



TOUS, S.A¹.

“Una empresa familiar centenaria preparada para el futuro digital y sostenible”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 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, justo 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 han cumplido seis años desde que Partners entró en TOUS. Un periodo ya más largo del habitual para un fondo de capital riesgo, que ahora apunta a su final. Partners está sondeando la venta de su participación en TOUS por más de 200 millones y Morgan Stanley es la asesora al fondo en la operación. En cualquier caso y al margen de estas operaciones financieras, la familia TOUS mantiene 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
Fecha de creación del osito TOUS	1985

¹ Caso elaborado en enero de 2022, 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.

² Memoria de Sostenibilidad 2020: <https://static.tous.com/21502/pub/directus/originals/b33f1140-8819-4208-97df-66a4fdee4409.pdf>

Vídeos elaborados con motivo del centenario.

- El Español (06.11.2019): <https://www.elespanol.com/branded/tous-joyeria/>
- Historia contada a través de un documental de 70 minutos, titulado "OSO": <https://www.primevideo.com/dp/B08MBGHZSH>

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.



Facturación global, incluyendo franquicias (2020)	318 millones de euros ⁴
Profesionales⁵ (2020)	Alrededor de 4000 colaboradores/as (2.800 directos y el resto franquiciados)
Nº de establecimientos (2020) (propios y franquicias)	703 tiendas en 45 países
Venta online (2020)	27 mercados con e-commerce (20% de los ingresos)

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

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 franquicias⁶ 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 (TOUS), en ocasiones la marca va acompañada por su logotipo (con el isotipo del osito), 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.



Figura 1: Logotipos de TOUS

Figura 2: Rótulo de una tienda TOUS

⁴ La facturación de 2020 se ha visto afectada, por un lado, como consecuencia de la pandemia y, por otro, por la aceleración de ciertas decisiones estratégicas para adaptar el negocio y focalizarse en aquellas áreas y regiones que ya estaba previstas y que permitirán a TOUS sentar las bases para el crecimiento a largo plazo.

⁵ Contabilizan todas las personas que trabajan para la marca en tiendas TOUS incluyendo también, por tanto, personas contratadas por los franquiciados terceros.

⁶ 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 3: Misión y visión de TOUS

