



# JOYERIA TOUS, S.A.<sup>1</sup>

## “Somos joyeros desde 1920”

### INTRODUCCIÓN

TOUS es uno de los diez mayores grupos españoles del sector de la moda y uno de los principales en el sector de la joyería. Con sede en Manresa (Barcelona), TOUS tiene sus orígenes en un taller de reparación de relojes fundado en 1920.

Hasta 2014 TOUS era un grupo 100% familiar, perteneciente a la familia Tous. En 2014, vendió un 25% al fondo suizo Partners Group<sup>2</sup>, por unos 150 millones de euros. Previamente a la entrada del inversor foráneo, la familia Tous se repartió un dividendo con cargo a reservas de 78 millones.

Tabla 1: Datos identificativos de TOUS

<b>CNAE 2009</b>	1512 - Fabricación de artículos de marroquinería, viaje y de guarnicionería y talabartería
<b>Objeto Social</b>	Comercialización, al mayor y al detalle, de artículos de joyería, bisutería y marroquinería. Comercialización de los productos y servicios mencionados en el apartado anterior en régimen de franquicia.
<b>Sede (oficinas centrales)</b>	Carretera de Vic a El Guix, 3 08243 Manresa (Barcelona)
<b>WEB corporativa</b>	<a href="https://www.tous.com/es-es/">https://www.tous.com/es-es/</a>
<b>Fecha constitución</b>	1920
<b>Fecha de creación del osito TOUS</b> 	1985
<b>Facturación global, incluyendo franquicias (2017)</b>	446 millones de euros
<b>Profesionales (2017)</b>	> 4.000 personas (1.900 en España)
<b>Nº de establecimientos (2017) (propios y franquicias)</b>	622 tiendas en 53 países (62% en territorio internacional)
<b>Venta online (2017)</b>	6% del total

<sup>1</sup> Caso elaborado en enero de 2019, por Gloria Aparicio, Idoia Idigoras, Txomin Iturralde y Amaia Maseda (profesorado de la UPV/EHU, Facultad de Economía y Empresa, SARRIKO) para la Asignatura Dirección y Gestión de la Empresa Familiar de ADE.

<sup>2</sup> Partners Group es uno de los principales fondos de inversión internacionales, con más de 37.000 millones de euros de activos bajo su gestión, y está especializado en asociarse con empresas familiares para tratar de impulsar su crecimiento.

Desde las oficinas, un equipo de profesionales gestiona el negocio desde distintas áreas funcionales: producción, logística, marketing y atención al cliente.

Las tiendas, punto de conexión con los clientes, son un espacio de diseño muy cuidado y pensado para ofrecer una experiencia de compra excelente.

La línea de joyería se vende exclusivamente en tiendas TOUS, muchas de ellas franquicias<sup>3</sup> de la marca. Las demás líneas de producto; bolsos; relojes; gafas; fragancias; y productos textiles, se pueden adquirir también en tiendas selectas de multi-marca.

**TOUS vende lujo accesible.** En palabras de los responsables de la empresa: **"Tenemos piezas para ir a la alfombra roja pero nuestro mercado es el medio"**.

La empresa es conocida mundialmente con el apellido de los creadores, en ocasiones la marca va acompañada por su isotipo, el oso, incorporado 20 años después del casamiento de los fundadores.



Figura 1: Logotipo de TOUS (evolución y adaptación por líneas)

Figura 2: Rótulo de una tienda TOUS

*Nuestra misión es ser queridos alrededor del mundo por ofrecer joyas y accesorios que acompañan en cada momento de la vida y ser una marca ilusionante que genera valor gracias a la calidad, la pasión y el espíritu de servicio de todas las personas TOUS.*

*En TOUS tenemos la visión de ser la marca de joyería de lujo asequible más deseada y exitosa del mundo, con el compromiso de aportar valor a los clientes, colaboradores y al conjunto de la sociedad.*

Figura 3: Misión y Visión de TOUS

<sup>3</sup> Franquicia TOUS <https://www.franquiciashoy.es/franquicias/franquicias-de-bisuteria/de-bisuteria/tous/>

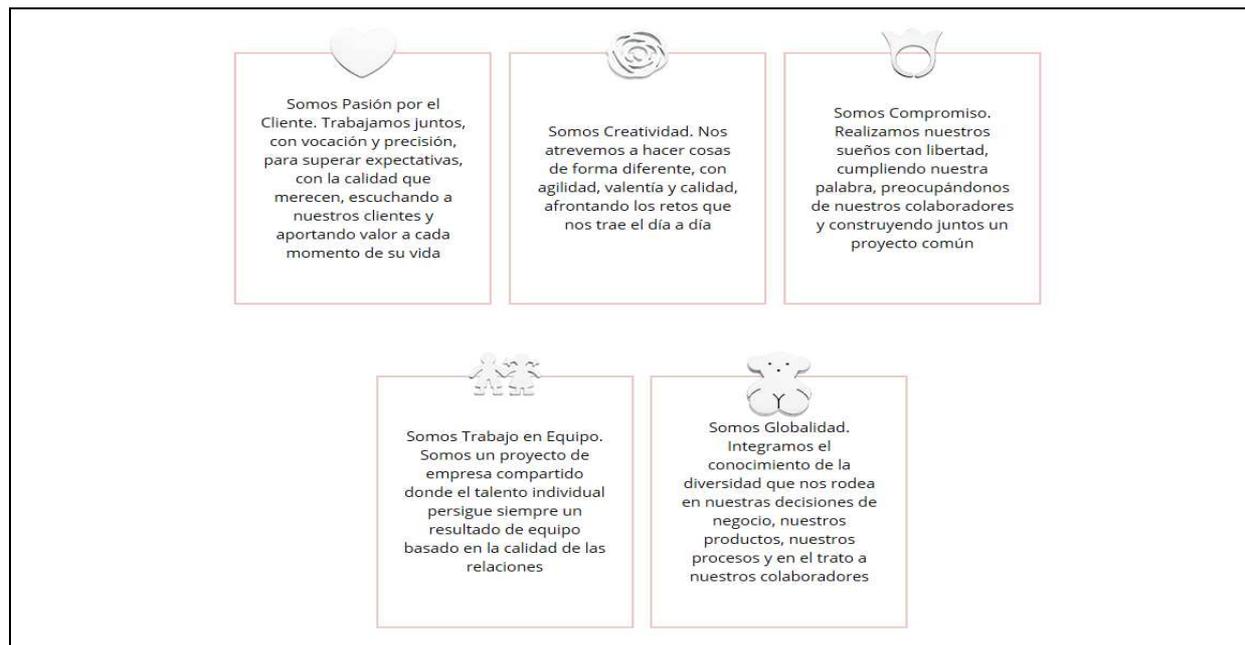


Figura 4: Valores de TOUS

La firma generó unas ventas de 446 millones de euros durante 2017, lo que representa un crecimiento del 10,6% respecto al ejercicio anterior.

