



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

**CRECIMIENTO
EMPRESARIAL: LA
ESTRATEGIA DE
INTERNACIONALIZACIÓN
DE LA EMPRESA TOUS**

Alumno: Patricia Molina Ruiz

Enero, 2017

RESUMEN

Las empresas familiares son los principales pilares de los países con economía de mercado de todo el mundo, España es un ejemplo de ello, siendo el 89% de las empresas españolas de carácter familiar. El crecimiento de las empresas familiares ha sido una cuestión estudiada por la literatura y que nos ha permitido ver que el crecimiento de este tipo de empresas es una cuestión compleja, debido a las características propias de las empresas de carácter familiar. Además, presentan dificultades para poder llevar a cabo estrategias de internacionalización adecuadas para poder sobrevivir y ser transmitidas a las generaciones siguientes.

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es estudiar el crecimiento de la empresa Tous, principalmente a través de la estrategia de internacionalización, cómo Tous ha sido capaz de superar las debilidades de las empresas familiares y aprovechar sus fortalezas para llegar a estar presente en los cinco continentes, con diferentes estrategias a la hora de penetrar en estos mercados, siendo un ejemplo de que ser una empresa familiar no está reñido con el crecimiento y estar presente en todos los rincones del mundo.

ABSTRACT

Family business are the mainstay of the market economy countries around the world, Spain is an example of this because the 89% of Spanish companies are family. The growth of family companies has been studied by the literature and we has discovered that it is a complex issue, due to the characteristics of family business. Furthermore, they have difficulties to follow suitable internationalization strategies to survive and to be transmitted to the following generations.

The objective of this Final Degree Project is to study the growth of the Tous company, mainly through the internationalization strategy and how Tous has been able to overcome the weaknesses of family companies and how they have taken advantage of their strengths. They have shops on the five continents, and they have used different strategies to penetrate these markets. Tous is an example for all family companies, because being a family business is not at odds with growth and being present in all over the world.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
--------------------------	----------

CAPÍTULO 1. LA EMPRESA FAMILIAR: CARACTERÍSTICAS, CRECIMIENTO Y ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	8
--	----------

1.1. La importancia de la empresa familiar en la economía.....	8
1.2. Concepto y variables definitorias de empresa familiar.....	10
1.3. Características, fortalezas y debilidades de la empresa familiar.....	12
1.3.1. Fortalezas de la empresa familiar.....	14
1.3.2. Debilidades de la empresa familiar.....	15
1.4. Crecimiento de la empresa familiar: Importancia y objetivos estratégicos para la transmisión del negocio a las generaciones posteriores.....	16
1.5. La estrategia internacional como medio de crecimiento de la empresa familiar.....	18
1.6. La estructura organizativa de la empresa familiar en la estrategia internacional.....	20
1.6.1. Organización funcional.....	21
1.6.2. Organización divisional por áreas geográficas.....	22
1.6.3. Organización divisional por productos.....	23
1.6.4. Organización matricial.....	23

CAPÍTULO 2. INICIO, CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR: CASO DE TOUS.....	27
--	-----------

2.1. Los inicios de una empresa familiar.....	27
2.2. Tous: Joyería de lujo a precios asequibles.....	29
2.3. La salida al exterior de Tous.....	35
2.4. La aparición de las nuevas tecnologías en la compañía.....	38
2.5. La adquisición de Dayaday.....	40

CAPÍTULO 3. ESTUDIO EMPÍRICO: APLICACIÓN TEÓRICA AL CASO DE TOUS.....	41
--	-----------

3.1. Tous, una empresa familiar.....	41
--------------------------------------	----

3.1.1. Las características, fortalezas y debilidades de la empresa familiar en Tous.....	42
3.2. Estructura organizativa de Tous en la estrategia internacional.....	43
3.2.1. Variables influyentes en la estructura organizativa de Tous en la estrategia internacional.....	43
3.2.2. Evolución de la estructura organizativa de Tous en la estrategia internacional.....	44
3.2.3. Propuesta de la estructura organizativa de Tous en la estrategia internacional.....	45
3.3. La base del crecimiento de Tous.....	45
3.4. La internacionalización de Tous.....	47
CONCLUSIONES.....	50
BIBLIOGRAFÍA.....	52
WEBGRAFÍA.....	53

INTRODUCCIÓN

La empresa familiar es la principal tipología de empresa que opera en el mundo, estimándose que en torno el 65% y el 85% de empresas que realizan su actividad en los países con economías de mercado son de carácter familiar; el 89% en España, el 85% de las empresas de EEUU, el 82% en Alemania o el 69% en Finlandia, son algunos de estos ejemplos (Ruzo, Losada y Gómez, 2007).

Por ello, el objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es analizar el crecimiento de la empresa familiar, principalmente, a partir del desarrollo de una estrategia internacional. Hemos seleccionado la empresa Tous como caso de estudio, debido al gran crecimiento a través de la internacionalización que la empresa ha experimentado en los últimos 15 años siendo una empresa familiar. Este objetivo principal se subdivide en otros más específicos; primero el estudio de las principales características de la empresa familiar que posee la empresa Tous, su adecuación al concepto de empresa familiar y el tipo de empresa familiar que es. El segundo objetivo es el estudio del proceso de internacionalización de Tous, sus modos de entrada en los países que tienen presencia, las alianzas estratégicas que realiza, como es su presencia en estos países, la estrategia que lleva a cabo en ellos, así como el proceso de selección de los países de destino. El tercer objetivo es el análisis de la estructura organizativa de la empresa Tous en la estrategia internacional, a partir de sus principales características;

Para la consecución de estos objetivos, hemos partido del estudio de las características que le empresa familiar presenta y la diferencian del resto de empresas, llevando consigo unas fortalezas que debe aprovechar para crecer y poder ser transmitida a las generaciones siguientes, así como debilidades que debe ser capaz de superar para poder sobrevivir. Éste, la supervivencia de la empresa y la posibilidad de transmitir la empresa a las generaciones siguientes de la familia, es el principal objetivo de una empresa familiar.

El modo en que una empresa, familiar o no, puede mantenerse en el mercado es mediante el crecimiento, siendo la relación entre la empresa familiar y crecimiento reñida, ya que por regla general la empresa familiar no crece Ward (1994), por la aversión al riesgo y la dificultad que tienen para la toma de decisiones que conlleva crecer.

Una vez que la empresa supera esos obstáculos hacia la estrategia de crecimiento y consigue crecer, debe plantearse que estrategia seguir para alcanzar ese crecimiento empresarial, si hacerlo mediante penetración en el mercado, siguiendo una estrategia de desarrollo del

producto y/o mediante el desarrollo del mercado. En este trabajo nosotros hemos analizado el crecimiento de la empresa familiar siguiendo una estrategia de desarrollo del mercado, siguiendo una estrategia de internacionalización, que garantiza la supervivencia de la misma, su principal objetivo. Hemos centrado nuestro estudio en la empresa familiar Tous, dedicada al sector de la joyería desde el año 1920, y que se encuentra hoy día en la tercera generación familiar, con presencia en los cinco continentes y más de 500 tiendas por todo el mundo y, además, con nuevos productos que no son de joyería. Un ejemplo de empresa familiar, que aún conserva éste carácter y ha sido capaz de superar las debilidades que esto conlleva, creciendo y manteniéndose en el mercado de la misma forma que una empresa no familiar, siendo una de las principales empresas españolas.

Para alcanzar estos objetivos hemos realizado una revisión de la literatura sobre empresas familiares. Seguidamente analizamos la información disponible de la empresa Tous en relación a su carácter familiar, a su crecimiento y estrategia internacional. Las fuentes de información usadas para exponer el caso Tous, S.L. han sido: la página web de la empresa, noticias de prensa, videos de YouTube, videos de la página, videos de la web corporativa y la base de datos SABI. Una vez revisada la literatura y expuesto el caso hemos podido describir el crecimiento e internacionalización de la compañía Tous.

Este Trabajo de Fin de Grado se estructura en los siguientes capítulos, siendo este primer apartado de carácter introductorio. En el primer capítulo hemos realizado una revisión de la literatura sobre las empresas familiares, las características que las hace que posean unos rasgos diferenciados del resto de empresas, sus principales fortalezas y debilidades, los tipos de empresas familiares que podemos encontrarnos, cómo afrontan la estrategia de crecimiento, y principalmente, la manera en el que las empresas familiares realizan su incursión en los mercados internacionales; las causas y consecuencias de esta estrategia de crecimiento empresarial, y cómo se ve afectada la estructura organizativa de la empresa familiar en la estrategia internacional. En el capítulo segundo hemos estudiado el caso de crecimiento de la empresa Tous, sus inicios, su historia, cómo ha evolucionado a lo largo de los años, cómo ha afectado la entrada la de nueva generación, su crecimiento e internacionalización, los modos de entrada en los países dónde se encuentra o la diversificación de sus productos. Es en el capítulo tercero dónde hemos realizado el estudio del caso Tous, cómo podemos aplicar la teoría analizada en esta empresa, sus características, conductas, fortalezas y debilidades, qué estrategias de crecimiento podemos apreciar en Tous, así como el porqué de que esta empresa familiar haya conseguido crecer, mantenerse en el mercado y tener el éxito que ha tenido. Finalmente, a modo de cierre del trabajo, hemos

realizado unas conclusiones sobre las principales cuestiones a tener en consideración a la hora de estudiar las empresas familiares en su estrategia de internacionalización y los resultados del estudio sobre el caso Tous.

CAPÍTULO 1. LA INTERNACIONALIZACIÓN Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

1.1. La importancia de la empresa familiar en la economía

Las empresas familiares son la pieza clave de la actividad económica, tanto a nivel español como a nivel mundial, son el modelo predominante de organización de empresas en la actualidad. Alrededor del 80% de las empresas de nueva creación de los países desarrollados se realizan bajo la fórmula de empresa familiar (Vallejo, 2005). En España, año tras año, ocupan un puesto de gran importancia en la economía, siendo 1.1 millones de empresas familiares. En torno al 89% de las empresas españolas son familiares, según datos publicados por el IEF (2016).

Si echamos una vista al exterior podremos observar que el 60% de las empresas europeas pertenecen a esta categoría, es más, el 25% de las cien primeras empresas europeas son de carácter familiar. Si acudimos al mercado estadounidense vemos que son cifras muy parecidas a las antes descritas, ya que el 80% de las empresas americanas son familiares. Podemos afirmar, por tanto, que las empresas familiares son el motor de la economía mundial actual, generan el mayor porcentaje de empleo, tanto a nivel español, europeo y estadounidense. En España, actualmente, la aportación de la empresa familiar al PIB es del 57% y supone una generación de empleo del 67%; en Europa, 100 millones de empleos son producidos por las empresas familiares, mientras que en Estados Unidos es del 50%¹.

Realizando un repaso de la importancia de las empresas familiares a lo largo de la historia, nos encontramos con varios casos de empresas familiares que alcanzaron un gran éxito en su época (Gómez, 2007); es el caso de la familia Függer, una familia alemana que llegaron a ser una de las mayores sociedades en el siglo XVI, fueron banqueros de los monarcas Carlos V y Felipe II; en la Inglaterra del siglo XIX, está la creada por la familia Lloyd, una empresa encargada de asegurar buques y que en la actualidad aún existe. Si pasamos a Estados Unidos, son varias las empresas familiares con las que podemos encontrarnos, Rockefeller, Wilkinson, Bosch o Ford, son algunas de ellas. Esto refuerza la idea de cómo las empresas familiares han influido de manera directa en el desarrollo de nuestro sistema económico en la actualidad (Gómez, 2007). Ciertamente, que la mayoría de las grandes

¹ Instituto de la Empresa Familiar. Link: [Http://www.iefamiliar.com/](http://www.iefamiliar.com/), accedido el día 26/10/2016.

empresas existentes en la actualidad son multinacionales, aunque existen alguna que son de carácter familiar, como El Corte Inglés, Codorniu o Editorial Planeta, por ejemplo.

Tal es esta importancia de la empresa familiar en la economía que existen diferentes federaciones de este tipo de empresas en el ámbito europeo y mundial, como es la European Family Businesses (EFB). La federación europea de once asociaciones de empresa familiar que fue fundada en 1997 y tiene su sede operativa en Bruselas (Bélgica). La EFB tiene como objetivo mejorar la imagen pública de las empresas familiares, potenciando el desarrollo económico y el empleo, permitiendo así un mayor reconocimiento de los gobiernos de los países europeos. Los países que forman parte de esta federación europea de asociaciones de empresa familiar son: Bulgaria, Alemania, Finlandia, España, Hungría, Francia, Países Bajos, Italia, Suecia, Reino Unido, Malta, Portugal y Rumanía.

También nos encontramos con el Family Busines Network (FBN), la red mundial de empresas familiares de la que forman parte 1.300 de las empresas más importantes de más de 80 países y que tiene como principales objetivos educar sobre prácticas de empresa familiar, investigar sobre la empresa familiar y promocionar este tipo de empresas a escala mundial. En el caso español, existe el Instituto de la Empresa Familiar El Instituto de la Empresa Familiar, una organización estatal y sin ánimo de lucro, que agrupa a empresas familiares líderes, siendo los socios los Presidentes, Consejeros Delegados o miembros del Consejo de Administración de las distintas empresas. Fue fundado en 1992, y en estos más de veinte años ha sido el enlace entre la empresa familiar con las instituciones, Administraciones Públicas, así como con el resto de sociedad. El IEF forma parte de las anteriores redes europeas y familiares que hemos mencionado.

Además de estas organizaciones internacionales que pretender desarrollar y fomentar las empresas familiares, existen otros agentes interesados en ellas y en su crecimiento en la economía, como son los gobiernos de los países, concediéndoles recursos y beneficios fiscales para ayudarles a mantenerse en el mercado frente a las empresas multinacionales; así como consultores de empresa familiar, que ayudan a este tipo de empresas a solventar los problemas de coordinación de la empresa y la familia (Gómez et al., 2007).

Vemos, pues, que la figura de la empresa familiar es de vital importancia dentro de la economía mundial, siendo la principal forma de organización que toman las empresas para operar en el mercado.

1.2. Concepto y dimensiones definitorias de la empresa familiar

A pesar de que la empresa familiar sea la principal forma de organización de las empresas a nivel mundial y la mayor generadora de empleo, no se habían realizado investigaciones científicas sobre ellas, pero en los últimos años, se ha pretendido dar un concepto a este tipo de empresas, partiendo de unas dimensiones definitorias para poder diferenciarla del resto de empresas. Vallejo (2005) indica que se trata de un concepto oscuro y difícil de precisar. Las dimensiones que se han tenido en cuenta para el concepto de empresa familiar son la de propiedad-dirección de la empresa, la implicación familiar en la empresa y la próxima generación receptora de la empresa. Sin embargo, no ha habido unanimidad alguna a la hora de generar un concepto integrador y operativo, es decir, un concepto que incluya las características que deben presentar una empresa para ser considerada familiar y excluya a aquellas que no lo son, además de que sea un concepto claro y permita una identificación rápida de empresa familiar, de lo contrario no sería útil.