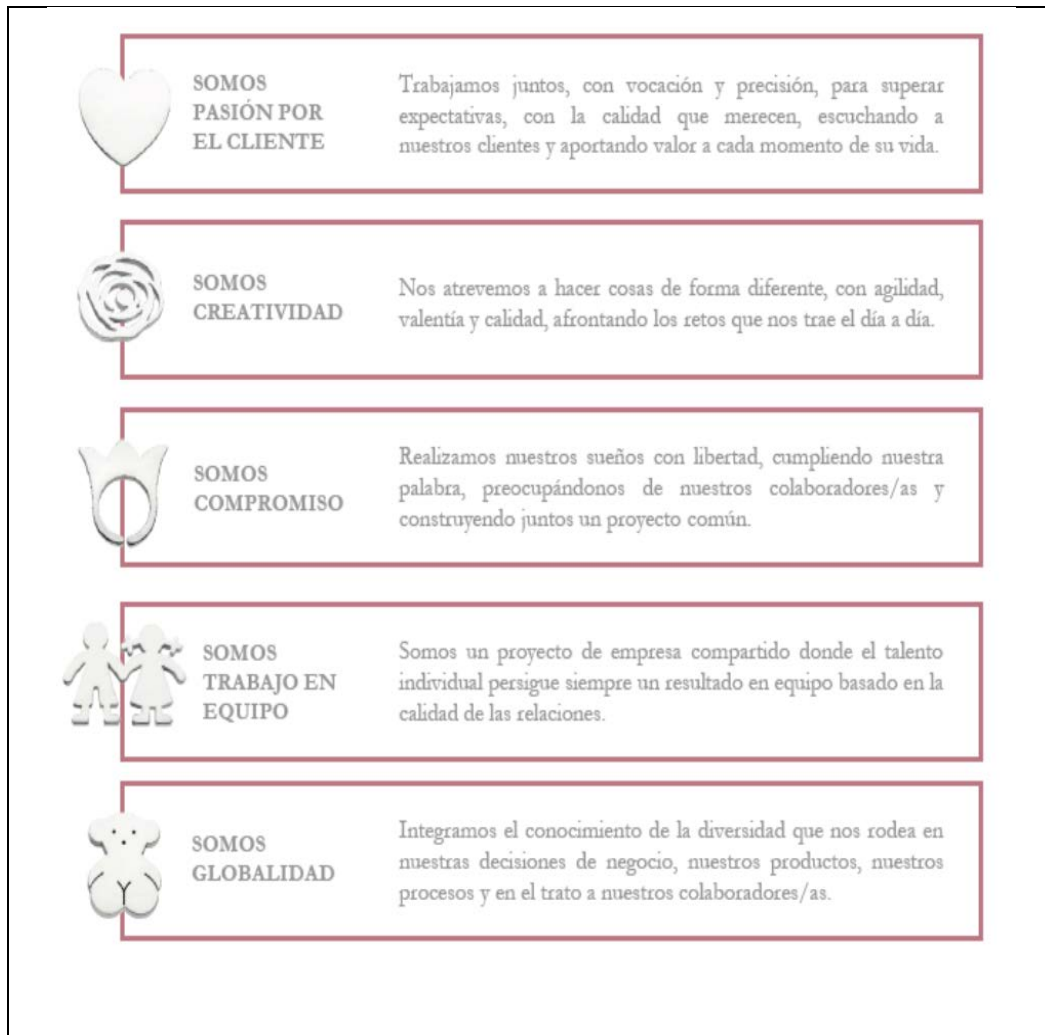


Figura 4: Valores de TOUS⁷

⁷ 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 el posicionamiento actual dirigiéndose 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 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 profesionales que trabajan en TOUS en todo el mundo. Aproximadamente el 90% de la plantilla son mujeres, constituyendo al menos la mitad del personal en todas las categorías profesionales. 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

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>

transparencia de actuación. Las relaciones 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. A su vez, TOUS cuenta con un Plan de Igualdad que defiende específicamente la defensa de la igualdad de trato y de oportunidades para hombres y mujeres.

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. 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.

Llevan 101 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.	
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	Centenario ⁸ 703 tiendas
2021	Reacción al impacto de la pandemia COVID 19: TOUS Next, Nuevo Plan Estratégico	Omnicanalidad

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

⁸ 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.

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 atributos de la marca, transmitiendo el alma de la compañía.

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

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 nuevos

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 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”.