## HISTORIA DE LA EMPRESA Y LA FAMILIA

El origen de la empresa es un negocio familiar; un taller de relojería fundado en 1920 en la ciudad de Manresa (Barcelona) por Salvador Tous Blavi y su esposa Teresa Ponsa Mas. Salvador Tous, hijo del fundador, trabajó con su padre y sus hermanas desde muy joven, pero no es hasta casarse con Rosa Oriol, en 1965, cuando la pareja toma las riendas de la empresa. Se incorporan en un momento de pleno crecimiento y expansión internacional transformándose en una marca *lifestyle* de lujo accesible.



Figura 5: Salvador Tous Blavi y su esposa Teresa Ponsa



Después de años de esfuerzo por crear una compañía sólida y solvente, uno de sus activos más importantes son los más de 4.000 profesionales que trabajan en TOUS en todo el mundo (el 85% son mujeres). Estas personas han crecido con la compañía y han reforzado e integrado los valores de la empresa con una gran pasión por el proyecto.

Para el año 2020 tienen el objetivo de seguir creciendo como negocio y como marca, llevando a cabo planes de consolidación en los países de todo el mundo en los que ya operan con cerca de 500 tiendas; además de crecer y expandirse en los países en los que todavía no tienen presencia. Son muy conscientes de que la innovación aplicada a la marca, al producto y al negocio es la clave de este crecimiento.

Tienen por tanto grandes desafíos, pero también un legado, el de sus padres. Alba Tous, actual presidenta de la empresa, e hija del matrimonio Tous Oriol, recoge la siguiente dedicatoria a sus padres en la página web: *“Quiero agradecerles, en nombre de mis hermanas y de todo el equipo que trabajamos en TOUS, la responsabilidad, el ingenio, la pasión, el rigor y la exigencia que nos han transmitido para convertirnos en un referente en el mundo de la joyería”*

Por su parte, Rosa Oriol, con referencia al libro escrito con sus memorias, conmemorativo de las bodas de oro del matrimonio Tous Oriol dice: *“Que nadie espere que cuente aquí grandes estrategias y metas de juventud logradas. A nosotros todo nos ha pasado sin darnos cuenta, trabajando de lunes a sábado noche y cumpliendo sueños que seguramente guardásemos en algún lugar de nuestras cabezas, pero que no teníamos tiempo de desear. Siempre disfrutando mientras, piedra a piedra, construíamos una empresa que hoy está presente en los cinco continentes”*

**Tabla 2: Principales hitos en la historia de la empresa TOUS**

<b>1920</b>	La Familia Tous abre un pequeño taller de reparación de relojes en Manresa (Barcelona) que, poco a poco, se acerca al mundo de la joyería.	<b>1 tienda</b>
<b>1965</b>	Salvador Tous Ponsa, hijo del fundador, se casa con Rosa Oriol Porta, tomando el relevo familiar y uniendo dos talentos que, con su visión y creatividad, crearon un nuevo lenguaje en joyería.	
<b>1970</b>	Rosa Oriol instala un pequeño taller de joyería en la trastienda y empieza a personalizar las joyas de sus clientas para convertirlas en piezas modernas y actualizadas que reflejan los gustos de una nueva generación.	
<b>1985</b>	Nace el oso TOUS. Rosa Oriol, con una clara vocación creadora, se inspira en lo que más tarde se convertirá en el emblema de la marca. Este momento coincide con el inicio de la expansión nacional de TOUS, con la primera tienda en Lleida.	
<b>1989</b>	Apertura de la primera tienda en Barcelona en Pedralbes Centre, que consigue un éxito inmediato.	<b>4 tiendas</b>
<b>1992</b>	Incorporación al negocio familiar de las cuatro hijas del matrimonio Tous Oriol: Rosa, Alba, Laura y Marta.	<b>7 tiendas</b>

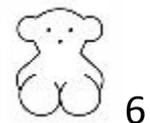


<b>1996</b>	Internacionalización de la marca con la apertura de la primera tienda en Japón.	<b>18 tiendas</b>
<b>2000</b>	TOUS apuesta por la diversificación y extiende su negocio a los accesorios de moda y fragancias. Incorpora a su portfolio una colección de bolsos y marroquinería teniendo un éxito inmediato. Actualmente esta gama de productos significa el 20% del negocio en tiendas TOUS. Algunos modelos como el "Rose" o el "Kaos" se han convertido en clásicos de la moda textil.	<b>55 tiendas</b>
<b>2001</b>	La marca llega a México, convirtiéndose en el segundo mercado para TOUS.	<b>161 tiendas</b>
<b>2004</b>	TOUS se consolida internacionalmente alcanzando los 200 puntos de venta, empieza con el servicio de <i>e-commerce</i> y abre sus primeras tiendas en Nueva York y París.	
<b>2007</b>	Se inaugura una nueva sede central en Manresa (Barcelona) con más de 10.000 m <sup>2</sup> para afrontar el crecimiento. Restaurando una antigua fábrica textil del siglo XIX, el nuevo edificio de TOUS se enmarcó en un proyecto de rehabilitación en el que se siguieron criterios de sostenibilidad medioambiental.	<b>301 tiendas</b>
<b>2008</b>	Relevo generacional: Alba Tous asume la presidencia de la compañía de la mano de Salvador Tous, incorporando un nuevo Consejo de Administración.	<b>352 tiendas</b>
<b>2014</b>	Apertura de los nuevos talleres TOUS (Tato) de 3.700 m <sup>2</sup> para hacer frente al crecimiento.	
<b>2015</b>	TOUS acelera su presencia internacional con la entrada en su capital de Partners Group y la apertura de nuevos mercados como China.	<b>522 tiendas</b>
<b>2016</b>	Rosa Oriol y Salvador Tous reciben el premio " <i>Business leader of the year award</i> " de la cámara de comercio española en Estados Unidos	<b>535 tiendas</b>
<b>2017</b>	Un legado duradero: Oficinas TOUS presentes en Rusia, Asia, América Latina, Estados Unidos y España. Evaluación e implementación de la cultura corporativa.	<b>622 tiendas</b>