De la revisión de la literatura realizada por Vallejo (2005) surgen diferentes conceptos de empresa familiar basados en las dimensiones anteriores. Hay autores que han tenido en cuenta un sólo aspecto para dar un concepto a la empresa familiar, o quienes han considerado más de uno.

Dentro de las definiciones unidimensionales, se distinguen entre:

- Aquéllas que tienen como dimensión principal del concepto la propiedad de la empresa, refiriéndose al control de la propiedad que posee la familia dentro de la empresa.
- Las que consideran como principal la dimensión de la dirección o gestión de la empresa por parte de los miembros de la familia.
- Las centradas en el grado de participación de la familia, es decir, si los miembros de la familia interactúan de manera activa dentro de la organización.
- Y, finalmente, aquéllas definiciones centradas en la existencia de una generación sucesiva que se haga cargo de la empresa familiar.

En cuanto a las definiciones multidimensionales nos encontramos con que existen dos tipos, aquellas que tienen en cuenta la dimensión de propiedad y la de dirección de manera conjunta, éstas son las consideradas con mayor frecuencia; y aquellas definiciones que, además de las dimensiones anteriores tiene en cuenta una tercera, la de la posibilidad de que exista una continuidad por parte de las generaciones posteriores.

Partiendo de las diferentes clases de conceptos planteados, se ha considerado que lo más adecuado para dar un concepto integrador y operativo a la empresa familiar es tener en cuenta la dimensión de control de propiedad del capital, sea de carácter formal o informal; y la de continuidad de las generaciones siguientes, aunque no será necesario que se haya materializado la sucesión de la empresa a los descendientes, sino que valdría la intención de continuar con la misma, trabajar de manera regular dentro de la empresa o que la siguiente generación se esté preparando para entrar en la empresa.

En este Trabajo de Fin de Grado consideramos el concepto de empresa familiar propuesto por Vallejo (2005), que dice: *“Una empresa familiar es aquella en la que los miembros de una misma familia tienen una participación suficiente en el capital para dominar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios, tenga éste carácter formal o legal o por el contrario sea de naturaleza informal, y en la que, además, existe el deseo o la voluntad de continuidad del negocio de la siguiente generación”*.

Dentro de este concepto apreciamos los requisitos de la propiedad, que debe ser ostentada en su mayoría por una misma familia; el control de la empresa, que la familia debe tenerlo de manera sustancial; la participación activa de la familia en la gestión, así como en el gobierno de la empresa; y la intención de continuar con la empresa en las generaciones siguientes.

El grado en el que aparezcan este tipo de criterios dentro de una empresa harán que existan diferentes empresas familiares:

- Empresas familiares puras: propiedad del capital y dirección pertenecen 100% a la familia.
- Empresas de dirección familiar: propiedad del capital 100% familiar, pero en la dirección existen personas ajenas a la familia.
- Empresas familiares profesionalizadas: propiedad del capital 100% familiar, pero en la dirección la mitad o más está formada por miembros externos.
- Empresas familiares mixtas: propiedad del capital 100% perteneciente a la familia, pero ésta no interviene en nada de la gestión de la empresa.
- Empresas familiares privadas: la dirección de la empresa está formada íntegramente por personas ajenas a la familia, pero con un control de la propiedad de la familia.

Vemos, por tanto, que la tarea de dar un concepto claro y útil a las empresas familiares, así como clasificarlas, es una tarea ardua y compleja.

1.3. Características, fortalezas y debilidades de la empresa familiar

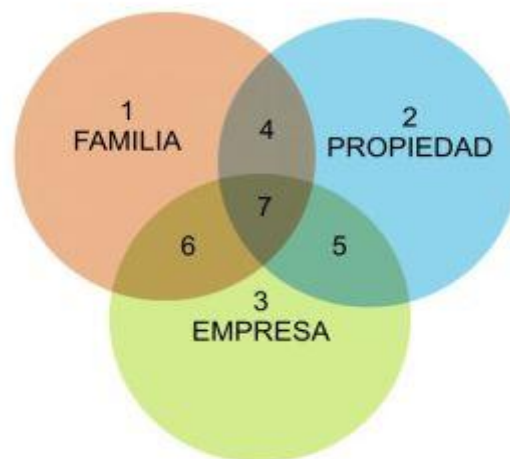
La empresa familiar presenta una serie de similitudes con cualquier otra empresa no familiar, pero, además, un conjunto de características que la diferencian del resto de empresas y que le confiere una serie de fortalezas y debilidades. A partir de la información aportada por el Instituto de la Empresa Familiar, las características que la diferencian del resto de empresas son²:

- *La propiedad accionarial*: la mayor parte de las acciones con derecho a voto son propiedad de la familia fundadora, de esposa, hijos, descendientes de los hijos o de la persona propietaria de la empresa mediante la adquisición del capital social.
- *Control*: los propietarios anteriores disponen de la mayoría de los votos dentro de la empresa, ya sea de manera directa o indirecta.
- *Gobierno*: Dentro del órgano de gobierno de la sociedad hay, al menos, un miembro de la familia; o la familia participa en la gestión de la empresa.
- *Derechos de voto*: será empresa familiar, aquéllas empresas que cotizando en el Mercado de Valores, el fundador o sus familiares y descendientes dispongan, como mínimo, del 25% de los derechos de voto que otorga la posesión del capital social de la empresa.

No se precisa que dispongan de la mayoría de los derechos de voto ya que consideramos que es aceptable cuando puede ejercer una influencia decisiva en la toma de decisiones.

La principal característica de las empresas familiares es la relación existente entre la vida familiar y la vida de la empresa, es decir, entre la propiedad, la gestión de la empresa y la familia, (Maseda, Arosa e Iturralde, 2008). A través de la interacción de estos tres elementos surge el Modelo de los tres círculos, que intenta explicar la esencia de la empresa familiar.

² Instituto de Empresa Familiar. Link: <http://www.iefamiliar.com/ief/la-empresa-familiar>, accedido el 26/10/2016.



Fuente: Tagiuri y Davis, (1982).

La relación entre los tres elementos, familia, propiedad y empresa; es la que provoca que las empresas familiares presenten unos rasgos diferentes que las empresas no familiares. Debido a esta interrelación entre los tres elementos, cualquier cambio en alguno de ellos afectara en el resto. Además, a través del Modelo de los tres círculos podemos observar los diferentes grupos de interés de la empresa familiar:

1. Miembros de la familia.
2. Propietarios, que no son miembros de la familia ni empleados de la empresa.
3. Trabajadores de la empresa, que no son miembros de la familia ni propietarios.
4. Miembros de la familia y propietarios de la empresa, pero no son trabajadores en ella.
5. Propietarios y trabajadores de la empresa, pero no son miembros de la familia.
6. Miembros de la familia que trabajan en la empresa, pero no son propietarios.
7. Miembros de la familia que trabajan en la empresa y, además, son propietarios de la misma.

Cada uno de los siete grupos tiene su interés propio dentro de la empresa familiar, por lo que es habitual que se produzcan confrontaciones entre ellos. Los conflictos producidos por los familiares que no poseen propiedad dentro de la empresa y los que sí, en cuanto a las decisiones de reparto de dividendos y de expansión del negocio, que supongan cierto riesgo para la empresa. Los conflictos entre los propietarios que no son miembros de la familia, pero y los propietarios que sí, ya que éstos buscan algo más que una rentabilidad financiera

a la inversión realizada en la empresa, buscan su continuidad y su crecimiento, aunque tengan que renunciar por ello a percibir unos dividendos hoy.

El carácter familiar, por tanto, es un elemento cualitativo, es decir, convierte el objetivo estratégico de la empresa en la sucesión generacional, partiendo del deseo de los fundadores y descendientes de continuar con el control de la propiedad de la empresa, su dirección y el gobierno. Podemos concluir, en lo referente a las características propias de la empresa familiar, que la diferencia esencial con el resto de organizaciones es el estrecho vínculo que tiene una familia con la empresa por disponer de una influencia directa en el gobierno y gestión de ésta.

Partiendo de estas características que le son inherentes a la empresa familiar podemos extraer una serie de fortalezas y debilidades que han sido analizadas por autores como Ginebra (2005) y Pascual (2013).

1.3.1. Fortalezas de la empresa familiar

Las cuatro fortalezas básicas de la empresa familiar son cuatro:

- *Relaciones de afecto*: los lazos de afecto hacen que las personas sean más creativas, con mayor iniciativa, simplifica el control de las operaciones dentro de la empresa por la confianza que existe y el conocimiento entre los miembros. Además, anima el apoyo y a asumir errores.
- *Comprensión*: los miembros de la empresa se conocen, por lo que no es necesario un elaborado proceso de comunicación para que ésta se dé de manera satisfactoria. También facilita la adecuada asignación de tareas debido al gran conocimiento que se tiene de cada miembro de la empresa.
- *Una finalidad común*: entendiéndola como un compromiso social, una defensa de la marca unida a la propia historia de la familia, engloba emocionalmente y le otorga una mayor trascendencia.
- *Aceptación de la autoridad*: en la primera y segunda generación, sobre todo, no suele darse problemas para aceptar la autoridad ya que es una prolongación de la que hay en casa, supone un reforzamiento. En sucesivas generaciones, si se realiza una buena sucesión y se diseña una adecuada cultura y valores familiares, tampoco tiene por qué suponer un problema.

Además de las fortalezas fundamentales, hay una mayor calidad de trabajo; una cultura, visión y valores comunes, un mayor conocimiento del negocio, una visión a largo plazo; lealtad, confianza, y comunicación o una mayor atención al cliente, entre otros.

1.3.2. Debilidades de la empresa familiar

Debemos tener en cuenta que la empresa familiar presenta las debilidades de todas las organizaciones y las suyas propias, aunque las primeras presentarán un grado diferente, por ejemplo, la autocracia aparecerá con mayor frecuencia en empresas familiares que en el resto; o lo mismo ocurre con la resistencia a que personas ajenas a la sociedad entren en el capital de la empresa. Nosotros nos centraremos en enumerar las debilidades específicas de la empresa familiar, siendo las más importantes:

- *Confusión de los flujos dentro de la organización:* entendiendo que existen cuatro flujos de trabajo: el de compraventa de productos, el de trabajo-salario, inversión-beneficio y préstamo-rédito. Éstos flujos se pueden ver alterados cuando miembros de la familia dentro de la empresa cobran un menor salario, confundiendo el trabajo con la inversión, o viceversa, cuando reciben una mayor remuneración se está realizando un reparto de patrimonio.
- *Conflictos internos de roles:* se dan tres roles a la misma vez; el de familiares, propietarios y el de gestores de la empresa, pudiendo confundirse en ambos ambientes, tal y como señalan Tagiuri y Davis (1996).
- *Resistencia al cambio:* los fundadores, la primera generación no son tan proclives a cambiar lo que ellos consideran que está bien. Esta resistencia al cambio suele darse principalmente en lo referente a la tecnología.
- *Problemas en la delegación de poder:* estrechamente unido al afán de logro, característica inherente a los fundadores-dueños de la empresa, por lo que es más difícil para ellos delegar ese poder que han conseguido ellos mismos.
- *Conflictos internos de poder y de intereses:* problemas cuando prima más los intereses de la empresa que de la propia familia, o viceversa; así cuando transmitido el control de la empresa a la nueva generación la anterior interfiere y se producen choques.

- *Indefinición estructural*: ya que los miembros, a veces, son tenidos en cuenta más por el lugar que ocupan en la familia que en la empresa.
- *Nepotismo*: consistente en la excesiva preferencia que se da a los miembros de la familia para la concesión de puestos dentro de la empresa. Esto suele darse más en la primera y segunda generación.

Además, podrán darse problemas de financiación, dirección autocrática y paternalista; enfeudamiento de los departamentos de la empresa o que los problemas familiares entren a formar parte de la empresa.

1.4. Crecimiento de la empresa familiar: Importancia y objetivos estratégicos para la transmisión del negocio a las generaciones siguientes

El crecimiento de la empresa es un objetivo estratégico tanto para las empresas familiares como para las no familiares, ya que, a pesar de suponer un riesgo para éstas, a veces la no asunción del riesgo puede suponer consecuencias más devastadoras para la empresa. La diferencia entre ambas reside en las causas que motivan este crecimiento, siendo diferente en las empresas familiares que en las no familiares. El crecimiento de la empresa familiar está influenciado por las fortalezas y debilidades que le son propias (anteriormente estudiadas); por ejemplo, el compromiso, la visión a largo plazo fomentan la estrategia del crecimiento; mientras que las debilidades como el nepotismo o los conflictos de roles pueden suponer un impedimento para el crecimiento de la empresa.

La regla general es que las empresas familiares no crecen, ya que, tal y como afirma Ward (1994), la mayoría de este tipo de empresas no toman las decisiones oportunas para que la empresa crezca, les cuesta tomar estas decisiones. Este mismo autor realizó un estudio sobre el crecimiento de la empresa familiar, estableciendo las causas que frenan a este tipo de empresas a establecer como objetivo estratégico el crecimiento (Ward, 1997):

- *Madurez del ciclo de vida de la empresa*: conforme la empresa entra en la madurez, la capacidad de crecimiento disminuye, siendo mucho más compleja la posibilidad de atraer a la empresa líderes, familiares o no, dinámicos; aumentando también las recompensas paternalistas. La lealtad con los empleados y la cultura de la empresa, a pesar de ser positivas, pueden suponer una resistencia al cambio.
- *Capital limitado*: en este tipo de empresas, entra un factor que en las no familiares no aparece, el impuesto de sucesión. Además, surge un problema cuando algún

miembro de la familia, que posee un porcentaje de propiedad, renuncia a ella, ya que normalmente el resto de miembros adquiere su parte para que no entre nadie externo a la familia.

