



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO – ISG

**LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL
PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**

TOUS: EL LUJO ASEQUIBLE EN EXPANSIÓN

María Isabel Cabello Murillo

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão
para obtenção do Grau de Mestre em Estratégia de Investimento e Internacionalização.

Orientador: Professor Doutor Miguel Nuno Vieira d'Abreu Varela

Co-Orientador: Professor Doutor João Caldeira Heitor

Lisboa

2021

Abstract

This research work focuses on the study of business communication, used as a strategic asset in international markets, analyzing the different types of communication as an integral factor of organizations, as well as new digital information technologies, together with the analysis of the internationalization of companies and their entry methods. But the most relevant part of this study, perhaps due to having had to face unprecedented challenges, is the global crisis suffered during the last year, due to the COVID-19 pandemic.

Organizations that want to survive must adapt to the new situation, noting any scenario or environmental trend that influences brands, making an effort to connect with the commercial purposes of the companies. In later times, what happened during the pandemic should be borne in mind and how new methods have been used in public service through business communication.

The theoretical study of the basic concepts is complemented by the practical case of the Spanish affordable luxury jewellery brand TOUS, considered one of the best in the world in its sector, which has implemented its brand in different international markets, adapting to the local cultures, with the application of their values in all decisions and activities carried out, until they achieve their current position. And keep working to really be where you want to be, ready for the future and for sustainable growth.

KEY WORDS: Communication, strategy, internationalization, luxury.

Resumo

Este trabalho de investigação centra-se no estudo da comunicação empresarial, utilizada como ativo estratégico nos mercados internacionais, analisando os diferentes tipos de comunicação como fator integrante das organizações, bem como as novas tecnologias de informação digital, a par da análise da internacionalização das empresas e seus métodos de entrada. Mas a parte mais relevante deste estudo, talvez por ter enfrentado desafios sem precedentes, é a crise global sofrida no último ano, em função da pandemia do COVID-19.

As organizações que desejam sobreviver devem se adaptar à nova situação, observando qualquer cenário ou tendência ambiental que influencie as marcas, esforçando-se para se conectar com os fins comerciais das empresas. Mais tarde, o que aconteceu durante a pandemia deve ser levado em consideração e como novos métodos foram usados no serviço público por meio da comunicação empresarial.

O estudo teórico dos conceitos básicos é complementado pelo caso prático da marca espanhola de joalheria de luxo acessível TOUS, considerada uma das melhores do mundo no seu sector, que tem implementado a sua marca em diversos mercados internacionais, adaptando-se às culturas locais, com a aplicação de seus valores em todas as decisões e atividades realizadas, até atingirem a posição atual. E continue trabalhando para realmente estar onde você quer, pronto para o futuro e para o crescimento sustentável

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação, estratégia, internacionalização, luxo.

Resumen

El presente trabajo de investigación se centra en el estudio de la comunicación empresarial, utilizada como activo estratégico en los mercados internacionales, analizando los distintos tipos de comunicación como factor integrante de las organizaciones, así como las nuevas tecnologías digitales de la información, junto con el análisis de la internacionalización de las empresas y sus métodos de entrada. Pero la parte más relevante de este estudio, quizás por haber tenido que afrontar desafíos sin precedentes, es la crisis mundial sufrida durante el último año, debido a la pandemia del COVID-19.

Las organizaciones que quieran subsistir, deben adaptarse a la nueva situación, advirtiendo cualquier escenario o tendencia del entorno que influya en las marcas, esforzándose por conectar con los propósitos comerciales de las empresas. En tiempos posteriores, se deberá tener presente lo sucedido durante la pandemia y cómo se han utilizado nuevos métodos al servicio público a través de la comunicación empresarial.

El estudio teórico de los conceptos básicos, se complementa con el caso práctico de la marca española de joyería de lujo asequible TOUS, considerada una de las mejores del mundo en su sector, quien ha implementado su marca en los distintos mercados internacionales, adaptándose a las culturas locales, con la aplicación de sus valores en todas las decisiones y actividades llevadas a cabo, hasta conseguir su posicionamiento actual. Y sigue trabajando para estar, realmente, donde quiere estar, preparada para el futuro y para un crecimiento sostenible.

PALABRAS CLAVE: Comunicación, estrategia, internacionalización, lujo.

Agradecimientos

Culminar esta investigación me ha supuesto el cierre a una etapa tan maravillosa como intensa. Me siento enormemente satisfecha del trabajo realizado, que no podría haberlo conseguido sin todas aquellas personas que, en algún momento, a lo largo de mis estancias en Badajoz, Lisboa y Madrid, me han dado orientación y prestado su colaboración. Os tengo presente a todos y os guardo gran reconocimiento.

Primeramente, me gustaría agradecer al Instituto Superior de Gestão (ISG) y a todos los equipos que lo forman: Recepción, Servicio de limpieza, Secretaría, Dirección, y especialmente a todos los Profesores y Colaboradores que, a lo largo de estos cuatro años de mi estancia en Lisboa, me han brindado su cariño, dedicación y enseñanzas. Vuestra exigencia, rigor y compromiso, han hecho de mí una mejor profesional.

Mi agradecimiento también, al Excmo. Profesor Doctor Miguel Varela y al Excmo. Profesor Doctor João Heitor, quienes, pese a estar en países diferentes durante algún periodo de la elaboración, han demostrado total disponibilidad, con sus conocimientos, aclaraciones y apoyo, guiándome a través de cada una de las etapas de este trabajo, para alcanzar los resultados que buscaba.

Una mención especial deseo brindar a la Excmá. Profesora Doctora Mercedes López, de la Universidad de Extremadura en Badajoz, por su dedicación incansable, su tiempo, generosidad y sus útiles orientaciones profesionales y personales.

Este trabajo no hubiera estado completo, sin la distinguida colaboración del Grupo TOUS. Gracias por su atención, accesibilidad y aprendizaje. Son un verdadero referente empresarial por sus valores y saber hacer.

Por último, y no por ello menos importante, quiero agradecer el apoyo incondicional de mi familia, sin la cual, no hubiera llegado donde estoy. Su ánimo, comprensión y amor infinito, me han motivado para correr detrás de mis sueños y vivirlos.

“Los grandes logros de cualquier persona, generalmente, dependen de muchas manos, corazones y mentes”

Walt Elías Disney

Índice

Abstract	I
Resumo	II
Resumen	III
Agradecimientos.....	IV
Capítulo 1. Introducción	1
1.1. Temática	1
1.2. Problemática.....	2
1.3. Objetivo general y específicos	2
1.4. Estructura	3
Capítulo 2. La Comunicación	4
2.1. Conceptos esenciales de la comunicación	4
2.2. Tipos de Comunicación	6
2.2.1. La Comunicación Interna	6
2.2.2. La Comunicación Externa	7
2.3. La Comunicación como parte integrante de la organización	8
2.4. Comunicación empresarial digital y tecnologías de la información	9
2.5. Comunicar a través de la responsabilidad social empresarial o corporativa. (RSE ó RSC).....	10
Capítulo 3. La estrategia como camino para alcanzar objetivos	11
3.1. Comunicación empresarial como estrategia	13
Capítulo 4. La Internacionalización	15
4.1. Importancia de la internacionalización de las empresas.....	16
4.2. Estrategia de internacionalización y ser globales	17
4.3. Métodos de entrada en mercados internacionales	20
4.3.1. La Exportación	21
4.3.2. Internacionalización basada en Pactos Contractuales	22

4.3.3. Internacionalización basada en Acuerdos de Cooperación de Accionistas: Inversión Directa en el Extranjero	23
Capítulo 5. Estrategia de comunicación internacional de las empresas en tiempos de COVID-19. Una nueva realidad: el COVID-19 en el mundo y las empresas de lujo	24
5.1. Una nueva crisis mundial	24
5.2. Impacto económico de la crisis sanitario/financiera	25
5.3. La nueva crisis en un mundo globalizado	28
5.4. Las empresas frente al virus	29
5.5. Manteniendo la confianza en el mundo digital: adaptación a las nuevas tecnologías	32
5.6. Pensando en el futuro	34
5.7. Una vuelta a la industria del lujo en tiempos de turbulencia	35
Capítulo 6. Metodología	38
6.1. Método científico y metodología	38
6.2. Enfoques metodológicos de investigación	39
6.3. Encuadramiento metodológico	40
Capítulo 7. El caso de estudio: TOUS.....	41
7.1. Breve acercamiento cronológico a la historia de la marca TOUS	42
7.2. Grupo TOUS	43
7.3. Consejo de administración del Grupo TOUS	45
7.4. Misión, Visión y Valores	46
7.5. El símbolo del oso	47
7.6. Modelo de negocio	48
7.7. Alcance de la comunicación en TOUS.....	49
7.8. Estrategias de Comunicación en TOUS	52
7.8.1. Las tiendas TOUS: servicio y atención al cliente.....	52
7.8.2. Digitalización en tiendas.....	53
7.8.3. Redes Sociales	54
7.8.4. Embajadores/Influencers.....	54

7.8.5. Storytelling: como forma de vender y conectar	55
7.9. Estrategia de comunicación en valores	55
7.9.1. Entorno medioambiental y desarrollo sostenible	56
7.9.2. Comprometidos con el entorno social	58
7.9.3. Escuela TOUS de joyería y oficios artesanos	59
7.9.4. TOUS Heritage: The Essence of our Future	59
7.9.5. Comprometidos con el talento: Employee Journey	59
7.9.6. Valores integrados en la Responsabilidad Social Corporativa	60
7.10. Dimensión y Grado de Internacionalización.....	61
7.11. TOUS en tiempos de COVID-19.....	65
7.11.1. COVID-19 y las nuevas formas de trabajar	65
7.11.2. Cronología de acontecimientos de TOUS en el 2020	67
7.11.3. TOUS Next: Transformación hacia futuro	71
7.11.4. Internacionalización y ventas	72
Capítulo 8. Conclusiones	73
8.1. Discusión e implicaciones para la gestión	73
8.2. Sugerencias para futuras investigaciones	76
Referencias Bibliográficas	77
Anexo 1. Entrevista personal a Rosa Tous, Vicepresidenta Corporativa de TOUS	I
Anexo 2. Depósitos de cuentas de Joyería TOUS. Años 2014 y 2018.	VI

Índice de Figuras

Figura 1 – Ventajas de un proceso de internacionalización	19
Figura 2 – Formas posibles de internacionalización.....	21
Figura 3 – Firmas de lujo en el mundo 2020	37
Figura 4 – Distribución de las ventas de TOUS.....	43
Figura 5 – TOUS en un vistazo	44
Figura 6 – Consejo de Administración de TOUS.....	45
Figura 7 – Pirámide de valores de TOUS.....	46
Figura 8 –Valores corporativos de TOUS.....	47
Figura 9 – Modelo de negocio de TOUS	49
Figura 10 – Compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	57
Figura 11 – Recuperación del patrimonio cultural e histórico	58
Figura 12 – Employee Journey de TOUS.....	60
Figura 13 – Código ético de TOUS	61
Figura 14 – Internacionalización de TOUS.....	64
Figura 15 –Tienda TOUS, Rua Garrett, 50 Lisboa (Portugal).....	69

Capítulo 1. Introducción

1.1. Temática

Este trabajo está basado en un sólido análisis de forma teórica con la explicación de los conceptos esenciales, sobre la comunicación estratégica en un mundo global, enfocado en un entorno de crisis, y corroborado con la parte práctica del estudio de caso.

Las necesidades de comunicación corporativa son únicas, siendo importante formular políticas y planes de comunicación, tanto interna como externa, entre todos los miembros que tengan relaciones con la empresa. El futuro de las compañías depende de la agilidad para poder desarrollarse y adaptarse a los múltiples desafíos de la globalización y la integración en las tendencias económicas internacionales, elaborando estrategias que se anticipen a esos cambios.

La internacionalización es una de las estrategias de crecimiento más efectivas, a la que una empresa suele recurrir para desarrollarse. La aparición del virus sanitario COVID-19, ha provocado una crisis mundial a nivel económico, y la comunicación ha sufrido una paralización y un cambio de estrategia, que aún está en periodo de adaptación, marcando un antes y un después en el comercio nacional e internacional.

TOUS, empresa familiar consolidada en el mercado de joyería de lujo asequible, ha demostrado una gran capacidad de supervivencia en este tiempo de crisis. Porque, igual de peligroso es para una empresa asumir riesgos, como no hacerlo. TOUS ha conseguido 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.

1.2. Problemática

La pandemia mundial se ha encargado de recordarnos que, el hecho de vivir en un mundo tan sumamente conectado e interdependiente, también provoca que los problemas tengan una magnitud más global.

Por ello, queremos comprobar si una empresa internacional es capaz de superar una parálisis mundial, con las condiciones como las que estamos viviendo, modificando sus planes de negocio y aclimatándose de manera competitiva a la nueva situación.

Además, verificar la puesta en valor de la función de comunicación, considerada como un área estratégica imprescindible en cualquier empresa.

Y constatar la importancia del equipo humano, que serán los encargados de actuar como transmisores y proveedores de conocimiento en materia de comunicación, especialmente en épocas de crisis.

1.3. Objetivo general y específicos

El objetivo general de este estudio de investigación es comprobar si TOUS aplica y gestiona, como empresa global, los conceptos teóricos estudiados, haciendo hincapié en la comunicación como estrategia en la internacionalización, especialmente en época de turbulencias.

Con el fin de alcanzar este propósito, nos centramos, también, en alcanzar otros objetivos específicos:

En primer lugar, analizar la historia y valores de la marca TOUS establecida en el lujo asequible y su modelo de negocio, para entender su trayectoria.

En segundo lugar, desarrollar el proceso de internacionalización de crecimiento de la empresa, a través de los métodos de entrada a mercados internacionales.

En tercer lugar, determinar las estrategias empresariales de comunicación implementadas para garantizar el posicionamiento de la marca y las claves de su éxito.

En cuarto lugar, considerar el impacto empresarial provocado por la crisis sanitario-financiera del COVID-19, y la rápida adaptación de TOUS, gestionada a través del departamento de comunicación. Comparativa de la situación de crecimiento actual y las de años anteriores.

1.4. Estructura

El presente estudio está compuesto por 8 capítulos. Una primera parte introductoria correspondiente al tema, al problema que se pretende responder y al encuadramiento de los objetivos.

Desde el capítulo segundo al capítulo cinco inclusive, se aborda toda la revisión de literatura, reflejando los contenidos y argumentos teóricos esenciales y necesarios para la comprensión de este trabajo.

El capítulo sexto está enfocado a la parte de la metodología, así como a los tipos de procedimientos existentes y al modelo de investigación escogido para el desarrollo del análisis objeto de la investigación.

En el capítulo séptimo, se presenta el caso de estudio: la trayectoria empresarial de la marca TOUS y la comunicación utilizada estratégicamente en todos los países en los que está presente.

Finalmente, el capítulo ocho contendrá una reflexión global de las conclusiones obtenidas, y las limitaciones y sugerencias para futuros proyectos de investigación.

Capítulo 2. La Comunicación

2.1. Conceptos esenciales de la comunicación

Berlo (1984), uno de los autores más estudiados, comenta que, toda comunicación humana tiene un origen determinado: personas con un propósito y un motivo de comunicación. Para Van-Riel (2018), la comunicación organizacional abarca la relación con la Administración Pública, la relación con los inversores, la comunicación interna con el mercado laboral, la comunicación ambiental y la publicidad corporativa. El buen uso de la comunicación puede mejorar todo tipo de relaciones ya que es el eje del mundo. Domínguez (2018)

En la investigación de Ferrer (2017), reflexiona que hemos pasado de una sociedad de la información, a una sociedad de la comunicación, con un nuevo modelo de interrelación entre individuos y grupos. Todos pueden convertirse en creadores y receptores de información. Por tanto, según Túñez (2012, p. 9), dado que, empresas e instituciones, han estado plenamente expuestas, y de ello depende su imagen y reputación corporativa, es necesario ajustar y desarrollar un plan de comunicación propio para generar una opinión pública adecuada, ya que la esencia de la comunicación en la empresa es transferir y empatizar para producir la respuesta deseada. Este plan debe definir metas, compartir ideas, tomar decisiones, resolver problemas y crear un entorno donde las personas se sientan valoradas.

Rodríguez-Gómez (2017) afirma que, los factores que más inciden en la configuración de nuestro sistema de comunicación son: la globalización, la reforma regulatoria de los gobiernos, la digitalización y el cambio social. En una sociedad de la información y del conocimiento en redes, dentro de la economía globalizada, la supervivencia y el crecimiento de una empresa, debe basarse en el desarrollo de una estrategia de comunicación empresarial. De este modo, la empresa podrá conseguir relacionarse con todos los públicos implicados por sus actividades, transfiriendo su identidad, obteniendo una buena imagen corporativa, o vendiendo sus productos o servicios. Marín (2016); Enrique (2007)

Señarís (2016, p. 8); Maruti (2013), consideran que la comunicación en la empresa aporta entidad propia, buen desarrollo y productividad en los resultados económicos, y ayuda en la prevención y superación de crisis internas y externas. Es una responsabilidad compartida, aunque en mayor medida de los que ocupan mayor cargo. En estos momentos, en que las organizaciones están experimentando cambios fundamentales, es prioritario desarrollar habilidades, en los diferentes niveles y áreas, con la ayuda de comunicadores profesionales.

Cabe señalar que la comunicación es tan importante para el desarrollo de la empresa, que se ha convertido en uno de sus pilares básicos, y una realidad inherente a la realización de los negocios de la empresa. Cornelissen (2014); Sánchez (2005). El sentido que está adoptando actualmente el mundo empresarial, posibilita realizar importantes avances en la estructura de la comunicación, para regular y optimizar el proceso de desarrollo de las compañías. Tristancho (2017)

La comunicación empresarial está orientada a objetivos, y debe ser eficaz. Las políticas y regulaciones de una organización se deben transmitir dentro y fuera de la empresa. Utilizar estrategias de comunicación que favorezcan la relación integrada entre empleados y empleadores, constituye un medio para potenciar la filosofía corporativa en los empleados, principales comunicadores de imagen y el buen nombre de la empresa. Muñoz (2007); Fernández-Souto; Puentes-Rivera; Vázquez-Gestal (2019)

Ongallo (2007, p. 29), expone que la comunicación permite a todos estar en el ámbito de las actividades de la empresa, integrarse en ellas, desarrollar su creatividad con iniciativas nuevas y apoyarse mutuamente, incorporándose cada vez más, en los objetivos de la organización. Hay que considerar que el fin es desarrollarse, crecer y conocer las necesidades, características y hábitos de los públicos, para atraer la atención del receptor.

Recientemente, se está utilizando la comunicación en las grandes empresas, para tener un mayor éxito comercial. Y se orientan hacia una gestión comunicativa de los intangibles (marcas, patentes, competencias personales...), considerando la necesidad de contar con partidas

presupuestarias, para destinarlas a acciones de comunicación, que identifiquen la marca o la imagen corporativa. Schultz; Kitchen (2004). Los competidores harán que las organizaciones sigan cambiando. La sociedad de la información divide a las audiencias, lo que dificulta la confianza y la consecución de objetivos. Los empleados comprometidos generan confianza en la organización proporcionando profundos lazos de identidad a través de la comunicación, opinan Pablos; Ramírez; Román (2010).

2.2. Tipos de Comunicación

Autores como Gallardo (2001), citado por Blázquez (2013), señalan que últimamente, la comunicación, como herramienta de gestión, es uno de los temas que más preocupa a cualquier organización. Se requiere formular una política de escucha del mercado y de los usuarios. Esto proporcionará una ventaja competitiva y permitirá que los mensajes se adapten a las necesidades externas.