Fuente: elaboración propia a partir de: <https://www.tous.com/brand/es-es/about-tous>

## EL OSITO: ELEMENTO DE DISEÑO Y SÍMBOLO DE IDENTIDAD DE LA MARCA

En 1985, coincidiendo con la expansión de la compañía, Rosa Oriol, con una clara vocación creadora, dio vida al diseño del oso: "*En uno de mis viajes, vi un osito de peluche en un escaparate y pensé en*



*los recuerdos entrañables de la infancia, ¿Por qué no hacerlo en oro? El oso marcó el inicio de nuestra expansión y está siempre presente en nuestros diseños. Es muy especial para mí y, soy consciente que, gracias al oso hemos llegado hasta aquí. La ternura que transmite es universal”.*



**Figura 6: Salvador Tous (hijo del fundador) y Rosa Oriol, su esposa**

El osito de TOUS representa uno de los valores fundamentales de la marca y por lo que se la identifica en todo el mundo: la ternura. De formas redondeadas y carácter emocional, se ideó para evocar los recuerdos más dulces de la infancia.



**Figura 7: Bocetos del osito TOUS**

Cada artículo TOUS refleja ternura, diversión y juventud de espíritu, como valores de la marca, transmitiendo el alma de la compañía. En 2017 se vendieron 2.124.069 osos TOUS.

Las joyas son entregadas en una cajita de colores empolvados con un mágico cascabel e incorporan el sello de autenticidad de la marca.



**Figura 8: Packaging de los productos TOUS**

En 2012 TOUS denunció, por supuesto plagio, a la empresa gallega Joya y Diseño Oro. Solicitó una indemnización que ascendía a 350.000 euros por cada año en que Joya y Diseño Oro vendió productos de forma similar a su ‘osito’ sin licencia. El fallo de la sentencia, dictada en 2018, reconoce que las piezas intervenidas guardan cierta relación con el osito de TOUS, pero que son distintas en los ojos, el flequillo y las manitas. El juzgado de lo penal número 1 de Ourense, justifica que la “idea básica” –el osito- no es inimitable y que las creaciones derivadas de ella están amparadas por la libertad de mercado.

En la expansión nacional e internacional de TOUS han sido importantes las campañas publicitarias y los acuerdos con *celebrities* como Kylie Minogue, Jennifer López, Gwyneth Paltrow... En 2014 TOUS lanzó una campaña bajo el concepto *Tender Stories*<sup>4</sup>. Un concepto que tiene como objetivo retratar la ternura como un valor universal que todos apreciamos, y explorarla de forma cercana, generando un universo coherente con la marca pero sin caer en la ñoñería o en la nostalgia. Desde entonces las *Tender Stories* han sido continuas en TOUS<sup>5</sup>.

✓ EFECTOS SOBRE LA IMAGEN DE MARCA DE TOUS POR LA POSICIÓN DE LA FAMILIA Y LA MARCA EN LA PUGNA INDEPENDENTISTA CATALANA

Una fotografía en la que presuntamente aparecía una de las hermanas Tous junto con Carlos Puigdemont, Joan Laporta, Pilar Rahola y una estelada, fue el origen del “problema”.

Alba Tous, la presidenta de la compañía y la supuesta protagonista de la foto (en realidad no salía en la imagen) envió una carta a todos sus franquiciados, que luego facilitaron a la prensa, en la que

<sup>4</sup> En el enlace se puede visualizar la campaña, que vio la luz en 2014 las cadenas de televisión de España, Méjico, Polonia, Italia y a nivel online también en Grecia, Colombia, Rusia, Honk Kong, Usa y Japón

<https://lapublicidad.net/tous-lanza-de-la-mano-de-scpf-su-campana-tender-stories/>.

<sup>5</sup> *Tender Storie* número 9 en diciembre de 2018 <https://www.youtube.com/watch?v=AXDO-sRLrUE>

admitía su "vocación internacional, española y catalana de corazón". "No dejéis que nadie os diga que no somos una marca española, orgullosa de serlo", escribía Alba Tous para paliar el impacto de su falsa fama independentista.



*"TOUS from Barcelona, Spain"*

**Figura 9: Campaña publicitaria de la marca para marcar su posición ante el conflicto independentista catalán.**

La Fundación Rosa Oriol, una entidad con vocación social y solidaria que hasta ahora llevaba el nombre de la directora creativa de la firma de joyería TOUS, cambia de nombre y de patronato para alejarse de la polémica generada alrededor de la empresa por el proceso independentista en Cataluña. Rosa Oriol y su hija Rosa Tous, vicepresidenta de la compañía, han abandonado el patronato de la fundación. La salida de la familia Tous ha sido voluntaria. **La entidad social busca una renovación "apolítica y transversal" después de recibir críticas por el proceso independentista".**

El conflicto independentista también parece haber afectado a las ventas de la cadena en España en 2018. Un descenso que Alba Tous atribuye a la caída del consumo, la inestabilidad política y el boicot a la marca.

## **ESTRATEGIA FAMILIAR**

Entre 1987 y 1992 se incorporan al negocio familiar las cuatro hijas del matrimonio Tous Oriol (Rosa, Alba, Laura y Marta).

Es una empresa familiar que, de momento, ha logrado consolidar el relevo generacional. "Tenemos un objetivo común que compartimos; mis padres, hoy retirados de la gestión, nos han ayudado a entender nuestra posición. Siendo nuestra, la compañía no lo es del todo, nuestra responsabilidad máxima es hacerla estable para que pase a la siguiente generación". Su padre, Salvador, sigue acudiendo a diario a la fábrica en Manresa buscando "lo que podría hacerse mejor". Su madre, Rosa, juega con las piedras haciendo colecciones muy especiales.

En el año 2008 se produjo el relevo generacional en la presidencia que situó a Alba Tous al frente de la empresa, de acuerdo con las otras tres hermanas. Alba no es la mayor pero es la que ha trabajado más cerca de su padre.