- *Debilidad del liderazgo de la generación siguiente:* la siguiente generación que sucede se enfrenta a multitud de presiones y dudas, como la probabilidad de fracaso, miedo a correr riesgo para no defraudar a su antecesor, preocupación por las expectativas de los demás, entre otras.
- *Resistencia e inflexibilidad al cambio:* cuando un líder ha triunfado con una estrategia empresarial concreta es muy difícil que sea proclive a cambiarla, rechazan una planificación estratégica para que el resto no pueda participar en ello o puedan cuestionarle, son más conservadores y reacios al riesgo.
- *Conflictos entre los sucesores:* normalmente cuando los sucesores son hermanos la empresa suele finalmente fracasar.
- *Metas familiares dispares:* entre la fortuna de la familia y los fondos de la empresa para su crecimiento.

Conociendo cuáles son las principales causas por las que la empresa familiar, como norma general, no crece, debemos ver cuáles son los objetivos estratégicos que fomentan el crecimiento de estas entidades, en esta línea, hay varios autores que han analizado las razones que justifican el crecimiento en compañías familiares.

Hay diferentes motivaciones que llevan a los directivos de las empresas familiares a querer llevar a cabo una estrategia de crecimiento. Autores como Heck (2004), que establece que conforme crece la familia, crece la empresa, deseando transmitirse a las siguientes generaciones el legado que supone la misma; Gallo y Amat (2003), entienden que las causas de los fundadores de la empresa para crecer son el deseo de continuidad de la organización, conservar el legado creado y crear riqueza para la familia, manteniéndola unida; o Sambrook (2005), que considera que la razón más importante para que la empresa siga la estrategia de crecimiento es para reclutar empleados potenciales para transferirles los conocimientos adquiridos hasta el momento. Vemos, que la planificación de la sucesión de la empresa familiar es una cuestión transcendental para el crecimiento de la empresa, ya que, de no crecer y asegurar unos ingresos futuros, no habrá nada que hereden las generaciones siguientes. Los retos propuestos de Ward (1997) para las empresas familiares que desean crecer son garantizar unas visiones estratégicas, atraer y retener a directivos excelentes que no sean miembros de la familia, conseguir que la entidad sea innovadora y

flexible, conseguir y conservar capital, formar y preparar a los sucesores de la compañía y explotar las ventajas estratégicas de la empresa.

Un factor a tener presente en la estrategia de crecimiento de la empresa familiar es el grado de familiaridad que tiene la empresa, ya que dependiendo de si es una empresa familiar pura, privada o mixta, tendrá diferentes motivaciones que le lleven a seguir una estrategia de crecimiento (Fuentes, 2008). Para las **empresas familiares puras** no habrá una planificación estratégica encaminada a alcanzar un crecimiento, ellos entenderán como crecimiento la supervivencia de la empresa. Por el contrario, para las **empresas familiares privadas** es vital seguir una estrategia de crecimiento orientada a diversificar riesgo, generar sinergias o ventajas competitivas, por lo que tenderán a llevar a cabo una estrategia de internacionalización. Finalmente, las **empresas familiares mixtas** siguen una estrategia de crecimiento para incrementar así la cifra de negocio, y poder seguir invirtiendo en él, así como para salir al extranjero mediante una estrategia de internacionalización.

Apreciamos, por tanto, de la revisión de la literatura realizada, que a pesar de tener todas ellas motivos relacionados con el negocio (mayores ventas, beneficios, etc...), las empresas con mayor grado de familiaridad presentan motivaciones relacionadas con la supervivencia de la empresa y que continúe en el tiempo para poder ser sucedida con los descendientes.

1.5. La estrategia internacional como medio de crecimiento de la empresa familiar

Las singularidades que presentan las empresas familiares a la hora de llevar a cabo la estrategia de crecimiento mediante una estrategia de internacionalización han sido estudiadas hace relativamente poco tiempo (Kontinen y Ojala, 2010), no siendo aún numerosos los estudios sobre esta materia. A pesar de la escasa literatura sobre la estrategia internacional de las empresas familiares, podemos sacar de la existente que, debido a las fortalezas de las empresas familiares, si decidieran emprender el camino de salir al extranjero, tendrían una mayor probabilidad de éxito, ya que características como la visión a largo plazo (Ginebra, 2005), el conocimiento y la experiencia en el negocio (Donckels y Lambrecht, 1999), el compromiso, la dedicación o la lealtad, la motivación del personal, la cultura y tradición familiar (Taguiuri y Davis, 1996), influyen de manera muy positiva en el éxito de la internacionalización de la empresa. Aunque, de igual manera, las debilidades que presentan las empresas familiares influyen en el proceso de internacionalización. La sucesión de la generación siguiente (Gallo, 1995), las estructuras organizativas confusas (Ginebra, 2005), los problemas para poder conseguir la financiación que permita llevar a

cabo el ambicioso proyecto de salir al extranjero (James, 1999), el nepotismo (Kets de Vries, 1993) o la dirección paternalista y autocrática (Poutziouris, 2001) son algunas de las debilidades que frenan la estrategia de internacionalización.

Para analizar la estrategia de internacionalización de la empresa familiar debemos partir de las diferentes clases de empresas familiares que hay y que se han analizado en el apartado 1.4 de este trabajo, teniendo en cuenta el grado de familiaridad que presentan, así como la manera de entrar en el país, si es mediante exportación o por inversión directa en el extranjero. Existen varias teorías que explican el porqué de que una empresa se internacionalice. Teorías como la teoría de la ventaja en propiedad, la de los costes de transacción o la del comportamiento oligopólico, que entienden que este proceso de internacionalización como una inversión directa en el extranjero y enfocadas, principalmente, a empresas multinacionales. Existen otras teorías, las “Teorías sobre el proceso de Internacionalización de la Empresa”, que son de aplicación también para pymes y son más dinámicas, entre ellas nos encontramos con el modelo Uppsala, que entiende la internacionalización como un proceso gradual, o las empresas *born globals* o *international new ventures*, que se internacionalizan nada más ser fundadas o en muy poco tiempo (Fuentes y Fernández, 2012).

En cuanto a qué motiva a las empresas familiares a emprender su andadura en mercados extranjeros, éstas tienen diferentes motivos para internacionalizarse dependiendo de su grado de familiaridad (Fuentes, Vallejo y Cano, 2007), las empresas puras tenderán a internacionalizarse por motivos más familiares, porque haya algún miembro de la familia en el extranjero o interesado en esta estrategia, para la supervivencia de la empresa y para asegurar la sucesión de la empresa a las siguientes generaciones; por el contrario, las empresas familiares privadas tenderán a internacionalizarse para conseguir diversificar riesgo, generar sinergias y ser más competitivas en el mercado.

Además, el modo de entrada también estará influenciado por este grado de familiaridad, ya que las empresas con un nivel mayor de familiaridad serán proclives a la exportación, ya que no es necesario una gran inversión ni compromiso de recursos, no delegan poder ni toma de decisiones, algo lógico si recordamos que las empresas familiares puras son más reacias a perder el control dentro de su organización, y con otros tipos de modos de internacionalización se pierde cierto control, por ejemplo, aquellos que suponen realizar acuerdos de cooperación con otras compañías; en contraste, las empresas familiares privadas tenderán a realizar una inversión directa en el extranjero, ya sea mediante tiendas en el extranjero o con la creación de instalaciones para la fabricación, entre otras formas;

además, harán un mayor uso de alianzas estratégicas. La internacionalización mediante exportación puede ser a su vez activa, es decir, con un mayor compromiso en la estrategia de internacionalización, se involucra más en el proceso; o pasiva, no busca vender en el extranjero, internacionalizarse, sino que son ventas puntuales, fortuitas. Por el contrario, la inversión directa en el exterior consiste en que la empresa tenga propiedad en el país extranjero, así como un sistema de control eficaz, ya sea mediante la apertura de una nueva filial de la empresa o la adquisición de una empresa ya existente en el mercado de destino. Son dos opciones distintas la de exportación y la de inversión directa en el extranjero, ya que difieren en el grado de compromiso adquirido en la estrategia de internacionalización. A la hora de explicar los modos de entrar en los mercados exteriores, debemos explicar las alianzas estratégicas, como los *joint venture*; consistentes en buscar un socio en el mercado dónde la empresa quiere comercializar su producto, aportando recursos propios cada uno al negocio común y compartiendo el riesgo que supone el salir al exterior.

Los acuerdos de cooperación pueden darse independientemente del modo de entrada que la empresa escoja, tanto en la exportación como en la inversión directa en el extranjero. Las empresas familiares son más reacias a realizar alianzas debido a que no quieren perder control, dar información, que se realice cambios en la organización o no disponer plenamente de las decisiones de su empresa, ya que deberán de compartirlas, dependiendo de las decisiones con el socio. A pesar de ello, las empresas que superan las limitaciones que presentan las empresas familiares y deciden realizar alianzas de cooperación crecen mucho más y son capaces de mantenerse en el mercado. En cuanto a las empresas no familiares, son más proclives a realizar este tipo de alianzas, ya que, a pesar de querer controlar su empresa, pesa en ellos más el deseo de crecer y de poder encontrarse en nuevos mercados. De ahí, que sean las empresas familiares privadas, más cercanas a las compañías no familiares que las empresas familiares puras, que optan en mayor medida por alianzas en el desarrollo de su estrategia internacional.

1.6. La estructura organizativa de la empresa familiar en la estrategia internacional

Un aspecto fundamental dentro de cualquier empresa es su estructura organizativa, es decir, la forma en la que la organización divide su trabajo en diferentes tareas y los mecanismos de coordinación que intervienen (Mintzberg, 1979). La estructura organizativa define las responsabilidades y relaciones entre las áreas de la empresa, condicionando los resultados

de las diferentes estrategias seguidas por la empresa, como puede ser la propia estrategia internacional. Centrándonos en las empresas internacionales, existen cuatro tipos de estructuras organizativas, aunque es habitual que las empresas empleen una combinación de ellas para ajustarla a las necesidades de la estrategia internacional que siguen.

Existen diferentes factores que pueden influir en la elección de la empresa de la estructura organizativa más adecuada (García Cruz, 2002):

- **Tamaño de la empresa:** ya que, si el porcentaje de ventas de la empresa en los mercados internacionales es elevado respecto de las ventas totales, tenderán a crear estructuras organizativas con divisiones por áreas geográficas o productos.
- **Localización de las filiales:** dependiendo de si los países donde la empresa realiza sus ventas son semejantes o no, creando en este caso una estructura por áreas geográficas, que englobe aquellos países con características semejantes.
- **Diversidad de las líneas de producto:** suele ocurrir que cuando la empresa se encuentra en países con características diferentes la empresa comercialice diferentes tipos de productos, o que al aumentar el volumen de ventas decida expandirse mediante la ampliación de la línea de productos; por lo que su estructura organizativa se realizará recurriendo al producto.
- **Formas de entrada en los mercados exteriores:** ya que la estructura organizativa se verá afectada dependiendo de la fase del proceso de internacionalización en el que se encuentre la empresa, debido a que, si los recursos empleados son escasos y la necesidad de control es bajo, la forma organizativa será más funcional que divisional por áreas geográficas o líneas de productos.

Aunque de manera simplificada, podemos englobar las anteriores variables en dos: la variedad o diversidad de líneas de productos y la variedad de mercados internacionales o áreas geográficas, ya que el aumento de la actividad en mercados internacionales conlleva un incremento del compromiso internacional por parte de la empresa, lo que lleva aparejado una mayor diversidad de líneas de productos en el exterior y mayor número de mercados.

Teniendo en cuenta estas dos variables, los tipos de estructuras organizativas son:

Diversidad de líneas de producto	Diversidad de mercados geográficos	
	Baja	Alta
Alta	Organización divisional por productos	Organización matricial
Baja	Organización funcional	Organización divisional por áreas geográficas

Fuente: Nieto y Llamazares (1997)

1.6.1. Organización funcional

Esta forma de estructura organizativa suele darse en aquellas empresas dónde el peso de las ventas en el extranjero no es muy elevado, en empresas que están iniciando su proceso de internacionalización. La empresa se divide por áreas funcionales; departamento de producción, finanzas, compras, comercial, etc., existirá un departamento de exportaciones o internacional, dependiendo del grado de implicación en las actividades internacionales de la empresa. Es el modelo más sencillo desde el punto de vista administrativo, y sus principales características son:

- Las actividades internacionales de la empresa se concentran en una misma división, estando localizada la responsabilidad de estas actividades, una ventaja de este tipo de estructura.
- En el caso de que exista un departamento de exportación, éste se dedicará exclusivamente a actividades comerciales y no tanto a todas aquellas relacionadas con el marketing internacional, como si ocurre en el caso de la división internacional.
- Se da en empresas con pocos productos, o con un bajo porcentaje de ventas en el extranjero.

1.6.2. Organización divisional por áreas geográficas

En el caso de aquellas empresas que poseen una gran experiencia en mercados internacionales y sus productos son comercializados en diferentes países, la estructura organizativa más adecuada es la divisional por áreas geográficas.

Las empresas tratarán de adaptar su producto a las características de los diferentes mercados (estrategia multidoméstica), lo que dificultará la implantación de una estrategia global por

parte de la empresa, por lo que es más conveniente agrupar los países por áreas geográficas para aplicar el marketing internacional que más se ajuste a cada una de ellas; por ejemplo, Europa, América Latina, Asia, etc., por lo que el propio mercado doméstico pasa a formar parte de una de estas áreas. Cada área contará con un director, que será el responsable de ella, de su funcionamiento y resultados; contando cada división con departamentos propios que se ajusten a sus características y necesidades, producción, comercialización, financiación, entre otros, aunque algunas funciones serán centralizadas y globales, como puede ser el departamento jurídico.

1.6.3. Organización divisional por productos

Es algo habitual que, cuando las empresas llevan a cabo una estrategia internacional muy desarrollada, tengan varias líneas de productos diferentes. Como explica García Cruz (2002) *“La estructura de productos tiene su origen cuando la división internacional se encuentra incapaz de gestionar adecuadamente las importantes operaciones internacionales, que han desarrollado las diferentes divisiones locales de productos. Todo ello como consecuencia de la expansión que ha experimentado el negocio internacional, de la amplia variedad de productos, así como de la complejidad y especialización que exigen para su control internacional”*.

Habrà un director por cada división de productos, siendo responsable de los resultados del producto en cuestión a nivel mundial, llevando a cabo una estrategia global para cada una de las líneas de productos, y no multidoméstica, como ocurriera en el tipo de estructura anterior; permitiendo así la posible creación de sinergias y eliminar funciones duplicadas. Bien es cierto que, en aquellas empresas que su tamaño es muy grande podrán, a su vez, subdividirse en áreas geográficas.

