

TOUS, S.A¹.

“Igualdad de género: valor esencial de la familia y la empresa TOUS”²

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.

A lo largo de sus más de cien años de trayectoria, la compañía ha sabido adaptarse a los nuevos tiempos, modas y técnicas aún sin dejar de lado la artesanía, la tradición y su esencia. Tres generaciones, y en proceso de incorporación de la cuarta, de oficio, perseverancia y conocimiento de negocio avalan la trayectoria de la marca joyera.

Hasta 2014 TOUS era un grupo 100% familiar, perteneciente a la familia TOUS. En 2014, vendió un 25% al fondo suizo Partners Group³, 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. En 2021 se cumplieron seis años desde que Partners entró en TOUS. La gestoría sondeaba la venta de su participación en TOUS por más de 200 millones. Morgan Stanley, la asesora al fondo en la operación, no ha desvelado públicamente el resultado. Con independencia del fondo, la familia TOUS siempre ha mantenido tanto la participación mayoritaria en la propiedad, como los puestos de dirección de la empresa.

Tabla 1: Datos identificativos de TOUS

CNAE 2009	1512 Fabricación de artículos de marroquinería, viaje y de guarnicionería y talabartería
Objeto Social	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.
Sede (oficinas)	Carretera de Vic a El Guix, 3 08243 Manresa (Barcelona)
WEB corporativa	https://www.tous.com/es-es/
Fecha constitución	1920

¹ Caso elaborado en enero de 2023, 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. Existen distintas versiones actualizadas de este caso docente, publicadas en cada curso académico, que permiten hacer seguimiento de la estrategia empresarial y familiar de TOUS. Consultar el repositorio ADDI de la UPV/EHU.

² Memoria de Sostenibilidad 2021: https://static.tous.com/21202/pub/directus/87d34f95-c2dc-4e10-b864-d480fa303803.pdf?_ga=2.92806941.1876113676.1672068369-1220993356.1672068359&_gl=1*17v48t6*_ga*MTIyMDk5MzM1Ni4xNicyMDY4MzU5*_ga_L3HZYT27V7*MTY3MjA2ODM1OC4xLjEuMTY3MjA2OTEzOC42MC4wLjA.

Vídeo elaborados con motivo del centenario. El Español (06.11.2019): <https://www.elespanol.com/branded/tous-joyeria/>

³ 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.





Fecha de creación del osito TOUS	1985
Facturación global Resultados Netos (2021)	384 millones de € 22,3 millones de € de beneficio
Profesionales⁴ (2021)	Alrededor de 4000 colaboradores/as (2.908 directos y el resto franquiciados)
Nº de establecimientos (2021) (propios y franquicias)	702 tiendas en 46 países
Venta online (2021)	27mercados con e-commerce (20% de los ingresos)
Reduce el número de mercados estratégicos y se centra en los más rentables 2022	Liquida las filiales de Francia, Reino Unido e Italia tras la pandemia Cierra Rusia por la invasión de Ucrania ⁵
2022	TOUS se renueva Estrena marca y propósito corporativo

En las oficinas, un equipo de profesionales gestiona el negocio desde distintas áreas funcionales: producción, logística, marketing y atención al cliente. A lo largo del año 2022 se han ido incorporando nuevos perfiles profesionales a la empresa con clara orientación al mercado como el brand experience director ⁶ y el digital strategy, insights & innovation director⁷.

Las tiendas físicas han sido y son un espacio de diseño muy cuidado y pensado para ofrecer una experiencia de compra excelente. Sin embargo, la necesidad de atender a clientes a distancia debido al desarrollo del comercio electrónico, acelerado por la pandemia COVID 19, ha reafirmado la apuesta de la empresa por la inversión en digitalización y omnicanalidad.

La línea de joyería se vende exclusivamente en tiendas TOUS, muchas de ellas franquicias⁸ 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**".

⁴Contabilizan todas las personas que trabajan para la marca en tiendas TOUS incluyendo también, por tanto, personas contratadas por los franquiciados terceros.

⁵ <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/12019762/11/22/Tous-liquida-las-filiales-de-Francia-Reino-Unido-e-Italia-tras-la-pandemia.html>

⁶ <https://corporate.tous.com/es-es/TOUSBRANDEXPERIENCEDIRECTOR>

⁷ <https://corporate.tous.com/es-es/TOUStransformaciontalento>

⁸ Franquicia TOUS <https://www.franquiciashoy.es/franquicias/franquicias-de-bisuteria/de-bisuteria/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 clientes, colaboradores/as y al conjunto de la sociedad.

Figura 1: Misión y visión de TOUS

Figura 2: Valores de TOUS⁹

⁹ Los valores de TOUS han sido la piedra angular que ha regido el crecimiento y consolidación de la marca como lo que es hoy y, actualmente, son compartidos por un equipo formado por más de 4.000 profesionales que trabajan alrededor del mundo y contribuyen a hacer de ella una de las marcas más admiradas y queridas: pasión, creatividad, compromiso, equipo y





El modelo de negocio de TOUS logra implantarse y desarrollarse en el mercado de la joyería gracias a una visión innovadora para la época. Analizado con la perspectiva de los años, TOUS supo estar en el momento adecuado y en el lugar adecuado lanzando su colección de joyas con diseños simples y materiales nobles -pero no excesivamente recargados- en un momento en que las joyas eran un artículo de lujo inaccesible para la población media. Además, el resto de joyeros se habían mantenido en un diseño excesivamente clásico de las joyas y las colecciones, mientras que las joyas de TOUS se presentan con un carácter juvenil y desenfadado. Al principio atraen a un público adolescente, con gran acogida para lograr la expansión del negocio, y poco a poco van logrando un posicionamiento que les ha permitido dirigirse a un público mucho más variado en edades y clases sociales. Lograron democratizar la joyería y en gran medida el éxito de la marca se debe también a los cerca de 4.000 colaboradores/as de TOUS, quienes además de transmitir los valores de la compañía por todo el mundo, aconsejan y ayudan personalmente a cada cliente tanto en la compra como en la post-venta.