Hay dos tipos de comunicación empresarial: comunicación interna y comunicación externa. La interna, estudia el desarrollo de las ideas y conceptos específicos que definen la empresa. La externa, se encarga de ejecutar la imagen que la empresa quiere aportar al mercado o la sociedad. El objetivo de las dos es cooperar, para lograr el nivel esperado de rentabilidad. Castro (2007, p. 17)

2.2.1. La Comunicación Interna

Para Andrade (2017), la comunicación interna es el conjunto de actividades que realiza la empresa, con el objetivo de establecer y mantener relaciones con sus miembros, y entre ellos, creando igualdad y utilizando diferentes métodos, para mantenerlos informados, integrados y motivados. Esta actuación es la base de otras funciones más complejas, cuyo objetivo final es triunfar en las

mejores condiciones posibles a través de los dirigentes, sus empleados y el entorno en el que trabajan. García Orta (2012)

La comunicación entre directivos y empleados es crucial, no sólo como gestión estratégica, sino como necesidad humana, para involucrarlos en sus valores, y conseguir un buen clima laboral. Suárez (2007). La mayor ventaja competitiva de la empresa son los trabajadores. Yarlequé (2015)

El objeto prioritario de la llamada "gestión por competencias" es la comunicación interna. Las empresas, con su marca de identidad, -que es lo que son-, descubren cómo hacerlo mejor, y sobre esta base, determinarán la capacidad de los empleados, -que es lo que tienen-. "La comunicación interna genera empleo" Ruiz (2018, p. 9), ya que se distinguen los profesionales comprometidos, que puedan involucrarse en el desempeño de la estrategia. Mañueco (2018, p.9)

2.2.2. La Comunicación Externa

A través de ella, se conocen ampliamente sus actividades, productos y servicios, construyendo una reputación y teniendo una determinada imagen e identidad. Dado que, la empresa actual ha adoptado las nuevas tecnologías de la información y comunicación, está abierta a mercados competitivos virtuales y necesita comprender los códigos de conducta para poder acceder a una mejor comunicación intercultural.

Las relaciones humanas, también tienen valor económico y forman parte del activo de la empresa, por lo que deben ser coordinadas. Mañueco (2018, p.9) Lo que piensa el consumidor sobre una empresa es fruto de la información que se recibe desde dentro o fuera de la misma. Por lo tanto, es fundamental saber hacer una comunicación clara por medio de planes o estrategias de comunicación específicos, argumenta Martín (2011).

2.3. La Comunicación como parte integrante de la organización

Everse (2012) afirma que, los equipos de comunicación se emplean, a veces, como recursos de servicio o facilitadores de procesos dentro de las organizaciones, cuando, en realidad, deben ser considerados de un alto valor estratégico para lograr mayor crecimiento y elevado rendimiento.

El funcionamiento de las organizaciones depende del comportamiento de otras entidades de su entorno, y del resultado de las actividades de los individuos que los constituyen y dirigen. Con los profundos cambios de las últimas dos décadas, el enfoque de la gestión de la comunicación, se centra más en los comportamientos y actitudes de las personas, gestionando no sólo la comunicación sino cómo se comunica. Túñez-López; Costa-Sánchez; Míguez (2017)

Comunicación y organización son conceptos conectados de manera importante, a nivel teórico y práctico, al verse desafiados por la tecnología digital en el entorno actual. Tanto es así, que, las organizaciones, sus procesos y actividades de gestión, están cambiando la forma en que se comunican. Puertas; Cadme; Álvarez, (2015). Para Gómez (2007), la mayoría de las organizaciones, utilizan el plan de comunicación que se llevará a cabo en su entorno, para determinar lo que es útil y lo que debe incluirse, ya que el conocimiento es un activo de la organización. Y con él, podrán aplicar, proteger y compartir dentro de la entidad.

Gaudêncio Torquato do Rego, (1986, p. 7) considera que la empresa puede organizarse, desarrollarse y, sobrevivir, con la ayuda del sistema de comunicación creado, ya que es una actuación integral de medios, recursos y canales. A través de ella, se envían y reciben mensajes desde varias perspectivas que abarcan: valores globales y políticas ambientales, modelos de competencia, leyes de mercado, oferta y demanda; y reglas y estrategias para las operaciones comerciales. Ib (p. 12)

Se ha demostrado que no parece haber un sólo modelo estructural dominante en el sector de las comunicaciones, sino que, tienden a adoptar diseños,

dirigidos por sus gerentes y adaptados a sus circunstancias específicas. Moss; Likely; Sriramesh; Ferrari (2016). Todo el contenido de la comunicación debe estar relacionado con los valores de la organización, el logotipo y la marca del producto. Haase (2013) Al fin y al cabo, la comunicación es lo que mantiene la coherencia del sistema organizativo. Montoya (2018)

Barker (2010) y Almansa (2005) expresan que, cada uno de nosotros se comunica de manera diferente, y la mala comunicación en asuntos profesionales, puede generar pérdida de trabajo, insatisfacción del cliente y falta de energía para los empleados. La comunicación segura y eficaz es la clave del éxito empresarial.

2.4. Comunicación empresarial digital y tecnologías de la información

Según estudios realizados por el Banco Mundial, desde 2005, el uso de Internet viene creciendo considerablemente. Sin duda, las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) están transformando los procesos de comunicación, intensificando el valor e impacto de las relaciones. Las empresas deben adaptar sus estrategias de comunicación y publicidad empresarial, a las nuevas plataformas digitales, para aprovechar su potencial y conseguir una comunicación integral. Castello; Monserrat (2012)

Bernad Monferrer (2012) asegura que los modos y formas de comunicación de todas las partes de la sociedad se han modificado por la revolución tecnológica, facilitando el acceso a la información y a las relaciones interpersonales. Los soportes han cambiado y los procesos han evolucionado, rompiendo los límites del costo, el tiempo, la velocidad y la distancia, creando una era de redes de información globales. Aún así, el contenido debe ser entendido para que sea válido.

Gestionar la comunicación digital es esencial para la identidad y consolidación de las empresas. Los medios de comunicación en el entorno digital han modificado la forma en que las empresas y usuarios se comunican e

interactúan entre sí, la producción y el consumo, probando nuevas y persuasivas formas de contar historias, intercambiando opiniones sobre productos y experiencias,. Son retos para ser comprendidos y asumidos en el corto plazo. Rodrich (2012); Meyer (2009, p. 166)

Por ello, las empresas necesitan organizaciones ágiles que cuenten con una estructura que les permita gestionar la innovación manteniendo un alto grado de integración. García Jiménez, (1998. p. 44); Celaya, J; Herrera, P. (2007)

2.5. Comunicar a través de la responsabilidad social empresarial o corporativa. (RSE ó RSC)

RSE (Responsabilidad Social Empresarial), supone la relación ética de la empresa con todos los públicos con los que se relaciona, comprometiéndose con el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales, según Ethos (2005, p. 3).

Los hechos han demostrado que el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación ha creado un nuevo entorno para la promoción del diálogo gracias al intercambio de acciones de responsabilidad social, aun teniendo en cuenta que la comunicación de la RSE se encuentra en continua evolución. Ferré-Pavia; Hiyo-Tambra, (2018), Orozco-Toro; Ferré-Pavia, (2013), Capriotti; Moreno, (2007)

Actualmente, la responsabilidad social empresarial o corporativa se ha convertido en uno de los mayores motivos de preocupación para las empresas, los gobiernos y la ciudadanía en su conjunto, existiendo diferencias culturales en su desarrollo y difusión, según el país o región. La sociedad mejora con la contribución de la RSE, Kim (2011) y al mismo tiempo, la identidad y la imagen corporativa se fortalecen. Briceño; Mejías; Moreno (2010)

Pineda-Martínez; Ruiz-Mora, (2019), argumentan que, a través de los encuentros de los directivos con sus empleados, pueden inspirar y potenciar su

compromiso, e involucrarlos en la historia del negocio responsable. Por medio de estas nuevas estrategias, se establecen canales de participación, que permiten que la RSE contribuya a su esencia eficazmente, y responda a la demanda de la ciudadanía con mayor compromiso, especialmente, cuando son grandes multinacionales, que deben compensar el impacto generado. Como subrayan Ferrari; Durán (2018), la comunicación es un activo importante para promover el proceso de desarrollo sostenible. Siguiendo un plan estratégico en la comunicación de RSE, se puede lograr el retorno social de la inversión. Sáenz-Acosta; Ventura-Egoávil (2014)

Capítulo 3. La estrategia como camino para alcanzar objetivos

La palabra estrategia proviene del griego Strategos, que significa, el arte de los generales. Y haciendo una analogía, podemos decir que, un conjunto de estrategias es un arsenal disponible para la empresa. De oliveira; De Souza; Krom (2004)

Distintos autores han estudiado la estrategia empresarial y su importancia. Porter (1996, p. 103-107), considera que la estrategia puede crear una posición única y valiosa en todas las actividades, desarrollándola con alguna diferencia y manteniéndola en el tiempo. Para Dias; Varela; Costa (2013, p. 280), se trata de elaborar distintas actividades, según las capacidades de la empresa, para crear un posicionamiento único y alcanzar objetivos de largo plazo.

La decisión estratégica de la empresa, es determinar esas actividades que se deben tomar, interactuando con el entorno para asegurar la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad esperados, analizando su evolución. Buitrago (2007); Fernández (2012)

La estrategia competitiva consiste en ser diferente y, hoy en día, es imprescindible para cualquier empresa porque, una forma de sobrevivir es diferenciarse de la competencia, utilizándola como método de crecimiento. Se debe dedicar más tiempo a delinear las estrategias que hacen que la empresa

sea única. El factor diferenciador puede ser la estrategia que se utilice. De oliveira et al. (2004)

No existe una estrategia universalmente eficaz, y todas pueden valer dentro de un ámbito determinado. Santos-Álvarez; García-Merino, (2018) Actualmente, debido a la evolución de las condiciones competitivas, la gestión se ha posicionado en el centro de la estrategia. Courtois; Pillet; Martin-Bonnefous (2011, p. 1) Según Dias et al. (2013), las compañías operan en un entorno con cambios rápidos, donde los productos son bastante similares. De ahí la necesidad de aportar mayores diferencias, creando valor al servicio de los consumidores y procurando no confundir a sus clientes perdiendo identidad.

Trillas (2019, p.18), afirma que la estrategia se ha convertido en una herramienta de planificación indispensable para aumentar la participación en el mercado. Las organizaciones enfrentan diversas presiones que las obligan a mejorar los niveles de servicio, reducir costos y optimizar el control. Cuando una empresa opera en un mercado externo, las actividades de comunicación y marketing tienen un gran impacto en la creación de ventajas competitivas y la ejecución de las estrategias de la empresa. Camargo; Rocha; Costa (2016)

Los nuevos procesos empresariales requieren de nuevos modelos, que serán aplicados en los planes de acción y recursos de la empresa. Dias (2005, p. 19) Según Codina (2010), el objetivo básico de cualquier estrategia es muy simple: ganar la preferencia del cliente y crear esa ventaja competitiva. La estrategia es la que define la dirección del negocio y lo posiciona para moverse en esa dirección; mientras que el proceso de personal, define quién va a ir.

La ventaja tiene un comportamiento innovador, que incluye las nuevas tecnologías y las nuevas formas de hacer las cosas. Porter (1990) La innovación de productos, determina la posición de la empresa en el mercado, mientras que la innovación de procesos, determina la posición de liderazgo de costes, y mejora la capacidad de producción. Ambas partes trabajan juntas para brindar esa ventaja que espera la empresa. Corrêa; Sugahara; Rodrigues de Sousa (2015). Las tendencias ya no se definen sólo por las marcas, sino por las necesidades del cliente, según Knight (2018).

La rápida globalización de la economía, los ciclos cambiantes y los mercados, a menudo más volátiles, tienen una influencia decisiva en la estrategia de una organización. PricewaterhouseCoopers (2007). Para Bhandari (2018), las empresas multinacionales, eligen una estrategia global centrada en ser líderes en costos y especialización. Por ello, el crecimiento internacional, a diferencia del nacional, puede mejorar la posición única y la identidad de la empresa. Porter (1996)

3.1. Comunicación empresarial como estrategia

Cuando hablamos de "estrategia", necesariamente hablamos de futuro, y cuando hablamos de "comunicación", hablamos de personas, y sus comportamientos. La interrelación entre estrategia y comunicación constituye la acción permanente de la humanidad. (...) Así, el enfoque en la estrategia y la comunicación, no es sólo teórico, sino también una exigencia para encontrar respuestas a las condiciones decisivas de éxito o fracaso de personas y organizaciones. García Echevarría 2001, Cfr. Matilla, 2008a: 1, citado por Compte (2016)

La comunicación estratégica es sólo la implementación de la etapa preliminar básica y necesaria, considerada como una función de gestión esencial, independiente de la capacidad ejecutiva, (...) para lograr los objetivos finales que las empresas se proponen. Ferrer (2017) En todas las actividades comerciales existe una comunicación organizacional. Miranda Cubas; Pastor Nanfuñay (2015) Por tanto, no es sólo una herramienta, sino la estrategia que ayudará a conseguir esos objetivos perseguidos. Ferré-Pavia; Hiyo-Tambra (2018)

La comunicación es un proceso cíclico y permanente y la empresa está orientada a objetivos que deben comunicarse, diferenciando funciones. Para involucrar a los usuarios y desarrollar experiencias personalizadas relevantes para los consumidores, es necesario que las empresas impliquen a toda la organización, mediante una estrategia definida, siendo conscientes de la

importancia de los contenidos de valor, como elemento competitivo. Castello Martínez; Monserrat Gauchi (2012)

Marín (2016), argumenta que, si la empresa formula las actividades de forma fragmentada, se reduce la eficiencia de la estrategia, convirtiéndose en un obstáculo para controlar y gestionar su comunicación, ya que debe estar orientada y ejecutada en su conjunto. USINA (2012, p. 2). Un plan basado en procesos claramente definidos, hará que las decisiones que se tomen en el corto, medio y largo plazo sean significativas. Las empresas deben crear un mensaje para transmitirlo interna y externamente, que, debidamente coordinado, protegerá la marca. Hoy, las organizaciones se enfrentan al desafío de desarrollar estrategias digitales y no digitales, con participación de la audiencia, según Pineda-Martínez; Ruiz-Mora (2019); Andrade; Arana; Banques (2017).

De acuerdo con Aravena (2007), la organización siempre debe tener una estrategia de comunicación, que pueda utilizarse como marco de referencia, para comparar el comportamiento de sus miembros. Con ello, encontrarán un fundamento ético, que dará confianza a la gestión y abarque, también, a los productos o servicios de la empresa.

La estrategia suele constar de elementos externos, refiriéndose a los medios para hacer que la empresa sea eficaz y competitiva en el mercado; y elementos internos, sobre cómo deben organizarse las personas, departamentos y actividades de la empresa para lograr y mantener esta ventaja competitiva. Fernández (2012)

El éxito de una estrategia depende de hacer muchas cosas, e integrarlas entre sí. Las empresas que deseen desarrollarse mediante la expansión en su propia industria pueden controlar mejor los riesgos estratégicos, mediante la creación de departamentos independientes, cada uno con su propia marca y actividades específicas. Porter (1996)

Todo esto, requiere de personas calificadas dentro de las organizaciones, con conocimiento del mercado. El conocimiento es poder. Aquella empresa que se adelante a lo previsible, estará marcando diferencia. Teixeira (2013) Por ello,

será necesario que el responsable de la comunicación organizacional tenga un pensamiento estratégico, gestione y considere todas las opciones para prevenir diferentes situaciones a las que la empresa deba enfrentarse, que traerán beneficios positivos a la organización. Montoya (2018)

Erburu (2018, p. 11), argumenta que el departamento de comunicación debe ser el área que se encargue también, de la gestión de la reputación de la empresa, utilizando todos los medios para proteger y promover dicha reputación. Este departamento ha experimentado un crecimiento y una evolución importante en la gestión, pasando, poco a poco, de ser sólo una relación de promoción y relación con los medios, a ser una función de Gestión y Dirección con todos los públicos implicados. Peiró; Bresó (2012)

Capítulo 4. La Internacionalización

Cuando hablamos sobre la Internacionalización de la Empresa nos referimos a una estrategia de crecimiento, en la que se decide ingresar a mercados geográficos fuera de su ubicación original, de manera gradual, en la que se ven implicadas las diferentes actividades de la cadena de valor y la estructura organizativa de la empresa. Villareal (2005); Aral ITS Consultores (2016)

El origen de la internacionalización, según Cardozo; Chavarro; Ariel (2007), viene de la tendencia de los países por especializarse en la producción de bienes y servicios, con menos costes de producción. Los recursos se pueden utilizar de manera más eficiente en cada país donde se llevan a cabo actividades comerciales. Así, un país producirá y exportará productos más eficientes, e importará productos que no son productivos.

Desde la segunda mitad del siglo XX, la internacionalización se ha desarrollado bastante, gracias a la aceptación de proyectos comunitarios en los años 80, la adopción del euro y el desarrollo de Internet, fomentando nuevos canales de comunicación y ayudando a encontrar nuevos modos de distribución y venta. (...) La cooperación es muy importante, de hecho, algunas empresas llevan a

cabo su proceso de expansión exterior mediante la implantación productiva en otros mercados invirtiendo en ellos. Área internacional - servicio de estudios cámaras de comercio (2007) La internacionalización es una salida óptima para momentos de estancamiento porque disminuye considerablemente los posibles peligros que se puedan tener. Pérez (2014)

4.1. Importancia de la internacionalización de las empresas

Uno de los retos prioritarios que aborda la alta dirección de cualquier empresa, en el proceso de internacionalización, es la adopción de estrategias, desde las perspectivas comerciales y legales. No sólo para comercializar productos y servicios, sino también, para proteger todos los activos intangibles como marcas, patentes, diseños industriales, etc. Interbrand (2013, p. 79)

Peris-Ortiz; Rueda-Armengot; Benito-Osorio (2013), exponen que la estrategia de internacionalización tiene sus riesgos, ya que supone ir al extranjero a un nuevo entorno lleno de gran incertidumbre. Pero, a su vez, es uno de los principales factores de supervivencia en un mundo cada vez más competitivo, debido a la globalización. Y aún más, con el auge de la economía digital, que ha eliminado la distancia física entre países, permitiendo que las empresas estén interconectadas desde cualquier parte del mundo. La reciente crisis (...) ha hecho que se apueste por un mercado único y se busque la expansión en economías con mayor demanda interna. Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2006-2016)

Algunos autores como Camargo; Cardona; Mira (2017), creen que para reducir la incertidumbre, por el riesgo del proceso, algunas empresas forman alianzas antes de entrar en una economía extranjera, pudiendo generar externalidades en el país al que ingresan.

Es necesario, según Martínez (2016), tener un conocimiento profundo de las características de los clientes en el país de destino, así como las pautas de publicidad y distribución, siendo necesario hacer contactos en dicho mercado. Porter (1990) propuso que la capacidad de competir en el mercado

internacional depende del costo de los factores de producción, y también de su eficiencia en relación con el costo.

Se ha demostrado que las empresas que operan en el extranjero producen mejores resultados para sus clientes, accionistas y otras partes interesadas con las que interactúan. En la actualidad, la internacionalización es un factor necesario para asegurar la competitividad, e indispensable, también, en determinados mercados. Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2006-2016)

Raúl González, CEO EMEA de Grupo Barceló y María Zamácola, directora Internacional de Neck&Neck, opinan que, la diferenciación en la marca, el diseño o la innovación es un activo para hacer visible el servicio, en un entorno de exceso de oferta y mercados maduros. Es importante saber construir la imagen antes de entrar al país. Tener una marca internacional fuerte y una posición alta, es un valor agregado para ingresar a nuevos mercados y tener éxito en la internacionalización, citados por Villanueva; De Toro; Soldado (2017).