1.6.4. Organización matricial

Este tipo de organización se da en aquellas empresas que consideran dos o más dimensiones para estructurar su organización. Se suele combinar la división por líneas de productos con la división por áreas geográficas, o con las funciones normales de la empresa, la producción las compras o finanzas. Son estructuras que presentan dificultades a la hora de su aplicación práctica, ya que por un lado requerirá una estrategia global y por otra una multidoméstica, por lo que la empresa le dará prioridad a una de las dos dimensiones, que normalmente será

aquella que suponga una mayor ventaja competitiva para la compañía. También es una dificultad para estos tipos de estructuras el hecho de que haya confusiones en cuanto a la responsabilidad y la cadena de mando entre el personal de la empresa.

Con frecuencia, es necesario que se complementen con equipos de trabajo multinacionales y multifuncionales.

Una vez analizadas los tipos de estructuras organizativas que pueden darse dentro una empresa, debemos pararnos en el hecho de que estas estructuras no son estáticas, es decir, deben ser creadas con una intención de durabilidad en el tiempo, pero a la vez dinámicas para que puedan amoldarse de manera adecuada a las necesidades de la empresa, sus características y sus estrategias; por ello, es algo normal que éstas evolucionen de unas a otras. Cuando una empresa lleva a cabo una estrategia de crecimiento a través de la internacionalización, la estructura organizativa de la empresa evoluciona de un estadio a otro, dándose cuatro estadios diferentes.

Estadio	Estrategia internacional	Estructura organizativa
1	Nula	Ninguna estructura formal de exportación
2	Entrada en mercados internacionales con exportación directa	Departamento o división de exportación
3	Entrada en mercados internacionales con IDE en producción y, a otros mercados, con modos de entrada diferentes a IDE	División internacional
4	Se atiende a diferentes mercados internacionales llevando a cabo una estrategia global o multidoméstica	Estructuras organizativas basadas en líneas de productos, áreas geográficas o estructuras organizativas matriciales

Fuente: Àlex Rialp i Criado y Josep Rialp i Criado, (2002)

El estadio en el que se encuentre cada empresa dependerá de lo desarrollada que esté su estrategia de internacionalización; comenzando con ventas puntuales en el extranjero

cuando inicia su internacionalización y cuya responsabilidad recae en una única persona y sin un departamento específico (estadio 1); conforme va desarrollándose la empresa en el exterior y el volumen de ventas aumenta se crea un departamento de exportación (estadio 2), llegando más adelante a una división internacional, que normalmente se subdividirá en áreas geográficas (estadio 3), realizando inversiones directas en el extranjero y no solo exportaciones. Finalmente, la empresa llegará a diferentes mercados internacionales, deslocalizándose y llevando a cabo estructuras organizativas dependiendo de las áreas geográficas, de las líneas de productos o de la combinación de ambas (estadio 4).

Para la empresa familiar, como cualquier otra empresa, la estructura organizativa es un pilar fundamental para el buen funcionamiento y la supervivencia de la empresa. Las variables descritas dentro de este epígrafe, los tipos de estructuras organizativas y sus estadios, son también de aplicación a las empresas familiares, aunque, resulta lógico que éstas presenten una estructura organizativa específica, ya que, como se ha dicho hasta ahora, tienen una serie de características que las hace diferir del resto de organizaciones; como son el fin de transmitir la empresa a las generaciones futuras, o la participación de los miembros de la familia dentro de la organización. La estructura organizativa ideal que debe tener una empresa familiar debe ser capaz de compaginar las necesidades propias de la empresa con la cultura, valores y roles de la familia, ya que, de lo contrario, tal y como establece Ruzo, Losada y Gómez (2007) *“Si la empresa familiar no es capaz de desarrollar su organización, creando estructuras para dirigir y controlar la empresa, que además permitan a los miembros de la familia seguir las vías correctas para solucionar los conflictos, desaparecerán la unidad y el compromiso (dos de las fortalezas esenciales de la empresa familiar), lo que conducirá a la imposibilidad de la empresa para competir en el mercado y, por tanto, a su desaparición”*.

La estructura organizativa de las empresas familiares en la estrategia de internacionalización en sus inicios son simples, con sistemas de control y de comunicación de manera unitaria, recayendo la dirección en una sola persona, pero conforme pase el tiempo, será necesario que se delegue parte de este poder, deberá permitirse la transmisión a la nueva generación, no permitir que la limitación de capital influya en que la empresa no crezca, asumir riesgo mediante una estrategia de internacionalización, en definitiva, hacer que la empresa crezca; por tanto, la estructura organizativa en la estrategia internacional de la empresa deberá ir cambiando y evolucionando conforme crece el negocio, ya que de lo contrario, si se mantuviera la misma habría problemas para que esta estructura se amolde a

la realidad de la empresa; debiendo existir siempre una adecuación entre la estructura organizativa y la estrategia de internacionalización para que no se produzcan errores.

A pesar de que la estructura organizativa en la estrategia de internacionalización de las empresas familiares no difiere mucho del resto de empresas que carecen de carácter familiar, sí presentan una serie de peculiaridades a tener en consideración. Deberán tener en cuenta a la hora de diseñar la estructura organizativa de la empresa no solo las necesidades de la propia empresa, sino también las de la familia, sus valores, cultura, la intención de transmitirla a las generaciones siguientes; ya que esto influirá en cómo se estructure la empresa. Es necesario una iniciativa en la estrategia internacional, y que ésta se adecue a la estructura de la empresa. Es cierto, que como afirma Gallo (1995), en las empresas familiares de segunda o tercera generación la estructura suele responder a las necesidades propias de la familia y no tanto a las de la estrategia internacional, por ejemplo, creando departamentos no necesarios para la empresa o estableciendo en los puestos de poder personas no capacitadas para ello pero que por ser familiares están en ellos (estructura “querencial”), siguiendo estructuras tomando como base el árbol genealógico de la familia. Al hablar de cómo hay empresas familiares que crean departamento o puestos dentro de la organización que no son necesarios o que son ocupados por personas que no están capacitadas para ellos, nos hace pensar en la profesionalización de la empresa familiar, es decir, en la preparación de los directivos que la forman, los intereses que les lleva a formar parte de ella, ya que según Ruzo, Losada y Gómez (2007), en ocasiones, suelen estar ocupados por personas de la familia que no cuentan con la formación necesaria para ello, siendo esto uno de los motivos por los que la empresa familiar tienen un menor número de empleados, tienen una esperanza de vida menor y tienen sistemas de control y de comunicación menos formales que las empresas con directivos no familiares. Aunque es cierto, que debemos entender que las empresas familiares tienen una menor esperanza de vida entre comillas, ya que este tipo de empresas son más longevas que las de carácter no familiar en tiempos de crisis y más longevas una vez que superan las dificultades de relevo generacional.

CAPÍTULO 2. INICIO, CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR: CASO DE TOUS.

2.1. Los comienzos de una empresa de éxito³

Para hablar de los inicios de Tous debemos remontarnos a la localidad barcelonesa de Manresa en los años veinte. Allí, Salvador Tous Blavi y Teresa Ponsa Mas abrieron un pequeño taller de reparación de relojes, entrando, poco a poco, en el sector de la joyería propiamente dicho. En 1960, Salvador Tous Ponsa, hijo de los fundadores de la joyería Tous encabeza la dirección de la empresa, pasando así, a la segunda generación de la familia. Años más tarde, contrae matrimonio con Rosa Oriol Porta, una joven creativa y con visión en el mundo de la joyería, entrando a trabajar también en el negocio familiar como dependienta. Pronto, Rosa Oriol emplaza en la trastienda un pequeño taller, en él personaliza las joyas de sus clientes, haciendo de ellas piezas modernas y únicas, reflejando los gustos de la nueva generación de la empresa. Tanto Rosa como Salvador no entendían los cánones tradicionales de la joyería de la época, siendo un mundo exclusivo al que no todo el público podía acceder; un mundo alejado de la moda, considerando la joya como una inversión y un valor seguro. Poco tiempo después, el pequeño taller de reparaciones en la trastienda de la joyería se convirtió en un taller de reconversión de joyas, dando sus primeros pasos en el diseño de joyas.

Iniciados en el mundo de la creación de joyas y con la experiencia del rediseño y reconversión de las mismas, la empresa se adentra en el diseño exclusivo de joyas con el objetivo principal de cubrir el hueco de mercado dentro de la alta joyería, la que hasta ese momento estaba solo al alcance de personas con elevado poder adquisitivo, así como la joyería de consumo, la cual no tenía un diseño establecido ni un acabado muy definido, que tampoco estaba cubierto. Tous pretendía cubrir un segmento de mercado mal cubierto por la industria de la joyería, el formado por aquellos clientes que demandan un producto que no necesariamente debe ser elaborado con materiales caros, con un diseño creativo, divertido y con un precio razonable. De la unión de la alta joyería y de la joyería de consumo nació un nuevo concepto de joya, *prêt à porter*, conjugando la calidad con la sencillez, así como la posibilidad de llevarla tanto para los eventos más formales como para la vida

³ Página web corporativa de la empresa Tous. Accedido el día 3/10/2016 y 1/11/2016. Disponible en link: [Http://www.tous.com/es-es/](http://www.tous.com/es-es/)

cotidiana. En sus diseños unen materiales muy diversos, como el acero, caucho, plástico o la silicona, pero combinados siempre con plata, oro, piedras preciosas y semipreciosas.

Este nuevo concepto de joyería se manifestó en un gran éxito de la compañía, abriendo nuevas tiendas en Lérida y posteriormente en Barcelona, pasando de ser una tienda de joyería a una marca reconocida en el mercado español.

En 1985, unido a la apertura de nuevas tiendas, nace el oso Tous, símbolo de la compañía, llegándose a convertir en el icono de la marca. Fue una creación de Rosa Oriol, que como ella misma dice: *“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? Se ha convertido en todo un amuleto de buena suerte para millones de personas en todo el mundo, y para nosotros, marcó el inicio de nuestra expansión internacional. Aunque hagamos colecciones nuevas, el oso está siempre presente tomando diferentes formas. Es muy entrañable para mí”*. El osito Tous nos evoca ternura, recuerdos de la infancia y entrañables que queremos rememorar cada vez que miremos la joya. Por todo ello, llega a convertirse en el elemento más representativo de la marca⁴.

En los siguientes años, la década de los noventa, hay un irrefrenable crecimiento. Crece el número de tiendas por España, enclavadas en las calles de mayor prestigio de las principales ciudades; son establecimientos modernos, brillantes, muy atractivos y alejados del concepto tradicional de joyería que se tenía hasta el momento. Siendo destacable que los puntos de venta son, únicamente, aquellos autorizados por la compañía, ya que pretenden que la imagen, la atención al consumidor, la experiencia de compra, sea la misma para todos los clientes independientemente del establecimiento de la firma al que acudan.

En estos años, los noventa, se incorpora la tercera generación a la empresa, las cuatro hijas del matrimonio Tous-Oriol, ocupando diferentes cargos dentro de la compañía y continuando con la empresa familiar. Siguen el camino de sus progenitores, que, a pesar de desmarcarse de un primer plano, continúan en la empresa, aunque de una manera no tan activa. Con la extraordinaria imagen que había alcanzado a lo largo de los años la empresa, y las nuevas ideas de las hijas del matrimonio, en 1999 Tous dio un paso más, diversificando su línea de productos y creando Tous & Tous Complements, llegando a las tiendas desde artículos de piel (bolsos y marroquinería) a gafas de sol, pañuelos, paraguas, material de oficina, corbatas, artículos de viaje, entre otros, así como la apuesta por las fragancias,

⁴ Información disponible en la página web Eexcellence. Accedido el día 15/10/2016. Disponible en link: [Http://www.eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=425:tous-la-fusion-de-la-joyeria-y-la-moda&catid=37:modelo-de-negocio&Itemid=130](http://www.eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=425:tous-la-fusion-de-la-joyeria-y-la-moda&catid=37:modelo-de-negocio&Itemid=130)

también comercializadas en las perfumerías de mayor prestigio. Además, ficharon por Eugenia Martínez de Irujo para que diseñara una línea de productos; con ella trabajando para Tous adquirieron una imagen de mayor prestigio, dando la imagen de ser una marca de calidad, lujo, que podría ponerse tanto las personas con más poder adquisitivo como las de menos.

A pesar de esta diversificación el corazón de la empresa es la joyería, el origen de la familia Tous.

2.2. Tous: Joyería de lujo a precio asequible

Tous es hoy día una de las principales empresas españolas en el sector de la venta de artículos de joyería y complementos, así como en mercados internacionales. Está formado por un entramado de empresas que originan un holding, una opción interesante cuando una empresa crece y se diversifica, como ha ocurrido con Tous, siendo la empresa matriz Tous S.L., la que está siendo analizada. En el año 2015, salta la noticia de que la compañía Tous estaría buscando inversores que aportaran liquidez a la sociedad a cambio de vender un porcentaje de acciones, hasta dicha fecha, en propiedad exclusiva de la familia Tous-Oriol. Se interesaron grandes empresas y fondos de inversión, como Louis Vuitton, Permira o L Capital, siendo finalmente el elegido, el fondo suizo de inversión Partner Group A.G. La propiedad pertenece, por tanto, a Tous S.L. y a Partner Group A.G. en un 25% tras su adquisición a mediados del año 2015, siendo el actual administrador de la sociedad Tous S.L. desde abril del año 2016; siendo su Consejo de Administración:

Miembros del Consejo de Administración de Tous S.L.
José María Folache González Parrado
Alba María Tous Oriol
Josep María Bosch Castias
Andrés Cárdenas Sánchez
Andrew David Deakin
Luis Juan del Valle Esteve
Tim Pihl Johannessen
Carlos Sanz Lorite
Laura Tous Oriol
Rosa María Tous Oriol
Nuria Garros Ribera

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la base de datos SABI

Nos encontramos ante un Consejo de Administración que no está formado sólo por miembros de la familia Tous, sino que también están representantes del grupo Partner Group A.G, D. Carlos Sanz Lorite, vicepresidente y Andrew David Deakin, presidente del grupo suizo. Además, hay otros consejeros externos a la familia Tous, como son Nuria Garros

Ribera o Josep María Bosch Castias. Apreciamos, de esta manera, como la empresa familiar Tous no es una empresa familiar pura, sino que hay miembros externos en el Consejo de Administración de la sociedad. Además del Consejo de Administración, Tous tiene un Consejo de Familia en el que sí están todos los miembros de la familia.⁵ Éste es un órgano importante para las empresas familiares que alcanzan un tamaño grande y que se diversifican, siendo por tanto un órgano necesario para que la familia tome las decisiones sobre la relación con la empresa y ésta no desaparezca por problemas, no empresariales, sino familiares⁶.