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 3: 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 profesionales que trabajan en TOUS en todo el mundo. Estas personas han crecido con la compañía y han reforzado e integrado los valores de la empresa con una gran pasión por el proyecto. TOUS 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. Las relaciones

globalidad. Por ello, TOUS los ha representado a través de los iconos más característicos de la compañía, realizados en plata. Memoria Sostenibilidad 2020 <https://heritage.tous.com/es-es/historia-en-valores/globalidad>



de trabajo en el grupo TOUS están basadas en los principios de respeto mutuo e igualdad y quedan recogidos en el código ético de la compañía. El mismo establece que no se admitirá ningún tipo de discriminación contra alguna persona por razón de su ideología, religión o creencias, su pertenencia a una etnia, raza o nación, su sexo, orientación sexual, situación familiar, enfermedad o minusvalía. Todos los niveles del grupo TOUS velan por el respeto de este principio.

Actualmente se encuentran en el negocio las cuatro hijas del matrimonio; y el año del centenario (2020) comenzó, tímidamente, pero con perspectiva de futuro, a incorporarse la cuarta generación. En 2022, Berta, la biznieta de Salvador formada en Esade, ya se ha incorporado como ejecutiva en la empresa.

Rosa Oriol, con referencia al libro escrito con sus memorias, conmemorativo de las bodas de oro del matrimonio TOUS Oriol dijo: *“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”*. El alma del proyecto empresarial es Rosa Oriol, pero sus cuatro hijas se han ido incorporado a la actividad de la empresa de forma natural y actualmente están al frente de la misma desde distintos cargos de gestión y trabajo. La más pequeña de las cuatro, Marta Tous, es la que ha heredado el espíritu creativo de su madre.

El relevo generacional llegó en 2008, cuando Alba fue nombrada presidenta y su hermana Marta, responsable de I+D. Alba ha elevado la firma creada por sus padres, cumpliendo la teoría de que la primera generación funda las empresas y la segunda las expande. Las cifras respaldan a Alba, unas ventas de 384 millones de euros y su buen hacer empresaria, le ha valido para convertirse en un codiciado fichaje para algunas marcas del sector¹⁰.

Llevan 102 años ejerciendo con cariño y dedicación un oficio milenario y quieren compartir su legado con las nuevas generaciones de joyeros y artesanos para darles la oportunidad de prosperar profesionalmente y preservar un oficio totalmente conectado con la comunidad. Por ello han impulsado la Escuela TOUS de Joyería y Oficios Artesanos y el proyecto, TOUS Heritage. Este proyecto es el museo TOUS para preservar la memoria e identidad corporativa, fomentando la investigación, la conservación, la difusión y la puesta en valor del patrimonio histórico-empresarial de TOUS. En 2019 el oso se legitimó como icono de la marca al ser incorporado al Museo de Diseño de Barcelona, siendo un reconocimiento que respalda la proyección global de este elemento de la marca.

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

1920	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.	1 tienda
1965	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.	

¹⁰En 2022 Alba ha fichado por Mascaró, como consejera independiente
<https://www.elmundo.es/loc/famosos/2022/03/23/6239945c21efa06d2e8b45ae.html>





1970	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.	
1985	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.	
1989	Apertura de la primera tienda en Barcelona en Pedralbes Centre, que consigue un éxito inmediato.	4 tiendas
1992	Incorporación al negocio familiar de las cuatro hijas del matrimonio Oriol: Rosa, Alba, Laura y Marta.	7 tiendas
1996	Internacionalización de la marca con la apertura de la primera tienda en Japón.	18 tiendas
2000	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.	55 tiendas
2001	La marca llega a México, segundo mercado para TOUS.	161 tiendas
2004	TOUS se consolida internacionalmente alcanzando los 200 puntos de venta, empieza con <i>e-commerce</i> y abre sus primeras tiendas en Nueva York y París.	
2007	Se inaugura una nueva sede central en Manresa (Barcelona) con más de 10.000 m2 para afrontar el crecimiento.	301 tiendas
2008	Relevo generacional: Alba TOUS asume la presidencia, incorporando un nuevo Consejo de Administración.	352 tiendas
2010	Adquisición de talleres TOUS (Tato) y TOUS & TOUS (Complementos)	
2014	Apertura de los nuevos talleres TOUS (Tato) de 3.700 m2 para hacer frente al crecimiento.	
2015	TOUS acelera su presencia internacional con la entrada en su capital de Partners Group y la apertura de nuevos mercados como China.	522 tiendas
2016	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	535 tiendas





2017	Un legado duradero: Oficinas TOUS presentes en Rusia, Asia, América Latina, Estados Unidos y España. Evaluación e implementación de la cultura corporativa.	622 tiendas
2018	Creación de la escuela TOUS de joyería y Oficios Artesanos. Apertura del archivo (HEF) y del museo TOUS. Membresía en el Responsible Jewellery Council.	702 tiendas
2019	Presencia en más de 50 países y más de 4.000 personas El Oso se expone en el Museo del Diseño de Barcelona	748 tiendas
2020	La firma celebra 100 años desde su fundación en 1920	Centenario¹¹ 703 tiendas
2021	Reacción al impacto de la pandemia COVID 19: TOUS Next, Nuevo Plan Estratégico	Omnicanalidad
2022	TOUS se renueva Estrena marca y propósito corporativo	Renovación de la imagen

RENOVACION DE LA IMAGEN DE TOUS: NUEVO PROPOSITO Y LOGOTIPO

La empresa es conocida mundialmente con el apellido de los creadores (TOUS). El osito fue incorporado en el año 1985, 20 años después del origen del proyecto empresarial común creado a partir del matrimonio entre Salvador Tous y Rosa Oriol.

¹¹ La llegada de la pandemia en 2020 hizo que TOUS pospusiera las celebraciones previstas para el centenario, pero en el último cuatrimestre del año retomó algunas de las acciones más emblemáticas para compartir con su comunidad y clientes la alegría de cumplir 100 años de historia. TOUS presentó en septiembre en el Festival de Cine de San Sebastián el documental OSO, que recorre los cien años de historia de la firma.

Además inauguró un archivo-museo tanto físico en su sede de Manresa, como digital con el lanzamiento de la [página web](#) que acoge toda la exposición. Un proyecto para la conservación y difusión del patrimonio histórico de la casa, en el que la firma ha trabajado durante los últimos cinco años. El espacio de TOUS Heritage.