**Figura 10: Salvador Tous y Rosa Oriol junto a sus hijas: Laura, Marta, Rosa y Alba**

Manuel Pavón, socio responsable de Garrigues Empresa Familiar y consultor de la empresa desde 2017, destaca como elementos cruciales a tener en cuenta para el éxito de la misma: la capacidad de comunicarse de esta familia empresaria y el espíritu emprendedor que tienen. Gracias a estos dos valores mantienen muy próxima la misión familiar con la misión de la empresa. Además, hacen que todos se esfuercen por proteger la marca.

Para ellos el relevo es simplemente un proceso natural. Actualmente, dos de las hijas han tomado las riendas de la dirección general, modificando el organigrama. Mientras que las otras dos tienen otros cargos de responsabilidad. Todas ellas ya se formaron en el sector estudiando diferentes temas relacionados. TOUS tenía claro que para poder tener éxito como empresa familiar debían actuar como una piña.

Disponen de un protocolo familiar donde queda claro que “ser propietario no obliga a trabajar, pero sí a respetar la empresa” como afirma Rosa Tous.

El protocolo familiar de TOUS establece las normas para estar en la empresa. Por ejemplo, los maridos no pueden entrar en la empresa, y respecto a los nietos, las propias hijas han acordado que pueda entrar uno por rama. Para 2020 ya se habrá incorporado algún miembro de la siguiente generación. Alba y Rosa lo tienen claro “la tienda será su primera escuela”.

Además cuentan con el Consejo de Familia.

## **REORGANIZACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Aunque el modelo de negocio de TOUS sigue siendo el mismo, la actual compañía poco tiene que ver, en su estrategia y en la composición de su Consejo de Administración con aquella que sorprendió al sector con el emblemático “osito”. La empresa de joyería TOUS ha ido adaptando sus estructuras y procesos productivos.

Para las empresas familiares dar la responsabilidad de la gestión a una persona no vinculada a la familia, un CEO profesional, suele ser un reto. TOUS ya en 2005 tomó esa decisión y nombró a Jose María Folache como Consejero Delegado de la Compañía.

En 2010 dos años después de que TOUS abriera su consejo de administración a directivos externos a la familia, la compañía sufrió la marcha de José María Castellano, ex consejero delegado de Inditex, y de José Luis Bueno, catedrático de la escuela de negocios IESE.

En 2014 Rosa Oriol salió de máximo órgano de administración de la compañía (Salvador Tous y Marta Tous tampoco están en el Consejo) y desde entonces se han dado varios cambios, fundamentalmente para responder a las dos patas del plan de crecimiento de la compañía: la digitalización y la expansión geográfica.

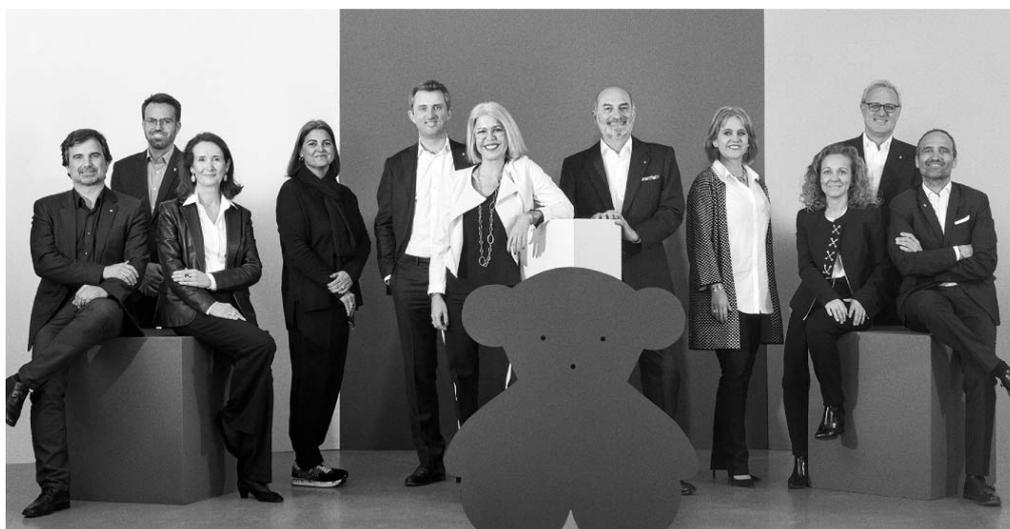
En Julio de 2015 el fondo suizo Partners Group se hizo con el 25% del capital de TOUS. Fuentes del sector calculan que la operación se valoró en unos 150 millones de euros. Esta operación se enmarca en el Plan Estratégico de TOUS para los próximos años.

Para las familias empresarias la entrada de accionistas externos también supone un reto.

En un comunicado Alba Tous, presidenta de TOUS, señalaba convencida que “dar la entrada a un socio ajeno es una decisión acertada, ya que buscábamos un socio global que aportara experiencia en la gestión y el desarrollo internacional del negocio y lo hemos encontrado”. Por su parte, Andrew Deakin, director general de Partners Group, mostraba su satisfacción por poder “acompañar” a TOUS en esta nueva etapa de crecimiento internacional. Rosa Tous señalaba asimismo “la familia buscaba un desafío para seguir mejorando, sentir cierta incomodidad para no quedarnos en la zona de confort”.

La incorporación del nuevo socio también impulsó la remodelación del Consejo de Administración de TOUS.

En enero de 2019, el Consejo de Administración de TOUS está integrado por 11 personas (tres consejeras de la familia Tous, dos consejeros representantes de Partners Group, el Consejo Delegado y el Director General, tres consejeros independientes y una secretaria no consejera):



**Figura 11: Consejo de Administración de TOUS (enero 2019)**

- ALBA TOUS (Presidenta)

Alba Tous cursó Gestión de Joyería en el Institut CFH de Laussane (Suiza), y cuenta con estudios complementarios por el Gemological Institut of America (California). Se incorpora al negocio familiar en 1984, asumiendo la Dirección General de la compañía en 2002 y, en 2008, toma el relevo como presidenta de TOUS hasta hoy en día. Cursó el PDD en el IESE.