Observando la primera tabla, sobre datos económicos y financieros de los años 2003-2015, en el último ejercicio cerrado, el año 2015, se aprecian unos resultados económicos y financieros muy buenos. Los ingresos de explotación han aumentado de una manera más que significativa desde el año 2003 al año 2015, pasando de 45.597.015 € a 299.177.278 €. Éstos han aumentado debido a diferentes acontecimientos ocurridos en la empresa, como la consolidación de Tous en el mercado exterior entre los años 2004 y 2005, principalmente en el mercado de Centroamérica, más concretamente México, el mercado más importante para la compañía detrás de España; la creación de la nueva sede de la empresa en Manresa en el año 2007, con un aumento de los ingresos de explotación y del resultado del ejercicio, al igual que de los fondos propios de la empresa. Los cambios que experimentan los ingresos de explotación y los fondos propios entre los años 2014 y 2015 se deben, principalmente, a la creación de la nueva fábrica en Sabadell, con una inversión de 3 millones de euros, por lo que ciertos fondos propios que mantenía la empresa han disminuido; además, en el mismo año, el 2014, Tous tuvo presencia en los cinco continentes, con tiendas desplegadas en las principales ciudades a nivel mundial, aumentando así el importe de los ingresos de explotación, y sobre todo el número de empleados, pasando de 1.436 a 2.232, un aumento bastante mayor que la tendencia que seguía en años anteriores, con aumentos significativos, pero normales teniendo en cuenta la apertura de nuevas tiendas, tanto en España como en el resto de países del mercado internacional.

Los datos contemplados en la segunda tabla, sobre el balance de situación de los años 2008 a 2015, nos confirman como han disminuido los fondos propios de la empresa, pasando de 282.879.983 € a 218.163.998 € en los años 2014 al 2015, el aumento de la deuda externa adquirida, concretamente en el corto plazo, pasando de 2.982.744 € a 4.325.527 € ; en la

⁵ Página web de Inofrmativos.net. Accedido el día 17/10/2016. Disponible en link: <https://youtu.be/u5NdcGjjj1Y>

⁶ Página web de IESE Business School University of Navarra. Accedido el día 22/12/2016. Disponible en link: <http://blog.iese.edu/in-family-business/organos-de-gobierno-en-la-empresa-familiar-el-consejo-de-familia/>

deuda a corto plazo con entidades de crédito, con 817.228€ en el año 2014 y 1.035.995 € en el año 2015; como en la deuda con proveedores a corto plazo, desde 10.328.254 € a 12.027.663 €. Por el contrario, en cuanto a la financiación externa a largo plazo, podemos apreciar que ha disminuido de 1.384.664 € en 2014 a 802.027 € en 2015, pudiendo ser por la entrada del fondo suizo Partner Group A.G, D., con la inyección de capital que esto supuso para Tous, o por el vencimiento de dichas deudas convirtiéndose en deudas a corto plazo. Vemos, que Tous no tiene una deuda externa importante, para ser una gran empresa, siendo ésta una característica propia de las empresas familiares, que son más adversas a adquirir financiación externa.

Además de este tipo de crecimiento, podemos observar en el balance de situación (Tabla 2) que han pasado de disponer más inmovilizado, tanto tangible como intangible, pasando de 22.715.127 € del inmovilizado material del año 2014 a 28.175.548 € en 2015. De inmovilizado intangible, se saltó de 27.330.923 € en 2014 a 28.175.548 € en 2015. De igual forma ocurre con las instalaciones técnicas otro inmovilizado material, que tenía en 2014 un saldo de 25.404.833 € y en 2015 de 27.568.349 €. Esto podría estar justificado por la inversión en nuevas fábricas, tiendas, el incremento de valor de la marca, etc. A parte del crecimiento en números, también podemos apreciar el crecimiento que ha tenido Tous con el ambicioso proyecto que emprendió en 2014, creando una nueva planta de producción en Sabadell, realizando así una gran integración vertical, ya que va desde la inspiración, el I+D+i, la producción, distribución y venta de sus productos en sus propias tiendas. Aumentó por tanto su capacidad productiva para hacer frente al aumento de demanda debido a la internacionalización de la empresa. Esta nueva planta sustituyó la que tenía en Barcelona y que estaba especializada en electroforming⁷, pasando ahora a realizarse en la fábrica de Sabadell, suponiendo que entorno al 60% de la producción total provendrá de esta fábrica. Asimismo, Tous cuenta con talleres subcontratados que realizan técnicas especializadas o puntos de producción, entre ellos, hay más de 35 en la provincia de Barcelona, así como proveedores de la India, Hong Kong y Alemania. Este suceso, el de subcontratar a terceros para la realización de actividades complementarias a la actividad principal de la empresa, se le conoce con el término “outsourcing”. Entendemos que la selección de los países en los que subcontrata actividades complementarias lo hace en función del bajo coste que le supone a la empresa fabricar en dicho país, como puede ser el caso de India o Hong Kong, en cuanto a Alemania, debido al alto nivel de renta de ese mercado, la buena imagen que

⁷ Electroforming o electrodeposición es una técnica novedosa en el mundo de la joyería y permite la fabricación de piezas muy voluminosas, con peso muy bajo y a costes muy accesibles.

tiene el país, o que tiene una mayor demanda dentro de ese mercado. En lo referente a los productos de piel, en Manresa se encuentra la fábrica especializada en estos complementos. Cuenta con más de noventa trabajadores y se encarga de la producción de prototipos, muestras y logística, la mayor parte de la producción de estos productos se realiza en las subcontratas de Ubrique, China, Turquía y Marruecos, éstos últimos, países en los que el trabajo de la piel está muy arraigado en su cultura.

En cuanto a los proveedores, Tous trabaja con varios proveedores de materias primas, pero más concretamente, con los proveedores de diamantes, sólo trabaja con aquellos pertenecientes a la KPCS, Kimberley Process Certification Scheme, un sistema de certificaciones que se fundó para controlar que los diamantes no fueran procedentes de los conocidos como diamantes de sangre o diamantes conflictivos. Con ello podemos apreciar el compromiso social que tiene Tous y que no todo el mundo conoce.

Tabla 1: Datos económicos y financieros de los años 2003-2015.

	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004	31/12/2003
Ingresos de explotación	299.177.278 €	272.972.439 €	244.163.921 €	247.473.209 €	215.451.421 €	208.616.504 €	196.120.193 €	244.246.957 €	239.261.000 €	172.740.267 €	73.342.960 €	75.031.016 €	47.597.015 €
Result. Ordinarios antes de Impuestos	38.038.909 €	38.180.833 €	33.520.268 €	37.970.785 €	42.926.874 €	47.565.070 €	35.767.157 €	83.678.056 €	89.427.000 €	48.865.703 €	21.240.781 €	20.722.353 €	13.553.547 €
Resultado del Ejercicio	25.387.999 €	28.612.015 €	28.040.178 €	26.181.627 €	32.040.024 €	34.197.657 €	26.594.860 €	62.434.095 €	63.267.000 €	34.969.280 €	16.624.245 €	15.065.199 €	9.057.047 €
Total Activo	263.777.286 €	325.856.962 €	296.475.166 €	333.441.066 €	298.755.546 €	271.560.420 €	237.382.286 €	244.133.898 €	209.451.000 €	140.140.916 €	68.429.530 €	53.354.035 €	37.018.911 €
Fondos Propios	220.755.993 €	285.784.525 €	260.551.178 €	291.377.139 €	266.907.627 €	238.680.986 €	204.333.744 €	201.777.694 €	152.376.000 €	97.856.525 €	52.891.117 €	37.811.750 €	24.048.389 €
Rentabilidad económica (%)	14,42	11,72	11,31	11,39	14,37	17,52	15,07	34,28	42,70	34,87	31,04	38,84	36,61
Rentabilidad financiera (%)	17,23	13,36	12,87	13,03	16,08	19,93	17,50	41,47	58,69	49,94	40,16	54,80	56,36
Liquidez general	4,00	6,93	7,48	7,42	7,28	6,86	5,24	4,44	3,13	3,46	3,65	2,70	2,32
Endeudamiento (%)	4,76	12,30	12,12	12,62	10,66	12,11	13,92	17,35	27,25	30,17	22,71	29,13	35,04
Nº empleados	2232	1436	1305	1296	1229	1142	1136	989	715	691	646	398	398

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en base de datos SABI.

Tabla 2: Balance de situación años 2008-2015

	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
ACTIVO								
ACTIVO NO CORRIENTE	70.647.549 €	77.383.461 €	67.454.722 €	63.264.655 €	109.697.470 €	84.338.381 €	81.230.679 €	76.015.276 €
Inmovilizado intangible	28.175.548 €	22.715.127 €	21.804.507 €	21.133.192 €	20.196.481 €	20.838.233 €	11.329.128 €	11.190.122 €
Inmovilizado material	28.086.594 €	27.330.926 €	23.110.876 €	23.379.157 €	46.955.662 €	48.813.857 €	27.700.788 €	25.617.300 €
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	27.568.349 €	25.404.833 €	20.294.537 €	22.263.825 €	27.516.013 €	28.880.864 €	27.335.040 €	20.619.820 €
ACTIVO CORRIENTE	193.129.737 €	248.473.501 €	229.020.444 €	270.176.411 €	189.058.076 €	187.222.039 €	156.151.607 €	168.188.622 €
Existencias	93.778.929 €	99.858.383 €	89.359.573 €	86.708.654 €	78.712.282 €	74.337.962 €	59.598.068 €	58.673.127 €
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	64.537.453 €	75.710.813 €	56.990.961 €	60.473.525 €	52.376.914 €	45.364.020 €	45.028.390 €	56.175.424 €
Clientes por ventas y prestaciones de servicios/p	56.142.971 €	62.333.570 €	43.975.416 €	42.711.114 €	41.057.980 €	38.574.596 €	32.577.973 €	44.720.809 €
Inversiones financieras a corto plazo	2.650.717 €	22.039.159 €	31.503.635 €	32.605.442 €	30.296.388 €	26.637.766 €	17.292.603 €	11.246.826 €
Total activo (ANC+AC)	263.777.286 €	325.856.962 €	296.475.166 €	333.441.066 €	298.755.546 €	271.560.420 €	237.382.286 €	244.133.898 €
PASIVO								
PATRIMONIO NETO	220.755.993 €	285.784.525 €	260.551.178 €	291.337.139 €	266.907.627 €	238.680.986 €	204.333.744 €	201.777.694 €
Fondos propios	218.163.998 €	282.879.983 €	258.847.852 €	288.776.760 €	264.439.831 €	235.523.759 €	201.765.458 €	188.996.203 €
Capital	1.662.246 €	1.662.246 €	1.662.246 €	2.049.711 €	2.049.711 €	2.049.711 €	2.049.711 €	2.049.711 €
Resultado del ejercicio	24.698.713 €	27.967.793 €	27.364.969 €	25.546.721 €	31.500.477 €	33.516.447 €	25.643.830 €	55.178.078 €
PASIVO NO CORRIENTE	2.434.574 €	4.193.214 €	5.301.785 €	5.646.647 €	5.875.610 €	5.569.484 €	3.275.971 €	4.463.192 €
Deudas con entidades de crédito	nd	676.063 €	573.058 €	620.145 €	1.718.859 €	2.027.928 €	nd	nd
PASIVO CORRIENTE	40.586.719 €	35.879.233 €	30.622.203 €	36.417.280 €	25.972.309 €	27.309.950 €	29.772.571 €	37.893.012 €
Deudas a corto plazo	4.325.527 €	2.982.744 €	3.993.101 €	2.019.705 €	1.991.005 €	1.869.687 €	776.599 €	4.428.429 €
Deudas con entidades de crédito	1.035.995 €	817.228 €	598.756 €	535.907 €	435.106 €	428.045 €	nd	nd
Acreeedores por arrend. financiero	nd	nd	nd	nd	nd	6.214 €	nd	nd
Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar	36.102.692 €	30.616.991 €	26.413.137 €	28.174.563 €	23.613.881 €	25.036.860 €	25.431.954 €	32.429.600 €
Proveedores	12.027.663 €	10.328.254 €	7.559.293 €	11.004.971 €	858.880 €	7.692.927 €	8.327.803 €	7.525.411 €
Proveedores l/p	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Proveedores c/p	12.027.663 €	10.328.254 €	7.559.293 €	11.004.971 €	858.880 €	7.692.927 €	8.327.803 €	7.525.411 €
Total pasivo (PN+PNC+PC)	263.777.286 €	325.856.962 €	296.475.166 €	333.441.066 €	298.755.546 €	271.560.420 €	237.382.286 €	244.133.898 €

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la base de datos SABI.

2.3. La salida al exterior de Tous

En un mundo dónde los consumidores tienen preferencias cada vez más similares, con el gran crecimiento que la empresa Tous había experimentado en los últimos años y partiendo de su competitividad en el mercado doméstico, el siguiente paso para la firma era internacionalizarse. El proceso de internacionalización requiere que la empresa sea competitiva tanto en el mercado doméstico como en los mercados internacionales, ya que de otra manera no sería sostenible en el largo plazo este crecimiento internacional, con ello, podemos afirmar que una empresa no debe internacionalizarse para solventar un problema, sino que, tal y como apuntó Salvador Tous “hay que salir al exterior cuando las cosas van bien”, y esto fue lo que realizó la compañía, decidieron salir a conquistar nuevos mercados cuando estaban en un crecimiento en auge en España y con un nivel de ventas muy alto.

Tous decidió fijarse el crecimiento no para sobrevivir y mantenerse para las siguientes generaciones, sino para alcanzar mayor volumen de ventas, beneficios, sinergias, diversificación del riesgo, etc., y la forma que escogieron para llevar a cabo este crecimiento fue mediante la estrategia de internacionalización. Los primeros pasos en el exterior⁸ se dieron a finales de los noventa, con la incursión en Estados Unidos, Alemania y Japón, los principales mercados mundiales del momento, además de ser unos países con altos niveles de renta y clientes potenciales de acuerdo al producto que se comercializa; mediante la apertura de una tienda de la firma en dichos países. Pero las cosas no fueron tal y como esperaba la compañía, ya que el mercado estadounidense es un mercado complejo y heterogéneo, no es lo mismo comercializar en Nueva York, por ejemplo, que hacerlo en Florida; así como la imagen que se tenía en Alemania de España, que, en aquel momento, no era la adecuada, considerando a España menos desarrollada y que no ofrecían productos que podían hacer competencia a los productos alemanes. Por todo ello decidieron salir de los dos primeros y mantenerse en Japón, mercado en el que actualmente siguen operando y posee varias tiendas, pretendiendo afianzarse y consolidarse en él.

