SALVADOR TOUS Y ROSA ORIOL, FUNDADORES DE TOUS

# "Conocemos muy bien al cliente porque tenemos alma de tenderos"

La firma nació en 1920 en una pequeña joyería de Manresa (Barcelona), pero de la mano de Salvador Tous y Rosa Oriol ha llegado a ser una de las grandes firmas de joyería y moda de nuestro país. ¿Cómo lo han conseguido?

n 2011, la consultora Interbrand la situaba como una de las 30 mejores marcas españolas. Con cerca de 400 tiendas en 45 países, la firma que ha hecho un osito como su emblema, ha sabido posicionarse como una marca de estilo de vida, con líneas no sólo de joyería, que representa el 80% de sus ventas, sino también de bolsos, complementos, relojes y fragancias.

Los dos artífices, Salvador y Rosa, se conocieron trabajando ella en la zapatería de sus padres y él en la joyería de los suyos, que estaban en la misma calle. Se casaron en 1965. Dicen que de sus orígenes conservan el espíritu de atención al cliente que han querido imprimir a sus tiendas. Son abiertos, afables y conocen al dedillo cualquier detalle de su compañía. Su imagen es conocida en la prensa social y de moda, y ha servido para potenciar la marca. Se entienden perfectamente, como pareja y como empresarios, con unas funciones muy bien definidas: él es responsable de la gestión y ella del diseño y producción.

#### EMPRENDEDORES: Lo lejos que han llegado ustedes con un osito.

SALVADOR TOUS: Sobre todo porque nacimos en una pequeña joyería de Manresa que era de mis padres. Una de nuestras claves de éxito es no olvidar que en el fondo somos unos tenderos y de pueblo, con lo que implica de una concepción muy clara de lo que debe ser la atención al cliente. Si estás acostumbrado a estar detrás del mostrador, conoces mejor la sensibilidad de la gente. El mérito del oso, es de mi mujer.

#### **CLAVES DE ÉXITO**

## ENCONTRAR NICHO DE MERCADO

Cuando empezaron, en España sólo había joyería de lujo y otra más sencilla y con poco diseño, además de la bisutería. Ellos aplicaron el diseño a la joyería y le hicieron seguir el mismo sendero que llevaban las marcas de moda. Abrieron un hueco de mercado que no existía, creando lo que ahora se denomina lujo accesible. "Fuimos pioneros en España en este tipo de joyería", asegura Rosa Oriol.

#### PRODUCCIÓN INTEGRADA

El 80% de la producción de Tous se elabora en Cataluña. A lo largo de su historia, han pasado por varias fases, incluida la de subcontratar fuera, principalmente en países asiáticos. Pero a diferencia de otros, han preferido volver a los orígenes y producir aquí, cosa que les da mayor control sobre el producto final y les permite aplicar de forma más eficiente el espíritu de la casa.

#### PUBLICIDAD DE FAMOSOS

Desde sus inicios, han optado por una publicidad muy marcada por la utilización de famosos. Empezaron con Eugenia Martínez de Irujo y luego Arantxa Sánchez Vicario, que les abrieron las puertas de la prensa social. Después siguieron con otras famosas más ligadas al mundo de la moda, para señalar mucho más su condición y espíritu de marca de moda. O Jaydy Michel, Kylie Minogue, o más recientemente Jennifer López, para potenciar el mercado norteamericano.



#### líderes

ROSA ORIOL: Se me ocurrió hace 27 años tras ver un oso de peluche en un escaparate. Todos hemos tenido un osito de este tipo y lo diseñé junto al jovero que teníamos. Transmite ternura, un sentimiento que siempre hemos querido que aporte nuestra marca.

EMP. Empezaron en esa pequeña joyería en 1965, pero la expansión de Tous arranca en 1985. ¿Cómo han conseguido crear una marca?

R.O. Al principio, observando mucho. En aquellos años había una joyería muy importante, cara, con piedras preciosas, a la que no todo el mundo tenía acceso. Y había otra más sencilla, donde podía comprar todo el mundo, pero a la que le faltaba diseño. Ibas a una joyería y veías cosas muy parecidas. Yo pensaba hacer una joyería con diseño a mejor precio. Estaba segura que allí había un nicho de mercado. Piense que la gente se arreglaba para ir a la jovería. Yo quería democratizar aquello.

EMP. Y crearon un prêt a porter de joyería, algo que va había hecho la moda.

S.T. Existe el concepto de lujo accesible. Nuestra publicidad de hace 20 años ya hablaba de ello. Fuimos los primeros en utilizarlo. Hacemos jovería fácil de llevar y de comprar. Una joya debe ser cómoda y adaptable a la moda. Por otra parte, con un nuevo concepto de embalaje, le dábamos más valor. Siempre fuimos fuertes en artículos de plata. Antes se envolvía con un simple papel. Nosotros empezamos a incrementar su valor y el de la ilusión con el envoltorio. Vendemos unos tres millones de piezas de joyería al año. Cada una tiene cinco componentes de packaging, etiqueta, bolsa, papel, cinta, otra bolsa. Por cada pieza, el packaging puede costar 7,8 euros.