Figura 4: Salvador Tous (hijo del fundador) y Rosa Oriol, su esposa

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”*.

El osito de TOUS, de formas redondeadas y carácter emocional, se ideó para evocar los recuerdos más dulces de la infancia.



Figura 5: Bocetos del osito TOUS

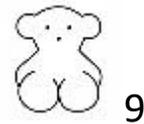
2022 ha sido el año de la renovación. El rebranding de TOUS llega con un nuevo propósito de marca, *'We craft a world of joy'*¹² y una identidad completamente renovada, más sobria y menos naif. El objetivo es abrirse a nuevos códigos que permitan conectar con los públicos más jóvenes¹³.

Los últimos acontecimientos, vinculados a la incorporación del negocio a la venta online y los cambios sociales acelerados por la pandemia COVID 19, han conducido a una renovación de la empresa y de su imagen. Simbolizando la relevancia de esta evolución, la firma ha reformulado su logo. La nueva

¹² <https://www.reasonwhy.es/actualidad/tous-renueva-marca-presenta-nuevo-proposito-corporativo-lema-we-craft-a-world-of-joy>

¹³ <https://brandemia.org/el-osito-de-tous-se-despide-como-simbolo-de-la-marca>





propuesta es un diseño tipográfico contundente, robusto y a su vez amable por sus formas redondeadas, que permite un mayor nivel de *customización* y una mejor lectura en el entorno digital¹⁴. Y el osito desaparece del logo.

TOUS TOUS

Figura 6: Evolución del logotipo de la marca 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 7: Packaging de los productos TOUS

La familia TOUS, especialmente Salvador y Rosa, han tenido gran proyección mediática y han estado visibles en numerosos actos públicos de promoción de la marca. Destaca también su apuesta por proyectar una imagen vinculada a personajes que dotan de personalidad a la marca. Un hito muy importante en este sentido, fue el contrato con Eugenia Martínez de Irujo, aristócrata que ha desarrollado una importante carrera profesional en la empresa y que fue elegida en su momento por ser joven y popular por sus títulos nobiliarios, pero también conocida por su carácter liberal. Actualmente, además de Eugenia, también desarrolla colaboraciones con otras diseñadoras que actúan como embajadoras de la marca. Tamara Falcó x TOUS y Belinda Peregrín x TOUS son más recientes proyectos en común de la firma joyera y las diseñadoras. Fruto de estas colaboraciones, han desarrollado colecciones que pretende reflejar la personalidad y el estilo de las diseñadoras. En el caso

¹⁴TOUS presenta su evolución de marca y su propósito corporativo: <https://corporate.tous.com/es-es/evoluciondemarcaTOUS>





10

de Tamara, Rosa Tous afirma que “...todo lo que hace tiene su sello, una mezcla de elegancia y naturalidad muy fresca que se refleja en Tamara Falcó x TOUS”.



Figura 8: Tamara Falcó x TOUS y Belinda Peregrín x TOUS

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 y Emma Roberts.

LA EMPRESA TOUS ANTE 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 de la polémica que rodeó a la empresa y uno de los momentos más críticos de su historia reciente. Tacharon a la empresa de independentista tras la rápida viralización de la foto. Alba TOUS, presidenta de la compañía, envió una carta a todos sus franquiciados para paliar el impacto de su falsa fama independentista, en la que admitía su "vocación internacional, española y catalana de corazón": "*No dejéis que nadie os diga que no somos una marca española, orgullosa de serlo*", e hicieron una campaña publicitaria, sin mucha notoriedad, pero que pretendía posicionarles en el lado español.



Atribución-NoComercial-CompartirIgual (cc by-nc-sa)



“TOUS from Barcelona, Spain”

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

No lograron superar la crisis de marca puesto que cualquier posicionamiento tenía detractores para la marca. El incidente afectó de lleno a la familia empresaria y a los proyectos vinculados a la empresa familiar. La Fundación Rosa Oriol, una entidad con vocación social y solidaria que llevaba el nombre de la directora creativa de la firma de joyería TOUS, cambió de nombre y de patronato para alejarse de la polémica generada alrededor de la empresa. Rosa Oriol y su hija Rosa TOUS, vicepresidenta de la compañía, abandonaron el patronato de la fundación. La fundación declaraba públicamente que la entidad social buscaba una renovación "apolítica y transversal" del patronato, después de recibir críticas por la vinculación del patronato con el proceso independentista. Las declaraciones de la familia señalaban que la salida del patronato fue voluntaria, pero claramente marcada por los acontecimientos.

Esta polémica ha empañado el nombre de firma catalana en sucesivas ocasiones y ha sido moneda de cambio entre sus detractores y competidores para proclamar el boicot a la marca. Sin embargo, los resultados de la empresa, tras una serie de períodos de caídas, volvieron a recuperar su tendencia alcista en el ejercicio 2018.



Gráfico 1: Evolución en los resultados de la empresa TOUS en los períodos siguientes a la crisis independentista

LA EMPRESA TOUS ANTE DENUNCIA DE FALSEDAD DE LAS JOYAS

En enero de 2020, en pleno inicio del año de celebración del centenario surgió otra noticia que afectaba directamente a la imagen de la marca TOUS y ponía en peligro su reputación centenaria: *Consujoya, una asociación de consumidores y usuarios, acusa a la marca catalana de rellenar sus piezas con un material no metálico, a pesar de que las vendía como piezas de oro o plata.*

En esta ocasión y fruto del aprendizaje de la crisis de marca anterior, reaccionaron con rapidez y contundencia. Para ello demostraron y justificaron que con su actuación no había una estrategia enfocada al fraude o al engaño, y ello ha sido fundamental para que la reputación de la marca no se



viera deteriorada. A los pocos días de la denuncia y tras haberse pronunciado públicamente argumentando la legalidad en su sistema de producción de la pieza, la Audiencia archivó la denuncia contra TOUS. La sentencia establecía que “*los artículos pueden contener un núcleo no metálico*” y que éste no contraviene la normativa.

TOUS no sólo logró superar el hecho denunciado con argumentos conformes a ley, sino que utilizó el incidente para reforzar su imagen de marca con una notoria campaña publicitaria al respecto.