4.2. Estrategia de internacionalización y ser globales

Adam Smith, citado por Cardozo; Chavarro; Ariel (2007), fue el primero en explicar la teoría de la superioridad absoluta, contribuyendo al desarrollo de la internacionalización. Reconoció la escasez de recursos y recomendó la importancia de establecer un sistema de distribución. De esta manera, los países producen y exportan productos abundantes a nivel local, mientras que, importan productos que sean recursos escasos. Esto explica por qué los países con mano de obra barata exportan productos intensivos en mano de obra, a países intensivos en capital y viceversa.

Al formular una estrategia, es necesario evaluar la relación entre el espacio geográfico, el tamaño del mercado y la distribución de los países del mundo. Participar en el mercado internacional requiere estrategias que cumplan con los requisitos para exportar. Sarmiento (2014)

De acuerdo con Rueda (2008), la humanidad ha sido testigo del nacimiento de varios modelos de integración social y económica en su historia moderna. El último de ellos ocurrió a principios del nuevo milenio, desarrollado por la globalización, con los crecientes intercambios comerciales entre países, el consumo de la población y los cambios en el estilo de vida mundial. (...) Muchas empresas han desarrollado procesos internacionales dejándonos una valiosa experiencia en liderazgo, calidad e innovación, y demostrando que el éxito no depende del tamaño de la empresa o de los recursos económicos disponibles, sino del momento elegido con una adecuada estrategia.

Como veremos a lo largo de este trabajo, gracias al desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, y al continuo proceso de liberalización económica y desregulación del sector, el fenómeno de la globalización está creando un nuevo y más complejo entorno económico y empresarial. La internacionalización de la empresa, según Villarreal (2008), es una estrategia de crecimiento de la misma.

Para integrarse en los mercados internacionales, cada vez es más importante desarrollar estrategias que incorporen las nuevas tecnologías y las redes sociales, que impacte en la economía y la sociedad de manera positiva. Sarmiento (2014)

Martínez (2016) argumenta que, debido a la globalización y la reciente crisis económica, las empresas están considerando la internacionalización para incrementar los ingresos en países con ventajas competitivas. El éxito del proceso de internacionalización nunca se puede garantizar, ya que no es una solución a los problemas de una empresa, sino una decisión estratégica para competir en los mercados locales y globales.

El proceso de internacionalización requiere la aplicación de unos pasos homogéneos, con independencia del sector en el que se ubique la empresa. Éstos deben comprender las etapas, que les permita posicionar sus operaciones internacionales de manera consistente, y alineada con sus negocios, recursos y estrategias, como son: el diagnóstico preliminar, la elección del mercado internacional, la definición de la forma de entrada y posicionamiento en el mercado, la determinación de la política del producto o

servicio y el análisis económico y financiero. Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2006-2016)

Algunas de las ventajas más destacadas de un proceso de internacionalización son:

Figura 1 – Ventajas de un proceso de internacionalización

Crecimiento	Eficiencia	Conocimiento	Competencia
•Búsqueda de nuevos mercados sin explotar para comercializar productos ya existentes	•Búsqueda de nuevos mercados con menores costes con el propósito de alcanzar economías de escala	• Búsqueda de capital humano especializado y adquisición de nuevas tecnologías	•Búsqueda de nuevos mercados en los que posicionarse para ser el primero en generar una ventaja competitiva

Fuente: Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2006-2016).

Lozano (2009), propone tres estrategias de internacionalización, relacionadas con la forma en que cada empresa gestiona los mercados a los que se dirige, llamadas las “tres Aes”:

Estrategia de adaptación: Un modelo de organización que se acomoda al nuevo país.

Estrategia de agregación: Grupos internacionales de distintos tipos que superan las diferencias para reducir costes en la producción de dos o más productos.

Estrategia de arbitraje: Una organización vertical que explota las diferencias.

Estas tres vías son fundamentales para las empresas, ya que pueden crear valor a través de las fronteras.

La política de comunicación está determinada por las herramientas que la empresa utiliza para promocionar sus productos a nivel internacional: Internet, ferias internacionales, visitas comerciales y el Directorio Internacional, con su publicación en bases de datos de empresas internacionales. Y se necesita analizar la estrategia del competidor directo en el nuevo mercado, evaluar su

cuota, determinar el medio de comunicación más utilizado y diseñar un presupuesto según las capacidades económico-financieras de la empresa. Puerto Becerra (2010)

Josep Pont, presidente de grupo Borges considera que la estrategia de internacionalización en sí misma, debe ser un proyecto con máxima prioridad, que cuente con un equipo de expertos cualificados y comprometidos con los valores de la empresa, que sepan moverse y entender las prioridades estratégicas de la misma. Para Santiago Alfonso, director de Marketing y Comunicación de Cosentino, la internacionalización es una apuesta a largo plazo. Hay que saber a dónde ir, qué personal y qué medios se tienen y cómo tratar con la información actualizada del mercado. También Víctor Salamanca, CEO de Auxadi expone que, para seguir el mismo proceso y calidad de servicio en todos los países, es mejor apostar por implantaciones propias, aunque, la flexibilidad en la elección de nuevos mercados es la clave para una expansión internacional exitosa, citados por Villanueva; De Toro; Soldado (2017).

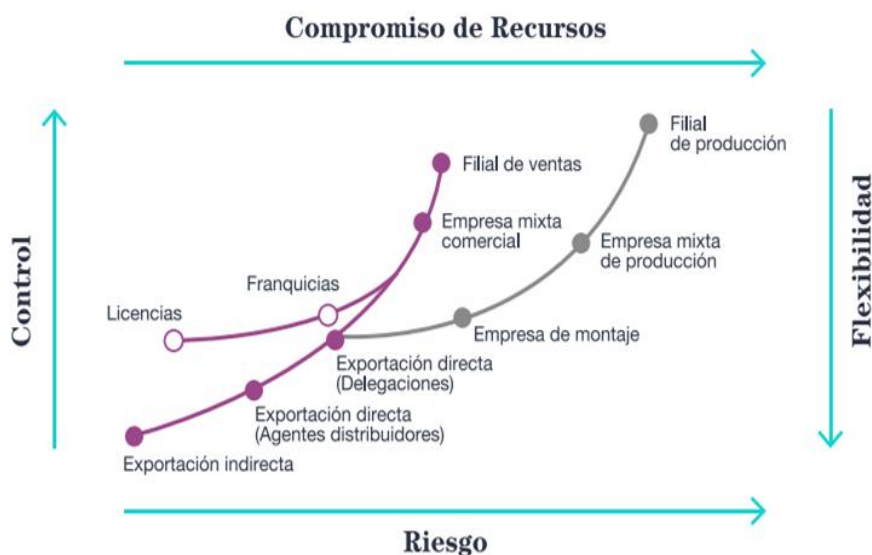
4.3. Métodos de entrada en mercados internacionales

Johanson; Vahlne (1990) tienen en cuenta que, el proceso de internacionalización es el resultado de una combinación de pensamientos, acciones estratégicas, desarrollos emergentes, oportunidades y necesidades. La principal razón para internacionalizarse es encontrar nuevas fuentes de crecimiento. El modo de entrada más generalizado es el indirecto, comenzando con socios locales y luego estableciéndose con filiales. No existe un modo de entrada óptimo, hay que evaluar cada país y situación, para ver las ventajas y desventajas. Villanueva; De Toro; Soldado (2017)

Para la internacionalización se requiere mucha inversión, y un cambio en la cultura dirigida por la dirección. En la estrategia de entrada más adecuada, se debe determinar el potencial de los factores de producción, mediante un análisis interno detallado descubriendo las oportunidades que ofrecen a partir de una investigación profunda de mercado. La siguiente figura muestra las

formas posibles de internacionalización, de acuerdo con las consideraciones de Aral ITS Consultores (2016).

Figura 2 – Formas posibles de internacionalización



Fuente: Aral ITS Consultores (2016).

La vía de entrada elegida en un nuevo mercado jugará un papel decisivo en el éxito o fracaso de la estrategia de internacionalización de la empresa. Gibello (2015) En este sentido, se presentan tres modalidades:

4.3.1. La Exportación

Es la forma más fácil para que una empresa ingrese a un nuevo mercado, porque no requiere muchos recursos y tiene riesgos limitados. Además, también apoyos gubernamentales que las incentivan. Gibello (2015) Dependiendo de los recursos y del grado de control que el empresario quiera mantener, puede adoptar varios tipos de estrategia de exportación:

A).- Exportación indirecta o pasiva: En las empresas exportadoras, interviene una agencia intermediaria del país de origen, que se encarga de la gestión logística de la mercancía: desde la fábrica, hasta el cliente, la colocación del producto en el mercado objetivo, trámites de comercio exterior, trámites

aduaneros, etc. Aportan experiencia en distribución, marketing, negociación, y habilidades de gestión sobre exportaciones y acuerdos de financiación. Peris-Ortiz; Rueda-Armengot; Benito-Osorio (2013) Como ventaja, no tienen que invertir en infraestructura para la internacionalización. Aral ITS Consultores (2016)

B).- Exportación directa o activa: La empresa se responsabiliza de todos los temas burocráticos, logísticos y financieros de las exportaciones con intermediarios extranjeros o compradores finales. Aporta más beneficios y se tiene más control de todo el proceso. Para activar este canal, la empresa dispone de varias opciones, dependiendo del grado de control, como: la venta directa, la exportación a través de un agente/distribuidor internacional y la constitución de una subsidiaria comercial. Gibello, J. A. (2015)

C).- Exportación concertada o mixta: Se trata de compartir acuerdos a través de ciertos procesos para alcanzar objetivos comunes, repartir riesgos o costes etc. Los más característicos son:

El consorcio: Es una alianza de empresas, que promueven los bienes y servicios en el exterior, a través de acciones conjuntas, a medio y largo plazo.

El "Piggy-Back: (operación canguro). Consiste en un acuerdo entre empresas de la misma o diferente nacionalidad, donde una utiliza la estructura comercial de la otra para vender sus productos. Aral ITS Consultores (2016)

4.3.2. Internacionalización basada en Pactos Contractuales

Con la salida al exterior, se aprovechan las ventajas competitivas basadas en la cooperación que genera el convenio contractual suscrito por los socios, aplicando la estrategia que se deriva de la experiencia y conocimientos técnicos adquiridos. Entre las empresas multinacionales, las formas más comunes de acuerdos contractuales son: Peris-Ortiz; Rueda-Armengot; Benito-Osorio (2013).

A).- Las Licencias: Son contratos entre dos empresas de diferentes países, en los que, una otorga a la otra el derecho a utilizar patentes, marcas, derechos de propiedad intelectual o activos intangibles. El licenciador pierde el control mientras dura el contrato. La ventaja es que no hay necesidad de invertir directamente en el mercado objetivo, compensando el riesgo de fugas de tecnología patentada y la empresa local corre con la tarifa de la licencia. Puerto Becerra (2010)

B).- Las Franquicias internacionales: Son la distribución de productos, servicios, nombres y marcas, en el proceso de gestión y comercialización por parte del franquiciador al franquiciado residentes en el extranjero. Brinda la ventaja de utilizar un modelo de negocio respaldado por una marca con buena imagen corporativa. Pedrero (2014)

4.3.3. Internacionalización basada en Acuerdos de Cooperación de Accionistas: Inversión Directa en el Extranjero

A).- Empresa Conjunta o Joint Venture: Es una nueva empresa que surge por un acuerdo contractual entre varias empresas en las que se comparte la propiedad y el control. Las extranjeras aportan capital, tecnología, maquinaria, etc., y los socios locales aportan capital y conocimiento del mercado local. La ventaja es que el riesgo, el costo y el conocimiento se comparten. La desventaja es que puede existir desconfianza entre ellos. Se trata de una estrategia que está creciendo y desarrollándose a nivel mundial. Aral ITS Consultores (2016)

B).- Inversión Directa Extranjera Pura. Creación de Filiales o Subsidiarias: Con este tipo se facilita a las empresas, la venta de productos fuera de sus fronteras, para obtener un lugar en esos mercados, afianzando su marca, y controlando su política comercial. Además, obtienen sus precios y ganancias sin recurrir a intermediarios, ganando mayor competitividad. Se acorta el tiempo de entrega y distribución, al mantener stocks permanentes. Son empresas registradas conforme a las leyes del país donde se ubica, con

personalidad jurídica propia, por lo que el entorno profesional y la relación con la Administración mejora. Pedrero (2014); San Emérito; Juaneda-Ayensa; Fernández-Ortiz (2020)

Capítulo 5. Estrategia de comunicación internacional de las empresas en tiempos de COVID-19. Una nueva realidad: el COVID-19 en el mundo y las empresas de lujo.

5.1. Una nueva crisis mundial

El coronavirus SARS-CoV-2 ha provocado la enfermedad conocida por COVID-19. El virus apareció en China a finales de diciembre de 2019 y se extendió rápidamente, a cada vez más países en los primeros meses de 2020, hasta que la Organización Mundial de la Salud anunció oficialmente una pandemia el 11 de marzo de 2020, según informes del Banco de España (2020).

El Pacto Mundial Red Española (2020), analiza que la crisis del coronavirus ha cambiado el mundo y seguirá cambiando esta situación en los próximos meses o años. La sociedad y la economía no han dejado de prestar atención a su impacto, afectando a todos los rincones del planeta y a todos los agentes, incluido el sector empresarial.

Analistas como la CEPAL (2020), muestran que, no se conoce, en el último siglo, una crisis económica y de salud como la que estamos viviendo ahora. Con la aparición del COVID-19, la economía se ha paralizado, y la sociedad ha entrado en una zona de gran aislamiento, estado que sólo se puede comparar con la situación de guerra.

Así mismo, Laing (2020) opina que la pandemia mundial, no sólo ha provocado infecciones y muertes, sino también graves daños sin precedentes en la economía mundial, desde la Gran Depresión. COVID-19 tiene el potencial de

destruir los medios de vida de las personas, las empresas, las industrias y toda la economía. Es, y seguirá teniendo impacto.

Según el estudio de la consultora Accenture (2020), la pandemia avanza a una velocidad no conocida con anterioridad. Hoy, es el mayor evento y desafío global en nuestras vidas, cambiando nuestros comportamientos, y obligando a las empresas a intervenir, para proteger a las personas. Sin embargo, una vez que la amenaza directa del virus desaparezca, esta necesidad de responder al cambio no terminará.

Después de la derrota del COVID-19, esperemos recordar la lección aprendida con soluciones atractivas y sencillas. La esperanza no es una estrategia. Si la pandemia mundial puede enseñarnos algo, es un recordatorio de que debemos establecer nuevas regulaciones y buen gobierno, consideran King; Pucker; Schendler (2020).

5.2. Impacto económico de la crisis sanitario/financiera

Rojas (2003, p. 140) observa que la milenaria civilización China utiliza el término crisis para mostrar la oportunidad y el riesgo. La probabilidad de una crisis, como su intensidad, duración y costos involucrados, parece ser inversamente proporcional al grado de desarrollo financiero de la economía en la que ocurrió la crisis, manifiestan Abreu; Afonso; Escária; Ferreira (2018, p. 331).

Según Marín (2016), el impacto que tuvo la crisis económica y financiera de 2008, no se había visto desde hacía más de 70 años. En ese contexto, el trabajo de la organización empresarial fue difícil, y casi ninguna empresa se vio libre de ella. Muchas tuvieron que cerrar. Los que lograron seguir adelante lo hicieron con grandes dificultades.

Esta pandemia es única en muchos aspectos, pero según los datos de la International Labour Organization (2020, p.14), podemos aprender lecciones de crisis económicas anteriores, como la crisis financiera global, y de epidemias:

gripe aviar, gripe porcina, SARS, MERS, virus del Ébola..., que ponen de relieve el papel central del empleo, la protección social y el diálogo social en las políticas de mitigación y recuperación.

Sin embargo, las investigaciones de Mora; Johnston (2020), señalan que, a escala global, responder a la crisis provocada por la pandemia de salud, es más complicado que lidiar con las crisis "financieras" tradicionales o las crisis causadas por pandemias locales. Esta pandemia global no se ha dado con anterioridad, entre los seres humanos, por lo que su manifestación y desarrollo son imprevisibles, pudiendo causar resultados graves en todos los aspectos.

Zarembaa; Kizysc; Aharond; Demire (2020), opinan que los gobiernos de todo el mundo, deben ser conscientes de que, además de tener un impacto significativo en la economía, las restricciones relacionadas con el coronavirus, también van a afectar el entorno empresarial en el mercado financiero.

En la nueva crisis, ya sea por el lado de la oferta -por el colapso de la cadena de producción y distribución- o por el lado de la demanda -por el impacto de la incertidumbre y las propias medidas de contención del virus-, el efecto en el mercado mundial, especialmente en la bolsa española, que cayó un 14% en un día, no tiene precedentes en la historia reciente, según el análisis de Roldán; Pascual; Rey (2020).

Las estimaciones preliminares de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) realizadas por International Labour Organization (2020, p.3), apuntan que el número de desempleados a nivel mundial ha aumentado de 5,3 millones a 24,7 millones, que, comparado con la crisis financiera de 2008-2009 aumentó en 22 millones en todo el mundo. De igual manera, Georgieva (2020) ya vaticinaba que el impacto económico sería grave. Por ello, lo primordial era obtener una vacuna para detener el virus y recuperarse más rápidamente. Las perspectivas de crecimiento mundial en 2020 han sido negativas, con una recesión tan severa como la anterior crisis financiera mundial, aunque puede que haya una leve recuperación en 2021.

Lustig; Mariscal (2020), consideran que, con los enormes costos económicos y sociales del aislamiento económico, los gobiernos enfrentan una tremenda

presión para abrir y normalizar sus economías. Dada la disponibilidad limitada de diagnósticos, infraestructura de rastreo y la posibilidad de poner en cuarentena a las personas infectadas, los gobiernos deben estar preparados para las duras consecuencias en todos los aspectos, ya que se pueden alargar en el tiempo, provocando crisis mayores, e incrementando la desigualdad y la pobreza.

Zarembaa et. al (2020) argumentan que la pandemia no sólo ha afectado gravemente a la economía mundial y los mercados financieros, sino que también ha desencadenado una serie de intervenciones gubernamentales sin precedentes. La campaña electoral de EEUU y la cancelación de eventos públicos son factores que contribuyen al aumento de la volatilidad. Las medidas políticas, como el cierre de lugares de trabajo o la restricción del movimiento de los residentes, ayudaron a frenar la propagación de la infección, y también generar mayor impacto económico.

Las políticas de distanciamiento social y cierres por parte de los gobiernos tienen efectos desastrosos en la economía de las empresas. El propósito del negocio no es sólo el negocio en sí, debe sostener a todas las partes interesadas: empleados, clientes, proveedores y comunidades, no sólo a los inversores. Y, aprendiendo del pasado, entre todos, salvar las empresas. Sheth (2020)

Cuando una empresa está en crisis, corre un riesgo que puede afectar a sus miembros y a los públicos que la rodean, con conflictos internos por la pérdida de confianza. Muchas empresas no comprenden la necesidad de desarrollar un plan de gestión de crisis, para que sus objetivos comerciales no se vean amenazados, ante hechos inesperados, previniendo pérdidas o posibles efectos negativos, según estimaciones de Enrique (2007).

Muller; Fontrodona (2020), señalan que, a medida que la situación se estabilice tras la pandemia, las empresas podrán evaluar con precisión, el impacto económico de los días de encierro y el estado de alarma. Todo indica que la mayoría se enfrentará a una emergencia: tras la crisis sanitaria, le seguirá otra crisis económica y empresarial. Se deberán tomar medidas para garantizar la

salud de sus empleados y garantizar la viabilidad y continuidad del propio negocio.