Tras el duro golpe sufrido, la siguiente estrategia de internacionalización fue más estudiada y cuidada. En la década de los 2000, Tous decidió adentrarse en Centroamérica, más concretamente en México, éste fue el mercado foráneo por el que la compañía hizo una apuesta firme a la hora de salir al exterior. Los comienzos en México fueron gracias a una

⁸ A partir de la información obtenida en <http://www.eaeprogramas.es/blog/tous-internacionalizacion-adaptada-a-cada-mercado>. Accedido el día 17/10/2016.

familia local que conocía la marca y que tras una negociación con la empresa decidió realizar la distribución en el país⁹. En este punto, la compañía no tenía tanto control sobre la expansión de la marca en México, pero poco a poco, fueron tomando un mayor control de la misma. Para poder asegurar la identidad y coherencia de la marca, aproximadamente en 2005, mandaron un miembro del equipo Tous de España, coordinando el mercado latinoamericano, ya que observaron que no podrían mantener el control de la marca solo a través de distribuidores, sin poder intervenir en cómo se ofertaba su producto, la atención al cliente que es tan importante para la compañía y cuidar la experiencia de compra, así como la imagen del establecimiento, todos ellos aspectos de suma importancia para las compañías de carácter familiar. Por todo ello, se continuó la expansión, pero a través de franquicias, siendo hoy día más del 42% de los puntos de venta que posee la firma a nivel mundial. Al mercado mexicano le siguió países como Chile, Colombia, Venezuela, Puerto Rico, Francia, Portugal, Europa del este, Arabia Saudí, Sudáfrica, Rusia, Israel, Kuwait, Uruguay, Ecuador, Costa Rica, Guatemala, Nueva Zelanda, Polonia, Rumania, Andorra, República Checa, Canadá, y nuevamente en algunas zonas de Estados Unidos, como puede ser Florida, una zona con un público más afín a las características de la firma, entre otros. La clave del éxito de la empresa Tous en los mercados de destino es la adecuada elección del socio local¹⁰. Como hemos comentado anteriormente, el principal modo de entrada de Tous en el exterior es a través de franquicias, es decir, un tipo de licencia especial por la que una empresa, en este caso Tous, otorga a otra el uso de su marca, los provee de sus productos, del material oficial, como por ejemplo el logo, los colores corporativos, campañas publicitarias, etc., a un socio local, el cual tiene un gran conocimiento del mercado de destino, de los consumidores, de las leyes locales o del lugar más adecuado para ubicar las tiendas. Tous busca que la relación con el franquiciado sea duradera en el tiempo, ya que es importante que sienta pasión por la marca y por el producto que ésta ofrece, por ello firma un acuerdo con el franquiciado en el que se le pide que, entre otros, realice las acciones oportunas para consolidar y hacer crecer de manera continuada la marca. Tous no tiene unos requisitos específicos para otorgar franquicias, es decir, que aun siendo una empresa familiar no tiene por qué conceder la franquicia a una familia, o a otra empresa con el mismo carácter, sino a aquellos que cumplan con el compromiso que exige la marca, el

⁹ Información obtenida en <http://www.modaes.es/empresa/20160428/el-extranjero-motor-de-crecimiento-de-tous-la-firma-se-apoya-en-mexico-polonia-y-arabia-saudi.html>. Accedido el día 17/10/2016.

¹⁰ Con marca, “La revista de internacionalización y las marcas líderes”, Foro de marcas renombradas españolas, p.21. https://www.marcasrenombradas.com/wp-content/uploads/2014/08/Con_Marca-07_2014.pdf. Accedido el día 10/11/2016.

interés por la joyería y el deseo de hacer crecer y consolidar a Tous. En cuanto al porcentaje de propiedad que ostenta la empresa en cada franquicia que concede en el exterior, no disponemos de datos concretos, aunque normalmente la empresa posee un porcentaje significativo, manteniendo la empresa cierto control sobre la franquicia. Muchas de las empresas son propias, poseyendo Tous en 100% de la propiedad, y teniendo así un control total sobre ellas.

Además de este tipo de entrada a los mercados extranjeros, más del 30% de los puntos de venta a nivel mundial corresponden tanto a establecimientos propios como a acuerdos de cooperación joint venture entre un socio local y Tous, con una propiedad superior al 50% para Tous, manteniendo así el control, es el caso de las tiendas en Portugal, con más del 96% de propiedad; Italia con un 90%; Chile con un 50% o Perú con un 50%. Este último modo de entrada es muy adecuado cuando se posee un mayor desconocimiento del mercado de destino o hay un mayor grado de proteccionismo, como es el caso de China, un mercado complejo por su extensión y rasgos característicos, por lo que la marca pretende entrar de forma pausada para consolidar allí su posición, dependiendo del crecimiento propio del mercado para determinar su propio crecimiento. Para seguir ésta estrategia, Tous realizó una alianza tipo joint venture con el grupo internacional de retail Parkson¹¹, procedente de Hong Kong, uno de los principales operadores en China, por lo que posee un gran conocimiento y peso en dicho mercado y le da seguridad a la marca española para poder entrar en este mercado tan complejo. Otra alianza fue la que realizó Tous con el famoso diseñador de zapatos canario Manolo Blahnik, reconocido internacionalmente, creando una joya conjunta inspirada en el famoso zapato Campari. Se empezó a comercializar en México, seguido de Nueva York y España, así como en los establecimientos seleccionados de Manolo Blahnik¹².

Como vemos, el mecanismo empleado para entrar en cada país dependerá de las condiciones que presente cada uno para que se produzca una exitosa entrada. Asimismo, es también un factor a considerar el segmento de mercado en el que está posicionada la marca en cada uno de los países, ya que no es igual en todos, por ejemplo, en Latinoamérica ocupa una gama superior que, en España, pero inferior que en Japón. Así, dependiendo del mercado de destino, sus características y la importancia que cada uno de ellos tiene para Tous, la empresa opta por diversos modos de entrada.

¹¹ A partir de la información obtenida en <http://empresaexterior.com/not/51054/tous-entra-en-china-de-la-mano-de-un-importante-grupo-internacional-de-retail/>. Accedido el día 18/10/2016.

¹² Información obtenida en <http://www.expansion.com/accesible/2011/01/24/catalunya/1295887187.html>. Accedido el día 17/10/2016.

Otros aspectos influyentes en el éxito de la internacionalización de Tous es la adecuada elección de los puntos de venta de los productos. Tous escoge establecimientos en grandes almacenes, asegurando así que el consumidor asocie la marca con otras de prestigio dentro de los grandes almacenes. Además, la internacionalización de Tous ha ido unida a la contratación de grandes estrellas internacionales, como puede ser Kylie Minogue, Jennifer López o Heidi Michael, que han dado un carácter internacional a la firma y han servido como apoyo publicitario para que sea reconocida en el exterior.

El año 2015 fue clave para Tous, ya que por primera vez en su historia el 100% de la propiedad de la empresa no es de la familia Tous. La empresa vendió el 25% de las acciones al fondo de inversión suizo Partner Group¹³, lo que permitirá a Tous relanzar su internacionalización, dando un empuje a su ritmo de crecimiento. Supone una inyección de capital que permitirá tener mayor presencia en el extranjero, principalmente Oriente Medio y China, donde la compañía ha fijado sus futuros objetivos; a pesar de que la facturación procedente del exterior sea ya mayor del 51%¹⁴.

Como podemos apreciar, el “osito” pretende llegar a todos los rincones del mundo.

2.4. La incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la compañía

Con la aparición de Internet y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, como son las redes sociales o las tiendas on-line, la forma de comprar y vender se ha visto afectada.

Tous comenzó su andadura por Internet hará unos diez años, cuando entró en Estados Unidos, ya que allí no eras “nadie” sino disponías de una web corporativa, pero la verdadera inmersión de la compañía en Internet, en las redes sociales y la creación de la tienda on-line no fue hasta 2011, cuando lanzó su tienda on-line en España, Reino Unido, Francia y Alemania¹⁵. Tardaron en aparecer en escena ya que estudiaron al detalle como entrar en la plataforma on-line, como querían estar, como diseñar una estrategia adecuada y como debían gestionar la tienda on-line para que se adaptara a la marca.

¹³ Información obtenida en <http://www.expansion.com/catalunya/2016/02/24/56cdc15dca474111688b45bb.html>. Accedida el día 17/10/2016

¹⁴ A partir de la información obtenida en <http://www.abc.es/estilo/gente/20150314/abci-imperio-tous-venta-201503132105.html>. Accedido el día 17/10/2016.

¹⁵ Información obtenida en <http://www.inpuertoricomagazine.com/single-post/2016/03/07/TOUS-EN-CRECIMIENTO-GLOBAL>. Accedido el día 17/10/2016.

Se optó por el e-commerce porque el resto de marcas competidoras, como la marca Pandora Swarovski, contaban con tienda on-line y no tanto por el porcentaje total de ventas que supone para la empresa este canal de venta, ya que supone en torno a un 10% de la facturación de la empresa, según afirma la vicepresidenta corporativa de Tous, Rosa Tous Oriol¹⁶.

Para Tous el comercio electrónico no es el principal, debido al producto que comercializan. Ellos entienden de su producto, de su sector, de las tiendas físicas y del trato con el cliente “tú a tú”, que pueden transmitir los valores, la marca tierna y divertida para personas con espíritu joven, pero consideran interesante estar en Internet.

Tous apostó por la tienda on-line, pero entendiéndola como un establecimiento más, no como una súper plataforma, sino otro canal de venta. En palabras de Rosa Tous, *“la joyería es un producto que, aunque nos encontremos en plena era de la tecnología, necesita ser tocado, sentido, probado; pero ello no quita que sea necesario estar en Internet, ya que el producto es el mismo que se puede encontrar en un establecimiento físico de Tous, por lo que los consumidores pueden entrar en la tienda on-line, ver el producto, su precio y acabar acudiendo a la tienda más cercana”*.

Además, la tienda on-line es necesaria para aquellos países donde la marca no dispone de tiendas físicas, como son Reino Unido o Alemania. A pesar de ello, Tous va poco a poco en el camino de abrir nuevas tiendas on-line, en la actualidad dispone de tiendas en España, Estados Unidos, Francia, Reino Unido, Portugal, Polonia, México y Alemania. En contrapartida, si se quiere realizar una compra a través de Internet y el país no dispone de tienda on-line, ni física, se puede realizar la misma vía e-mail, facilitando así que la marca llegue a más lugares, que de otra manera no sería posible.

En cuanto a las redes sociales, suponen un acercamiento y una fuente de información del consumidor sin igual. El cliente puede acceder a ella y comentar que le parece una colección, un producto, un evento o el complemento que llevaba una persona reconocida, permitiendo así que la empresa conozca la variación que pueden sufrir las preferencias de los consumidores, detectar nuevas necesidades o deseos, ver posibles problemas de los productos o aceptar consejos de los clientes, siendo también necesario que los ejecutivos estén dentro de las redes sociales y no permanezcan lejanos a ellas.

¹⁶ A partir de la información obtenida en <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/sala-de-prensa/videos/categorias-videos/sectores/bienes-de-consumo/VID2014262381.html>. Accedido el día 17/10/2016.

2.5. La adquisición de Dayaday

En noviembre del año 2013, Tous, a través de la sociedad Casual Dreams se hizo con Dayaday por 1.6 millones de euros. Dayaday era una filial de Pórtico que se encontraba en concurso de acreedores y que la firma Tous decidió adquirir como una acción más dentro del plan estratégico de la compañía, ya que de esta manera penetra en un nuevo segmento de mercado, el de los precios más bajos, en el que Tous no opera. A pesar de ello, son dos empresas totalmente separadas y que no comparten ninguna vinculación, excepto la de que Laura Tous, hija de Salvador Tous y Rosa Oriol es la encargada de la gestión de la misma.¹⁷ En cuanto a este punto, debemos matizar que no hay una vinculación directa entre ambas empresas, pero sí hay cierta vinculación entre la sociedad a la que pertenece la marca Dayaday y Tous S.L.

La sede de Dayaday fue trasladada a Manresa, junto a la sede de Tous, y se sigue una estrategia de expansión en el mercado doméstico para posicionar competitivamente a la firma como una de las principales cadenas de complementos y bisutería a precios asequibles en España, para posteriormente plantearse su internacionalización, como ocurriera con Tous. La internacionalización de Dayaday es, para la familia Tous, un plan a medio plazo, ya que pretenden atrasar su salida a 2017-2018, e intentarán comenzar con México, el primer país donde la firma Tous se expandió de manera firme y el cual conocen muy bien ya que cuentan con casi setenta establecimientos allí ubicados, configurándose, así como el mercado más importante para Tous tras el español¹⁸.

¹⁷ A partir de la información obtenida en <http://www.modaes.es/back-stage/20160519/laura-tous-dayaday-el-exito-en-nuestra-empresa-viene-de-buenos-equipos-no-solo-del-apellido-tous.html>. Accedido el día 19/10/2016.

¹⁸ Información obtenida en http://www.lavozdegalicia.es/noticia/economia/2015/12/04/dayaday-brilla-mano-tous-70-tiendas-espana/0003_201512G4P34991.htm. Accedido el día 19/10/2016.

CAPÍTULO 3. ESTUDIO EMPÍRICO: APLICACIÓN TEÓRICA AL CASO DE TOUS.

3.1. Tous, una empresa familiar

Tal y como se mencionó en capítulos anteriores, hemos considerado en este trabajo el concepto de empresa familiar propuesto por Vallejo (2005), entendiendo que una empresa familiar es aquella que en la que los miembros de una familia participan en el capital de una empresa de manera que pueden tomar decisiones dentro del órgano de representación, existiendo el deseo de que el negocio continúe para las generaciones siguientes. Vemos, que Tous entra dentro de este concepto, ya que es una empresa fundada por un matrimonio, Salvador Tous y Teresa Blasi, pasando posteriormente a una segunda generación con Salvador Tous y Rosa Oriol, las caras más conocidas de la empresa y los que lanzaron al éxito la empresa Tous; seguidamente, entró en la empresa una tercera generación, las cuatro hijas del matrimonio, ocupando puestos directivos dentro de la organización; por lo que se aprecia la intencionalidad de continuidad de la empresa para las generaciones futuras. Además, la familia posee el 75% del capital de la empresa, estando dentro del Consejo de Administración y con el peso suficiente para dominar la toma de decisiones de Tous.