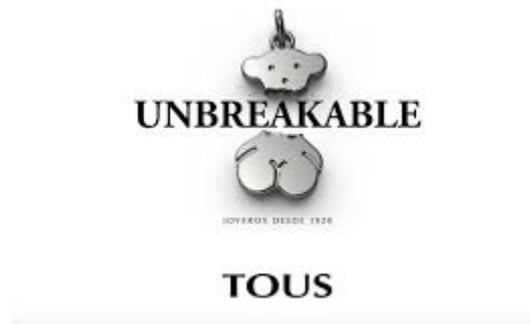


Figura 10: Campaña publicitaria de la marca para “aprovechar” la polémica sobre el relleno de las joyas.

EL IMPACTO DE LA PANDEMIA Y EL REFUERZO DE LA OMNISCANALIDAD EN TOUS

El impulso a la omniscanalidad llevado a cabo por TOUS ha sido calificado como un caso de éxito por Esade Creapolis (2021) y redactado como sigue en su resumen ejecutivo:

La COVID-19 afectó gravemente a la industria de la joyería, al no tratarse de productos de primera necesidad. EL 35% del año las tiendas estuvieron directamente cerradas, y el resto del año se experimentó una crisis económica sin precedentes. El cierre ha dejó al servicio online como la única alternativa viable durante la fase más dura de la pandemia. TOUS aceptó el desafío, y aprovechó la circunstancia para innovar en sus procesos y poder salir aún más reforzado de la crisis.

Durante la pandemia, las tiendas cerradas se utilizaron como “*dark stores*”, almacenes de suministros para compras online (envío desde la tienda), lo que supuso un gran desafío organizacional y tecnológico. Una vez se suavizaron las restricciones, se reforzaron procesos omniscanal ya incluidos: *click & collect*, reserva de tienda y pasillo infinito¹⁵.

Actualmente TOUS ofrece un servicio omniscanal completo con entrega el mismo día gracias a la integración del stock en tiempo real, el conocimiento del cliente y la integración de todos los canales, especialmente: ERP, E-Commerce y TPV.

La experiencia global de TOUS ha sido un éxito rotundo, a pesar del fuerte descenso en ventas y de las pérdidas de 2020. El e-commerce pre-pandemia suponía el 8% de las ventas, y en el trimestre de confinamiento este porcentaje se triplicó. Al final del año se terminó con un crecimiento del e-commerce del 72%. Además, la empresa consiguió otros objetivos como la mejora del servicio recibido por el cliente con respecto al servicio prestado por el canal *online* en años anteriores, así como la reducción de costes relacionados con la mejor gestión de la última milla. Finalmente, la organización

¹⁵ “Pasillo Infinito” significa que el consumidor puede comprar a través de una plataforma “X” cualquier artículo, combinando las ventajas de la exposición y acceso en la propia tienda física con el catálogo completo on line mediante dispositivos de conexión disponibles en tienda.





mejoró su performance al tener una visión completa de todos los canales y una mejor coordinación cruzada.

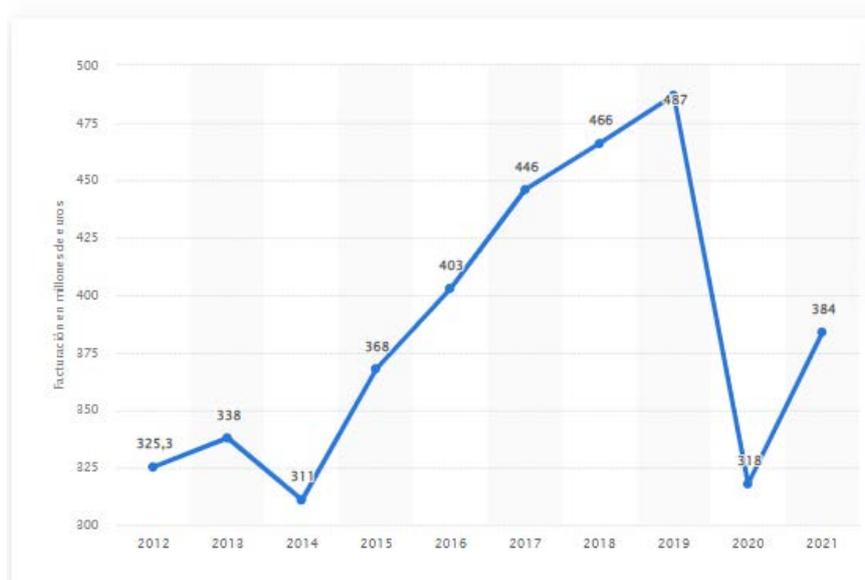


Gráfico 2: Valor de las ventas a nivel mundial entre 2012 y 2021 (en millones de euros)

ESTRATEGIA FAMILIAR

IGUALDAD DE GÉNERO EN LA FAMILIA Y LA EMPRESA

El compromiso con la igualdad de género, tanto en los espacios de trabajo como de cara a la sociedad, forma parte de los valores esencia de esta empresa y es intrínseca su naturaleza familiar. Es una empresa con un gran componente de liderazgo femenino, y que apuesta firmemente por el equilibrio en los equipos.

Según reza en la memoria de sostenibilidad (2021) TOUS tiene un 58 % de mujeres en el Comité de Dirección. Entre 1987 y 1992 se incorporaron al negocio familiar las cuatro hijas del matrimonio Tous Oriol (Rosa, Alba, Laura y Marta). 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 siempre había trabajado más cerca de su padre. El Consejo de Administración, con un 40% de mujeres, muestran una composición paritaria que sobresale muy por encima de la media de las empresas del IBEX-35 y potencia el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad.

Anualmente elaboran un Plan de Igualdad íntegro para garantizar un entorno de trabajo sin discriminación. Cuentan con un 88% de mujeres en plantilla, fomentando el empleo y el empoderamiento de las mujeres. Disponen de un Protocolo contra el acoso sexual y por razón de género que tiene por objetivo prevenir, sensibilizar y erradicar el acoso sexual a lo largo de toda la compañía y en todas relaciones laborales.

En el Plan de Igualdad se detallan las principales acciones a impulsar para lograr una igualdad real y efectiva para la sociedad Joyerías TOUS SA (JTSA). También están trabajando en un Plan de Igualdad específico para Talleres TOUS.