R.O. Miramos el mundo de la moda y pensamos adaptarlo a la joyería. Por eso ahora hacemos colecciones dos veces al año, adaptándonos a las dos temporadas de la moda. En total, son 30 colecciones. Nuestra consumidora es lectora de revistas de moda para saber qué ponerse. Después, miramos qué hacían las grandes firmas de moda al implantarse en España y veías que en sus tiendas tenían ropa, calzado, bisutería, bolsos, y ahora también tienen joyas. Pensamos que para construir una marca en este sector, debíamos tener una variedad de productos.

#### EMP. ¿Qué define su marca?

R.O. Quiere transmitir ternura, amor, sensibilidad, dulzura. Nuestro producto es muy emocional.

S.T. Es aspiracional y de calidad, porque sólo usamos metales y piedras preciosas: procuramos no irnos por las ramas en los precios. Intentamos que sea digerible. Nuestro cliente es de clase media, o de clase alta con muchos regalos por hacer.

EMP. A diferencia de otras empresas, ustedes tienen un modelo de producción integrado, con un 80% elaborado en Cataluña.

S.T. Tenemos una plantilla de 305 personas. En el taller de joyería trabajan 110 joyeros. En la fabricación de bolsos, unas 90 personas. Para mí, producir fuera es un planteamiento equivocado. Es más barato y te implica contratar menos gente, pero dependes demasiado del externo al que contratas. Creo que este país



en la prensa del propia marca.





EMP. Ustedes han llevado la compañía de forma muy personal, evitando la entrada de directivos externos. ¿Es bueno?

S.T. Creo que no, pero no sé hacerlo de otra forma. Puedo decirle lo que hay en el almacén, y ya me dirá si necesito saberlo. Pero lo sé. O el precio de una pieza terminada. Mis hijas lo harán de forma diferente. De hecho ya lo hacen.

EMP. Sus hijas ya están en la dirección y ustedes dejan poco a poco sus funciones. S.T. Yo soy una especie en vías de extinción. De hecho, si no hubiera sido por la crisis, ya habría dejado más funciones. La decisión de dejar el mando fue a partir de los 62 años. No concibo las empresas familiares

en las que los padres se aferran al poder y no dejan incorporarse a las nuevas generaciones. Lo que más hago es de abogado del diablo. Mi trabajo en la empresa ahora es saber desaparecer.

EMP. Al venir hacia su despacho he visto una guardería en la empresa.

R.O. El 80% de nuestros trabajadores son mujeres. Pensamos que sería bueno organizar una guardería. Pueden traerlos entre 1 y 3 años. En la actualidad hay 24 niños. Intentamos ofrecer otras ventajas sociales, como comedores subvencionados, áreas de descanso, zonas wifi y horarios adaptables. Con la crisis económica hemos preferido ganar menos que optar por eliminar personal.

debe volver a producir más aquí, para no estar tan ligados de pies y manos. Si no tienes un buen diseño, y una producción controlada, puedes tener problemas. Nosotros empezamos produciendo fuera, pero lo dejamos, porque aunque el precio de la hora era bonito, los estándares de calidad de la pieza no eran los mismos y las entregas llegaban mal. En Asia, sólo hacemos los bolsos de PVC.

EMP. ¿Cómo han creado su equipo de diseño? S.T. Lo lleva mi mujer, que es muy intuitiva. Allí donde los demás observamos, ella ve. Ve lo que la gente lleva y se imagina lo que llevará.

**R.O.** Primero estaba vo sola. Después mis hijas. Ahora Marta, la pequeña, está conmigo. También hemos incorporado a un arquitecto Xavier Claramunt, que viene todos los viernes y nos ayuda a trabajar en equipo. La joyería es como la arquitectura en pequeño. Además, había sido joyero. Nos ha ayudado a establecer un método y guía de trabajo que no teníamos. EMP. ¿Cómo es su forma de control del día a día? R.O. Siempre he tenido por costumbre llevar un control de ventas, analizando qué es lo que se vende más o menos. Eso, sobre todo en los inicios, me permitía

**S.T.** Yo miro. Pregunto. A los talleres voy poco. A las tiendas más, una veintena al año, aunque siempre por sorpresa. Tengo unas 30 tiendas a las que pido me reporten cada día a mi e-mail personal. No hace falta un gran informe. Sólo que digan qué han hecho y sus comentarios personales. Las voy cambiando, aunque intento que permanezcan unos dos años.

ajustar de forma rápida la producción.

"Decidimos las colecciones según las tendencias que detectamos y si respiran los valores de la marca"



#### TIEMPOS DE CONSOLIDACIÓN

Hasta 2008 el crecimiento de Tous fue alrededor del 40% anual. "Ahora estamos entre un 5% y 8%. No nos preocupa. Hemos pasado por una fase de crecimiento acelerado y ahora estamos en periodo de consolidación", afirma Salvador Tous.