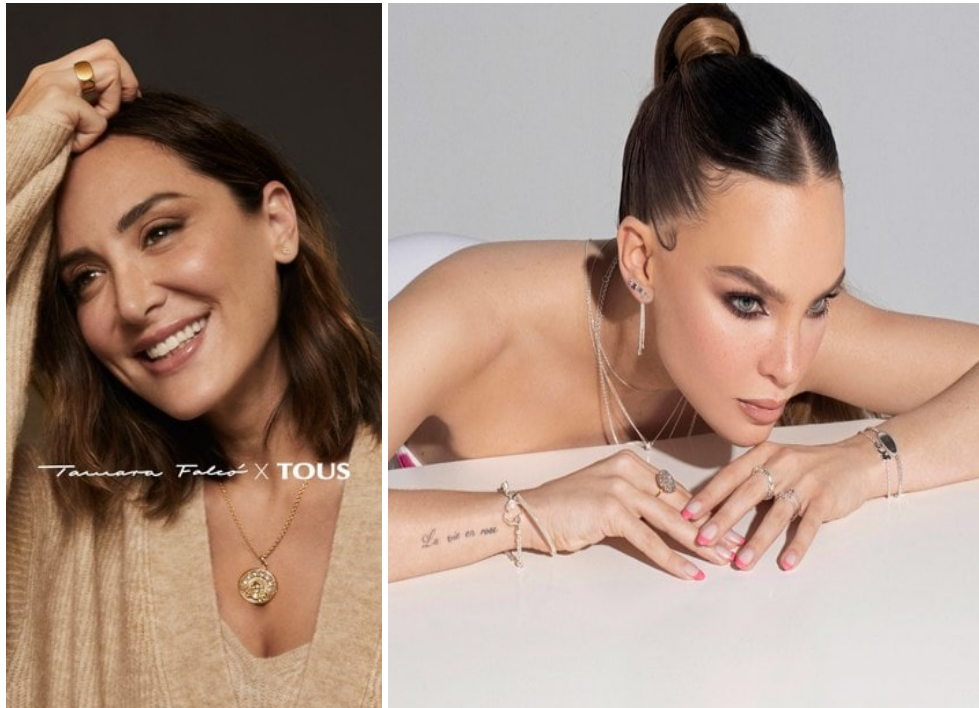


Figura 9: Tamara Falcó x TOUS y Belinda Peregrín x TOUS

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.



"TOUS from Barcelona, Spain"

Figura 10: 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 ha afectado 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



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 afecta directamente a la imagen de la marca TOUS y pone 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 11: 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 omnicanal ya incluidos: *click & collect*, reserva de tienda y pasillo infinito⁹.

⁹ “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.



Actualmente TOUS ofrece un servicio omnicanal 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 ha conseguido otros objetivos como la mejora del servicio recibido por el cliente con respecto al servicio prestado por el canal *on line* en años anteriores, así como la reducción de costes relacionados con la mejor gestión de la última milla. Finalmente, la organización mejoró su performance al tener una visión completa de todos los canales y una mejor coordinación cruzada.

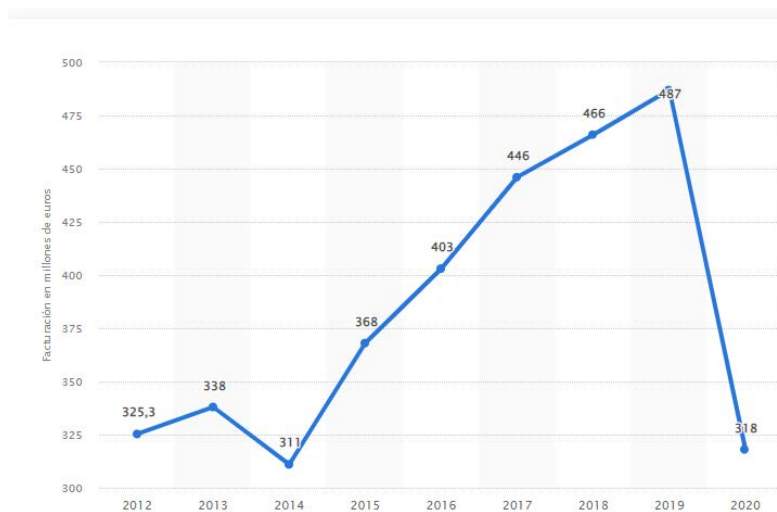


Gráfico 2: Valor de las ventas a nivel mundial entre 2012 y 2020 (en millones de euros)

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 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 natural¹⁰. 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.

¹⁰ 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”



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 rama¹¹. Alba y Rosa lo tienen claro “la tienda será su primera escuela”.

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.

¹¹ 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.



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 2022, el Consejo de Administración de TOUS está integrado por 11 personas¹² (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):

- 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.

- 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.

- 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

¹² 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.



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.

- 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.

- 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.

- 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.

- 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.



CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Alba Tous Oriol
Presidenta y vocal (Consejera Dominical)
También en representación de Joyería TOUS S.A y TOUS & TOUS Complementos S.L.U

Rosa Tous Oriol
Vocal (Consejera Dominical)

Laura Tous Oriol
Vocal (Consejera Dominical)

Carlos Soler Duffo
Consejero Delegado y Vocal (Consejero Ejecutivo)

Josep Maria Bosch Castias
Vocal (Consejero Ejecutivo)

Ignacio de Finedo
Vocal (Consejero Independiente)

Beatriz González-Castóbal Poye
Vocal (Consejera Independiente)

Luis Bach Terricabras
Vocal (Consejero Independiente)
MONVIC CONSULTING S.L.U

Alain Hertach
Vocal (Consejero Dominical)

Andrew David Deakin
Vocal (Consejero Dominical)

Nuria Garros Ribera
Secretaria

Integrante de la Comisión de Nominaciones y Retribuciones
 Integrante de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
 Integrante de la Comisión de Sostenibilidad

Remuneración del Consejo

En línea con lo acordado en la Junta General Extraordinaria y Universal de Socios del 18 de diciembre de 2017, el Grupo TOUS únicamente remuneró a los Consejeros Externos e Independientes en 2020. Así, el importe total de remuneración percibido por estos consejeros/as fue de 166.500€ durante el ejercicio, tanto por su labor en el Consejo de Administración como en las Comisiones Delegadas.