Desde 2015 cuentan con una Comisión Paritaria de Igualdad, cuyo principal objetivo es el de supervisar el adecuado cumplimiento del Plan de Igualdad y del Protocolo contra el acoso sexual y por razón de género, y hacer seguimiento de las acciones realizadas para promover el avance en ambos sentidos. La comisión cuenta con representantes de la compañía, así como de los propios colaboradores y colaboradoras

Principales líneas de actuación del plan	
	→ Igualdad en los procesos de selección y promoción
	→ Acceso en igualdad de condiciones a la formación
	→ Corregir posibles diferencias salariales
	→ Asegurar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral
	→ Introducir la perspectiva de género en las políticas de Salud y Seguridad
	→ Promover un lenguaje comunicativo igualitario en las comunicaciones internas

Figura 11: Líneas de actuación del Plan de Igualdad TOUS

LA SUCESION

TOUS 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 generación¹⁶".

¹⁶ Alba, Laura, Marta y Rosa Tous han traspasado en el 11% del capital que cada una ostenta en la compañía a la sociedad patrimonial con la que cuenta cada una de ellas. Este movimiento no implicará cambios en la gestión de TOUS.





Figura 12: 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, destacaba 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 natural¹⁷. 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. “Trabajamos juntas y entre nosotras no hay rivalidad porque cada una nos ocupamos de actividades diferentes y nos compenetrarnos mucho”, señala Rosa Tous.

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 rama¹⁸. Alba y Rosa lo tienen claro “la tienda será su primera escuela”.

¹⁷ Rosa Tous en una entrevista de noviembre de 2021 señalaba “Nunca me he planteado otra cosa que seguir los pasos de nuestros padres al frente de la empresa familiar. Ha sido nuestro mundo, el motor de nuestras vidas. Mis hermanas y yo pasábamos horas con mis padres en la primera tienda y eso nos dio la oportunidad de disfrutar la experiencia de crear una joya y la satisfacción de ver el sentimiento que despierta”

¹⁸ Las cuatro hermanas desayunan cada mañana juntas en la central y hay otro miembro de la familia que también lo hace. Este momento de encuentro sirve para planificar la jornada. En la película del centenario apenas se vislumbra la cuarta generación, que ya está «asomando». «Estamos preparando el terreno para que tengan un espacio», asegura Rosa, aunque da la sensación de que por el momento están muy protegidos.





Además, cuentan con el Consejo de Familia.

En 2020 TOUS celebró “un centenario de cine”. El documental realizado con motivo del centenario tiene como última escena a toda la familia, con los diez bisnietos del matrimonio formado por Salvador y Rosa. Sin desvelar su identidad, el documental termina con la afirmación de que la cuarta generación comienza a incorporarse en la empresa. Quizá en «Oso 2» se pueda ver en acción a los bisnietos de Salvador Tous Blavi y Teresa Ponsa.



Figura 13: Presentación del largometraje documental ‘Oso’ en el festival de San Sebastián

REORGANIZACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Aunque el modelo de negocio de TOUS no haya variado mucho, 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. Desde enero de 2019 Carlos Soler-Duffo es el nuevo consejero delegado de TOUS.

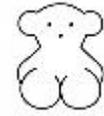
En 2014 Rosa Oriol salió de máximo órgano de administración de la compañía (Salvador Tous y Marta Tous tampoco están en el Consejo) y desde entonces se han dado varios cambios, fundamentalmente para responder a dos de las principales patas s del plan de crecimiento de la compañía: la digitalización y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

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 2023, el Consejo de Administración de TOUS está integrado por 11 personas¹⁹ (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):

1. 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.

2. CARLOS SOLER-DUFFO (CEO)

Desde el 1 de marzo de 2019 Carlos Soler-Duffo es el nuevo consejero delegado de TOUS. El hasta entonces director comercial de la firma catalana de joyería relevó a José María Folache, que dejó la compañía para presidir la firma portuguesa de accesorios Parfois.

Carlos Soler-Duffo es Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y MBA por Esade y cuenta con amplia trayectoria en el sector del *retail*. Antes de incorporarse al equipo directivo de TOUS en 2012, ostentó la dirección general de la cadena de moda femenina Punto Roma durante tres años. Previamente pasó por multinacionales como L'Óreal, Banco Santander o Watson Luxury.

3. 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.

4. 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 (marca *lowcost que TOUS adquirió en 2013 y echó el cierre en enero de 2020*). Actualmente es consejera ejecutiva de TOUS KAOS, el 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.

¹⁹ De conformidad con el acuerdo de Junta General Extraordinaria y Universal de Socios de 18 de diciembre de 2017, el grupo TOUS en 2020 únicamente remuneró a los consejeros externos e independientes por el desempeño del cargo de consejero/a.





5. 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. También es miembro del Consejo de Hunter Boots.

6. ANDREW DEAKIN (Partners Group)

Andrew Deakin es Director General de Private Equity Europe y tiene más de 20 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.

7. 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.

8. 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.

9. 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. Se formó en Derecho en la Universidad Pompeu Fabra y se especializó con un Programa de Desarrollo Directivo PDD en IESE Business School.





Figura 14: Consejo de Administración de TOUS (enero 2023)

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 expositores. 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.

Si 2020, año del confinamiento por la pandemia COVID 19, supuso un freno para el crecimiento. Durante el año 2021, con un nuevo plan estratégico, TOUS Next, iniciaron un proyecto muy





prometedor de transformación transversal, manteniendo su negocio tradicional. Un replanteamiento de la compañía con el que preveía recuperar niveles pre-crisis en 2022 (con una previsión de 400 millones de ventas) y volver a la senda del crecimiento un año después, en 2023. Era la oportunidad perfecta para hacer un ejercicio de introspección y construir su nuevo propósito corporativo, “*We craft a world of joy*”. Y avanzar sobre tres ejes de evolución en su modelo de negocio: foco en el cliente y la digitalización, el impulso de la responsabilidad y la sostenibilidad, y la revisión de los procesos para lograr la máxima eficiencia y agilidad.