- JOSÉ MARÍA FOLACHE (CEO)

Jose María Folache es el consejero delegado de TOUS desde 2005. Licenciado en Derecho en la Universidad Complutense de Madrid y con un Máster en Administración de Empresas en el IESE, José María tiene una larga experiencia en el sector del *retail*. Fue Director Adjunto de Compras en El Corte Inglés y, anteriormente, Vicepresidente del grupo Carrefour.

- JOSEP MARÍA BOSCH (Director General)

Josep Maria Bosch es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona, diplomado por el Programa de Dirección General del IESE y diplomado en Contabilidad y Auditoría. Comenzó su carrera en PriceWaterHouseCoopers y, más adelante, fue Director General de Pielsa. En 2002 se une a TOUS como director de operaciones y, en 2011, asume el cargo de director general de TOUS.

- LAURA TOUS (Vocal)

Laura Tous inició los estudios de Empresariales, realizó el Programa de Desarrollo Directivo (PDD) y el Programa de Alta Dirección (PADE) en IESE Business School. Inició su carrera profesional en TOUS hasta asumir el cargo de codirectora general junto con su hermana Alba Tous en 2002. En 2013, fue nombrada directora general de Dayaday<sup>6</sup> (marca *lowcost* de TOUS). También lidera la dirección general del grupo familiar patrimonial.

- ROSA TOUS (Vicepresidenta Corporativa)

Gemóloga de profesión, Rosa Tous estudió en el Gemological Institute of America en Los Ángeles y cursó el programa PADE en IESE. Rosa es la vicepresidenta corporativa de TOUS desde 2013, presidenta de ANDEMA, Asociación por la Defensa de la Marca y miembro de la junta y comisión de comunicación de Círculo Fortuny.

- ALAIN HERTACH (Partners Group)

Alain Hertach aporta su conocimiento por su especialización en los segmentos de consumo y digital. Pertenece al fondo de inversión suizo Partners Group y, anteriormente, trabajó en Ernst & Young y PriceWaterhouseCoopers. También es miembro del Consejo de Hunter Boots. Es licenciado en Banca y Finanzas por la Zurich University of Applied Sciences and Arts. Alain relevó a Tim Phil Johannessen en enero de 2018, que se había sumado al órgano de administración de TOUS en 2016 por su conocimiento del mercado asiático.

- ANDREW DEAKIN (Partners Group)

Andrew Deakin es Director General de Private Equity Europe y tiene 22 años de experiencia en la industria. Antes de unirse a Partners Group, trabajó en Phoenix Equity Partners, Deloitte Corporate Finance y PriceWaterHouseCoopers. Tiene una licenciatura en Economía de la Universidad de Nottingham (Reino Unido) y una gran experiencia trabajando con marcas de consumo sólidas.

- BEATRIZ GONZÁLEZ-CRISTÓBAL (Consejera Independiente)

Beatriz González-Cristóbal tiene un Executive MBA del IE Business School y un amplio conocimiento de la Industria del Lujo y Retail. Fue Vicepresidenta Ejecutiva de ventas y distribución y miembro del Comité Ejecutivo de Hermès International Group. También ocupó cargos de responsabilidad en Loewe y fue la primera Directora General de Bvlgari en España. Actualmente es miembro de la Junta Directiva del Círculo Fortuny y Responsable de la Comisión de Estudios del mismo. Beatriz es Consejera Independiente de TOUS desde diciembre de 2013.

---

<sup>6</sup> Dayday <https://www.dayaday.com/>



- LUIS BACH TERRICABRAS (Consejero Independiente)

Luis Bach tiene un MBA de ESADE Business School. Actualmente es el Presidente de Samson & Surrey. Fue miembro del Comité Ejecutivo Mundial del Grupo Bacardi, Presidente del Grupo Orangina Schweppes y miembro del Consejo de Administración de Suntory Holdings Ltd. También fue CEO no ejecutivo de Daler Rowney Ltd. Dispone de una vasta experiencia en la administración de empresas familiares. Es Consejero Independiente de TOUS desde diciembre de 2013.

- IGNACIO DE PINEDO (Consejero Independiente).

Nacho de Pinedo, consejero independiente, es CEO y fundador de la escuela de negocio digital ISDI. También es fundador de la aceleradora de start-ups IMPACT. Anteriormente, desarrolló su carrera profesional en Procter & Gamble y en Canal+. De Pinedo es licenciado en Ciencias Empresariales en ICADE y es doctor en Marketing por la Universidad Complutense de Madrid. Es consejero Independiente de TOUS desde diciembre de 2018.

- NURIA GARRÓS RIBERA (Secretaria, no Consejera)

Nuria Garrós Ribera es Directora de Asesoría Jurídica & Compliance. Fue formada en Derecho en la Universidad Pompeu Fabra y especializada con un Programa de Desarrollo Directivo PDD en IESE Business School.

## ESTRATEGIA EMPRESARIAL

TOUS dio un vuelco al concepto de joyería tradicional posicionando sus joyas al alcance de todos, con unos locales más abiertos al público, invitando a entrar y mirar sus expositorios. Además su estrategia empresarial se basa en la rotación de producto. Varían constantemente sus colecciones haciendo unas 20 anuales aproximadamente y renovando continuamente sus escaparates. De este modo modernizan el sector de las joyerías acercándolo más al de la moda.

El modelo de negocio de TOUS se caracteriza por un alto grado de integración vertical. El 80% de los productos comercializados son de producción propia y se realizan artesanalmente en sus talleres.

En TOUS se llevan a cabo todas las fases del proceso de creación: diseño, fabricación de las piezas, distribución, venta y postventa del artículo en los distintos canales de TOUS, cuidando directamente la calidad en todos los procesos y detalles que asegura la capacidad de producción de más de 3 millones de piezas al año.

En 2016 TOUS inauguró una fábrica de joyería en Sabadell (Barcelona) en sustitución de la que tenía en la capital catalana para incrementar su capacidad de producción en línea con su proceso de crecimiento y expansión internacional. Según Rosa Tous, vicepresidenta corporativa de la compañía, "localizar la planta aquí, en lugar de en mercados exteriores, permite acercar al diseñador y la producción, controlar mejor los procesos y garantizar la calidad del producto". El complejo busca unir las vertientes "artesanal y tecnológica" del negocio.

Asimismo en el éxito de TOUS son claves la estrategia de diversificación, la internacionalización y la Responsabilidad Social.