Buen Gobierno 37

Figura 14: Consejo de Administración de TOUS (enero 2022)



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.

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. 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 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.

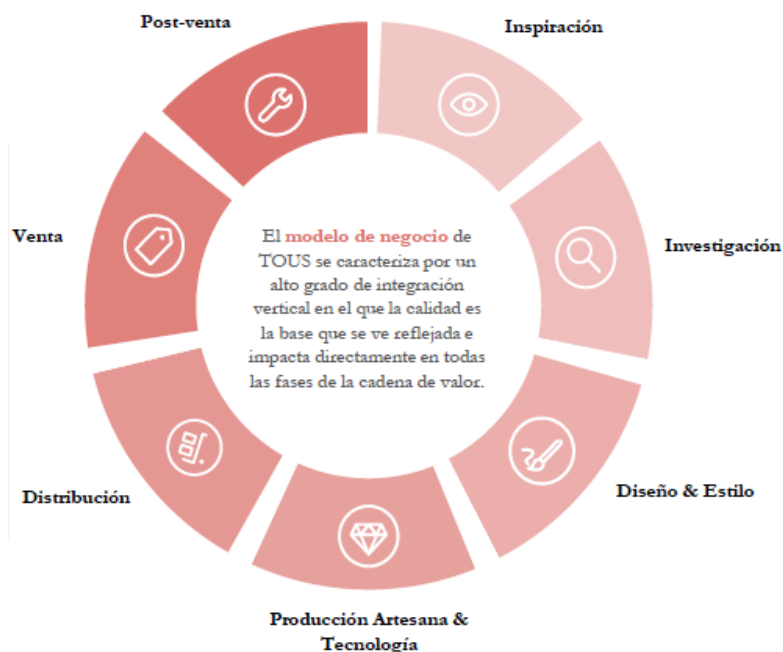


Figura 15: Integración Vertical en TOUS¹³

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

¹³ TOUS: Memoria de Sostenibilidad 2019



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 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 inauguró en 2018 uno de los proyectos más pioneros de excelencia en formación profesional: Escuela TOUS¹⁴ 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. Así, se ha podido continuar con la iniciativa a pesar de las restricciones y alcanzar una mayor audiencia, permitiendo la participación de cerca de 200 personas. El programa ha continuado durante 2021, con nuevas sesiones formativas que han permitido conocer de primera mano el oficio del joyero

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.



Figura 16: Diversificación

¹⁴ Información sobre la Escuela TOUSs: <https://www.tous.com/es-es/about/escuela>



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.

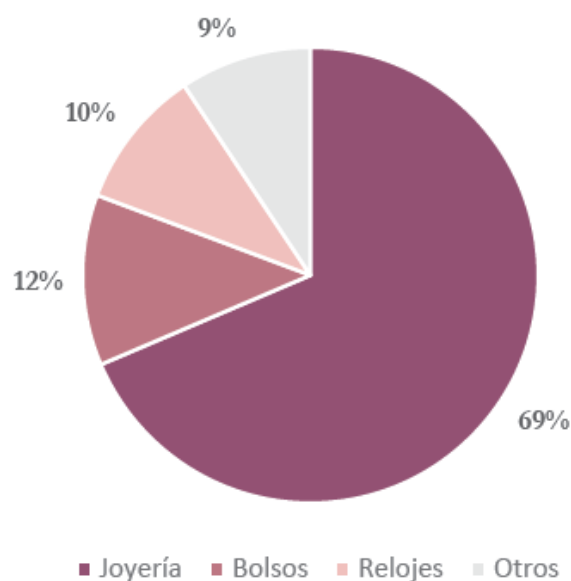


Figura 17: Distribución de las Ventas en 2020 (todos los canales)

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 ha sido el lanzamiento de una nueva marca Sout (TOUS al revés), liderada por Marta Tous. Se trata de un proyecto que se apoyará 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 2020 TOUS contaba con 703 establecimientos en 45 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.