5.3. La nueva crisis en un mundo globalizado

El organismo CEPAL (2020), muestra que, el comercio mundial ya estaba en recesión, antes de la pandemia. En 2019, había caído un 0,4%, debido a la acumulación de barreras comerciales entre EEUU y China, desde principios de 2018, alcanzando las cadenas de valor globales en conexión.

La red global KMPG y la CEOE (2020) analizaron el hecho de que en diciembre del 2019, la pandemia de COVID-19 originada en China, se transformó, en dos meses, en una crisis de salud global en todos los continentes, con un pronóstico de crecimiento a la baja, en la economía global de los principales mercados del mundo. Los gobiernos y las empresas de todos los países afectados, tomaron medidas, para detener la rápida propagación del virus entre la población, y mitigar las consecuencias económicas de la pandemia.

Borrell (2020) reflexiona que hace unos años, la Unión Europea creía que en un mundo tan complejo e interconectado, la seguridad y el bienestar se enfrentaban a nuevos desafíos geopolíticos y riesgos transnacionales de la globalización. Esto requería fortalecer la capacidad de cada país para adaptarse y superar los choques externos. Hoy vemos que, en una pandemia mundial, nadie está a salvo. La crisis y la globalización del mercado son inseparables, ya que la integración internacional de mercados, promueve el contagio dentro de la región y entre países económicamente cercanos. Abreu et. al (2018, p. 331)

El Banco de España (2020) también analiza que, la crisis sanitaria mundial ha sido reemplazada por la crisis económica mundial y dada la gravedad del problema, las autoridades económicas han tomado decisiones en diferentes áreas, para reducir el grave efecto de la crisis en la salud pública, la sociedad y la economía. En la misma línea, Canvas Sustainable Strategy (2020), destacó

que la crisis provocada por la pandemia, ha detenido al mundo y congelado la economía global, provocando un camino de incertidumbre económica.

La UE busca cómo responder de manera conjunta a la crisis. En la anterior de 2008, el G20 tomó medidas firmes, y el capital del FMI se cuadruplicó. Hoy en día, la demanda es mayor, y se deben movilizar más recursos en la acción colectiva internacional, en palabras de Borrell (2020). Después de una conferencia telefónica entre los ministros de finanzas del G-20 y los gobernadores de los bancos centrales, la presidenta del FMI, Georgieva (2020) declaró que los costos provocados por el coronavirus son inmensos en todo el mundo y se debe trabajar con unión para resguardar la humanidad y disminuir las pérdidas económicas.

Muller; Fontrodona (2020) comentan que, el coronavirus es una alarma global, para atender cambios, reformas urgentes, y tomar acciones conjuntas y coordinadas, para un desarrollo sostenible. Podemos estar seguros de que, las condiciones normales a las que volvamos, serán muy diferentes de las condiciones de vida antes de la pandemia.

El Pacto Mundial Red Española (2020) considera que, los altos directivos de las empresas, por su alta capacidad de influencia, deben liderar la respuesta a la crisis, en su organización, en unión con los gobiernos y la sociedad. Por ello, hay que coordinar esa respuesta global al impacto inmediato, a corto y mediano plazo de la crisis, figurando, entre las principales medidas, la de estimular eficazmente la demanda, en lo que respecta al consumo. Bonaglia; Nieto-Parra; Vázquez-Zamora (2020)

5.4. Las empresas frente al virus

Deloitte (2020a) está viendo que, muchas empresas han suspendido sus actividades en todos los sectores, debido a la declaración de un estado de alarma o de emergencia, provocando un efecto negativo en el desarrollo del empleo global en 2020. Opinión que coincide con el Banco de España (2020) en el sentido de que, las medidas tomadas, como paralizar actividades

económicas, cerrando algunos sectores y el confinamiento de la población, ha generado un pésimo efecto sobre el PIB y el empleo.

Ante una crisis, las organizaciones deben administrar sus propios negocios agregando valor para ser más competitivos. Marín (2016) Todas las crisis tienen elementos en común, a pesar de ser diferentes: aparecen en el momento más inapropiado. Por ello, la comunicación es esencial en el desenlace, siendo la preparación, el factor determinante del éxito o fracaso, ya que determina la posibilidad de acciones y responsabilidades, al estar probando, aprendiendo y corrigiendo, según Cierco (2018).

Martín (2011) coincide en que, en las primeras 48 horas de una situación de crisis, la empresa debe redefinir de forma urgente el plan o estrategia de comunicación interna o externa, de forma reactiva y proactiva. El mismo proceder, comparte Lanfranco (2006), considerando que, antes de ocurrir una crisis, se debe establecer un comité de crisis, seleccionar un vocal y determinar una estrategia de comunicación. A continuación, hay que comunicar a los empleados lo que sucede en cada momento, brindando el mayor grado de colaboración logística. Pasada la crisis, habrá que evaluar si el plan funcionó y corregirlo para mejorar en el futuro.

Para Rollo; Tran (2016), la clave es determinar quién es mejor en la organización, para formar un equipo de comunicación de crisis; tomando decisiones, en tiempo real, que garantice que los empleados y las partes interesadas reciban los mensajes. Los directivos de la organización saben que, además de las pérdidas económicas, el daño a la imagen o reputación de la empresa, puede ser aún mayor.

El cambio tecnológico, la creciente globalización y la integración del mercado son las características reales de las empresas de hoy. Los gerentes enfrentan cada día nuevos desafíos: competencia global, relaciones sociales complejas, innovación y cambio tecnológico, razón por la cual, la empresa requiere que los ejecutivos sean capaces de enfrentar estas adversidades, para mantener y mejorar la satisfacción y el compromiso del cliente. Dias (2005, p. 19)

Ramanna (2020) incide sobre la enorme carga económica que nos ha causado el COVID-19. En sólo dos semanas, a mediados de marzo de 2020, toda la industria y sectores, se detuvieron repentinamente. Muchas empresas están desapareciendo y el resto, están sufriendo enormes pérdidas que conducirán a una crisis de mayor gravedad en 2021 y 2022.

En este tiempo, para evitar el aislamiento y la distancia, el espacio virtual se ha llenado de diálogos entre personas que dirigen empresas, departamentos de responsabilidad y expertos en tecnología, poniendo énfasis en el papel de la empresa en la sociedad. Las organizaciones toman decisiones desinteresadas conforme a su ética y valores que los definen, con iniciativas de cooperación entre sectores. Canvas Estrategia sostenible (2020) Lo veremos más adelante en el caso específico de TOUS.

Muller; Fontrodona (2020) creen que, a corto plazo, habrá una tremenda presión para afrontar las tensiones financieras y, a medio y largo plazo, se revisarán los objetivos y las relaciones comerciales. Las empresas deben decidir cómo recortar el gasto, y cómo obtener nuevos ingresos. Por su parte World Economic Forum; Towers (2020), consideran que, esta crisis brinda la oportunidad de tomar acciones audaces y demostrar liderazgo y unidad, mediante el uso de principios y pautas, como proteger los salarios y beneficios, así como brindar oportunidades de aprendizaje y capacitación. Este enfoque permite a la organización ganarse la confianza de los empleados para hacerles avanzar en estos tiempos turbulentos.

Para Mora; Johnston (2020), la caída de las ventas ha ocasionado tensiones entre organizaciones que, en comparación con una crisis financiera, requiere una nueva forma de gestionar las operaciones comerciales e introducir retos innovadores. La incertidumbre derivada de la situación afecta también a empleados, proveedores y clientes en diferentes funciones y jerarquías.

Ahora, se debe dar una respuesta inmediata. Por ello, las empresas están tomando la iniciativa, utilizando como marco de actuación los 10 principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). Pacto Mundial Red Española (2020). En el caso práctico veremos cómo TOUS gestiona y participa en el Desarrollo Sostenible.

Dado que se trata de una crisis sanitaria mundial, la salud de las personas es lo principal. Por ejemplo, las medidas tomadas por el sector empresarial español están vinculadas en más de un 39% al ODS 3, salud y bienestar; y un 30% del ODS 8, trabajo decente y crecimiento económico. Las grandes empresas han identificado más de 650 planes de negocio relacionados con COVID-19 como: donaciones y modificaciones de modelos productivos, dirigidos a empleados, clientes, sociedad y proveedores, según Canvas Estrategia Sostenible (2020).

Aunque la cooperación y la competencia simultáneas deberían tener un impacto positivo en el desempeño de la empresa, para Crick, J. M; Crick, D. (2020) no está claro cómo implementar estas estrategias en emergencias a gran escala. En tiempos de crisis, las organizaciones pueden ajustar sus modelos de negocio implementando algunas estrategias cooperativas. Lustig; Mariscal (2020); Muller; Fontrodona (2020)

Vivimos en una era en la que necesitamos generar compromisos prácticos para actuar, basados en la cooperación y el bienestar común. Girón (2011) Debemos mejorar y comprender cómo las decisiones tomadas durante una crisis afectan el desempeño posterior a la misma. Ritter y Pedersen (2020)

5.5. Manteniendo la confianza en el mundo digital: adaptación a las nuevas tecnologías

Cada revolución industrial ha generado un importante avance tecnológico. En los últimos dos años se ha generado el 90% de los datos del mundo, y hay más de 26 mil millones de dispositivos inteligentes en circulación. Se ha iniciado la Cuarta Revolución Industrial, una era de innovación tecnológica sin precedentes, según O'Brien; Main; Kounkel; Stephan (2020, p. 2).

La tecnología de la información y las telecomunicaciones van evolucionando conforme se avanza en conocimiento, traspasando las barreras geográficas de la globalización. Las organizaciones con éxito son las que tienen la capacidad de mantener un proceso de innovación continuo, tomando decisiones eficaces. Buitrago (2007) En la revolución tecnológica de la última década, Internet ha

dado lugar a una "nueva economía" y un nuevo tipo de empresa: start-ups o empresas emergentes, comprometidas con la innovación. Marty (2002)

Es demasiado pronto para valorar todos los impactos sociales, políticos y económicos de la crisis de COVID-19, a escala global, aunque la protagonista es la incertidumbre. La capacidad de cambio ha frenado la inercia y el trabajo diario, debido a la rapidez con la que muchas empresas se han adaptado al teletrabajo, al trabajo online, debido al prolongado y obligado confinamiento. Una vez que la crisis sanitaria esté bajo control, surgirán nuevos desafíos. Muller; Fontrodona (2020)

La firma Accenture (2020), asegura que, es necesario simplificar las barreras para conectarse de manera virtual a todo tipo de experiencias. Las empresas que se adapten y utilicen nuevas herramientas y modelos virtuales, obtendrán una ventaja competitiva a corto y largo plazo.

World Economic Forum; Towers (2020), comentan que esta crisis está acelerando las tendencias relacionadas con el trabajo futuro. El mismo análisis ha realizado CEPAL (2020), considerando que, esta crisis acelerará algunos de los cambios que ya se venían produciendo. El confinamiento está convirtiendo las relaciones económicas y sociales más virtuales; el teletrabajo se implantará en más industrias, y se desarrollará la digitalización. Las empresas que más avancen tecnológicamente en inversiones, en automatización y robótica tendrán ventajas.

La sociedad actual es digital, Interbrand (2013, p. 78), y este mundo está ofreciendo muchas posibilidades a los consumidores hiperconectados. A finales de 2017, las ventas online aumentaron más del 20% a nivel mundial. El volumen de negocio pasó de 5.700 millones de euros en 2007, a más de 24.000 millones en 2016, con una tasa de crecimiento media del 17%. (...) El e-commerce (...) ha modificado nuestros hábitos de compra, y lo seguirá haciendo. Knight (2018)

Es necesario seguir creciendo con las nuevas tecnologías en medio de un entorno en constante cambio. Se han buscado soluciones técnicas que puedan brindar un excelente servicio al cliente, que busquen sostenibilidad y eficiencia,

o que brinden información útil para mejorar, conociendo bien a los clientes y crecer con ellos. Ib (2018) Debido a la escasez de trabajadores por la cuarentena, algunas empresas de alta tecnología aumentaron el uso de herramientas de inteligencia artificial, por lo que, la seguridad de la infraestructura digital, es ahora fundamental, opina CEPAL (2020).

Según Trillas (2019), los profesionales de la inversión consideran que, muchos aspectos del mundo actual serán reparados, disrumpidos o reemplazados por nuevas tecnologías.

5.6. Pensando en el futuro

Para Bonaglia; Nieto-Parra; Vázquez-Zamora (2020), pensar en el futuro es esencial para establecer una nueva base de contrato social. También, Durántez (2019) opina que, las perspectivas futuras incluyen la realidad de un mundo cada vez más globalizado, interconectado e interdependiente, en la que, la integración y afinidad entre las comunidades será evidente.

Si COVID-19 trae una "nueva normalidad" a los ciudadanos de todo el mundo, también se debe prestar atención a las voces de la experiencia, la ciencia y la razón. Hiscotta; Alexandridia; Muscolinia; Tassonea; Palermo; Soultiotib; Zevinia (2020) Cualquier decisión que se tome, siempre debe ser coherente con el valor y el significado del negocio en sí, involucrando a los empleados, inversionistas y otras partes interesadas en la búsqueda de soluciones a los desafíos y problemas de la segunda etapa. Muller; Fontrodona (2020)

Con las circunstancias que estamos viviendo durante la pandemia, se corrobora que la comunicación no sólo es necesaria, sino que es imprescindible. Por eso, para Lanfranco (2006), es crucial tener buenas estrategias y herramientas de comunicación, para que haya un flujo eficiente en todos los públicos de la organización, así como una actitud positiva con el entorno en el que se ubica la organización, para no afectar el comportamiento de la empresa.

Rollo; Tran. (2016) opinan que, con el tiempo debemos intercambiar lo que hemos hecho para mejorar la seguridad, y lo que hemos aprendido. La historia tiene una forma de reescribirse y podemos ayudar a controlar cómo se escribe el último capítulo.

5.7. Una vuelta a la industria del lujo en tiempos de turbulencia

En análisis de la firma Deloitte (2018), la industria de artículos de lujo ha sufrido cambios en las últimas dos décadas. En la actualidad, las empresas viven situaciones muy competitivas, estando amenazadas las estrategias comerciales habituales, debido a la velocidad de la transformación digital, las nuevas tendencias económicas, y las preferencias y gustos variables de los consumidores.

Iglesias (2016) manifiesta que, los artículos de lujo juegan un papel importante en el establecimiento de nuestra propia identidad: afectan nuestra forma de vida. Las marcas de lujo se forman en torno a un concepto específico de estética, que va en cada producto, y se transforma en valores ideales, para que las personas, se sientan contagiadas por ellos. Girón (2011 p. 13-14)

El sector se caracteriza por una alta calidad (47%), están de moda (32%) y son reconocibles (26%). Hasta ahora, sólo una élite podía permitirse adquirir artículos de lujo, por su elevado precio, la escasez de ellos y por ser exclusivos (...) En la última década, esta industria se ha ido acercando, cada vez más, a los mercados medios, aún asumiendo el riesgo de perder exclusividad. Liberal; Sierra (2016) De la misma opinión es Irastorza (2018) considerando que, el concepto del lujo se ha ido transformando hasta llegar a ser más asequible.

Deloitte (2018) analiza que, en términos de comunicación y por tradición, la identidad de las marcas de lujo se basaba en la exclusividad, distancia con los clientes y un perfecto servicio. Sin embargo, a medida que las ventas se desaceleraron, el sector empezó a interactuar con los consumidores en las redes sociales, incorporándose a la transformación tecnológica.

Para Okonkwo (2007), los artículos de lujo de hoy son diferentes: deben sorprender, fascinar, atraer y hacer felices. Debido a la competitividad, hay más desafío para mantener el interés y la lealtad del consumidor. En palabras de Liberal; Sierra (2016), hoy tienen mayor audiencia potencial, utilizando estrategias para introducirse en el mercado masivo. Recientemente, los productos de lujo accesibles han entrado en mercados en los que nunca antes tuvieron acceso, y muchas marcas, lo han considerado como una opción estratégica.

Según Diz-Comesaña; Rodríguez-López (2011), el cliente es uno de los elementos del sistema de producción de las empresas de servicios, ya que interviene como consumidor y como coproductor. En las últimas dos décadas, la industria mundial de estos artículos ha tenido un crecimiento sostenido y estable, e incluso casi se ha triplicado. A principios de este siglo, la crisis financiera provocó que el sector sufriera un pequeño retroceso pero en dos años, volvió a crecer, siendo el impacto de la crisis mucho menor que en otros sectores, demostrando ser un refugio seguro. Irastorza (2018)

En los últimos años, se ha desarrollado un nuevo tipo de lujo ético, basado en la realización personal, la felicidad y la sostenibilidad, poniendo a la persona en el centro, generando sentimientos sobre lo que hace y quién es, en lugar de cómo consume. El nuevo lujo se basa en la personalización, mediante la última tecnología, combinándolo con la artesanía, para hacerla única; y en las experiencias propias, creando recuerdos que se identifiquen con ellos y su estilo de vida. La historia y los valores de la marca son cruciales y los consumidores deben verse reflejados para ser parte de ellos. Revista Ipmark (2015)

González-Romo; Plaza-Romero (2017) exponen que, los clientes que hoy compran artículos de lujo adquieren identidad, arte y estatus social, haciendo que las marcas se conviertan en consultoras, educadoras y guías sociales. Por ello, el sector de lujo está remodelando sus estrategias para ajustarse a los mercados emergentes que anhelan consumirlos. Una de ellas, es el uso de las nuevas tecnologías, en especial, con los más jóvenes, acostumbrados a utilizar dispositivos digitales e interactuar con las marcas.

En la actual crisis provocada por COVID-19, la supervivencia de las marcas será más importante que nunca, dependiendo de si tienen la capacidad de renovarse en el duro entorno y buscar soluciones innovadoras, según Castro (2020). Las marcas que encabezan el mercado, utilizan sus estrategias para aumentar sus ingresos, anticipándose a los cambios, haciendo que la marca sea única, y que el consumidor se conecte con ella emocionalmente. Achrol; Kotler (1999); Irastorza (2018)

En el año fiscal 2016, las 100 compañías de artículos de lujo más grandes del mundo lograron ventas de dichos artículos, valoradas en 217 mil millones de dólares, según Deloitte (2018). El informe Fashion Brands Vitality fija el peso de las 20 marcas de moda españolas más sustanciales en términos de facturación. En él refleja cómo TOUS se sitúa en el top 5 de las marcas más destacadas de la industria española. Interbrand, The Brand Consulting Group of Omnicom Group Inc.; Moda España (2019)

Figura 3 – Firmas de lujo en el mundo 2020

Global Powers of Luxury Goods Top 100, FY2019									
FY2019 Luxury goods sales ranking	Change in ranking from FY2018	Name of company	Country of origin	Selection of luxury brands	FY2019 Luxury goods sales (US\$M)	FY2019 Total revenue (US\$M)	FY2019 Luxury goods sales growth	FY2019 Net profit margin ¹	FY2016- 2019 Luxury goods CAGR ²
63	↑12	Canada Goose Holdings Inc.	Canada	Canada Goose	633	633	40.5%	17.3%	41.9%
64	↓-2	Gerhard D. Wempe KG	Germany	Wempe, Wempe Glashütte, By Kim	629 €	629 €	7.4%	n/a	6.5%
65	↑2	MCM Group	South Korea	MCM	617	617	11.8%	3.4%	7.4%
66	↓-1	Graff Diamonds International Limited	United Kingdom	Graff	615	615	2.6%	2.0%	2.6%
67	↑5	Breitling SA	Switzerland	Breitling	584 €	584 €	20.8%	n/a	11.5%
68	↓-5	Longchamp SAS	France	Longchamp, Le Pilage	581 ^	581 ^	0.0%	n/a	0.6%
69	↓-3	Furla SpA	Italy	Furla	562	562	-0.3%	6.4%	5.4%
70	↓-2	Marcolin Group	Italy	Marcolin; Licensed eyewear brands	545	545	0.9%	-3.0%	3.3%
71	↓-1	Sanyo Shokai Ltd.	Japan	Mackintosh, Paul Stuart	537	537	-0.9%	0.0%	-4.7%
72	↑11	TFG London	United Kingdom	Whistles, Hobbs, Phase Eight	536	536	31.3%	n/a	33.0%
73	↔0	Tse Sui Luen Jewellery (International) Limited	China/Hong Kong SAR	TSL 謝瑞麟	511	518	6.5%	1.3%	4.2%
74	↔0	Euroitalia S.r.l.	Italy	Reporter, Nai-Oleari; Licensed Fragrance brands: Moschino, Versace, Missoni, Disquared2	501	501	10.4%	12.8%	16.6%
75	↓-14	Zhejiang Ming Jewelry Co., Ltd. 浙江明牌珠宝股份有限公司	China	Ming	496	496	-16.2%	1.6%	0.8%
76	↓-5	De Rigo SpA	Italy	Police, Lozza, Sting; Licensed eyewear brands	488	488	-0.2%	-2.9%	1.1%
77	↓-1	Marc O'Polo AG	Germany	MARC O'POLO	483	483	9.1%	9.4%	0.9%
78	↑2	Liujio SpA	Italy	Liujio	447	447	6.2%	7.2%	8.0%
79	↑2	Kurt Geiger Limited	United Kingdom	Kurt Geiger London, KG, Miss KG, Carvela	444	444	3.1%	8.3%	5.9%
80	↓-2	S.Tous SL	Spain	Tous	442	442	3.7%	7.3%	5.9%

Fuente: Deloitte (2020 b). Global powers of luxury goods 2020. The new age of fashion and luxury

En el último capítulo de la investigación empírica de esta tesis, realizaré un análisis más detallado de la empresa TOUS. No obstante, en la siguiente tabla, del prestigioso estudio de Deloitte (2020 b), se observa que fue una de las 100 mayores firmas de lujo en el mundo en 2020, ocupando el puesto 80, siendo

una de las tres únicas marcas españolas que han conseguido formar parte de este ranking.