En sus inicios, Tous era una empresa familiar pura, siendo la propiedad y dirección de la empresa perteneciente a la familia al 100%, pero conforme la empresa creció, entró la tercera generación, y sobretodo, se desarrolló en nuevos mercados y con nuevos productos provocó la entrada de nuevos miembros al Consejo de Administración, directivos con un perfil profesional brillante y que aporta nuevas ideas y formas de llevar a cabo la dirección de la empresa, como José María Forlache, antiguo asesor estratégico de Carrefour y El Corte Inglés; Andrés Cárdenas, exdirector general de la firma de yates de lujo Rodman y Bavaria; o Luis del Valle, expresidente de L'Oréal en España. Además, en el año 2015 vendió el 25% del capital al Grupo suizo Partners Group, para poder disponer de un mayor capital a la hora de llevar a cabo sus estrategias de expansión internacional. Por todo ello, hoy día, Tous no es una empresa familiar pura, sino que se asemejaría más a una empresa mixta, al poseer el 25% del capital de la empresa un tercero ajeno a la familia Tous.

3.1.1. Las características, fortalezas y debilidades de la empresa familiar en Tous

Como acabamos de explicar, el hecho de que la propiedad accionarial de Tous corresponda en su mayoría a la familia Tous, con un 75%, es lo que le da el carácter familiar a la compañía, ya que puede ejercer un mayor control e influencia decisiva, directa e indirectamente dentro de la compañía, tres miembros de la familia forman parte del órgano de gobierno y participan activamente en la gestión de la empresa. En definitiva, posee las características propias de la empresa familiar, la vinculación de la familia con la empresa, haciendo que influya en su dirección y gestión.

En cuanto a las fortalezas de la empresa familiar que se encuentran más presentes en Tous, podemos destacar la finalidad común, que es el deseo de llevar al mercado una joyería joven, elegante, para todas las edades y accesibles a todas las mujeres, no existiendo únicamente para aquellas personas que consumen la alta joyería clásica. También es destacable la aceptación de la autoridad dentro de la empresa, como la tercera generación ha respetado los valores y principios instaurados por sus progenitores, y se realizó una buena sucesión con un diseño adecuado de la cultura y valores de la compañía. Las relaciones de afecto dentro de la empresa han provocado que haya una gran capacidad creativa dentro de la empresa, rasgo característico de Tous; favorece el apoyo a sus miembros y la iniciativa a la hora de emprender nuevas ideas en las colecciones, diversificar sus productos o buscar nuevos mercados. Son fortalezas el conocimiento de las hijas de los fundadores, al estar dentro del negocio desde siempre y haberse formado para trabajar en él; la lealtad a la empresa, considerando que es más que un negocio, que forma parte de la propia familia; además de una mejor atención a los clientes, una característica de Tous, que consideran que el trato con el cliente es una de las claves de su proceso de comercialización.

Además de haber aprovechado muchas de las fortalezas de ser una empresa familiar, Tous también ha superado algunas de sus debilidades, problemas a la hora de financiarse, ya que han sido capaz que vender parte de su capital para poder emprender proyectos de más envergadura a nivel internacional, una decisión muy dura para una empresa familiar; no existe una posible dirección paternalista; no hay dentro de ella problemas de roles, ya que están muy marcadas las funciones y puestos que cada miembro tiene dentro de la empresa, cada hija ocupa un puesto determinado y sin interferencia del resto de miembros de la familia en sus actuaciones; no ha existido problemas en la delegación del poder, el matrimonio Tous-Oriol han sido capaces de llevar a cabo la sucesión a la nueva generación de una manera más que envidiable, no interfiriendo en las decisiones de sus sucesoras en

cuanto a las estrategias a seguir o el nuevo giro que se le pudo dar a la compañía, aunque tal y como afirmó una de las hijas, Rosa Tous, si son tenidas en consideración sus opiniones e ideas al conocer tanto a la empresa. Lo mismo ocurre con los conflictos de intereses, ya que, aunque los intereses de la compañía son importantes para todos los miembros de la familia, no permiten que intereses personales provoquen confrontaciones con los intereses de la empresa.

Vemos, que Tous ha conseguido aprovecharse de sus fortalezas y ser capaces de superar sus debilidades como empresa familiar, lo que podría ser una de las causas de su éxito y supervivencia en el mercado, a pesar de no ser una empresa joven y de la competencia que en los últimos años ha podido surgir.

3.2. Estructura organizativa de Tous en la estrategia internacional

Como ocurre con todas las empresas y tal y como se explicó en el epígrafe 1.6, la estructura organizativa de una empresa es un elemento fundamental, ya que es a través de ella dónde se configura las relaciones y responsabilidades de cada área de una empresa. A continuación, vamos a realizar un análisis de las variables de Tous que influyen en su estructura organizativa en la estrategia internacional, seguido del estadio en el que se encuentra Tous en su desarrollo internacional, finalizando como una propuesta de estructura organizativa más adecuada para ella.

3.2.1. Variables influyentes en la estructura organizativa de Tous en la estrategia internacional

Las variables que pueden definir la estructura organizativa de Tous son:

- **Tamaño de la compañía:** Tous contaba con 2.232 empleados a finales del año 2015, por lo que es una empresa grande, con un porcentaje de ventas en mercados internacionales superior al 51% de la facturación total de la empresa; por lo que el peso de los mercados internacionales dentro de Tous tienen una importancia vital.
- **Localización de las filiales:** las tiendas de Tous están presentes en más de cincuenta países, repartidas por los cinco continentes, por lo que no sólo se ha expandido a aquellos países con características semejantes, sino que atiende mercados con preferencias y comportamientos diferentes.

- **Diversidad de líneas de productos:** Tous a finales de la década de los '90 dio un paso más, diversificando su línea de productos a bolsos y productos de marroquinería, pañuelos, complementos de viaje y perfumes; desarrollando su línea de productos y diversificando riesgos.
- **Formas de entrada en los mercados exteriores:** Tous se encuentra en una avanzada etapa en el proceso de internacionalización, con una gran experiencia en mercados internacionales; llevando a cabo diferentes estrategias a la hora de internacionalizarse, ya que abre tiendas propias, franquicias y realiza acuerdos de cooperación con socios locales, una de las cuestiones que más nos hace apreciar la experiencia de ésta empresa en el exterior, superando la reticencia de las empresas familiares a la hora de compartir control, conocimientos con otras empresas, pero gracias a ello, Tous ha crecido más.

3.2.2. Evolución de la estructura organizativa de Tous en la estrategia internacional

Al inicio de la estrategia de internacionalización, Tous comenzó con tiendas en México, a través de socios locales, por esto, Tous comenzó en el estadio 2 en la evolución de la estrategia organizativa en la estrategia internacional con una estructura funcional, que indica un departamento de exportaciones encargado de gestionar los mercados internacionales; seguidamente comenzaron con inversiones directas en el extranjero, con la creación de tiendas propias y franquicias en los países donde se expandían, pasando a un estadio 3, con un mayor compromiso en la estrategia de internacionalización y con la creación de una división internacional; estadio donde nos encontramos en la actualidad, con presencia en más de cincuenta países y con diferentes características entre ellos, adoptando una división de la estructura organizativa funcional, es decir, existe una división internacional, dirigida desde marzo de 2016 por Levan Tsulukidze, y el resto de la empresa permanece inalterada, con departamentos de asesoría jurídica; comercial y expansión; compras; comunicación, marketing e imagen; diamantes y gemología; diseño de joyería y complementos; económico y financiero; I+D; logística; puntos de venta; proyectos de interiorismo; recursos humanos servicio técnico; sistema de información; taller de joyería; taller de complementos y, finalmente, el departamento de seguridad.



Fuente: Página web Tous

3.2.3. Propuesta de la estructura organizativa de Tous en la estrategia internacional

Centrándonos en el grado de diversidad de líneas del producto y en el de la diversidad de mercados geográficos, y en el Tous se encuentra en un estadio cuatro en la evolución de la estructura organizativa en la estrategia internacional, pretendemos ofrecer una propuesta de cuál sería esta estructura en la empresa Tous. Presenta en ambos factores un grado alto, por lo que acudiendo al cuadro dado por Nieto y Llamazares (1997), podemos decir que la estructura organizativa que sería más acorde para Tous es la estructura organizativa matricial, que conjuga estas dos dimensiones, aunque les da una mayor prioridad a la división por áreas geográficas, donde puede tener una mayor ventaja competitiva que en la diversidad en su línea de productos, ya que tienen un volumen de ventas en el extranjero que supera el 51% de las ventas totales, lo que nos hace ver que el mercado internacional es un factor determinante para el éxito de la empresa.

3.3. La base del crecimiento de Tous

Tal y como explicó Ward (1995), las empresas familiares por regla general no crecen, esto se debe a que hay una serie de causas que frenan este crecimiento. Tous ha sido capaz de superar estos frenos, llegando a alcanzar un crecimiento igual o superior al de cualquier empresa que no sea de carácter familiar:

- El freno de la madurez del ciclo de vida de la empresa no ha supuesto un freno para el crecimiento de Tous, ya que la empresa cuenta con más de cincuenta años de historia, sufragando la disminución del crecimiento con la búsqueda de nuevos mercados en lo que pueda encontrarse en fases de mayor crecimiento, diversificando sus productos para poder acceder a sectores en expansión, contando con directivo líderes que aporten nuevas ideas y estrategias y teniendo una cultura empresarial dinámica, que se adapta al cambio.
- Las generaciones siguientes tienen una fuerte capacidad de liderazgo, siendo capaces de afrontar los retos y presiones que pueden tener al esperarse de ella los mismo o mejores resultados que sus antecesores. Además, no ha existido conflictos entre las sucesoras, ocupando cada una de ellas puesto directivos y departamentos en los cuales que están formadas, con funciones y responsabilidades propias y en las que el resto de miembros no cuestionan.
- No han puesto frenos al cambio. Han llevado a cabo diferentes estrategias, algunas de ellas muy arriesgadas y con elevados costes, como cuando Tous decidió entrar en el mercado norteamericano por primera vez, contando con no mucho conocimiento sobre ello. Los fracasos tampoco les han hecho convertirse en una empresa adversa al riesgo, ya que han seguido llevando a cabo estrategias de internacionalización, incluso en Norteamérica, esta vez con más cautela. También supuso un modo de crecimiento la estrategia de diversificación de la línea de productos de la empresa, igualmente arriesgada, ya que se adentraban en productos en los que anteriormente no habían trabajado y no sabían cómo podían ser aceptados por el mercado que ya habían conquistado a través de la joyería.
- Finalmente, las metas de la familia y las de la empresa están claras y se amoldan, se mantiene una armonía entre ellas, lo que supone un impulso al crecimiento y la supervivencia de Tous.

En cuanto a la motivación que ha llevado a Tous a crecer, podemos afirmar que ha sido el ánimo de supervivencia, ya que tal y como afirma Salvador Tous, si una empresa no crece tenderá a morir. Ésta idea, la intención de ser transmitida a la generación siguiente, garantizar sus visiones estratégicas, explotar su ventaja competitiva en el mercado, al ser la primera firma de joyería en España en llevar a cabo el nuevo concepto de joya prêt à porter. Además, se ha visto movida por la búsqueda de diversificación del riesgo, a través de la estrategia de internacionalización.

3.4. La internacionalización de Tous

La principal estrategia de crecimiento que llevó a cabo Tous fue la estrategia de internacionalización, permitiéndole crecer y mantenerse en el mercado. La estrategia de internacionalización seguida por Tous se basa en la teoría Uppsala, una teoría perteneciente a las “Teorías sobre el proceso de Internacionalización de la Empresa”, una teoría dinámica y que explica la internacionalización de una empresa como un proceso gradual. Este enfoque teórico indica que a medida que la empresa adquiere un mayor conocimiento en el negocio, una mayor experiencia, posee una marca, una imagen, una reputación, etc., en el mercado exterior, incrementará su grado de compromiso y control sobre el proceso de internacionalización, comenzando en primer lugar con una red de distribución ajena, mediante distribuidores locales, lo que supone un menor control y retorno de beneficios, al igual que una menor implicación de recursos y asunción de riesgos. Conforme la empresa adquiera una mayor experiencia, un mayor conocimiento del mercado internacional, procederá a realizar inversiones directas en esos países, manteniendo un mayor control y asumiendo mayores riesgos que la simple distribución a través de distribuidores; acuerdos de colaboración mediante la creación de franquicias; o *joint venture* con socios locales.

Los criterios que siguió Tous a la hora de escoger los países en los que expandirse fueron, en un primer lugar, las características de los países, con rasgos comunes con su mercado nacional, España; tales como el valor adquisitivo y la generación de riqueza, entre otros. Comenzó en los años noventa con EEUU, Alemania y Japón, mercados que no presenta tantas similitudes con nuestro país, y teniendo en cuenta la poca experiencia internacional con la que contaba la compañía en aquellos momentos; lo que supuso el fracaso, manteniendo únicamente la tienda abierta en Hong Kong. Tras este batacazo, decidieron en la década de los 2000, volver a llevar a cabo la estrategia de internacionalización, pero esta vez en mercados más semejantes a nivel mundial, por lo que comenzaron en México, tras el gran éxito pasaron al resto de países de Latinoamérica, Chile, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, El Salvador, Uruguay, Paraguay, Venezuela, Perú, Puerto Rico o República Dominicana. En estos países sí consiguieron alcanzar el éxito, creando franquicias, tiendas propias y alianzas estratégicas con socios locales.

Luego comenzaron con países europeos, como Francia, Grecia, Italia, Portugal, Polonia, y nuevamente Alemania, donde entraron con nueva fuerza debido al éxito que habían

cosechados en el nuevo continente. A Europa le siguió países árabes como Israel, Kuwait o Arabia Saudí; Asia, con China y Japón; de nuevo abrieron tiendas en Estados Unidos, pero en zonas más semejantes a la cultura latina, como Miami.