### 1. DIVERSIFICACIÓN:

La joyería es el *core business* de TOUS. Gracias a su éxito, a finales del siglo XX la compañía empezó a diversificar su cartera para ofrecer una amplia gama de accesorios: bolsos, fragancias, relojes, gafas y complementos. La venta de bolsos y accesorios textiles representa alrededor del 16% de la



facturación de TOUS. Si bien la joyería continúa siendo el motor de las ventas, los bolsos son, tradicionalmente, uno de los productos utilizados por las firmas para elevar su posicionamiento de marca.

La compañía está por tanto dividida en dos grandes áreas de actividad, la de joyería y complementos por un lado y las licencias y alianzas con otros socios por otro. Ambas dependen de la Dirección General Comercial.

La joyería marca las pautas para las demás líneas de producto y, bajo la rigurosa supervisión de la dirección de arte de la firma, la inspiración joyera se transmite a todas las categorías. La joyería supone el grueso de las ventas del grupo con un 65% aproximadamente del total.

La familia Tous decidió integrar en la visión de joyería la producción y comercialización de los complementos y esto supuso la reestructuración del negocio y la entrada en 2015 de Partners Group, con el 25% del capital, para impulsar un área que necesitaba en ese momento una gran inversión.

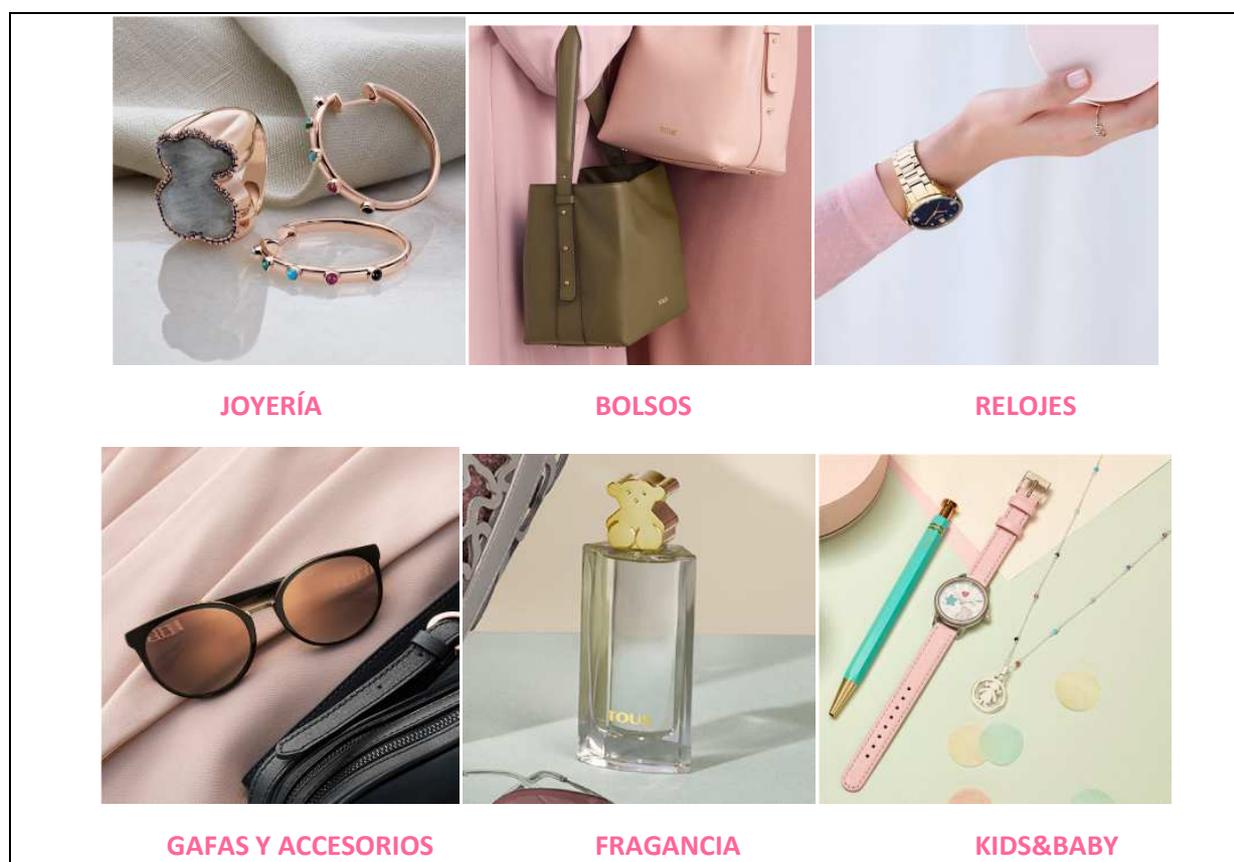


Figura 12: Diversificación

Por otra parte, Casual Dreams SL, es la sociedad constituida por los Tous para gestionar la marca de bisutería y complementos gallega *lowcost* con el nombre DAYADAY, comprada en 2013. Poco a poco, va abriendo tiendas pero no logra impulsar los beneficios con esta línea de negocio. Una de las grandes palancas de crecimiento de DAYADAY está siendo El Corte Inglés, con *corners* o islas comerciales en estos grandes almacenes. También se han abierto tiendas propias de la marca, pero a pesar del incremento de la facturación (roza los 20 millones de facturación en 2017 y opera con una red de 78 tiendas), los resultados de esta división no consiguen salir de los números rojos.



## 2. INTERNACIONALIZACIÓN: “NO SIEMPRE SE ACIERTA A LA PRIMERA”

Durante 2017 TOUS ha abierto más de 100 tiendas en todo el mundo (17 de ellas en España), alcanzando así la cifra de 622 establecimientos en 53 países, una expansión espectacular pero lejos del objetivo de 800 tiendas que se marcó la empresa en su plan de expansión previo a la crisis. Aun así, la expansión internacional ha permitido "equilibrar" el negocio de la compañía cuando España entró en crisis. Los buenos resultados que está experimentando este año la cadena a nivel internacional contrastan con la caída de ventas en España. Según Folache (CEO de TOUS), en los nueve primeros meses del año 2018, TOUS ha registrado incrementos superiores al 20% en sus mercados exteriores, que ya representan más del 50% de su facturación, que contrasta con el descenso en ventas en España.

Hoy TOUS tiene un marcado carácter global.