Knight (2018), considera que, para los inversores, el mercado de artículos de lujo es una industria muy atractiva porque es un mercado muy estable, incluso en tiempos de crisis, ya que, también ha ido creciendo, generando una rentabilidad considerable. Campuzano (2004) expone que, seguir haciendo calidad en tiempos de bonanza asegura el provecho en tiempos de tempestad. Los artículos de lujo deben tener sentido, proporcionando a los consumidores productos y experiencias duraderas. Girón (2011, p. 4)

Y en estos momentos de crisis mundial, se debe encontrar una nueva forma de lujo que incorpore la mejor creatividad humana en los aspectos personales, sociales y ambientales.

Capítulo 6. Metodología

En este capítulo se presentarán los principales conceptos referidos a la metodología, así como la utilizada en este estudio de investigación.

6.1. Método científico y metodología

Dentro de los retos que la investigación científica ofrece, tanto los métodos como la metodología deben ser debidamente comprendidos y aceptados, para ser utilizados como herramientas que ayuden al abordaje, comprensión y argumentación de los problemas de estudio.

Por una parte, los métodos son los encargados de ayudarnos a descubrir y explicar una verdad. No con un sólo método, sino con un conjunto para cada campo del saber científico. Aguilera (2013).

Y, por otra, la metodología tiene como objetivo dirigir y darnos la estrategia adecuada a seguir en todo el proceso, y así alcanzar los resultados deseados de manera eficaz. Cortés; Iglesias (2004, p. 8).

6.2. Enfoques metodológicos de investigación

A lo largo de la historia, han ido surgiendo diferentes enfoques de investigación. Cada uno de ellos, se adapta a un proceso concreto y con una aplicación adecuada, se obtendrán resultados correctos.

El enfoque cuantitativo es secuencial, utiliza la recolección de datos para probar hipótesis en base a la medición numérica y al análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar las teorías.

El enfoque cualitativo es circular, utiliza la recolección y análisis de datos para ajustar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes siempre de forma descriptiva, dando énfasis a la validez del estudio.

Entre las diversas técnicas de investigación cualitativa, el estudio de caso, junto con la entrevista, han cobrado una especial popularidad a raíz de todos los cambios paradigmáticos que se están experimentando en la actualidad. Reyes (1999, p. 74-81); Yin (1989, p. 1).

Yin (1989, p. 13), uno de los más renombrados y prestigiosos investigadores, considera que el estudio de caso es “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claros, y en el que múltiples fuentes de evidencia son utilizadas”.

Por ello, se distinguen tres diferentes estudios según las finalidades que pueda tener el estudio de caso: Los estudios descriptivos que pretenden describir lo que sucede en un caso concreto; los estudios explicativos que tienen la intención de investigar las características del caso con mayor profundidad; y por último, los estudios exploratorios, analizan, normalmente, campos nuevos donde hay pocos antecedentes. Por ello, pueden usar sus resultados como base para proponer preguntas de investigación y así explicar el caso. Yin (1989)

Al mismo tiempo, la entrevista se está considerando como una herramienta valiosa, porque permite (...) “un desarrollo teórico más rico para la

investigación” Gummesson (1991, p.102). Y, una reafirmación complementaria a las posibles evidencias recabadas de la información estudiada.

El enfoque mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos, e implican la recolección y análisis de datos, tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta. Hernández; Fernández; Baptista (2014).

6.3. Encuadramiento metodológico

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación fue aplicada la metodología mixta. En primer lugar, el método principal de exposición del tema tratado ha sido el descriptivo, con un enfoque mayoritariamente cualitativo, basado en un estudio de carácter bibliográfico, que consiste en el análisis de la comunicación como estrategia empresarial, seguida de un estudio práctico en profundidad del Grupo TOUS en su proceso de expansión internacional, especialmente, en época de crisis.

La ejecución de este trabajo, en una primera parte, se ha podido realizar utilizando fuentes primarias y secundarias. No obstante, ha sido imprescindible una exhaustiva investigación del contenido teórico a través de múltiples fuentes de información como: manuales económicos y de empresa, libros de carácter académico, en formato digital y en papel, revistas científicas, trabajos especializados y estudios realizados por diferentes instituciones. Sin olvidar, otras fuentes, como plataformas y bases de datos para la obtención de artículos científicos y trabajos doctorales en Google Scholar, Elsevier, Harvard Business Review, ResearchGate y ScienceDirect.

Para continuar con la investigación, en el estudio del caso TOUS se han utilizado tres grandes fuentes de información. Por una parte, ha sido primordial contar con la documentación interna y oficial de la compañía, como son los informes relacionados con cifras, memorias anuales corporativas y de sostenibilidad. Este tipo de información me ha permitido obtener datos de

primera mano, a los que no tiene acceso el personal ajeno a la empresa, y que la propia compañía me facilitó.

Sin embargo, los datos cualitativos deben apoyarse en los datos cuantitativos, especialmente a los que hacen referencia al contenido económico y financiero, como pueden ser el depósito de cuentas anuales, el número de tiendas y empleados, y los niveles de venta en los distintos países en los que el Grupo TOUS está presente, que han sido obtenidos a través del Registro Mercantil de Lleida (Cataluña).

Y por último, una entrevista realizada a Rosa Tous, Vicepresidenta Corporativa de TOUS. Mediante las preguntas preparadas, a través de una guía prediseñada y personalizada. En ella, indago de forma amplia en múltiples aspectos y detalles sobre la trayectoria empresarial de TOUS. Para complementar la información adquirida en el análisis de las fuentes de información y en la entrevista, se han visitado tiendas físicas de TOUS en diferentes lugares, una en Lisboa, una en Cáceres y dos en Madrid, con el objetivo de entender mejor la fuerte tradición que caracteriza a la marca y sentir las experiencias y emociones que surgen al visitar la joyería.

Capítulo 7. El caso de estudio: TOUS

Jem Bendell dijo que tener buenos productos y una larga tradición no es suficiente. Una marca necesita una historia, un mensaje, un significado. Girón (2011, p. 8) Parfraseando a La Calle (2018, p. 139), en TOUS, es increíblemente sencillo vender. Pues se está muy seguro de lo que se vende. Hay muchos argumentos que pueden enamorar a los clientes. (...) Pero sobretodo, TOUS, tiene una historia con sentido que convierte el arte de vender en algo bello cada vez que se nombra.

Y el resultado es:

**“Tres generaciones y 100 años de oficio y esfuerzo,
que avalan su trayectoria”**

Partiendo del origen y la historia de la marca, veremos la evolución real que ha experimentado TOUS a lo largo de su andadura, y destacaremos el éxito comercial de la joyería y complementos en los sectores social, estratégico y medioambiental, así como económicos y financieros, tanto a nivel nacional como internacional.

7.1. Breve acercamiento cronológico a la historia de la marca TOUS

En 1912, el empresario Salvador Tous Farré y la ama de casa María Blavi Marti, con sus dos hijos, Teresa y Salvador, se trasladaron de Reus a Montblanc (Tarragona). En 1920, el hijo inició su carrera de aprendiz de relojero. Diez años después, la familia Tous Blavi volvió a mudarse a Manresa (Barcelona), donde comenzará a florecer la empresa y logrará con éxito el desarrollo comercial de venta y arreglo de relojes.

En 1941, nació Salvador Tous Ponsa, que ahora es el fundador de la joyería TOUS. Desde muy joven ayudó en el negocio de sus padres, mientras estudiaba contabilidad y comercio. En 1960, trasladaron la empresa a una mayor, ubicada frente a la zapatería de los padres de Rosa Oriol Porta, con quien se casó en 1965, globalizando el negocio familiar. Tras la apertura de la primera tienda de Barcelona en 1989, empiezan a crecer por toda España.

En año siguiente, se produjo la transmisión generacional entre padres y sus 4 hijas: Rosa, Alba, Laura y Marta, manteniendo los principios básicos de la marca, la empresa y la familia con un objetivo: pasarla a la siguiente generación. Ellas intervendrán en el proceso de internacionalización de TOUS, abriendo las primeras tiendas en Japón, Estados Unidos y Alemania. Rosa Tous explica en la entrevista que se incorpora en el Anexo 1 de este trabajo, que “los inicios fueron apasionantes y difíciles al mismo tiempo. Tuvimos que

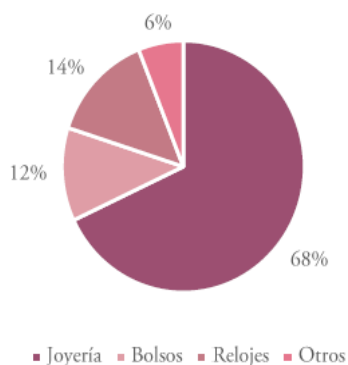
aprender cómo abrir y posicionarse en mercados tan diferentes. El poder estar hoy en 45 países te da una mayor seguridad que las cosas se han hecho bien”.

Otro proyecto fue hacer llegar las joyas a todas las mujeres. Entraron en contacto con los consumidores para satisfacer sus deseos y necesidades, haciendo de la joyería, un lujo asequible, comenzando entonces, la verdadera historia de éxito para la compañía, creando un nicho de mercado que no existía. Ello les ha llevado a convertirse en una empresa líder en el sector, creciendo a nivel mundial, desde su compromiso con el valor, los equipos y los clientes. Y es en 2020, año de su centenario, cuando la cuarta generación de la familia TOUS se está incorporando a la empresa para continuar con el legado.

7.2. Grupo TOUS

En sus más de 100 años de historia, el Grupo TOUS se ha desarrollado rápidamente. Ha pasado de ser un fabricante de relojes a una empresa de renombre mundial y es líder en el campo de los artículos de lujo asequible. Se han establecido en 56 países, abarcando no sólo joyería, el corazón de TOUS sino, también, diversificándose en otros sectores, como bolsos, perfumes, relojes, gafas, accesorios y ropa para bebés, manteniendo siempre la figura del oso como marca propia. Sus series siempre integran técnicas milenarias artesanales con los últimos avances tecnológicos, empleando la mejor calidad y sostenibilidad, para satisfacer las necesidades y gustos de sus consumidores.

Figura 4 – Distribución de las ventas de TOUS en 2019



Fuente: TOUS, Memoria de sostenibilidad (2019)

Uno de los objetivos de la empresa es brindar a los clientes una atención cercana y personalizada, manifestando el alma de la empresa. Las creaciones de TOUS se caracterizan por su dulzura, diversión y espíritu juvenil, gustando mucho a los consumidores. Siguen mostrando diseños creativos con las últimas tendencias, así como todas las series clásicas e icónicas actualizadas, convirtiéndolas en obras únicas con características atemporales.

Entre 2000 y 2007 pasaron de 51 a 300 tiendas y de 385 empleados a 2.701. Hoy, se ha llegado al éxito de la marca gracias a los más de 4.000 empleados. TOUS es una compañía que no estaría donde está, si no hubieran dedicado el 80% de su tiempo, al trabajo. Quieren hacer una empresa que perdure en el tiempo, por ello, organizaron el consejo de familia y el consejo de administración. En 2005, vendieron un 25% de sus acciones al grupo suizo Partners Group, pensando que sería bueno tener menos fuerza empresarial y dar paso a un tercero.

Figura 5 – TOUS en un vistazo



Fuente: TOUS, Memoria de Responsabilidad corporativa (2019)

7.3. Consejo de administración del Grupo TOUS

La organización de gestión de TOUS asegura el cumplimiento de los objetivos establecidos en su Plan Estratégico conforme a su visión, basándose en el crecimiento, digitalización y talento.

A finales de 2018, el Consejo de Administración estaba integrado por 12 miembros y una Secretaria no consejera, caracterizado por la diversidad de género, en el que el 60% son hombres y el 40% mujeres.

Figura 6 – Consejo de Administración de TOUS



Fuente: Memoria de Responsabilidad Social Corporativa. Memoria de sostenibilidad (2018)

De acuerdo con De la Calle (2018), en la alta dirección, la proporción de mujeres es reducida, subestimando su valor. Hay mujeres trabajando duro y brindando profesionalidad, liderazgo y logros, que determinan los talentos como personas, más que como género.

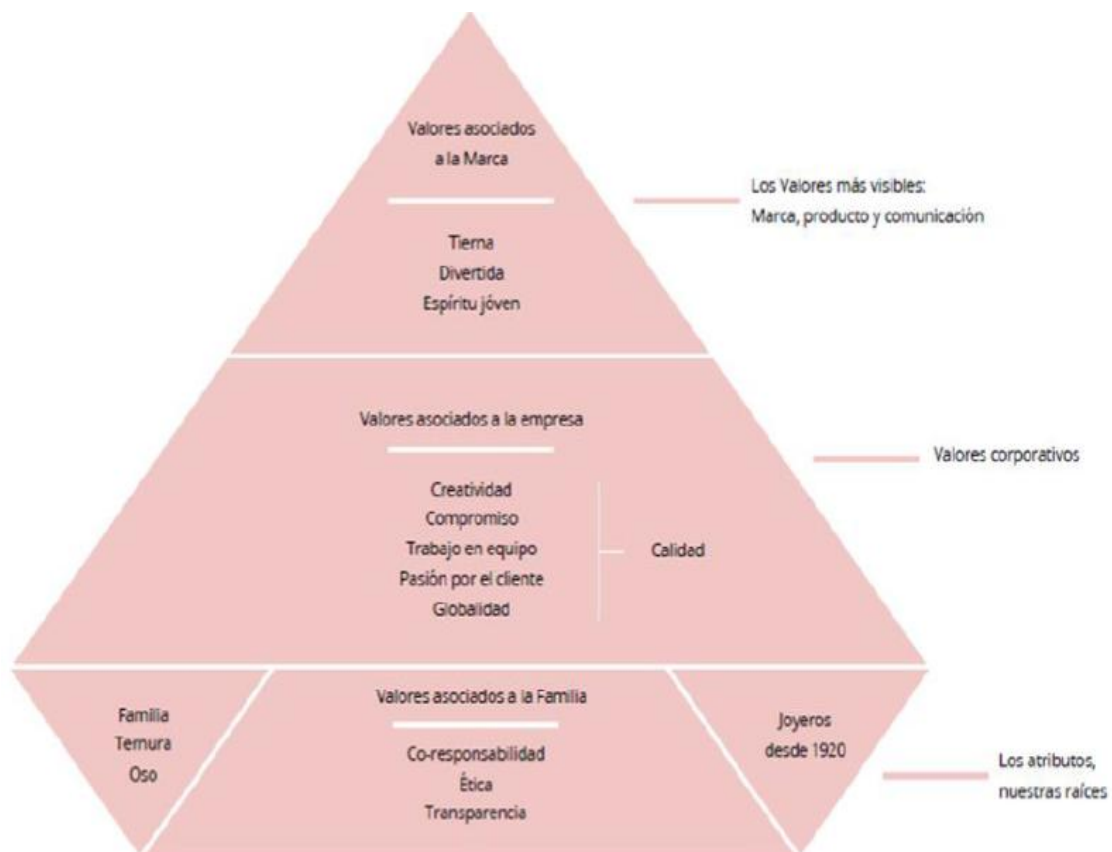
El 1 de marzo de 2019, fue designado como Consejero Delegado del Grupo, Carlos Soler Duffo, pasando a ser miembro del Consejo de Administración en calidad de Director Ejecutivo, sustituyendo a José María Folache. En los Estatutos Sociales del Grupo TOUS, se han configurado dos comisiones delegadas al Consejo de Administración, para realizar las funciones de gobierno: El Comité de Nombramientos y Retribuciones, y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

7.4. Misión, Visión y Valores

Su misión es brindar a los usuarios joyas y complementos, en cada momento de sus vidas, convirtiéndose en una marca apasionante, que genere valor por la calidad, el entusiasmo y el espíritu de servicio del equipo.

Su visión es convertirse en la marca de joyería de lujo asequible, con más éxito y anhelada del mundo, y está comprometida con agregar valor a los clientes, empleados y toda la sociedad. Los valores son la columna vertebral del proyecto de su empresa, y lo comparten con todos los miembros de esa gran familia.

Figura 7 – Pirámide de valores de TOUS

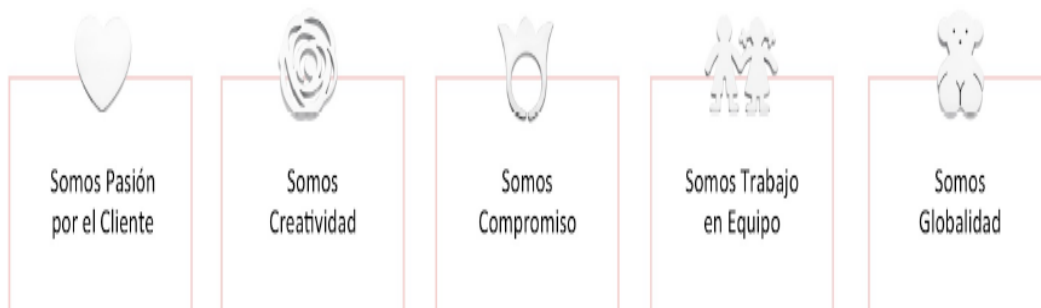


Fuente: TOUS, Memoria de sostenibilidad (2019)

En TOUS, dan valor a cada momento de la vida de los clientes, contando con sus opiniones y haciendo mejorar la marca. La razón por la que son "creativos"

es porque hacen las cosas de manera diferente, afrontando los retos diarios con decisión. Tienen el "compromiso" de hacer realidad los sueños, implicando a los colaboradores para conseguir los proyectos colectivos. Hacen "trabajo en equipo" porque forman un proyecto de empresa común, en el que cada talento suma en los resultados del equipo. También buscan la "globalidad", operando en más de 50 países, integrando la diversidad en sus decisiones comerciales, productos, procesos y trato con los cooperadores.