Vemos que todos estos países entre ellos tendrán diferencias y similitudes, pero han acudido a aquellos dónde existe un nivel de renta alto para aquellas personas interesadas en la joyería y los complementos; con gustos exquisitos y que buscan poder acceder a productos de calidad y no necesariamente caros. Están en las principales potencias económicas del mundo, los que les permite competir y adquirir cuota de mercado en todos ellos; al estar en más de cincuenta países les permite estar en continuo crecimiento, ya que, aunque en algunos mercados estén más estancados, como puede ser el caso de España, en otros están en un mayor crecimiento, logrando de este modo diversificar el riesgo

En cuanto a el modo de entrada que siguió Tous, debemos decir que no tienen una única forma de penetrar en los mercados internacionales, sino que, dependiendo de las características del país, de la necesidad que tenga la empresa de controlar más o menos sus tiendas en él y de la importancia del mercado en el desarrollo internacional de la compañía, entendiendo esta importancia como el porcentaje de ventas de ese mercado de destino en la facturación total de Tous; podemos ver diferentes modos:

- **Distribución a través de una red de distribución ajena:** fue la primera forma de salir al exterior, como hemos mencionado antes en el caso de México, suponiendo una escasa implicación en el proceso de venta en el país extranjero, con baja implicación de recursos y control, reportando unos menores beneficios al no saber qué es lo que ese mercado demanda y cuáles de sus productos van más acorde con sus preferencias.
- **Acuerdos de colaboración:** mediante franquicias. Éstos acuerdos suponen más del 42% de los puntos de venta que posee la empresa a nivel mundial, ya que tienen en consideración los conocimientos que les puede aportar el franquiciado sobre cada mercado, debido al conocimiento de éste de los gustos y deseos de los clientes en ese país, facilitando la venta de los productos de Tous.
- **Inversión directa en el extranjero:** supone una gran implicación por parte de Tous en el crecimiento de la compañía, ya que el riesgo es elevado, al realizar grandes inversiones en el extranjero. Lo positivo de esto es que posee el 100% de la propiedad, lo que se traduce en un control total de las tiendas, permite adquirir un mayor aprendizaje del mercado y ver que estrategias son las más adecuadas para cada mercado, traduciéndose en un mayor crecimiento.

- **Alianzas estratégicas o *joint venture*:** son el modo de entrada que resulta menos atractivo para las empresas de carácter familiar, ya que conlleva depender del socio local, tener que darle ciertos conocimientos sobre la empresa, suponiendo un riesgo, pero Tous no se ha mostrado reticente a la hora de realizar alianzas estratégicas a la hora de entrar en nuevos mercados, ya que éstos les aporta una gran fuente de conocimiento sobre el mercado; además de que hay ciertos países en los que es verdaderamente difícil poder acceder a ellos y tener éxito sino no es de la mano de un socio local, como puede ser el ejemplo de China.

Vemos que la estrategia de internacionalización de Tous no ha sido una tarea fácil ni rápida, llevando cerca de veinte años desarrollándola y trabajando para que su marca, su identidad, “el osito Tous”, llegue a todos los rincones del mundo. Tous ha sido capaz de solventar las barreras y limitaciones de las empresas familiares, además de las que puede tener cualquier compañía que decide crecer a través de su salida a nuevos mercados.

CONCLUSIONES

Analizadas las empresas familiares, sus características, fortalezas y debilidades, su crecimiento y, sobretodo, su estrategia de internacionalización; hemos realizado el estudio de estos datos dentro de la empresa familiar Tous, una empresa que aun siendo familiar ha llevado actuaciones que les lleva a ser, en ciertos aspectos, una empresa familiar poco frecuente por no presentar muchas de las debilidades que caracterizan a estas compañías.

Para Tous el valor de la marca, la imagen, la reputación y el reconocimiento son aspectos muy importantes, ya que son las que la hacen diferenciarse del resto de empresas competidores y porque éstos van asociados al apellido, a la familia Tous, que es la que está al frente de la empresa; algo común en todas las empresas familiares, pero tiene ciertos aspectos que la hacen diferente, y puede ser que por ello se haya convertido en la firma de joyería española que más relevancia y peso haya tenido en el mundo hasta el momento.

Tous ha sido capaz de superar todas las debilidades de la empresa familiar y que le impiden crecer, presentando las fortalezas que caracterizan a estas empresas, llevando a cabo un traspaso generacional fuerte y consolidado; con un gran reparto de tareas y puestos; uno de los principales puntos fuertes de la compañía, ya que la entrada de la tercera generación, de las hijas del matrimonio Tous-Oriol, supuso un impulso, la entrada de nuevas ideas y metas para la compañía, con nuevos productos y nuevos mercados.

La empresa Tous es la excepción a la regla de Ward (1997) de que las empresas familiares no crecen. Tous ha crecido, y mucho, llevando tanto estrategias de diversificación de la línea de productos como entrando en nuevas áreas geográficas mediante la estrategia de internacionalización. Ésta, la internacionalización, ha sido el fundamento de su gran crecimiento y éxito, aún en los tiempos en los que la economía estaba en recesión y era muy difícil para las empresas, y más las empresas familiares, crecer. Tous ha sabido realizar de manera paulatina, siguiendo todos los pasos oportunos, la internacionalización; comenzando con distribuciones puntuales en redes de distribución externa, pasando por acuerdos de colaboración mediante franquicias, invirtiendo en los países de destino mediante tiendas propias y, finalmente, con alianzas estratégicas como la *joint venture*, posiblemente la opción más difícil para una empresa familiar, ya que pierde control sobre la empresa en estos países e implica compartir la toma de decisiones con terceros ajenos a la familia.

Para poder llevar a cabo este proceso de internacionalización, en el año 2015 tomó la decisión de vender parte del capital de la empresa a un inversor externo, algo muy

importante para la empresa familiar, ya que deja de ser propiedad exclusiva de la familia y entran personas ajenas a tener cierto control sobre la empresa. En este punto, Tous ha demostrado una gran capacidad de supervivencia y de cómo los intereses familiares o propios no han interferido en las necesidades de la compañía, ya que era necesario para ésta una inyección de capital para poder continuar con su expansión internacional.

Podemos concluir, para finalizar, que ser una empresa familiar no está reñido con ser una empresa internacional y tener éxito, simplemente es necesario una gran capacidad de superación para saltar las dificultades que una empresa familiar puede tener, ya sea de índole económico, por reticencia al cambio o por aversión al riesgo, porque igual de peligroso es para una empresa el asumir riesgos como el no hacerlo; y Tous es un ejemplo de ello, consiguiendo su éxito y el mayor porcentaje de ventas en los mercados internacionales, pasando de ser una marca española que vende en España a una marca española, respaldada por celebridades internacionales, y que vende en todo el mundo.

BIBLIOGRAFÍA

- Donckels, R. y Lambrecht, J. (1999), “Are family businesses really different? What we know from Western European business research that could be applied to the reemergence of family-based. Enterprises in East Central Europe”. *Family Business Review*, Vol. 12, N. 2, pp. 171-191.
- Fuentes Lombardo, G., Vallejo Martos, M.C., y Cano Rubio, M. (2007), “Peculiaridades de la empresa familiar en su expansión internacional”, *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA, pp. 1356-1372.
- Fuentes Lombardo G. Hernández Ortiz, M.J. y Vallejo Martos, M.C. (2008), “Razones para crecer en la empresa familiar: Un análisis comparativo”, *Investigaciones Europeas de Direcciones y Economía de la Empresa*, Vol. 14, N.3, pp. 15-34.
- Fuentes Lombardo, G. y Fernández-Ortiz, R. (2012), “Why internationalise? The Case of Family Business”, *International Journal of Business and Mangement Tomorrow*, Vol. 2, N.2, pp.1-18.
- Gallo, M.A. y Amat, J.M. (2003), *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Colecciones del Instituto de la Empresa Familiar. Barcelona, Deusto.
- García Cruz, R. (2002), “Importancia de la estructura organizativa en el desarrollo del marketing internacional”, *Marketing internacional*, ESIC Editorial, pp. 318-327.
- Ginebra, J. (2005), “Debilidades y Fortalezas de las Empresas Familiares”, *Las empresas familiares: Su dirección y continuidad*, México D.F., Panorama Editorial, pp. 39-58.
- Gómez Brañas, D. (2007), “Las empresas familiares en el sector de la construcción”, *Trabajos académicos Universitat Politècnica de Catalunya*, pp. 7-36.
- Heck, R.K.Z. (2004), “A commentary on “entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture”, *Entrepreneurship Theory and Practise*, Vol. 28, N.4, pp. 383-389.
- James, H. (1999), “What can the family contribute to business? Examining contractual relationships”. *Family Business Review*. Vol. 12, N. 1, pp. 61-72.
- Kets de Vries, M. (1993), “Lo bueno y lo malo de las empresas de titularidad familiar”, *Harvard Deusto Business Review*. Vol. 4, pp. 32-44.
- Kontinen, T., Ojala, A., (2010), “The internationalization of family businesses: A review of extant research” *Journal of Family Business Strategy*, 1 (2), pp. 97-107.

- Maseda García, A., Arosa de la Torre, B. e Iturralde Jainaga, T. (2008), “Familia empresaria y empresa familiar: Estructuras de gobierno”, *Cátedra de empresa familiar*, Universidad del País Vasco, pp. 1-13.
- Pascual García, C. (2013), “Empresa Familiar: Mujer y Sucesión”, *Servicio de publicaciones de la Universidad de Córdoba*, pp. 43-46.
- Poutziouris, P.Z. (2001), “The views of family companies on venture capital: empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economy”, *Family Business Review*. Vol. 14, N. 3, pp. 277-291.
- Rialp i Criado, À. y Rialp i Criado, J. (2002), *Estrategia de la empresa internacional*, Universitat Oberta de Catalunya, p. 85.
- Ruzo Sanmartín, E., Losada Pérez, F. y Gómez Barreiro, M. (2007), “El diseño organizativo de la empresa familiar” *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, Vol. 1, pp. 1-10.
- Sambrook, S. (2005), “Exploring succession planning in small, growing firms”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 12, N.4, pp. 579-594.
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1996), “*Atributos ambivalentes de la empresa familiar*”, Clásicos de FBR en español, pp. 11-16.
- Vallejo Martos, M.C. (2005), “Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 11, N°3, pp. 151-171.
- Ward, J.L. (1997), “Growing the family business; Special challenges and best practices”, *Family Business Review*, Vol. 1, pp. 105-117.

WEBGRAFÍA

- Instituto de la Empresa Familiar. La empresa familiar en España (2015). Accedido el día 26/10/2016. Disponible en link:
[Http://www.iefamiliar.com/](http://www.iefamiliar.com/)
- Página web corporativa de la empresa Tous. Accedido el día 3/10/2016 y 1/11/2016. Disponible en link:
[Http://www.tous.com/es-es/](http://www.tous.com/es-es/)
[Http://brand.tous.com/es-es/about-tous-commitment/](http://brand.tous.com/es-es/about-tous-commitment/)

- Página web de Executive Excellence. Accedido el día 15/10/2016. Disponible en link:
[Http://www.eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=425:tous-la-fusion-de-la-joyeria-y-la-moda&catid=37:modelo-de-negocio&Itemid=130](http://www.eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=425:tous-la-fusion-de-la-joyeria-y-la-moda&catid=37:modelo-de-negocio&Itemid=130)
- Página web de Inofmativos.net. Accedido el día 17/10/2016. Disponible en link:
[Https://youtu.be/u5NdcGjj1Y](https://youtu.be/u5NdcGjj1Y)
- Página web de eaeprogramas.es. Accedido el día 17/10/2016. Disponible en link:
[Http://www.eaeprogramas.es/blog/tous-internacionalizacion-adaptada-a-cada-mercado](http://www.eaeprogramas.es/blog/tous-internacionalizacion-adaptada-a-cada-mercado)
- Página web moda.es. Accedido el día 7/10/2016 y 19/10/2016. Disponible en link:
[Http://www.modaes.es/empresa/20160428/el-extranjero-motor-de-crecimiento-de-tous-la-firma-se-apoya-en-mexico-polonia-y-arabia-saudi.html](http://www.modaes.es/empresa/20160428/el-extranjero-motor-de-crecimiento-de-tous-la-firma-se-apoya-en-mexico-polonia-y-arabia-saudi.html)
[Http://www.modaes.es/back-stage/20160519/laura-tous-dayaday-el-exito-en-nuestra-empresa-viene-de-buenos-equipos-no-solo-del-apellido-tous.html](http://www.modaes.es/back-stage/20160519/laura-tous-dayaday-el-exito-en-nuestra-empresa-viene-de-buenos-equipos-no-solo-del-apellido-tous.html)
- Página web marcasrenombradas.com. Accedido el día 10/11/2016. Disponible en link:
[Https://www.marcasrenombradas.com/wpcontent/uploads/2014/08/Con_Marca-07_2014.pdf](https://www.marcasrenombradas.com/wpcontent/uploads/2014/08/Con_Marca-07_2014.pdf)
- Página web empresaexterior.com. Accedido el día 18/10/2016. Disponible en link:
[Http://empresaexterior.com/not/51054/tous-entra-en-china-de-la-mano-de-un-importante-grupo-internacional-de-retail/](http://empresaexterior.com/not/51054/tous-entra-en-china-de-la-mano-de-un-importante-grupo-internacional-de-retail/)
- Página web de la expansion.com. Accedido el día 17/10/2016. Disponible en link:
[Http://www.expansion.com/accesible/2011/01/24/catalunya/1295887187.html](http://www.expansion.com/accesible/2011/01/24/catalunya/1295887187.html)
[Http://www.expansion.com/catalunya/2016/02/24/56cdc15dca474111688b45bb.html](http://www.expansion.com/catalunya/2016/02/24/56cdc15dca474111688b45bb.html)
- Página web del periódico abc.es. Accedido el día 17/10/2016. Disponible en link:
[Http://www.abc.es/estilo/gente/20150314/abci-imperio-tous-venta-201503132105.html](http://www.abc.es/estilo/gente/20150314/abci-imperio-tous-venta-201503132105.html)
- Página web de inpuertoricomegazine.com. Accedido el día 17/10/2016. Disponible en link:
[Http://www.inpuertoricomagazine.com/single-post/2016/03/07/TOUS-EN-CRECIMIENTO-GLOBAL](http://www.inpuertoricomagazine.com/single-post/2016/03/07/TOUS-EN-CRECIMIENTO-GLOBAL)
- Página web de incex.es. Accedido el día 17/10/2016. Disponible en link:
[Http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/sala-de-prensa/videos/categorias-videos/sectores/bienes-de-consumo/VID2014262381.html](http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/sala-de-prensa/videos/categorias-videos/sectores/bienes-de-consumo/VID2014262381.html)

- Página web de la vozdegalicia.es. Accedido el día 19/10/2016. Disponible en link:
[Http://www.lavozdegalicia.es/noticia/economia/2015/12/04/dayaday-brilla-mano-tous-70-tiendas-espana/0003_201512G4P34991.htm](http://www.lavozdegalicia.es/noticia/economia/2015/12/04/dayaday-brilla-mano-tous-70-tiendas-espana/0003_201512G4P34991.htm)
- Página web de IESE Business School University of Navarra. Accedido el día 22/12/2016. Disponible en link:
[Http://blog.iese.edu/in-family-business/organos-de-gobierno-en-la-empresa-familiar-el-consejo-de-familia/](http://blog.iese.edu/in-family-business/organos-de-gobierno-en-la-empresa-familiar-el-consejo-de-familia/)