Figura 15: TOUS reordena tu equipo de diseño

La puesta en marcha de este Plan Estratégico ha supuesto también una transformación en el ámbito organizativo con la incorporación de nuevos perfiles a la empresa, la creación de nuevas áreas y una reordenación de equipos. El plan estratégico TOUS Next además ha supuesto un impulso en su plan de inversiones. TOUS ha remodelado su sede central y reformulado su gestión logística, entre otros. Además, en 2022 ha decidido renovar una de sus tiendas insignias en Madrid, la ubicada en el número 50 de la calle Serrano, con el propósito de adaptarse a un público más joven. “Nuestro objetivo es dejar de ser solo una tienda para ser una experiencia y un punto de encuentro de la comunidad creativa”.

El nuevo concepto de tienda fomenta la autonomía del cliente y ofrece un nuevo rol al equipo de tienda, que no solo actuarán como dependientes sino como "embajadores de marca y estilistas", tal y como apuntan desde TOUS. Los y las dependientes tendrán la opción de atender y cobrar en cualquier punto de la tienda, dejando de lado la tradicional caja con el objetivo de lograr un trato más cercano con el cliente y avanzar en cuanto a digitalización, uno de sus grandes objetivos. Al mismo tiempo, gracias a los espacios específicos para realizar sesiones de estilismo y *photo corners* para [la generación de contenidos](#) (ambos enfocados en las nuevas generaciones) de los que dispone este nuevo espacio, desde la marca fomentan el estilismo y la creatividad. De nuevo la moda juega un papel principal.





En el éxito de TOUS son claves la estrategia de integración vertical, la estrategia de diversificación, la internacionalización, la digitalización y la Responsabilidad Social, entre otras.

1. INTEGRACIÓN VERTICAL

El modelo de negocio de TOUS se caracteriza por un alto grado de integración vertical. Un porcentaje importante 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 investigación, 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 la actualidad TOUS tiene una capacidad de producción de 3 millones de piezas al año²⁰ y para ello combina su tradición artesana con los últimos avances tecnológicos y su compromiso con la calidad y la sostenibilidad.



Figura 16: Integración Vertical en TOUS²¹

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.

En septiembre de 2018, 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”.

²⁰ TOUS: Memoria de Sostenibilidad 2021

²¹ TOUS: Memoria de Sostenibilidad 2021





En línea con este objetivo, TOUS inauguró en 2018 uno de los proyectos más pioneros de excelencia en formación profesional: Escuela TOUS²² 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”.

En 2020, el contexto de la pandemia, TOUS trabajó para seguir recuperando el oficio de joyero y puso en marcha un proyecto junto a los centros formativos asociados al programa para crear un itinerario digital. En 2021 la Escuela TOUS de Joyería y Oficios Artesanos, incorporó una nueva escuela en España, alcanzando un total de 10 escuelas de joyería, superando los 200 estudiantes de diferentes países del mundo.

2. 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. 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.

Joyerías TOUS, dedicada al negocio joyero y relojero de la empresa, es la filial del grupo que más facturación y ganancias suele generar, seguida de TOUS & TOUS Complements, filial que desarrolla el negocio de complementos, tales como bolsos o carteras. Además, otra línea de negocio son las licencias y las alianzas con otros.

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 decisión de la familia TOUS de integrar en la visión de joyería la producción y comercialización de los complementos 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.

²² Información sobre la Escuela TOUSs: <https://www.tous.com/es-es/about/escuela>



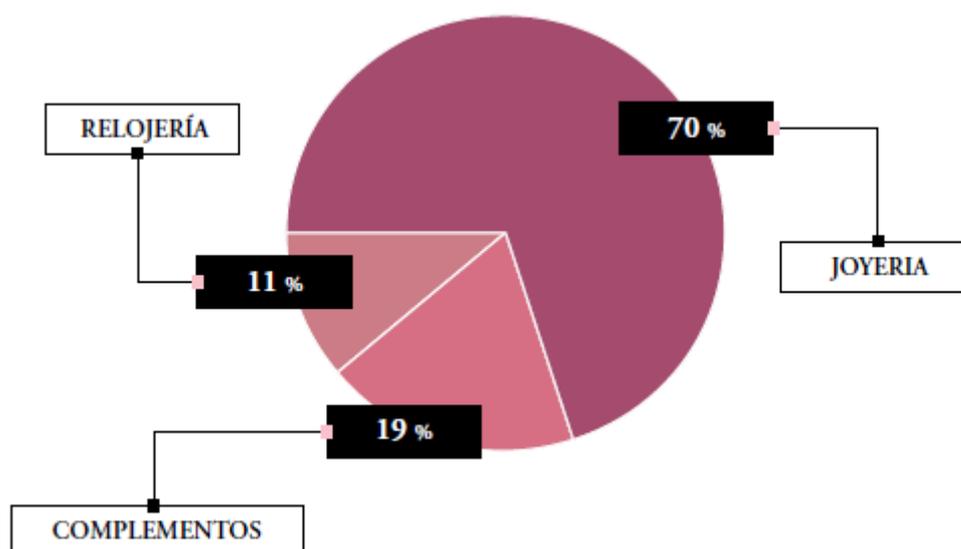


Figura 17: Distribución de las Ventas en 2021 (todos los canales)

En 2013 TOUS compró la marca de bisutería y complementos gallega *lowcost* con el nombre DAYADAY. Una de las grandes palancas de crecimiento de DAYADAY ha sido 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 (16,6 millones de euros en 2018) y una red de 78 tiendas, los resultados de esta división no consiguieron salir de los números rojos y a inicios de 2020 se anunció el cierre.

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, incluida la joyería. "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.

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. **El cambio de hábitos de los jóvenes que prefieren pagar por el uso de las cosas y no por su posesión** llevó al emprendedor Luis Feliu de la Peña a lanzar una plataforma *online* de alquiler de joyas VERONE, que se basa en un modelo de suscripción *online* en el que los usuarios pueden alquilar joyas.

En diciembre de 2018 TOUS entró en el capital de VERONE, que está impulsada por la incubadora de *startups* Nuclio. La compañía tiene diferentes planes de suscripción para sus usuarios, con tres opciones que oscilan entre 29 euros y 69 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.





La firma demostró en sus primeros meses de vida que el modelo de negocio funcionaba y cerró en noviembre de 2019 una nueva ronda de financiación de 500.000 euros para así poder ampliar su mercado a Francia, Italia y Alemania.