Figura 8 –Valores corporativos de TOUS



Fuente: TOUS Corporate profile (2018)

7.5. El símbolo del oso

La historia de la identidad nació de la serie Sweet Dolls, compuesta por personajes que aún hoy representan la identidad de TOUS y pueden resumir mejor su valor. Los niños, coches y casas representan a la familia, coronado por el corazón que es amor, junto con el oso, único símbolo de la ternura de la firma. La naturaleza está representada por búhos y elefantes, que simbolizan la buena suerte, junto con las flores, siendo las rosas las preferidas.



La marca es uno de los principales activos intangible que acompaña a cualquier empresa en toda su trayectoria, por lo que, no importa dónde o cuándo se desarrolle. Interbrand (2013, p. 79) Es la razón por la

que TOUS valora tanto su marca. Ha convertido su “oso” en un éxito de ventas durante más de 30 años.

El origen del oso está en un viaje de Rosa Oriol, en el que vio un osito de peluche en el escaparate y pensó hacerlo en oro. Con ello, comenzó la expansión, estando siempre presente en sus diseños, como símbolo de la ternura universal.

7.6. Modelo de negocio

Desde 1990, TOUS ha vendido más de 100 millones de piezas en todo el mundo, teniendo una capacidad de producción anual de 3 millones de piezas. Una empresa, con una buena gestión, seguirá evolucionando, adaptándose al cambio y utilizándolo como una oportunidad. Trillas (2019).

La marca TOUS es conocida por su creatividad e innovación, sorprendiendo a sus clientes todas las temporadas, produciendo 30 nuevas series de joyas y 50 bolsos cada año. Para conmemorar los 100 años de TOUS, y a pesar de estar en tiempos de pandemia, han creado una colección muy especial, donde se reinterpreta, en diferentes versiones, el oso y el resto de iconos de la marca.

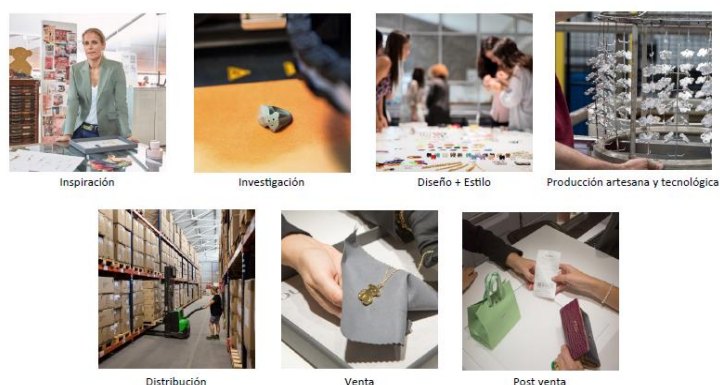
Para ello, su equipo creativo, apoyándose en sus valores y viendo las tendencias del mercado, proponen nuevas series que mantengan la posición de liderazgo creando tendencias. Con la idea central de la colección, investigan sobre los materiales que les permitirán concretar la idea, teniendo en cuenta la durabilidad, el peso y la calidad del objeto. Así, continúan diseñando y dando forma a piezas, creando moldes para en el taller, combinando la tradición de los artesanos con los últimos avances tecnológicos. Son pioneros en la combinación de la técnica de microfundición y electroforming en joyería, creando piezas ligeras, sin soldaduras y económicas para los clientes.

En Manresa controlan la calidad de los productos y los distribuyen a las tiendas, teniendo en cuenta las grandes celebraciones de cada país, como expondré más adelante. En Sabadell se produce el 40% de la totalidad. Y en

Turquía, China, India y Grecia, elaboran sus productos, aunque, también, dependen de la colección y la especialización de cada taller.

El modelo de negocio de TOUS se caracteriza por un alto grado de integración vertical, en el que la calidad es la base en todos los procesos, invirtiendo en innovación y transformación digital, apostando por distribuir productos de tiendas retail, travel retail, espacios multimarca y tiendas online. La estrategia actual que formula TOUS se centra en la consolidación, el crecimiento y la expansión internacional, contando con el consumidor a la hora de tomar decisiones. De acuerdo con Huo; Hung (2015), esta estrategia de internacionalización tiene gran impacto en la empresa, ya que transforma habilidades únicas para tener ventajas y difundir la marca en los mercados globales.

Figura 9 – Modelo de negocio de TOUS



Fuente: TOUS Corporate profile (2018)

7.7. Alcance de la comunicación en TOUS

Con una buena comunicación, es muy probable que la compañía alcance el éxito. El origen familiar de TOUS, representa su estilo de vida y forma de hacer las cosas, siendo un elemento fundamental en su estrategia. Cada cambio en alguno de los elementos de la empresa afecta al resto, y todo el sistema debe adaptarse. En 2016, rediseñaron la misión, visión y valores de la empresa, para transmitirlo a los grupos de interés. En principio, determinaron los valores

relacionados con la marca y la empresa, y los hicieron coherentes con los valores de la familia TOUS.

Este trabajo les permitió definir qué esperaba TOUS de sus colaboradores y cómo planificar en el trabajo diario a través de la comunicación, las relaciones interpersonales dentro y fuera de la empresa. Como resultado, desarrollaron un plan de acción para implementar y fusionar estos valores, y asignaron los siguientes roles:

Comité de Cultura: Son los responsables de la estrategia cultural corporativa, promoción e implementación de planes de acción y toma de decisiones.

Embajadores: Representantes de los trabajadores de las tiendas y talleres, que participan activamente en el proceso de diagnóstico y planificación, comunicando al Comité todos los obstáculos que perciben.

Comité Ejecutivo: Gestionan que la cultura arraigue en la organización, convirtiéndose en abanderados y modelo de cambio.

Equipo directivo: Coordinan la comunicación, dando ejemplo ante el equipo.

Colaboradores: Responsables de aportar datos y conocimientos con el fin de asegurar la credibilidad y el éxito del programa, con una intensa comunicación tanto interna como externa.

Todo esto, transmite a los empleados la importancia de su papel positivo en la empresa y en la sociedad, al sentirse escuchados y valorados. Promover y compartir los mismos valores entre todos los miembros de la organización, supone el mantenimiento del proyecto TOUS. Las personas son uno de los activos intangibles más importantes de una empresa, y la comunicación es una característica básica de la naturaleza humana, porque combina conocimiento, interacción e integración. La comunicación ya no es sólo una habilidad, sino que ha adquirido un rol estratégico dentro de la organización. En la actualidad, la comunicación puede desarrollar talentos y conseguir éxitos, mediante el uso estratégico de la información, el trabajo en equipo y las relaciones laborales. Yarlequé (2015). "Siempre hay que trabajar con los mejores si quieres ser el mejor". (Entrevista a Rosa Tous)

La comunicación tiene el papel transformador de promover el desarrollo de estrategias comerciales. En TOUS cuentan con planes de comunicación interna y diversos canales de comunicación bidireccional, para comprender las necesidades y expectativas de los colaboradores y mantener una relación cercana y duradera con ellos y mejorar cada día.

Como ejemplo, sirvan algunas de las acciones que llevan cabo desde 2018:

Coffee with you: La presidenta Alba Tous se reunió de tú a tú con profesionales "millennials" de diferentes ámbitos del grupo y prepararon un plan de acción para la empresa.

TOUS people: Se creó para promover la comunicación interna entre los equipos nacionales e internacionales y dar a conocer los proyectos.

¿Tienes un minuto?: Fue una encuesta para mejorar las necesidades de los empleados. Lo más votado fue la flexibilidad horaria, y se llevó a efecto.

Employer branding: Promueven publicaciones con posts en las redes sociales, aumentando visualizaciones y seguidores, para alcanzar un mayor impacto y atraer talentos, potenciando la marca.

Rodríguez (2018) afirma que, si los objetivos de la empresa, están alineados con una buena comunicación, como hace TOUS, las funciones se diversifican y se convierten en un activo intangible invaluable desde una perspectiva estratégica, moviendo a toda organización en la misma línea y de manera coordinada.

En la actualidad, la comunicación interna se ha convertido en un elemento estratégico que promueve el logro de las metas de la organización. Con ella, se consigue motivar a los colaboradores y alcanzar un compromiso con el proyecto, manteniendo a los mejores en el equipo. El departamento de comunicación debe estar compuesto por talentos profesionales y expertos en gestión eficaz, relacionados con la alta dirección y que ayudan a diseñar la estrategia global de la organización.

7.8. Estrategias de Comunicación en TOUS

TOUS integra sus propios valores como estrategias en sus planes de organización, identificándolos con su marca y sobre los que giran toda acción de la empresa.

Los productos ya no son los que hacen única a una empresa, sino su valor y reputación, convirtiéndose en una herramienta indispensable para recuperar la confianza de las personas. La reputación corporativa comienza a construirse desde dentro de la empresa.

7.8.1. Las tiendas TOUS: servicio y atención al cliente

La tienda es el corazón de TOUS, donde se encuentra una atención cercana y personalizada, factor clave para establecer contacto con clientes de todo el mundo. Las tiendas son espacios cuidadosamente diseñados para el contacto con el cliente. Knight (2018) La esencia y los valores de TOUS no pueden faltar en sus más de 700 tiendas que tienen actualmente.

A los consumidores les gusta comprar en tiendas físicas para poder ver y tocar los productos, escuchando las recomendaciones y poder adquirirlo al momento con seguridad. En ellas, pueden reutilizar y reciclar las joyas del cliente, convirtiendo la compra en una experiencia única y sorprendente.

Por este motivo, en 2013, la compañía apostó por modificar la estrategia creando un nuevo concepto de tienda para exponer el mundo de TOUS, respondiendo a los nuevos hábitos de compra de los clientes. En concreto, pusieron el 70% de los productos a la vista para dar valor a la marca y crear mayor interacción con el consumidor final bajo el asesoramiento personalizado del equipo de tienda.

Se considera que, parte del éxito de TOUS, se debe a sus empleados, quienes difunden los valores de la compañía a nivel mundial. Incluso, después de la venta, con un compromiso de mantenimiento de la joya, mediante un servicio

de taller de restauración. Reinterpretan la excelencia cuidando al cliente, asesorando sobre cómo mantener las joyas, limpieza y reparación, aceptando pedidos personalizados y de diseño elegido por los clientes. Otro de los aspectos que utilizan en la política de cambios y devoluciones, es la posibilidad del intercambio de artículos en cualquier tienda TOUS del mundo, dando prioridad al cliente, y brindando así un mejor servicio.

En ocasiones especiales, como el Día de la Madre, San Valentín, Navidad, Año nuevo chino, el departamento de marketing envía a los colaboradores en los puntos de venta una estrategia diseñada para la campaña asociada, en la que se abordan la imagen de campaña, el concepto, el producto, los medios y los contenidos visuales.

7.8.2. Digitalización en tiendas

La aparición de nuevos canales de comunicación online, como las redes sociales, hace que los empleados se conviertan en embajadores de la marca, por lo que es fundamental que comprendan plenamente toda la información y, como ya hemos dicho, estén alineados con los proyectos estratégicos de la empresa. Con el desarrollo de la digitalización, la globalización también ha llevado a las empresas a comprender que las comunicaciones internas y externas deben ser completamente coherentes.

Crear nuevos espacios digitales de trabajo, empodera a los empleados e incrementa su productividad. Por ello, desde 2018, en TOUS apuestan por una nueva era digital para incrementar la satisfacción del cliente y diferenciarlo de la competencia. Está desarrollado por el Comité de Transformación Digital del Grupo TOUS, e implementa innovaciones en el punto de venta, para lograr disminuir la espera en la caja, disminuir el papel físico en el trámite y aumentar el negocio en la tienda y el volumen de ventas.

Para conseguirlo, TOUS puso en marcha el proyecto “Tienda 4.0” en cada una de las tiendas de España, Portugal, México, Estados Unidos, China y Rusia, desarrollando algunas medidas para mejorar las prestaciones. Son líderes en la

digitalización de la industria de la joyería y promueven con éxito el e-commerce en 18 países.

7.8.3. Redes Sociales

TOUS ofrece servicios en más de 30 países con su propia red social, con más de 3,5 millones de seguidores internacionales, de las cuales Facebook es la plataforma con más seguidores con 2 millones de fans, y una de las principales referencias. Le sigue Instagram, con 1,5 millones de seguidores, siendo una de las marcas de joyería más comprometida. La compañía ha sido calificada como una historia de éxito en los medios de comunicación del sector y mejor fanpage de moda y accesorios en España.

7.8.4. Embajadores/Influencers

En la organización, siempre han tenido la comunicación como un elemento clave en su funcionamiento. Una de las fórmulas que han utilizado desde 1997, es llegar al público a través de embajadoras célebres que han prestado su imagen a la marca, junto con amigas que lo apoyan con las apariciones en redes sociales llevando sus joyas. De tal manera, en su estrategia de comunicación ha sido significativa y pionera en el sector, la presencia de Jennifer López, Kylie Minogue, Gwyneth Paltrow, Blanca Suárez, Tamara Falcó o Eugenia Martínez de Irujo.

Pero fue Conchita Vilella quién les ayudó, en gran manera, a afianzar la idea de hacer marca. “En ese momento no era muy habitual la contratación de celebridades para prescribir la marca, pero ellas tuvieron esa visión, y siguen trabajando en un plan de embajadoras y amigas de la marca en diferentes países para poder estar cerca de sus consumidores y clientes”. (Entrevista a Rosa Tous)

Sin duda, fue un cambio de paradigma que aplicaron a la comunicación, al marketing, la publicidad, y en definitiva, a todo, convirtiéndose en una de las marcas de joyería más populares en la blogosfera nacional e internacional, creando contenido único en su plataforma y red social, beneficiando su desarrollo en todos los países donde existe TOUS. Al final, la comunicación tiene diferentes vertientes y es la combinación de los diferentes factores los que hacen que se posicionen en el mercado.

7.8.5. Storytelling: como forma de vender y conectar

A través del storytelling, TOUS exalta situaciones cotidianas de la vida de las personas, develando el alma y el corazón de la marca, donde sus productos son sólo parte de la ecuación, tratando de generar una conexión más profunda hasta llegar a tocar la sensibilidad de las personas. Algunas de esas historias en formato video fueron protagonizadas por las actrices y embajadoras de la marca, Gwyneth Paltrow o Emma Roberts. Porque la gente no compra cosas, sino historias que llegan al corazón y duran para siempre.

7.9. Estrategia de comunicación en valores

Para lograr los resultados y las metas establecidas, las empresas deben estar preparadas a realizar cambios importantes en todos los niveles. Trillas, J. (2019). TOUS siempre ha sido una empresa involucrada con el medio ambiente y el entorno social, promoviendo acciones solidarias para lograr un impacto positivo a nivel local y global, entre ellas:

1. Eficiencia energética: La fábrica de TOUS utiliza energía geotérmica, con una eficiencia energética del 48,63%.

2. Compromiso con el patrimonio y los bienes culturales: Adquiriendo y participando en la restauración de tiendas emblemáticas, respetando la cultura y tradiciones. Lo detallaré más adelante.
3. Cuida el origen de las materias primas: TOUS es miembro del Responsible Jewellery Council (RJC) asegurando que más del 50% de los recursos provengan de fuentes reciclables.

7.9.1. Entorno medioambiental y desarrollo sostenible

Las empresas como TOUS posicionadas a favor de las personas, lideran otro modelo de negocio, promocionando proyectos con alta carga de compromiso comunitario que incorporan principios de ética, transparencia y cuidado del medioambiente. Yarlequé (2015) Desde 2000, se tomaron medidas en toda la cadena de producción y logística de distribución, para evitar riesgos ambientales apostando por recursos respetuosos.

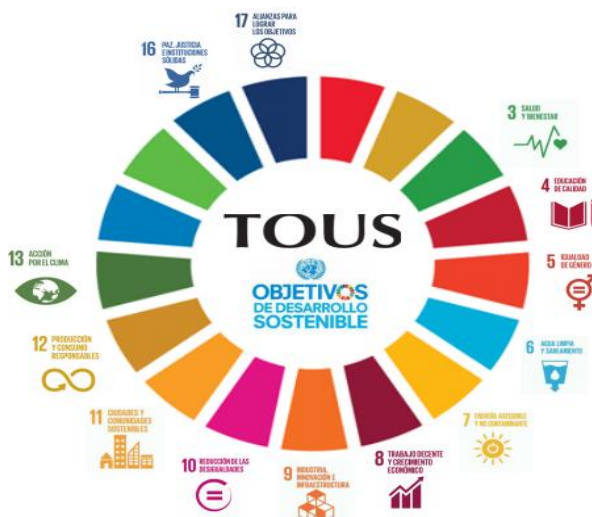
En el edificio central de TOUS utilizan más de 1.000 m² de placas fotovoltaicas para la obtención de energía solar, y placas solares para generar agua caliente. Así mismo, en la central existe 'El Cub', un edificio elegido como el espacio ecofriendly más grande de España. Es sostenido con energía geotérmica y aporta un 48,63% de eficiencia energética. En 2013, se instalaron luces LED en todas sus tiendas para reducir el consumo de energía, de emisiones de CO₂ y otros contaminantes.

Los embalajes de los productos, están diseñados con cartón de color claro, y disponen del sello FSC (Forest Stewardship Council), para asegurarse que el kit TOUS tiene el certificado de control y producción del uso de materiales del medio forestal, muy valorado por los usuarios.

En 2015, más de 150 países y organizaciones, ratificaron la Agenda de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), más otras 169 metas previstas, para alcanzar un mundo sostenible en 2030, mediante alianzas entre gobiernos, sector privado y sociedad civil. El principal objetivo de desarrollo sostenible en el que TOUS puede influir es en el Objetivo 12 de "Producción y consumo responsables"

sobre la prevención, reducción y reciclaje de residuos, de las metas 12.2 y 12.5 ya que gestiona más de 350 toneladas de residuos de sus envases y 170 toneladas de residuos de otras actividades. Para los metales preciosos sólo se utilizan metales reciclados.

Figura 10 – Compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Memoria de Responsabilidad Social Corporativa. Memoria de sostenibilidad (2019)

En 2018, TOUS se unió a Ecoembes, para identificar sus envases con el símbolo del Punto Verde, y que el consumidor pueda utilizar el contenedor adecuado, en su reciclaje, entrando en el proceso de economía circular. Desde ese mismo año, pertenecen al RJC (Responsible Jewellery Council), donde se establece un código de conducta y prácticas comerciales responsables para los participantes en este comercio.

Canvas Estrategia sostenible (2020), expone que se necesita integrar el actual "clima ético" con las prácticas comerciales, para que estos principios puedan arraigarse en el propósito de la empresa, que se comprobará en la situación post-COVID-19. La alianza es fundamental para establecer un nivel de compromiso con el medio ambiente, y descubrir nuevos programas de cooperación duraderos, a largo plazo. El desarrollo sostenible no sólo significa tomar acciones que sean más respetuosas con el medio ambiente, sino que

está íntimamente relacionado con el espíritu de marca y será cada vez más importante en el futuro.

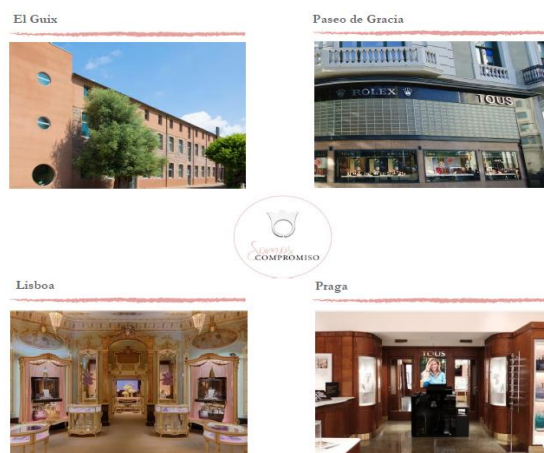
7.9.2. Comprometidos con el entorno social

TOUS toma medidas para garantizar su sensibilidad por el entorno social. La restauración del patrimonio en joyerías, ha sido esencial para la empresa, manifestando interés por la cultura y tradiciones de la industria.

