenta con diez galerías en la República Mexicana, así como distribuidores en Estados Unidos, Europa y Rusia.

"La marca y sello característico de Sergio Bustamante ha tenido un gran impacto en México ya que representa iconos de vida y naturaleza. El artista Sergio Bustamante logró encontrar en su arte una manera de transmitir sensaciones y memorias", aseguró Lambros Ralis, Business Manager de Galerías Sergio Bustamante.



Próximamente se festejará la inauguración de una nueva Galería ubicada en la exclusiva Plaza Paseo San Pedro, localizada a 20 minutos de Monterrey, en San Pedro Garza García, Nuevo León. Además lanzará una nueva línea de bolsos de dama con herrajes de alta calidad y diseño que serán inconfundiblemente Sergio Bustamante. Al respecto, Lambros Ralis comentó "Nuestro objetivo con este nuevo lanzamiento es ofrecer artículos y obras que sean innovadores, que atiendan los intereses de nuestros clientes".

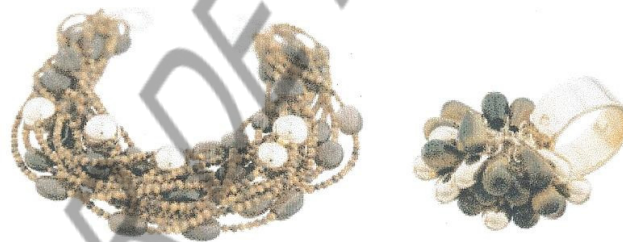


El éxito alcanzado por Sergio Bustamante ha contribuido a ser criticado erróneamente, al decir que es una marca que atiende al turismo y no al mercado nacional, sin embargo, su trabajo y calidad ha llevado a la marca a ser una de las más importantes de México. "El Arte de Sergio Bustamante, estará con usted y los suyos por siempre, será testigo de sus aventuras y cómplice incondicional que agregará magia y belleza a su persona y entorno", finalizó Lambros Ralis.

Daniel Espinosa: Despliegue de creatividad y evolución

Su amplio conocimiento de la moda y sus extensos estudios en la historia del Arte en Florencia, Tendencias de la Moda en Holanda y Marketing Internacional de Joyería en Nueva York, hacen de Daniel Espinosa uno de los más destacados diseñadores mexicanos.

Año con año, sus colecciones reflejan la madurez y sensibilidad. El conocimiento del origen mismo de una joya y el amplio manejo de las técnicas de manufactura, crean el hermoso arte de la joyería en plata. Actualmente sus diseños se venden en los mejores escaparates de Europa (Madrid, París, Frankfurt, Milán y Ámsterdam) y América.



Su carácter innovador e entusiasta lo lleva a destacar a nivel internacional. Su más reciente colección se titula Couture, donde el artista aplica a cada joya una manufactura perfecta e impecable, única e irrepetible. "Couture by Appointment Only" nos muestra un despliegue de creatividad y evolución de los primeros diseños de mediados de los 90's con aires geométricos y de inspiración navajo. En esta etapa de creación, el diseñador perfecciona y cuida todos los elementos y detalles más mínimos que componen un gran diseño: estilo, reinvención, balance, forma, mezcla de tonos y texturas.

Para Daniel Espinosa el origen de esta colección reflejada en Couture by Appointment Only, viene de la pasión que siente por la mezcla de los más tradicionales elementos y muestras artísticas del México de la Colonia, particularmente la Colección de Plata del museo Franz Mayer (platería mexicana, italiana y española de los siglos XV, XVI, XVII) uniéndolo con la obra pictórica y escultórica de hasta los ultramodernos museos de Nueva York Dinamarca, y Londres. Un mix "timeless" que se ve reflejado en cada una de las joyas que componen esta colección.

Fuente. Revista Publicidad y Mercadotecnia. Viernes 5 de enero de 2007. Núm. 11
Recuperado en julio de 2007, de <http://pymmazine.com/articulos>

Anexo 7. Ley federal de Derechos de Autor

Capítulo II

De las Obras Fotográficas, Plásticas y Gráficas

Artículo 85.- Salvo pacto en contrario, se considerará que el autor que haya enajenado su obra pictórica, escultórica y de artes plásticas en general, no ha concedido al adquirente el derecho de reproducirla, pero sí el de exhibirla y el de plasmarla en catálogos. En todo caso, el autor podrá oponerse al ejercicio de estos derechos, cuando la exhibición se realice en condiciones que perjudiquen su honor o reputación profesional.

Artículo 88.- Salvo pacto en contrario, el derecho exclusivo a reproducir una obra pictórica, fotográfica, gráfica o escultórica no incluye el derecho a reproducirla en cualquier tipo de artículo así como la promoción comercial de éste.

Artículo 89.- La obra gráfica y fotográfica en serie es aquella que resulta de la elaboración de varias copias a partir de una matriz hecha por el autor.

Artículo 90.- Para los efectos de esta Ley, los ejemplares de obra gráfica y fotográfica en serie debidamente firmados y numerados se consideran como originales.

Artículo 91.- A las esculturas que se realicen en serie limitada y numerada a partir de un molde se les aplicarán las disposiciones de este capítulo.

Artículo 92 bis.- Los autores de obras de artes plásticas y fotográficas tendrán derecho a percibir del vendedor una participación en el precio de toda reventa que de las mismas se realice en pública subasta, en establecimiento mercantil, o con la intervención de un comerciante o agente mercantil, con excepción de las obras de arte aplicado.

Artículo 93.- Las disposiciones de este capítulo serán válidas para las obras de arte aplicado en lo que tengan de originales. No será objeto de protección el uso que se dé a las mismas.

Fuente: Ley Federal de Derechos de Autor. Recuperado en julio de 2007, de <http://www.impi.gob.mx/impi/>

Anexo 8. Ventas en unidades por producto en abril de 2007

Tipo de producto	Unidades vendidas	% de ventas por producto
Papel maché	13	1.16%
Resina	69	6.16%
Cerámica	43	3.84%
Bolsos	31	2.77%
Madera	6	0.54%
Plataforma	8	0.71%
Anillos	34	3.03%
Aretes	178	15.88%
Aros	11	0.98%
Cadenas	41	3.66%
Collares	167	14.90%
Coquetas	20	1.78%
Dijes	292	26.05%
Gargantillas	41	3.66%
Mancuernillas	23	2.05%
Pulseras	45	4.01%
Pulso	24	2.14%
Bronce	72	6.42%
Grabados	3	0.27%
Total	1121	100.00%

Fuente: Reporte de ventas en unidades, proporcionado por la compañía.