Uno de los movimientos más destacados de TOUS en 2021 fue el lanzamiento de una nueva marca Sout (TOUS al revés), liderada por Marta Tous. Se trata de un proyecto que se apoya en alianzas y que no se pone límites solo dentro de la joyería. Cuenta con un equipo de 4 personas de perfil creativo y se apoya en la estructura de TOUS para la gestión de la parte corporativa.

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

A finales de 2021 TOUS contaba con 702 establecimientos en 46 países. Rosa Tous es la mente que ha impulsado la internacionalización de la marca apostando por el marketing y los cursos de formación de personal.

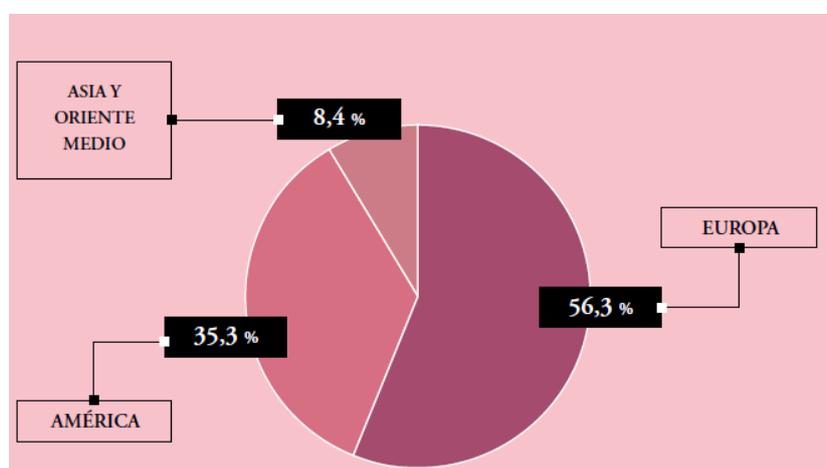


Figura 18: Presencia de Puntos de venta por zonas²³

Las primeras experiencias de internacionalización de TOUS fueron a mediados de los años 90 en Alemania, Japón²⁴ 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.

Son varios las frases que definen la filosofía de internacionalización de TOUS. En septiembre de 2018 Carlos Soler-Duffo, (entonces Director General Comercial de TOUS y ahora Consejero Delegado) 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”.

²³ TOUS: Memoria de Sostenibilidad 2021

²⁴ En septiembre de 2020 Rosa Tous señalaba que “aunque Japón siempre ha sido un lugar de inspiración muy interesante para TOUS el confinamiento nos ha hecho tomar la decisión de cerrar las siete tiendas que teníamos y solo permanecer en Japón con la venta online. Debemos adaptarnos a lo que estamos viviendo y tener mucha cintura para tomar decisiones rápidas y proteger nuestro futuro”.





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 es el gran pilar de la internacionalización de TOUS, cuenta con más de 120 tiendas y genera el 10% de los ingresos totales de TOUS. Es el mercado más importante de la firma después de España 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 nueva 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 volvió a intentarlo en China por cuarta vez. TOUS siguiendo el nuevo Plan Estratégico para China relevó 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 firmó 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” indicaba Alba Tous. Además, reforzó 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”, explicaba la presidenta.

Al salir de la pandemia, TOUS dio un giro a su manera de pensar. Quien mucho abarca poco aprieta, debió pensar. Decidió recortar el número de mercados en los que tenía presencia directa, aunque supusiera abandonar países icónicos del Viejo Continente en busca de más rentabilidad. En 2021, continuó con la reorganización geográfica impulsada en 2020, cuando salió de mercados como Rumanía, Bulgaria, Omán, Ghana o Kuwait donde operaba sobre todo a través del canal multimarca, para centrarse de forma prioritaria en 45 países y desarrollar una red de ventas más sólida.

Además, TOUS absorbió el negocio en Polonia²⁵, uno de los países con mayor crecimiento, donde de la mano de un socio local contaba con 46 tiendas y un equipo de 190 empleados.

En 2022 ha salido tres países con mucho peso en Europa: Francia, Reino Unido e Italia. La disolución responde a la decisión de “adaptar el negocio y focalizarse en aquellas áreas y regiones que permitían a TOUS sentar las bases para el crecimiento a largo plazo, desprendiéndose de parte de su perímetro comercial”. Todavía es posible comprar sus piezas en Francia, Reino Unido e Italia a pesar del adiós: el canal online sigue disponible y tiene acuerdos con tiendas multimarca y centros comerciales²⁶.

En 2022 TOUS se ha visto obligada a decir adiós a otro mercado. Este sí era importante para sus planes de crecimiento: Rusia, el quinto país con mayor peso en sus ingresos. Anunció la marcha en julio tras notar el impacto de las sanciones de Occidente. En marzo ya suspendió la distribución -incluida la

²⁵ La marca está en Polonia desde el año 2001

²⁶ <https://es.fashionnetwork.com/news/Tous-reordena-su-estructura-y-liquida-sus-filiales-en-francia-reino-unido-e-italia,1455209.html>





de ecommerce- y tras comprobar que la situación no mejoraba se optó por el cierre definitivo. Llegó a un pacto con los franquiciados -que tienen 23 tiendas- para traspasarles los 32 establecimientos propios. En Ucrania, en cambio, seis de los nueve locales se han reabierto, igual que el negocio online.

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.

4. DIGITALIZACIÓN

La transformación digital, el crecimiento y la internacionalización han marcado la actividad de TOUS. Para reafirmar el compromiso de la compañía con estas áreas estratégicas se incorporaron en 2018 al equipo directivo tres mujeres con un gran talento y una amplia trayectoria profesional. Se trataba 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".

Durante 2019 TOUS siguió reordenando su estructura directiva, apostando por talento de la propia casa. Junto al nuevo consejero delegado, Carlos Soler-Duffo, se designaba a Marta TOUS como directora de arte, a Eva Gallego, directora de producto y a Giordano Reffatto, director de ventas global.