En 2007, inauguraron la nueva sede de la empresa en El Guix de Manresa (Barcelona), rehabilitando una antigua fábrica textil del siglo XIX, la más antigua de la comarca y una de las que aún conserva su estructura. Su rehabilitación cumple con los estándares de sostenibilidad medioambiental. Un año después, TOUS compró una antigua y famosa joyería en Barcelona, construida en 1902, con gran valor arquitectónico modernista, recuperando los colores originales de la fachada y del frontal en granito rosa y gris.

En 2012, abrieron una tienda en la emblemática y exclusiva joyería de Lisboa, “Ourivesaria Aliança”. Restauraron la decoración interior, obras de Artur Alves Cardoso, murales, mobiliario y la famosa fachada de hierro forjado de 1914. También, TOUS abrió un local en 2018, en el palacio neobarroco de la calle Na Prikope, una de las más comerciales y frecuentadas de Praga.

Figura 11 – Recuperación del patrimonio cultural e histórico



Fuente: Memoria de Responsabilidad Social Corporativa. Memoria de sostenibilidad (2018)

7.9.3. Escuela TOUS de joyería y oficios artesanos

Como amantes del oficio de joyeros, en 2018, se creó el Instituto TOUS de Joyería y Artesanía, para la restauración y defensa del oficio de la joyería como bien cultural. Es un programa pionero de formación profesional para jóvenes estudiantes de las mejores escuelas de todo el mundo, que esperan dedicarse a la restauración de joyas. Este es el primer evento que TOUS promueve en el ámbito social y educativo, ofreciendo opciones de empleo posteriores.

7.9.4. TOUS Heritage: The Essence of our Future

Este proyecto se inició a finales del 2020, y tiene como objetivo guardar la memoria y la imagen corporativa, de forma física y digital, promoviendo la investigación, difusión y puesta en valor del patrimonio histórico empresarial TOUS.

7.9.5. Comprometidos con el talento: Employee Journey

TOUS Employee Journey es un resumen del ciclo de vida de los momentos clave en la relación con empleados, desde la selección hasta el final de la relación laboral, procurando que los colaboradores tengan la mejor experiencia durante su estancia en TOUS. Utilizan procesos que incorporan las necesidades y expectativas de sus socios, mediante diversos canales de comunicación, para que puedan convertirse en portavoces de la marca. Los valores de TOUS, están cimentados en respetar y evaluar la diversidad de los mejores talentos, ya que esta singularidad, conduce a un trabajo más satisfactorio para construir un proyecto común y lograr éxito para la empresa.

Figura 12 – Employee Journey de TOUS



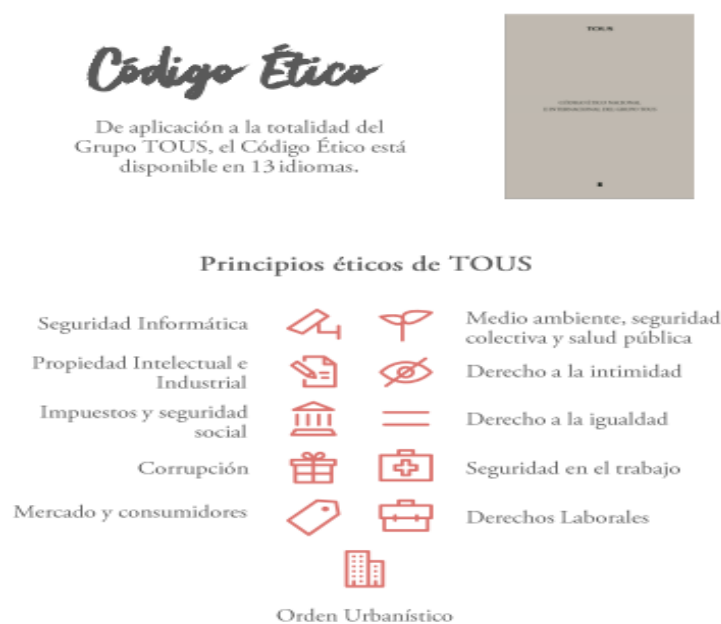
Fuente: Memoria de Responsabilidad Social Corporativa. Memoria de sostenibilidad (2019)

7.9.6. Valores integrados en la Responsabilidad Social Corporativa

Globalmente, TOUS entiende la responsabilidad social corporativa (RSC) como un elemento fundamental de su desarrollo y crecimiento, con un compromiso continuo por cumplir con la ética, mejorando la calidad y reputación de sus relaciones con los grupos de interés.

Entre las acciones llevadas a cabo en esta línea están: Elaboración de un modelo para prevenir y reaccionar ante posibles riesgos en materia ética y penal; se trabaja en la prevención del blanqueo de capitales la corrupción; y, la protección de datos personales. Y, en especial la aprobación del Código Ético del Grupo TOUS, firmado por socios, proveedores y distribuidores, donde se regulan todas las políticas y reglas de la empresa, para promover buenas conductas y evitar malos comportamientos, mediante tolerancia cero, que son de obligado cumplimiento.

Figura 13 – Código ético de TOUS



Fuente: Memoria de Responsabilidad Social Corporativa. Memoria de sostenibilidad (2019)

Para asegurar y fortalecer el compromiso con la igualdad de trato y oportunidades, TOUS ha desarrollado un Plan de Igualdad, que consta de una serie de medidas y acciones encaminadas a evitar situaciones discriminatorias o que ataquen la dignidad del colaborador. Así mismo, también promueven la igualdad entre hombres y mujeres, conciliando la vida laboral y la familiar.

TOUS utiliza, en la estrategia de RSC, los intereses de los stakeholders, que son cruciales para identificar grupos o individuos, internos y externos, que puedan verse implicados en las metas de la empresa. Empleados y colaboradores deben formarse sobre estas normas en reuniones, para prevenir y saber cómo actuar.

7.10. Dimensión y Grado de Internacionalización

Debido a los cambios globales, según Vicente; Alonso (2006), las empresas deben estar preparadas para ingresar en nuevos mercados y actuar de manera dinámica y abierta, formulando una estrategia de entrada y desarrollo de

mercado, que les permita enfrentar la amenaza en este mundo tan competitivo. Para promover la internacionalización y ganar competitividad y ventajas, las empresas deben utilizar sus propias herramientas.

Por eso, en la década de 1980, en TOUS se creó un nuevo concepto de artículos de lujo asequible, abriendo el mercado de la joyería fina y generando gran éxito. Era una joyería novedosa con precios más bajos, líneas simples y fáciles de usar todos los días, por lo que el mercado se democratizó. Este concepto lo llevaron a cabo en todos los países en los que están, adaptándose a las preferencias de cada mercado.

Rosa Tous creó el departamento de marketing y comunicación en 1995. Después, TOUS comenzó a expandirse a nivel internacional, en Japón, Estados Unidos y Alemania, avanzando considerablemente y consolidándose como una empresa española de joyería en el sector del lujo asequible, a nivel internacional. Cheng; Zhong; Cao (2020), afirma que una ventaja competitiva de las empresas es la internacionalización.

Elaborar una estrategia internacional con el grado de cuota de mercado necesario, localización de eventos y acciones competitivas a realizar, es primordial para conocer los métodos alternativos que traerán más beneficios. Su éxito dependerá, también, de adaptarse a las continuas fluctuaciones provocadas por la economía global. Sarmiento (2014)

Idearon un innovador sistema llamado sociedades participadas, similar a las franquicias. El socio local abría un punto de venta con las premisas de TOUS y sólo con su producto. Ellos se ocupaban del cliente, el control de stocks y el personal, sin tener que pagar el producto, siendo el inventario propiedad de TOUS. Después fueron recomprando tiendas y actualmente las de España se gestionan de forma propia. A pesar de que Estados Unidos fue un fracaso en un inicio, les sirvió para otros mercados, desde Puerto Rico a Miami, ya que la experiencia de las economías desarrolladas puede ayudarles a adaptarse en los nuevos países. Aguilera; Crespi-Cladera; Infantes; Pascual-Fuster (2019)

El método elegido por TOUS para entrar con éxito en el mercado internacional, depende de los recursos que mejor se adapten a sus necesidades. Suelen

elegir las sociedades participadas y las franquicias, con socios que proporcionan un amplio conocimiento del país, del mercado local, consumidores y leyes locales. Y es imprescindible que les apasione la marca y quieran hacerla crecer.

Con los franquiciados firman un acuerdo que les obliga a comprometerse a invertir en el establecimiento y desarrollo continuo de la marca, utilizando materiales oficiales como logotipos, colores de la empresa, empaques, campañas publicitarias, catálogos, atrezzo de tienda, escaparates, obsequios a clientes y respeto por el diseño de su tienda oficial. Referente a posibles nuevas propuestas, deben seguir los procedimientos establecidos. Y están obligados también, a informar sobre sus ventas y el desarrollo comercial.

El impulso internacional de TOUS fue en 2018, alcanzando en ventas los 396,4 millones de euros, un beneficio récord de 27,3 millones de euros, siendo un 120% más que en 2017. Sus proyectos internacionales más inmediatos son, Puerto Rico, Portugal, Polonia y Arabia Saudí. El año de la consolidación fue 2019, al haber expandido sus operaciones globales a 748 tiendas en 56 países, con más de 4.000 empleados, y una facturación en todos los mercados por encima del 4,6%, consiguiendo 487 millones de euros.

La internacionalización ofrece un potencial crecimiento, aunque también nuevos desafíos Pérez (2014). Por ello, en TOUS buscan proyectos a largo plazo, y socios con una gran colaboración, basada en la confianza y la cercanía, aunque, también, tienen sus propios puntos de venta y joint ventures, alcanzando con éxito la integración de equipos locales en mercados como México, Estados Unidos, China y Rusia, a quienes les interesa llevar marcas con estatus social, en especial, entre aquellos con alto poder adquisitivo.

TOUS tiene operaciones en los cinco continentes, con tiendas en las principales capitales como Madrid, Lisboa, Roma, Atenas, Toronto, Nueva York o Tokio, por lo que se ha consolidado como una marca global, apostando por conceptos innovadores de joyería. El estilo, altamente reconocido entre la gente de espíritu joven, reinterpreta el concepto de lujo asequible, extendiendo la marca a bolsos, perfumes, relojes, gafas y complementos.

La marca, la empresa y los empleados, son la joya más preciada. La marca identifica los valores de la empresa, y es garantía de calidad y compromiso con los consumidores, que cuenta la historia y la misión de la empresa. Cada artículo transmite el alma de la firma.

Hay una colección básica para todo el mundo. Después, en cada país, tienen cien referencias distintas. Los directivos analizan la competencia cuando elaboran estrategias, para prever sus acciones y comprender cómo sus competidores toman decisiones en función de su país. Buigues; Lacoste (2016) Por ello, en México, a los clientes les gustan las grandes piezas de oro, mientras que, a los japoneses, les gustan las pequeñas de platino y los diamantes. Los socios, con sus ventas, ayudan a determinar lo mejor en cada país. La empresa desea aumentar la rentabilidad, junto con el desarrollo del mercado en China, donde tienen 20 tiendas, la mayoría en Shanghai, y planean expandirse a otras partes del país.

La internacionalización se ha convertido en el principal efecto de la globalización, fomentando las necesidades cambiantes de la sociedad. Szyszlo (2016)

Figura 14 – Internacionalización de TOUS



Fuente: Película El oso (2020)

7.11. TOUS en tiempos de COVID-19

En estos últimos meses, TOUS se encuentra pasando la más dura prueba en sus 100 años de historia. No obstante, consideran que es la oportunidad perfecta para potenciar el poder de las joyas y seguir vendiendo ilusión, porque la ilusión es lo que mueve a las personas y a las empresas. Sin renunciar, a la ternura que les caracteriza desde 1920.

Las tiendas de TOUS en el mercado Chino, les estaba anunciando lo que estaban viviendo y lo que sucedería después. Pero, paradójicamente, ha sido el mercado que más rápido se ha recuperado. En TOUS, confían en que, a pesar de que hay una parte económica que se va a ver afectada, sus resultados y su estrategia, les ayude a amortiguar la crisis provocada por la pandemia.

Gracias a su plataforma de comunicación interna, Yammer y Teams, y por su Red social interna pudieron compartir iniciativas sociales y poner en marcha nuevos retos.

7.11.1. COVID-19 y las nuevas formas de trabajar

La comunicación es la capacidad para transmitir información veraz, inspiradora y adecuada a los objetivos de la empresa, y es una cualidad entre los líderes empresariales por su capacidad de adaptación a los hechos cambiantes del entorno, por la agilidad en la toma de decisiones y corrección de errores, y más aún, en estos momentos de incertidumbre donde tan fácil es cometerlos. El objetivo principal de la comunicación interna es conseguir una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Para TOUS, cualquier crisis se puede transformar en un sinfín de oportunidades. Ellos, como en la mayoría de las empresas del mundo, han tenido que cambiar su forma de trabajar, reestructurando el trabajo que se hace en las oficinas y el que se hace en remoto, con un modelo híbrido. Todos los

empleados en cualquier puesto, deben seguir un protocolo de seguridad concreto, y tienen a disposición de su personal la realización del test de COVID-19. “Estamos viviendo un momento en que hemos de ser más prudentes que nunca y, a la vez, tenemos que ser más valientes que nadie. En el equilibrio está la clave del éxito” según las afirmaciones de Tous. (2020).

El COVID-19, ha hecho que las ventas online y las ventas físicas, convivan juntas. En TOUS, llevan varios años observando una tendencia mixta, es decir, el cliente primero ve el producto en la página web, y después, va a comprarlo en la tienda. Bien es cierto, que las ventas online de TOUS han registrado un incremento del 72% del e-commerce durante 2020, y ya representa un 20% del volumen de negocio. Sin embargo, este hecho no va a provocar que las tiendas físicas desaparezcan, pues la tienda es la primera toma de contacto entre los clientes y los productos, donde intervienen las sensaciones.

Mantener siempre un contacto cercano es la máxima prioridad de TOUS, por lo que, la empresa ajustó su sistema a cada nuevo momento, para continuar brindando servicios considerados y de alta calidad, siguiendo las medidas de higiene recomendadas, incluyendo la gestión del stock y de la logística, fundamentales para enriquecer la experiencia de los clientes.

Desarrollaron varias iniciativas para incentivar la venta a distancia, mediante aplicaciones del teléfono como el “pay by link” a través de Whatsapp, con entrega a domicilio, o cita previa en las tiendas abiertas; Y trabajaron la funcionalidad de la página web, activando la cita online.

Además, se incrementó la rapidez del servicio de entrega, pasando de 96h a 48h en toda España; se implementó el servicio de reserva de producto y entrega en 2h; y se fomentó la opción entrega express en 24h de pedidos online y el envío de los pedidos desde tiendas.

Por su parte, en el taller, las piezas se desinfectan con una solución hidroalcohólica o de peróxido de hidrógeno para eliminar las bacterias. Y en las tiendas, se desinfectan antes y después de cada manipulación de clientes o del personal, con productos específicos, máquinas ultrasonidos o desinfección en

seco. También disponen de unos probadores de pendientes impresos en 3D para que el cliente pueda medir las piezas sin tocarlas.

7.11.2. Cronología de acontecimientos de TOUS en el 2020

Desde el año pasado, estamos aprendiendo que necesitamos tener una visión estratégica, escuchar nuestro entorno y ser flexibles ante posibles cambios repentinos. Somos conscientes que el presente y el futuro cercano están siendo más inciertos y turbulentos que nunca.

Esta incertidumbre gira en torno a cualquier plan estratégico ejecutado, por lo que es necesario preparar algunas respuestas y otras opciones para lo que pueda suceder, como ha hecho TOUS durante este periodo de pandemia, que se han tenido que adaptar, y reinventar, obteniendo beneficios y reconocimiento por su implicación solidaria con la sociedad, todo lo contrario a tantas empresas que se han visto obligadas a clausurar sus negocios.

La empresa tuvo cerradas las tiendas durante un tercio del año y, teniendo en cuenta la parálisis de la economía mundial, demostró su saber hacer, logrando limitar el impacto de la pandemia en sus ventas. Veremos cómo han sido sus acciones en este año pasado.

PRINCIPIOS DEL 2020:

El año 2020 comenzó con los antecedentes que, como habíamos visto respecto a las ventas de la compañía, habían alcanzado los 487 millones de euros en 2019 y su facturación había aumentado un 4,6%. Estos resultados reafirman la tendencia de crecimiento ascendente de la compañía a lo largo de su historia, siendo el mercado internacional, el principal motor de crecimiento. Se ha comentado en el apartado de la internacionalización, que a diciembre de 2019, la compañía tenía un total de 748 tiendas en 56 países, de las que el 67% están fuera de España, siendo las de mayor crecimiento Portugal, Rusia y México, gracias a la joyería y el e-commerce.

MARZO 2020:

Oficialmente, fue declarada la pandemia mundial. TOUS toma la decisión excepcional de cerrar su actividad, temporalmente, como una práctica de responsabilidad social para proteger la seguridad y salud de sus empleados y sus familias, así como la de sus clientes, y frenar la propagación del coronavirus, no sólo en España sino en todos los mercados en los que operaba. En España presentó un ERTE (Expediente de Regulación Temporal de Empleo) comprometiéndose a que su plantilla recibiera el 80% de su salario bruto fijo mensual, contando con las ayudas públicas, y ofreciéndoles microcréditos para ayudarles a superar los problemas.

ABRIL 2020:

La empresa puso su capacidad productiva a disposición del sistema sanitario español para frenar la expansión de la pandemia y paliar la escasez de recursos. En los talleres, adaptaron sus máquinas de impresión 3D con el fin de producir componentes para los tubos de paso de oxígeno de las UCI's, donde se reabrieron sólo para ese fin, siguiendo los protocolos establecidos por las autoridades para garantizar la salud de los empleados. Contactó con otras instituciones para hacer extensiva su capacidad productiva y logística y su colaboración a toda España, e incluso también a nivel internacional.

MAYO 2020:

En el año en que se celebraba su centenario, muchos de sus planes se vieron impactados por la pandemia. Uno de los reajustes estratégicos fue modificar la campaña del día de la madre basada en: "Quizás no es éste el mejor momento para nacer, pero seguro que es el mejor lugar del mundo: tu madre", dirigida a todas las mujeres que habían sido madres durante la pandemia para recordarles ese momento vital tan especial, regalándoles una joya. Al mismo tiempo, rodaron un video protagonizado por mujeres reales que habían dado a

luz, rindiéndoles homenaje y destacando su valentía y sacrificio en tiempos difíciles.

El 4 de mayo se reabrieron las tiendas en Rua Garrett de Lisboa, y en Funchal. Con posterioridad, se sumaron otras 37 tiendas físicas en Portugal: Porto, Coimbra, Braga, Guimarães, Aveiro, Viseu, Leiria y Ponta Delgada, además del canal de venta online. La marca está presente en los aeropuertos de Lisboa y Porto y en El Corte Inglés de Lisboa y de Vila Nova de Gaia.

Figura 15 –Tienda TOUS, Rua Garrett, 50 Lisboa (Portugal)



Fuente: TOUS (2020)

TOUS creó una Comisión de Seguridad y Salud Laboral COVID-19, con el protocolo Customer Care Ritual COVID-19, para ofrecer la máxima seguridad a sus empleados, clientes y comunidades, siguiendo las recomendaciones de a Direção Geral de Saúde Portuguesa. Durante el periodo en el que las tiendas físicas estuvieron cerradas, la venta online creció un 637% respecto al año anterior. Esto ha supuesto que las ventas totales en Mayo de TOUS en los principales mercados se hayan mantenido en un 20%, siendo concretamente el dato de Portugal un 23%.