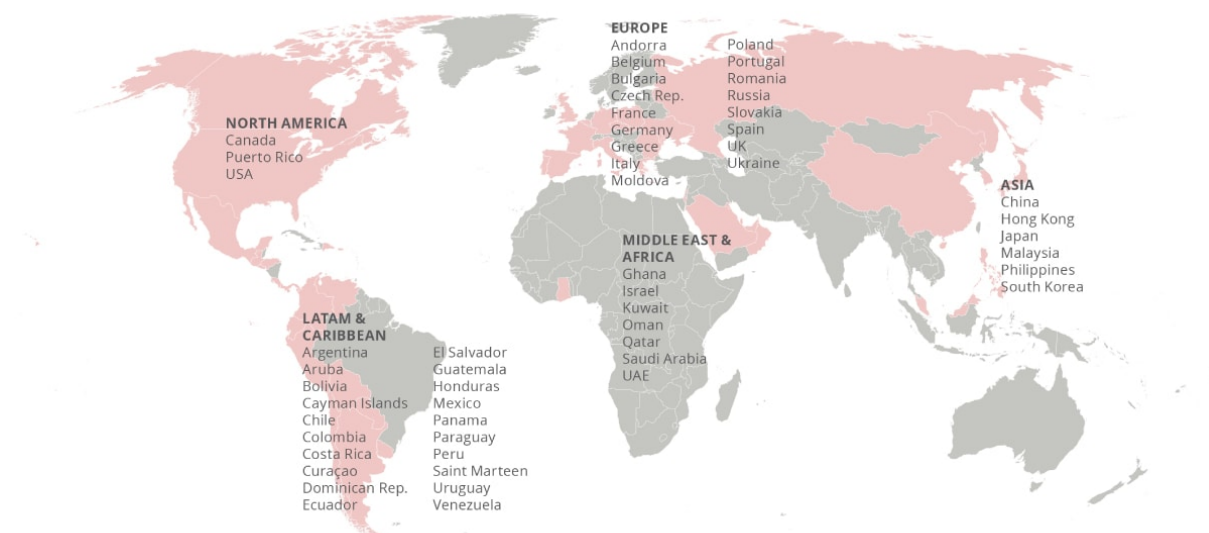


Figura 18: TOUS en el mundo

Las primeras experiencias de internacionalización de TOUS fueron a mediados de los años 90 en Alemania, Japón¹⁵ 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.

¹⁵ 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



Son varias 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”.

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.

En 2021, TOUS ha completado 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 Polonia¹⁶, 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.

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

Japón con la venta online. Debemos adaptarnos a lo que estamos viviendo y tener mucha cintura para tomar decisiones rápidas y proteger nuestro futuro”.

¹⁶ La marca está en Polonia desde el año 2001



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", señalaba 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, aseguraba 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 ha reforzado 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.



Considerando que el crecimiento de TOUS en los próximos años será especialmente a través del canal online, se requiere más estructura. La apertura del **Content Factory**¹⁷ (estudio de fotografía) contribuirá a la transformación digital y a atraer talento.

5. COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD¹⁸

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). Ha realizado un análisis para identificar los objetivos en los que mayor impacto puede generar la actividad y en 2020 se han abordado los siguientes: el 12 “Producción y Consumo Responsables”, 5 “Igualdad de Género”, 16 “Paz, justicia e instituciones sólidas”, 8 “Trabajo decente y crecimiento económico”, 7 “Alianzas para lograr los objetivos” y 4 “Educación de calidad”.



Figura 19: Pilares del enfoque de sostenibilidad en TOUS¹⁹

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

¹⁸ Disponible en la web corporativa de TOUS: Memoria de Sostenibilidad 2020

¹⁹ Memoria de Sostenibilidad 2020



✓ BUEN GOBIERNO

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 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. A su vez, TOUS cuenta con un Plan de Igualdad que defiende específicamente la defensa de la igualdad de trato y de oportunidades para hombres y mujeres. Desde 2015 cuenta con un modelo descentralizado de **Compliance Penal** y en 2020 se realizó una revisión del mismo para asegurar todos los riesgos penales asociados a la situación sanitaria.