La apuesta por la digitalización está siendo uno de los pilares en los que se basa la estrategia de TOUS. "Impulsar nuevos canales de venta significa flexibilizar nuestro servicio y adaptarnos a las necesidades de un consumidor cada vez más digital que precisa de un acceso diferente a nuestros productos", explica Carlos Soler-Duffo.

En junio de 2019 TOUS creó un **"hub digital" en el centro de Barcelona** con el objetivo de atraer talento digital y desarrollar nuevos proyectos innovadores de la mano de las nuevas tecnologías.

La presidenta de TOUS, Alba Tous, explicaba entonces que desde este centro se quiere "innovar" en el sentido más amplio de la palabra, ya que la empresa apuesta, entre otras cosas, por la omnicanalidad, el canal digital y la innovación de procesos.

En el "hub digital" trabajan una veintena de personas, en unas oficinas situadas muy cerca de la tienda que la marca tiene en la confluencia de la avenida Diagonal con la Vía Augusta, en Barcelona

"Es un espacio colaborativo", señaló Alba Tous, en el que pueden trabajar junto a empleados de TOUS proveedores o 'startups', con los que desarrollan ideas conjuntamente.

El consejero delegado de TOUS, Carlos Soler-Duffo, aseguró que la búsqueda de talento digital "es difícil", por lo que la empresa ha optado por crear este centro en Barcelona para que los trabajadores no tengan que ir a Manresa (Barcelona), donde la empresa tiene sus oficinas centrales.

"El talento cuesta captarlo y tú como empresa intentas poner las mejores condiciones para atraer ese talento a toda costa", añadía Alba Tous.



En el marco del **plan de transformación de 2021**, TOUS reforzó su equipo directivo con la incorporación de talento más allá del sector de la moda, fichando a Alu Rodríguez, procedente del sector hotelero, como *chief transformation officer* (CTO) y *chief information officer* (CIO). Se ha incorporado al comité de Dirección y reporta directamente al CEO de la empresa, Carlos Soler Duffo. Forma parte de la lista de las mujeres líderes en inteligencia artificial elaborada por IBM.

El negocio digital creció en 2021. Las ventas online suponen un 20% de la facturación total, y TOUS opera con formato electrónico en 26 países. Considerando que el crecimiento de TOUS en los próximos años será especialmente a través del canal online, se requiere más estructura.

En noviembre de 2022 TOUS realiza un nuevo movimiento estratégico y ha creado el cargo de dirección de estrategia digital, insights e innovación, incorporando a Xavier Rebés de CaixaBank. Este fichaje responde a una nueva visión en la que el área digital toma un rol transversal, trabajando sobre tres grandes ejes: innovación, consumer insights y omnicanalidad”, ha explicado la compañía.

TOUS también puso en marcha Content Factory²⁷ un nuevo estudio fotográfico interno de TOUS con el objetivo de dar respuesta al elevado volumen de material audiovisual generado por la marca mediante procesos flexibles y eficientes y que permite crear un gran archivo audiovisual de TOUS, así como aportar más valor a los recursos gráficos y atraer talento.

5. COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD²⁸

TOUS tiene el compromiso de generar un impacto en el entorno, desde una perspectiva medioambiental y social.

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 (RSC) que se desprende de muchas de sus actuaciones y actividades. TOUS entiende la RSC como el compromiso continuo de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, al mismo tiempo que la empresa mejora la calidad de las instalaciones y su reputación con sus stakeholders.

“TOUS está comprometida con la Agenda para el Desarrollo Sostenible y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En 2021 realizó un análisis para identificar los objetivos en los que mayor impacto podía generar la actividad y planificó su primera estrategia de sostenibilidad para 2022, basada en el compromiso con las personas, con el medio ambiente y con el arte y la artesanía. Mediante esta estrategia TOUS trata de contribuir a la consecución de los ODS 4, 5, 8, 10, 12, 13 y 17 de las Naciones Unidas²⁹..

TOUS creó en 2021 la Comisión Delegada del Consejo de Administración para Sostenibilidad. De esta manera la compañía sigue reforzando su compromiso. A su vez, ha seguido actuando de manera comprometida, a través de colaboraciones y otras acciones de impacto social.

²⁷ 120 metros cuadrados de superficie donde pueden trabajar unas 20 personas (fotógrafos, modelos, equipo de diseño y digital, y estilistas).

²⁸ Disponible en la web corporativa de TOUS: Memoria de Sostenibilidad 2021 Recomendable realizar una lectura detallada para analizar los distintos componentes del compromiso de sostenibilidad de TOUS

²⁹ TOUS, Memoria Sostenibilidad 2021



RETOS DE FUTURO

TOUS está protagonizando hoy un giro de 180°. Nuevos códigos visuales, nuevos productos, equipos, packagin y tiendas. Una revolución definida en dos palabras: “¿TOUS? TOUS” como arranca el vídeo de la nueva campaña de la firma a finales de 2022.

TOUS trabaja en su nuevo plan estratégico que arrancará en 2024 para seguir acercándose a un público más joven.

REFERENCIAS

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

TOUS: Memoria de Sostenibilidad 2020: <https://static.tous.com/21502/pub/directus/originals/b33f1140-8819-4208-97df-66a4fdee4409.pdf>

TOUS: Memoria de Sostenibilidad 2021: <https://static.tous.com/21202/pub/directus/87d34f95-c2dc-4e10-b864-d480fa303803.pdf>

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

Documental “OSO” en Amazon

Esade Creapolis (2021): “Los retos en retail 2022”. Resumen Ejecutivo: <https://www.esadecreapolis.com/informe-retos-retail-2022>

VERSIONES ANTERIORES DEL CASO DOCENTE TOUS PUBLICADAS EN ADDI UPV/EHU

Título: JOYERIA TOUS, S.A.: "Somos joyeros desde 1920: una empresa familiar"

ID: <http://hdl.handle.net/10810/32643>

Título: JOYERIA TOUS, S.A.: "2020, Celebrando el centenario de una empresa familiar"

ID: <http://hdl.handle.net/10810/39223>

Título: TOUS, S.A. “Incorporando la cuarta generación cumplidos 100 años de historia empresarial”

ID: <http://hdl.handle.net/10810/49741>

Título: TOUS, S.A. Una empresa familiar centenaria preparada para el futuro digital y sostenible

<https://addi.ehu.es/handle/10810/54995>