#### EVOLUCIÓN DE VENTAS



#### EMP. ¿Cómo ha sido la expansión exterior?

**S.T.** Muy planificada. Analizamos los mercados y fuimos a los que creíamos eran los mejores y en algún caso nos equivocamos. En el ICEX te dicen que debes ir a donde están los grandes mercados, pero

no siempre es del todo correcto, porque las inversiones son tan elevadas, que no siempre puedes entrar con la fuerza que querrías. Empezamos por Japón, Alemania y Estados Unidos con pocos meses de diferencia. Vender fuera es complicado. De EE UU nos fuimos, pero hemos vuelto hace siete años. Es un mercado difícil porque lo que les ofreces pueden encontrarlo allí por triplicado.

## EMP. ¿Hacia qué mercados se dirigen en este momento de forma preferente?

S.T. A los países emergentes. Desgraciadamente para nuestro sector, Europa es un país de viejos en fase de recesión. De hecho le diría que para un emprendedor del sector retail, debe buscar países en una primera fase de desarrollo. Con poco trabajo y poco dinero puedes funcionar bien. Nuestra estrategia ahora, por ejemplo, pasa por Polonia, donde tenemos cuatro tiendas, y Rusia, donde tenemos cinco y queremos llegar a 30. Actualmente, el país donde más crecemos es Colombia, con un 40% y México, uno de los de mayor venta.

#### EMP. ¿Qué lugar ocupa España?

**S.T.** Mirando el precio de venta, la exportación significa ahora un 51% y las ventas en España, un 49%, cuando en 2008 eran el 65%. Y esta cifra irá siendo cada vez menor en los próximos años. En España estamos llegando a un punto de saturación. Tenemos 140 tiendas y hemos abierto sólo dos en dos años. Lo que sí hemos hecho es recolocar alguna. Hemos encontrado locales muy buenos a un precio asequible, no como antes de la crisis.

#### EMP. ¿Cómo deben ser sus tiendas?

**S.T.** Espacios entre 80 y 120 metros con mucha fachada. La línea de nuestras tiendas va evolucionando. Cada cinco años las vamos cambiando. Si no lo haces, pasas desapercibido. Tenemos un equipo de interioristas que se dedica sólo a diseñarlas. Habíamos tenido un equipo externo, pero como con todo, acabamos pensando que desde casa entendíamos mejor nuestras necesidades. Cuando nos ofrecen un espacio, siempre acabamos yendo personalmente a mirarlo. No conozco muchas ciudades europeas, pero los centros comerciales, todos.

**R.O.** Al principio, crecimos con nuestras tiendas buscando un *partner* externo que conociera la zona. Y seguimos haciéndolo así. Sin embargo, en algunos casos, hemos ido recomprando. En Madrid, por ejemplo, ahora son todas nuestras. En nuestras tiendas,

la clienta debe sentirse cómoda, ver mucho producto y saber que lo renovamos permanentemente. Los colores deben ser vivos y transmitir femineidad.

### EMP. ¿Piensan abrir nuevas líneas de negocio?

**S.T.** Hoy por hoy, no. Lo que hemos hecho ha sido eliminar alguna, como por ejemplo la ropa. Lo cierto es que hace cuatro años tuvimos una línea de vestir que cerramos, porque no encajaba con el resto de productos de nuestras tiendas.

### EMP. ¿Qué amenazas tiene ahora su marca?

S.T. Estamos en un segmento al que todos quieren ir. Las grandes marcas bajan hacia nuestro espacio y los pequeños aspiran a él. Para combatirlo sólo podemos ofrecer el mejor diseño y el mejor servicio. Aunque este es un problema en España. Fuera, si tienes la suerte de llegar el primero, te posicionas muy bien. En México, por ejemplo, nuestro competidor es Tiffany.

IOANA URIBE



La estrategia en España es

mejorar las tiendas, cuidar los

**EMPRESA CON UN ENFOQUE FAMILIAR** 

**S**alvador Tous y Rosa Oriol son muy familiares. Tienen cuatro hijas, que ocupan diferentes responsabilidades en la compañía, y 10 nietos, que son una de las ocupaciones preferidas de Rosa. Tanto uno como otra son autodidactas. "He sido una mala estudiante, pero muy espabilada y con ganas de aprender. Yo he aprendido mucho de mis clientas", asegura Rosa, una mujer con gran visión para captar las tendencias de moda. Se define como una mujer tierna, pero de carácter. "Lo que más me gusta es no hacer nada y escuchar el silencio", dice Rosa.

Además de jugar con sus nietos, a Salvador le gusta el golf e ir a esquiar. Asegura que en esta época se escapa como mínimo un día entre semana. Es también

un autodidacta al que le gusta mucho leer, principalmente libros de economía, biografías e historia. Asegura leer un libro cada dos o tres días, aunque lo argumenta, tanto por su pasión por la lectura como por su irremediable insomnio. Es muy exigente en su trabajo y asegura que es temperamental. Sólo dice las cosas que se hacen mal. "Si las hacen bien, es su obligación, y si las hacen mal, la mía es decírselo", asegura. Son solidarios con numerosas causas. Han creado una fundación que lleva el nombre de Rosa Oriol de ayuda a los más desfavorecidos y que funciona como un banco de alimentos. Y lo no han hecho sólo por imagen, sino que se han comprometido económicamente y con trabajo personal.