Figura 13: TOUS en el mundo

Las primeras experiencias de internacionalización de TOUS fueron a mediados de los años 90 en Alemania, Japón y Estados Unidos. Sin embargo, no todo ha sido un camino de rosas en el proceso de internacionalización de TOUS, hay mercados que se han resistido mucho.

Tabla 3: Principales mercados de TOUS (más del 50% de la facturación es internacional)

PAÍSES	NÚMERO DE TIENDAS (diciembre 2017)
ESPAÑA	233
MÉXICO	74 (objetivo de 80 en 2018)
CHINA	21 (objetivo 100 en 2021)
EEUU	20
RUSIA	15
• • •	
<b>TOTAL</b>	<b>622</b>



Son varias las frases que definen la filosofía de internacionalización de TOUS. En septiembre de 2018 Carlos Soler-Duffo, Director General Comercial de TOUS en un evento patrocinado por el Foro de Marcas Renombradas Españolas, señalaba “Mejor ser pionero que decantarse por un mercado saturado”, añadía “en ciertos países de gran tamaño, puede resultar más conveniente empezar por consolidar una ciudad” e insistía “una marca está lista para ir a mercados exteriores en cuanto sepa que tiene una propuesta de valor diferenciada con capacidad de interesar a consumidores globales eso sí, considerando además las particularidades de cada mercado”.

La alianza con socios locales ha sido una de las estrategias utilizadas por TOUS para impulsar su crecimiento internacional, tanto a través de franquicias puntuales como de acuerdos de mayor envergadura. TOUS a menudo ha insistido en la importancia de estos socios: “somos mexicanos en México; colombianos en Colombia... Según afirmó Rosa Tous “siempre buscamos, y en ocasiones simplemente lo encontramos, un socio, alguien que conozca bien el país para que resulte más fácil instalarse, superar las trabas burocráticas y conocer de primera mano su idiosincrasia”. No obstante, hay países como Italia o Estados Unidos, en los que ha entrado abriendo tiendas propias.

México ha sido el gran pilar de la internacionalización de la empresa (con un objetivo de llegar a 80 tiendas en 2018), mientras que Europa y EEUU han sido países más complicados dada la saturación de estos mercados.

Cuando en 2016 Rosa Oriol y Salvador Tous fueron homenajeados en Nueva York por la expansión del negocio de joyería señalaban que “a pesar de tener 20 tiendas en Estados Unidos, el mercado estadounidense es una tarea pendiente: hemos entrado, salido, hemos vuelto a entrar, salido otra vez..., un error ha sido ver a EEUU como un país homogéneo y no lo es...crecemos en Florida pero en Los Ángeles tuvimos que cerrar nueve de las diez tiendas. El mismo producto, el mismo precio pero el cliente es diferente”.

China, también ha sido un mercado complicado para TOUS por estar dominado por las falsificaciones y por los problemas surgidos con los primeros socios locales. A finales de 2018 TOUS vuelve a intentarlo en China por cuarta vez. TOUS siguiendo el nuevo Plan Estratégico para China releva a Mario Coll (después de solo 10 meses de su nombramiento) por un ejecutivo chino, Ray Chow, que había trabajado en Montblanc y en una agencia *online* de productos de lujo. Además TOUS ha firmado alianzas con los grupos locales Fine Art y Modern Avenue para impulsar su crecimiento y abrir 100 tiendas en China en un plazo de 3 años. “TOUS se ocupa de la marca y nuestros socios, de abrir mercado” indica Alba Tous. Además, ha reforzado su división de ventas por Internet con la creación de una filial. “Allí tienes que ser fuerte en las ventas *online*, las empresas dependen de ellas mucho más que aquí”, explica la presidenta.

El negocio de la joyería está altamente fragmentado internacionalmente, sin grandes operadores mundiales, salvo competidores directos de TOUS como Swarovski o Pandora. Por esta razón, la empresa quiere seguir el modelo de España en todos los países en que opera buscando la consolidación de las posiciones abiertas y marcándose el objetivo de alcanzar entre el 10% y 15% de cuota de mercado en cada uno de ellos.

### 3. SOSTENIBILIDAD<sup>7</sup>

La Pasión por el Cliente, la Creatividad y el Compromiso son los valores destacados por la empresa en su relación con el mercado y su entorno; lo que demuestra a través de la Responsabilidad Social Corporativa que se desprende de muchas de sus actuaciones y actividades.

---

<sup>7</sup> Disponible en la web corporativa de TOUS



#### ✓ COMPROMISO MEDIOAMBIENTAL

Green building: 48,63% de eficiencia energética obtenida mediante la energía geotérmica del edificio 'El Cub' y con la energía solar a través de las placas fotovoltaicas del edificio principal. Reutilización del agua en la sede corporativa. Fábrica en Sabadell (Talleres TOUS) con proceso de recuperación de recursos y gestión de residuos sostenible: buena gestión de residuos y reciclaje y recuperación de metales y materias primas. El 50% del oro y la plata en TOUS es reciclado. Dispone de depuradora para tratar las aguas usadas y contaminadas para que puedan ser vertidas al medio natural. Luces LED en tiendas para minimizar la contaminación lumínica. Reciclaje de papel, cartón y tóneres de impresoras... en la sede corporativa y en las tiendas. Packaging 100% FSC certified. Expertos en revivir, reusar y reciclar joyas.

#### ✓ COMPROMISO SOCIAL

Cumple 3% de J TSA en la incorporación de personal discapacitado. Semana de la Salud. Empresa pionera en España en fomentar la conciliación de vida laboral y familiar: abrió una guardería en su propia sede central en 2007. Ofrece un edificio-comedor dedicado a la relajación y el ocio. Programa de formación para asegurar la retención de talento. Convenios con escuelas de artesanos, y joyeros, diseñadores y negocios. Participación en acciones de ONGs como el 'Trailwalker' de Intermón Oxfam. Animales permitidos en tiendas calle. Servicio post-venta que asegura la perdurabilidad de las joyas. Recuperación de tiendas icónicas en Lisboa, Barcelona y República Checa. Recuperación de la antigua fábrica textil para instalar su sede. Membresía social en la Fundación Rosa Oriol, proyecto solidario que ayuda a los más necesitados de la comarca (a partir de 2018 la Fundación pasa a denominarse Fundación Convento Santa Clara debido a los problemas que ha tenido la empresa TOUS con la pugna independentista catalana. A pesar de salir del patronato y perder el nombre de Rosa Oriol, los Tous aseguran que seguirán contribuyendo a la nueva Fundación). Membresía en Círculo Fortuny y patrocinio cultural: MACBA (BCN), MAP (México City), NYPL (New York City) y MAAP (Moscú).