Como parte del modelo de gobierno, TOUS desde 2020 cuenta con 3 comisiones delegadas al consejo de Administración que le asisten en el desempeño de las funciones encomendadas por los Estatutos sociales del grupo TOUS:

- Comisión delegada de Sostenibilidad. Sus principales funciones serán garantizar la integración de la sostenibilidad en la estrategia de la empresa y diseñar, implementar y supervisar la agenda estratégica de sostenibilidad del grupo.
- Comisión de Nombramientos y retribuciones.
- Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

✓ HACIA PRODUCTOS MÁS SOSTENIBLES

TOUS promueve la economía circular en toda la cadena de valor de las joyas, mediante la integración de materiales de origen reciclado, la minimización de residuos generados y el aprovechamiento de excedentes en los procesos de producción. Además, después de la venta pone a disposición de los clientes servicios de mantenimiento, reparación y restauración de las joyas, para garantizar la perdurabilidad. Así lo sintetiza Nina Shäfer, Directora de Producto, cuando afirma *“Nuestra responsabilidad es considerar el ciclo de vida completo del producto y la cadena de valor desde el inicio de nuestros productos TOUS”*.

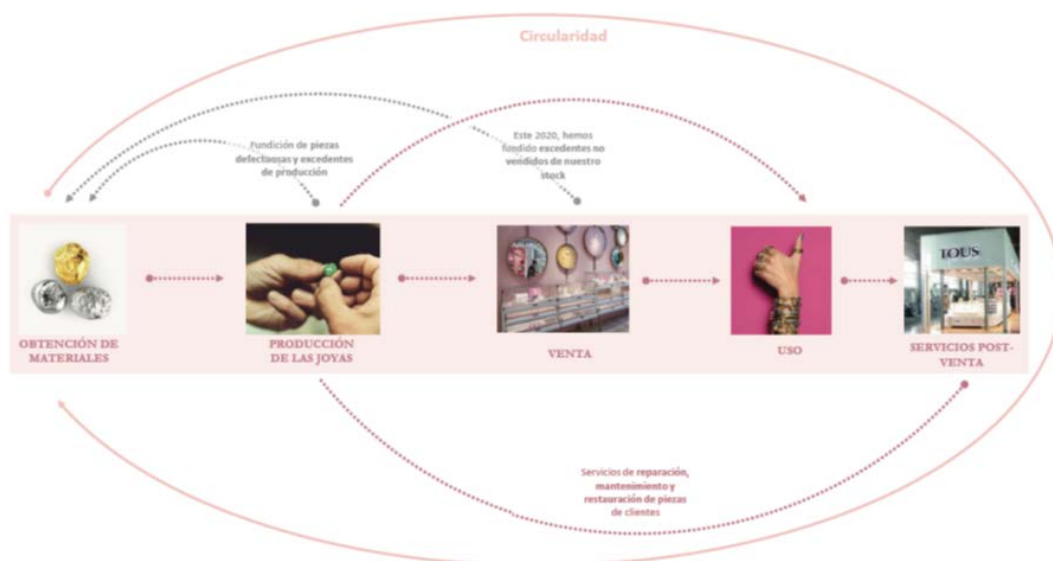


Figura 20: Economía Circular en toda la cadena de valor



En octubre de 2021 TOUS anunciaba el lanzamiento de su segunda colección con Tracemark, compañía pionera en garantizar la trazabilidad completa de piezas joyeras, que trabaja con empresas certificadas por la RJC (Responsible Jewellery Council).



Figura 21: Trazabilidad de las joyas de TOUS

Esta segunda colección estará disponible en los 5 mercados –España, Portugal, México, Rusia y Perú-, con la misma funcionalidad que en la primera colección: los clientes disponen de un código alfanumérico grabado en la joya y un código QR en la etiqueta, a través del cual pueden acceder al panel de trazabilidad interactivo y personalizado de Tracemark y consultar la procedencia de los materiales, la manufactura que hay detrás de cada joya y las certificaciones que garantizan la ética y sostenibilidad de las piezas y el detalle de los materiales. Todo, con la certeza de que esta información ha sido verificada por un auditor externo de reputado prestigio de International Associates.