#### ✓ BUEN GOBIERNO

Dispone de código ético de conducta suscrito por los empleados y proveedores para asegurar la buena praxis, trazabilidad de la materia prima y transparencia de actuación. Dispone de una política de reclutamiento, de un canal ético y de un plan de igualdad sensible con la política retributiva que fomenta la pluriculturalidad. Desarrollo del proyecto TOUS HEF (Enterprise Heritage) para preservar la memoria y la identidad corporativa fomentando la investigación, la conservación, la difusión y la puesta en valor del patrimonio histórico-empresarial de TOUS. Movilidad gracias al proyecto GEO. Aplicación 'Happy Force' para hacer llegar la cultura corporativa a los empleados. Dispone de una política de prevención de riesgos laborales y salud. Certificaciones de garantía y control en el producto como el Proceso Kimberley (diamantes) y el cuidado de las materias primas. Certificaciones de gemas: identificación, re-identificación y certificación. Certificaciones de garantía oficiales en el supply chain en HQ. Laboratorio Oficial de Análisis in-house (Talleres TOUS). Membresía en Andema (Asociación para la defensa de la marca) y I.E.F. (Instituto de la Empresa Familiar). Proceso de admisión en el RJC.

### **RETOS DE FUTURO:**

El cambio de gusto y la forma diferente de ver el lujo por parte de las nuevas generaciones de consumidores está forzando a modificar el modelo de negocio del comercio minorista, incluidos los joyeros. "Puede ser oro, plata o un diamante, debemos preservar el valor sentimental de la joya para salvar al sector", advirtió Salvador Tous en un homenaje en Nueva York a su carrera profesional y la de su mujer Rosa Oriol al frente de TOUS.



"Se están dando cambios muy importantes en la confección de las joyas". El gusto, indicó, está ganando más peso en la elección del consumidor que el valor de las piezas. Eso provoca que el consumidor ya no se preocupe tanto por su durabilidad. Por eso el gran reto, dice Oriol, es transmitir a las nuevas generaciones que "una joya estará siempre ahí cuando se abra el cajón", para celebrar un momento más o menos importante de la vida.

En una nota de prensa en agosto de 2018 TOUS publicaba que la transformación digital, el crecimiento y la internacionalización han marcado la actividad de TOUS en el último año. Para reafirmar el compromiso de la compañía con estas áreas estratégicas se han incorporado al equipo directivo tres mujeres con un gran talento y una amplia trayectoria profesional que las avala. Se trata de Carolina De la Calzada, como Directora de Negocio Digital (apostando por la omnicanalidad); Eva Gallego como Directora de Negocio de Accesorios (para continuar integrando el área de joyería y accesorios) y Lina Lopera como Directora de México.

Según palabras de Alba Tous, Presidenta de TOUS, "la incorporación de perfiles con la trayectoria y solidez de De la Calzada, Gallego y Lopera contribuirá muy positivamente a la sostenibilidad y desarrollo de la marca, a la vez que facilitarán el acceso a nuevas oportunidades comerciales, que aportarán un gran valor estratégico a nivel global".

En septiembre de 2018 la Vicepresidenta Corporativa de TOUS, Rosa Tous en el II European Excellence Summit, evento para analizar la situación actual y el futuro del sector del lujo, destacó el compromiso y la responsabilidad de TOUS con el talento, la formación y la innovación. Además, describió la fórmula con la que TOUS trabaja la creatividad: "Es crucial tener el mix perfecto entre juventud y experiencia. La combinación de juventud y madurez es clave para nuestro triunfo".

En línea con este objetivo, TOUS ha inaugurado uno de los proyectos más pioneros de excelencia en formación profesional: Escuela TOUS<sup>8</sup> de Joyería y Oficios Artesanos. Se trata de un convenio de colaboración entre TOUS y las escuelas joyeras con el propósito de transmitir conocimientos sobre el oficio joyero a jóvenes estudiantes provenientes de las mejores universidades y escuelas de artesanos del mundo. "Damos la oportunidad a nuevos diseñadores de venir a nuestra sede. No para que aprendan, porque ya saben mucho, sino para que tengan la posibilidad de practicar en las mejores condiciones" expresó la vicepresidenta de TOUS durante su intervención en la jornada.

Rosa Tous finalizó la sesión concluyendo que "el éxito es un equilibrio entre el talento, el trabajo constante y la suerte. Los clientes son cada vez más exigentes, hay que buscar el equilibrio entre la tradición y la innovación".

La economía colaborativa y los nuevos modelos de negocio de la mano de la tecnología también han irrumpido en el mundo de la joyería, y TOUS no quiere quedarse atrás frente a este desafío.

En diciembre de 2018 TOUS entra en el capital de la *startup* de joyería *online* VERONE,<sup>9</sup> que se basa en un modelo de suscripción *online* en el que los usuarios pueden alquilar joyas.

La plataforma está impulsada por la incubadora de *startups* Nuclio. La compañía tiene diferentes planes de suscripción para sus usuarios, con cinco opciones que oscilan entre 29 euros y 99 euros al mes.

Además, VERONE permite alquilar de forma ocasional joyas con tarifas que van desde el 8% hasta el 10% del valor de la pieza. En paralelo, si el usuario desea quedarse con las joyas, VERONE cuenta con una oferta de descuento.

---

<sup>8</sup> Información sobre la Escuela TOUSs: <https://www.tous.com/brand/es-es/about/escuela>

<sup>9</sup> VERONE <https://www.verone.com/>



El reto de TOUS ante su próximo centenario en 2020 es “**seguir creciendo para perdurar**”, adaptándose a los nuevos mercados, nuevas formas de consumo, nuevas generaciones de consumidores... TOUS ha previsto para la efeméride abrir su propio museo y mantener su espíritu de conseguir “una empresa excepcional con gente excepcional donde sólo los excepcionales podrán estar”.

## REFERENCIAS

Página web de TOUS: <https://www.tous.com/brand/es-es/about-tous>

Noticias recogidas de numerosos medios de comunicación (prensa escrita, *online*, redes sociales, ...).