De esta forma, podrán comprobar que el oro y los diamantes de la colección tienen una procedencia ética y responsable.

De este modo, TOUS reafirma su compromiso con la sostenibilidad, un factor cada vez más relevante para los clientes. Según el estudio Sustainable Luxury Consumer Report 2021 realizado por Tracemark, el 71% de los consumidores escogería una joya por su trazabilidad, que así lo confirmaba Rosa Tous “Hemos iniciado este nuevo centenario de historia llenos de ambición y centrados en contribuir, de forma ética y responsable, al sector joyero y artesano. En la compañía entendemos la sostenibilidad como un compromiso sólido y una cuestión de transparencia, por lo que queremos que nuestros clientes tengan la certeza de la procedencia de los materiales de nuestras joyas y de su origen ético y responsable...”

✓ VALOR PARA LA SOCIEDAD

Las palabras de Josep Maria Bosh, Director General de TOUS recogidas en la Memoria de Sostenibilidad 2020 sintetizan el compromiso de TOUS con la sociedad “Como empresa centenaria, basamos nuestra presencia global en establecer relaciones duraderas y sólidas con las comunidades en las que operamos. Para lograrlo, trabajamos de forma comprometida respetando la identidad local para aportar valor, a la vez que aprendemos y crecemos descubriendo nuevas culturas y formas de trabajar”.



RETOS DE FUTURO: TOUS Next, nuevo Plan Estratégico

El reto de TOUS para 2020 era “seguir creciendo para perdurar”, adaptándose a los nuevos mercados, nuevas formas de consumo, nuevas generaciones de consumidores... y mantener su espíritu de conseguir “una empresa excepcional con gente excepcional donde sólo los excepcionales podrán estar”.

En palabras de Carlos Soler-Duffo, CEO de TOUS, “2020 fue un año retador, supuso un freno para nuestro crecimiento y también una confirmación de la solidez que hemos adquirido como empresa centenaria para poder afrontar desafíos sin precedentes, acelerando el impulso a un ambicioso proceso de transformación”. TOUS ha trazado ya su nueva hoja de ruta para los próximos años, TOUS Next.

TOUS Next es el nombre de la iniciativa con la que la compañía quiere estar más cerca de los consumidores y de la sociedad, a través de una forma de trabajo más ágil, digital y eficaz, y mantener el liderazgo en el segmento del lujo asequible. El proyecto se basa en tres ejes: 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.

La Presidenta de TOUS, Alba Tous, ha destacado sobre TOUS Next: “*TOUS Next es un proyecto de todos y que abarcará todas las áreas de negocio. Una transformación holística y valiente en la que será fundamental el talento y contribución de todos nuestros empleados*”.

En la implementación de este proceso de transformación incorpora técnicas de feng shui, neuroarquitectura y biofilia mediante una amplia remodelación en los espacios de trabajo en las oficinas de su sede central en Manresa. Con ello sitúa al talento en el centro y favorece las sinergias entre los distintos equipos. Esta iniciativa sobre el espacio facilita la puesta en marcha de un nuevo modelo organizativo que favorece sinergias entre los distintos equipos y departamentos mediante una gestión centralizada y más ágil.

A finales del 2021, y en el marco de las líneas de actuación que recoge TOUS Next, la empresa ha lanzado una nueva línea de negocio: Suot Studio, una firma de joyería “experimental” con la que pretende llegar a un público más innovador que el alcanzado hasta el momento. Suot –Tous al revés– es una iniciativa puesta en marcha por Marta Tous, directora de arte de la empresa que mantendrá sus funciones de coordinadora de todas las colecciones de arte que lanza Tous. Marta Tous será la encargada de marcar la hoja de ruta de la nueva enseña, que pretende ser la más transgresora del catálogo de la firma.

La compañía prevé recuperar niveles pre-crisis en 2022 y volver a la senda del crecimiento un año después, en 2023.

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>

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>