JULIO 2020:

TOUS logró el distintivo “Garantía Madrid” que concede la Comunidad de Madrid a través de la Fundación Madrid por la Competitividad. El reconocimiento certifica el compromiso de TOUS en la prevención y minimización de los riesgos provocados por el COVID-19, superando los protocolos prescritos por las autoridades en todas las tiendas, y elaborada por el Comité de Seguridad y Salud Laboral, que se constituyó para afrontar los retos específicos de esta nueva situación.

AGOSTO 2020:

Los buenos resultados del 2019, ponen de manifiesto la solidez del modelo de negocio y de la estrategia, que serán claves para amortiguar el impacto de la crisis provocada por el COVID-19. Dicha solidez se fundamenta en 2 grandes pilares: la internacionalización y la omnicanalidad.

Por ello, TOUS sigue impulsando la digitalización y la integración entre los diferentes canales, en sus tiendas de todos los países, para la mayor comodidad y beneficio de sus clientes.

Además, consolida su posición como tercer mercado más relevante en ventas online que, durante el confinamiento, aumentaron a más del doble. La estrategia anti-COVID-19 de TOUS, para paliar sus efectos económicos, se basó en tres “pes”: proteger a las personas, ayudando a los empleados; proteger el negocio, y proteger el futuro. A partir de ahí, la comunicación interna y externa se convirtió en clave para seguir cerca de sus equipos y clientes.

SEPTIEMBRE 2020:

El 25 de septiembre de 2020, en la 68ª edición del Festival Internacional de Cine de San Sebastián, se estrenó el documental “OSO”, con motivo del centenario de TOUS, con el icono de la marca. El largometraje narra en 75 minutos, la historia de TOUS desde sus inicios. El documental ha sido dirigido

por Amanda Sans y está disponible en Amazon Prime Video en más de 90 países en versión original y subtulado en 11 idiomas.

NOVIEMBRE 2020:

Se inaugura el archivo-museo TOUS-Heritage, en Manresa, sede de la firma, en el que exponen su patrimonio y valores en los aspectos históricos, empresariales y familiares desde sus comienzos, como ya se ha comentado.

DICIEMBRE 2020:

En TOUS han querido seguir acompañando a sus clientes en Navidad como lo han hecho en los 100 años anteriores, demostrando su característica sensibilidad en la campaña, apelando a la emoción en un año incierto y especial, deseando que todo fuera lo más normal posible.

7.11.3. TOUS Next: Transformación hacia futuro

TOUS siempre ha sido una compañía innovadora, con muchos retos y capaz de apreciar y adaptarse a los nuevos tiempos. Para prever y transformar el crecimiento futuro de la empresa y su competitividad, han elaborado el proyecto TOUS Next, que es un plan que cubre todas las áreas de negocio, basado en tres aspectos: clientes y digitalización; fomento de la sostenibilidad y responsabilidad; y análisis del proceso para conseguir la máxima celeridad y eficacia.

En esta difícil situación de pandemia desde 2020, la empresa ha ajustado su comunicación en tiempo presente, con gran comprensión y cercanía. Para ello, comenzaron rápidamente a revisar sus planificaciones anuales, y crearon campañas que les hicieran acercarse a los consumidores, como se ha explicado.

En TOUS, han aprendido que todo puede cambiar y que son capaces de adaptarse a nuevas circunstancias, sintiéndose orgullosos de la familia y el equipo que lo conforman. Rosa Tous, vicepresidenta de TOUS, afirma que se siente con mucha energía, ilusión y pasión cada nuevo día, para seguir trabajando en la compañía y enseñando a jóvenes estudiantes.

7.11.4. Internacionalización y ventas

Es importante recordar que buena parte del éxito de TOUS se debe al arduo trabajo a lo largo de los años, de ahí que la trayectoria sea tan positiva. Por ello, en el Anexo se adjunta un documento referente al Depósito de Cuentas de los años 2014 y 2018, con mención especial a 2013 y 2017, de Joyerías TOUS, una de las empresas del Grupo, que nos permite ratificar la buena base con la que contaban.

En este sentido, la compañía tomó determinadas decisiones estratégicas para adaptarse al desarrollo del negocio, y se centró en unas áreas planificadas, que permitieron a TOUS sentar las bases para el crecimiento a largo plazo, reduciendo así parte del ámbito de negocio. Por ello, optó por verificar su distribución internacional y se enfocó en 45 países preferentes, para construir una red sólida orientada al futuro, con la misma calidad en el servicio y atención al consumidor, con el fin de brindar la misma vivencia a todos los clientes del mundo.

TOUS contaba con un total de 703 tiendas a nivel internacional al cierre de 2020, un 6,4% menos que el año anterior. Cabe mencionar que, durante 2020, la compañía ha incorporado sus operaciones polacas como parte de su gestión prioritaria, que consta de 46 tiendas y 190 empleados.

Respecto a las ventas finales de TOUS a 2020, son de 318 millones de euros. La diferencia con 2019 se debe a dos hechos: al efecto de la pandemia, y al hecho de que las tiendas de la compañía han estado cerradas el 35% del tiempo, por lo que las ventas cayeron un 26,7%. A pesar de todo esto, se demuestra que TOUS es fuerte en un contexto sin precedentes.

Capítulo 8. Conclusiones

8.1. Discusión e implicaciones para la gestión

A lo largo de este estudio, se ha podido comprobar la importancia de la comunicación en las empresas, debiendo elaborar un buen plan conjunto, ya que de él depende el entendimiento entre los miembros que la componen, y con el exterior, así como su imagen y reputación corporativa.

Dado que la estrategia puede crear una posición única y valiosa en todas las actividades que realizan, es necesario potenciar algunas diferencias que les lleve a posicionarse y mantenerse en el tiempo.

Se requiere de personas cualificadas dentro de las organizaciones, con pensamiento estratégico que sepan gestionar el estudio de mercado, para prever diferentes situaciones a las que enfrentarse y conseguir beneficios.

En la actualidad, la Comunicación está ocupando una función muy destacada, en todas las facetas. En estos momentos convulsos en que el COVID-19 nos ha dado un giro, y que nos vemos obligados a guardar distancia en la sociedad, la comunicación empresarial se convierte en un potente instrumento de concienciación social, a través de un verdadero liderazgo de los principales directivos para tener en cuenta a todos, fortaleciendo los mensajes de serenidad que la población necesita. Lo que supone una contradicción del destino.

En momentos de incertidumbre, sentir que las empresas se ocupan de sus empleados es vital. La comunicación interna, a través de los equipos humanos encargados de actuar como transmisores y proveedores de conocimiento, como se ha manifestado en la crisis del coronavirus, es la vía por la que discurre la información y, sobre todo, el fortalecimiento de la confianza. Durante este último año, las estrategias de comunicación, tanto interna como externa de TOUS, han construido equipo, han cultivado el orgullo de ser parte de la empresa, y se han esforzado por atender e implicar a todos los miembros de la

misma, en el proyecto común, adaptándose a las necesidades de los clientes y creando un entorno en el que todos se sienten valorados. “Construimos para perdurar”, afirma Rosa Tous en la entrevista realizada.

De hecho, han fortalecido su relación con empleados, franquiciados y proveedores, consolidando los valores de la marca sobre la cercanía, seguridad, responsabilidad, solidaridad, y sostenibilidad, en aras de la recuperación del negocio y la reactivación de las economías de cada país en los que están presente.

Y en este tiempo de inquietud, la tecnología, cuyo desarrollo se ha disparado, está siendo indispensable en la comunicación, ya que promueve nuevos avances y facilita procesos para un óptimo resultado de los mensajes, siendo necesaria una continua actualización, para hacer frente a los nuevos desafíos que surjan, contribuyendo a aumentar las conversaciones globales y llevándonos a elaborar juntos el generador de cambio que se pretende llegar a ser. La comunicación personalizada se ve reforzada con esas vías digitales cercanas con contenido destacado.

De la buena Comunicación depende la reputación de la empresa y la estrategia de la marca, tanto internamente, como con el entorno y su público objetivo, como se ha podido comprobar en la empresa TOUS. Porque una empresa vende, no sólo con sus productos, sino con las acciones que realiza.

El principal efecto de la globalización es la internacionalización, convirtiéndose en la actualidad, en un requisito para la empresa, no en una alternativa, en el que deben fomentar políticas internacionales que garanticen a las situaciones cambiantes de la sociedad.

La decisión de ingresar en mercados fuera de su ubicación original, se ha convertido en uno de los métodos más atractivos de crecimiento y desarrollo empresarial, siendo una estrategia para TOUS, que ha llegado incluso, a la multinacionalización, con un detenido estudio concreto de cada uno de los cambios de mercado, las áreas de actividad, los clientes, los proveedores y la administración. Rosa Tous, reflexionando sobre esta estrategia, rememora los

inicios en los que “tuvimos que aprender cómo abrir y posicionarnos en mercados tan diferentes”.

Desarrollar estrategias que repercutan en la sociedad y su economía, como son las Empresas con Responsabilidad Social, adquiere cada vez mayor trascendencia, en especial, para incorporarse con eficiencia en los mercados internacionales en época de crisis, elaborando proyectos que incluyen las redes sociales y nuevas tecnologías.

Con TOUS se ha probado que la estrategia de comunicación es una herramienta llena de futuro, por su capacidad de informar y de organizar las ideas, por su capacidad de escuchar, de emocionar y de transmitir comprensión y confianza en un mundo revuelto, y por su aplicación de destrezas, transformándolas en respuestas rápidas y necesarias para afrontar la superación de cualquier crisis, modificando sus planes de negocio y aclimatándose de manera competitiva a la nueva situación. Rosa Tous, asegura que “la innovación y la creatividad son una constante en TOUS”.

El futuro estará lleno de nuevos retos y tendremos que evolucionar hacia competencias como la adaptabilidad o la inmediatez, y sacar el mayor rendimiento a unas herramientas de comunicación cada vez más rápidas y visuales. La flexibilidad, el poder adecuar las estructuras, los planes de negocio o las inversiones a nuevas situaciones económicas, apostando por el valor de la función de comunicación, como área estratégica imprescindible en cualquier empresa, son necesarios para poder ser eficientes y competitivos. Los desafíos urgentes a los que nos enfrentamos requieren una fuerte cooperación a largo plazo en todos los niveles de la sociedad, de lo más local a lo global.

Para el nuevo tiempo post-COVID, el crecimiento, lejos de ser suficiente, deberá realizarse de manera reiterada e incluyente. Con el fin de incentivar a las organizaciones a alcanzar metas futuras sin perder a nadie, el trámite de los activos intangibles será crucial, en el que los productos se convertirán, cada vez más, en un servicio.

8.2. Sugerencias para futuras investigaciones

En el futuro, será necesario evaluar las necesidades que existan en las empresas, escuchar a las personas, atender sus miedos, sus dudas y sus sugerencias. Son necesidades vitales que precisan canales cercanos para que discurra la comunicación interna.

Para ello, se deberá analizar con detalle el factor de riesgo y contar con los recursos necesarios, evaluando el progreso de cada nivel de competitividad, que deberá estar a cargo de un buen equipo de profesionales de la comunicación. La crisis del coronavirus ha impulsado un liderazgo responsable, consciente de que los principales activos son las personas y el valor de la marca, como nos recuerda Rosa Tous, que “siempre hay que trabajar con los mejores si quieres ser el mejor”

La inclinación hacia un consumo más responsable y sostenible se potencia con la crisis del coronavirus. La preocupación por el cambio climático, en especial, entre los más jóvenes, modifica las tendencias de consumo y favorece a las empresas que apuestan por la sostenibilidad, demostrando interés por el bien social.

Referencias Bibliográficas

- Abreu, M; Afonso, A; Escária, V; Ferreira, C. (2018). Economía Monetaria e Financeira. 3ª edição. Escolar editora.
- Accenture. (2020). COVID-19: Cinco nuevas realidades en la experiencia humana que las empresas deben abordar. Cómo deberían responder las organizaciones a lo que nunca fue normal.
- Aguilera R. M. (2013). Identidad y diferenciación entre Método y Metodología. Estudios Políticos. Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México.
- Almansa, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura.
- Andrade, H. (2017). Comunicación Organizacional Interna. Proceso, disciplina y técnica. México.
- Andrade, S; Arana, M.P; Banques, S.R (2017). Plan de mejoramiento en la comunicación interna de la empresa constructora ecológica homecell ubicada en Santiago de Cali. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Santiago de Cali.
- Aral ITS Consultores. (2016). Estrategias de internacionalización de la empresa.
- Aravena, S. (2007). La comunicación organizacional es algo más que una moda. Revista de Presentaciones, Periodismo, Comunicación y Sociedad. Santiago de Chile.
- Área internacional - servicio de estudios cámaras de comercio (2007). Internacionalización de la empresa española. Cooperación empresarial e inversión exterior. Trabajo realizado con la colaboración de IKEI. Madrid.
- Banco de España, Eurosistema. (2020). Escenarios macroeconómicos de referencia para la economía española tras el COVID-19. Artículos analíticos. Boletín Económico.

- Barker, A. (2010). Cómo mejorar la comunicación. The Sunday Times. Nuevos emprendedores. GEDISA.
- Berlo, D.K. (1984). El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica. 14 ediciones. Librería el ateneo editorial. Buenos Aires.
- Bernad Monferrer, E. (2012). La emergencia de lo social media en la comunicación. En: adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I.
- Bhandari, A, (2018). International Business Strategy. Presidency University, Bangalore.
- Blázquez, A. (2013). La información y comunicación, claves para la gestión del conocimiento empresarial. Revista Dimensión Empresarial.
- Bonaglia, F; Nieto-Parra, S; Vázquez-Zamora, J. (2020). Una mirada al futuro post-COVID-19: hacia un nuevo pacto social en América Latina y el Caribe. Fundación Carolina.
- Borrell, J. (2020). La UE y América Latina y el Caribe: aunar esfuerzos frente a la COVID-19. Fundación Carolina. (Alto Representante de la Unión para Asuntos Exteriores y Política de Seguridad. Vicepresidente de la Comisión Europea).
- Briceño, S.; Mejías, I.; Moreno, F. (2010). La comunicación corporativa y la responsabilidad social empresarial (RSE). Daena: International journal of good conscience.
- Buigues, P.A.; Lacoste, D. (2016). The internationalization strategies of French and German firms: Two different models. Professors of strategy at Toulouse Business School. Gérer & comprendre - english language online edition.
- Buitrago, C.J. (2007) La incertidumbre de futuro y la estrategia empresarial. Universidad EAFIT Medellín.

- Camargo, D., Cardona, O.; Mira, G. (2017). Institucionalismo económico e internacionalización de empresas: una revisión de literatura. *Económicas CUC*.
- Camargo, M.A.; Rocha, T.V; Costa, S.C. (2016). Estratégias de marketing no processo de internacionalização de franquias brasileiras. *Revista brasileira de gestão de negócios. Review of Business Management*.
- Campuzano, S (2004). La “esencia” del marketing de lujo. *MK Marketing+Ventas*.
- Canvas Estrategia sostenible. (2020). Ética empresarial y agenda 2030 en tiempos de COVID-19. El compromiso de las empresas durante la pandemia.
- Capriotti, P; Moreno, A. (2007). Communicating corporate responsibility through corporate web sites in Spain. *Corporate communications: An international journal*.
- Cardozo, P.P; Chavarro, A.; Ariel, C. (2007). Teorías de internacionalización.
- Castello, A; Monserrat, J. (2012). La comunicación digital en la empresa de franquicia: uso y presencia en los medios sociales. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I.
- Castro, B. (2007). El auge de la comunicación corporativa. Sevilla. *Creative Commons*, p.17.
- Celaya, J; Herrera, P. (2007). Comunicación empresarial 2.0. La función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial. Grupo BPMO ediciones. España.
- Cheng, C; Zhong, H; Cao, L. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility. *Journal of Business Research*. Elsevier.

- Cierco, J. (DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación) (2018). El Estado de la Comunicación en España 2018. Madrid: DIRCOM. 5 edición.
- Codina, A (2010). The art of the implementation of the strategy. Revista Ciencias Estratégicas. Medellín – Colombia.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales.
- Compte, M. (2016): La estrategia de comunicación del patrimonio desde la comunicación corporativa y las relaciones públicas. Análisis de un caso: el Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO en España. (Tesis doctoral). Universitat Ramon Llull. Barcelona.
- Cornelissen, J. (2014). Corporate communication: A guide to theory and practice. Sage publications.
- Corrêa, C.A; Sugahara, C.R.; Rodrigues de Sousa, J.E. (2015). Estrategia empresarial e innovación tecnológica de las industrias brasileñas. Invenio. Rosario, Argentina.
- Cortés, M. E; Iglesias, M. (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. Universidad autónoma del Carmen. Ciudad del Carmen, Campeche, México. Colección Material Didáctico 10.
- Courtois, A.; Pillet, M.; Martin-Bonnefous, C. (2011). Gestão da produção. Para uma gestão industrial ágil, criativa e cooperante. 7ª edição. Lidel - edições Técnicas.
- Crick, J. M; Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. Industrial Marketing Management. Elsevier.
- De la Calle, B. (DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación) (2018). El Estado de la Comunicación en España 2018. Madrid: DIRCOM. 5 edición.

- De oliveira, B; De Souza, R; Krom, V. (2004). Estrátégia empresarial construindo estrátégia para vencer no mercado competitivo.VIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IV Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba.
- Deloitte (2018). Las potencias globales de artículos de lujo 2018. Moldeando el futuro de la industria del lujo.
- Deloitte (2020 a). Barómetro de empresas. COVID-19 Edición especial 3ª oleada Impacto económico.
- Deloitte (2020 b). Global powers of luxury goods 2020. The new age of fashion and luxury.
- Dias, A. (2005). Principios de Marketing Internacional. Campeões portugueses no estrangeiro. Lidel - edições Técnicas.
- Dias, A.; Varela, M. ; Costa, J. (2013). Excelência Organizacional. Bnomics.
- Domínguez, J. (2018). Good practical: strategy of institutional communication. Universidad Autónoma Regional de los Andes, Ecuador. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Durántez, F. (2019). La iberofonía, un nuevo espacio-concepto para la cooperación internacional. Fundación Carolina.
- Enrique, A.M. (2007). La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Barcelona. (Tesis doctoral)
- Erburu, Y. (DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación) (2018). El Estado de la Comunicación en España 2018. Madrid: DIRCOM. 5 edición.
- Everse, G. (2012). Four Steps to Building a Strategic Communications Capability. Harvard Business Review. 07/03/2012
- Fernández, A. (2012). Conceptos de estrategia empresarial. Escuela de Organización Industrial.

- Fernández-Souto, A. B., Puentes - Rivera, I. & Vázquez-Gestal, M. (2019). La gestión comunicativa de las grandes empresas en España: estructura, recursos y principales retos de sus responsables. *Communication & Society*.
- Ferrari, M.A; Durán, A.M. (2018). El estado del arte de las relaciones públicas y la sustentabilidad en organizaciones brasileñas y ecuatorianas. *Revista internacional de relaciones públicas*.
- Ferré-Pavia, C; Hiyo-Tambra, C. (2018). La información accesible sobre RSE en Sudamérica en los campos de la universidad, la administración y las empresas. Estudio exploratorio y comparativo de 10 empresas. *Revista universidad y empresa*.
- Ferrer, L. (2017). La gestión de la comunicación corporativa en situaciones de crisis. Estudio de caso: Nestlé y el uso de aceite de palma. Barcelona.
- García Jiménez, J. (1998). La comunicación interna. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, p. 44.
- García Orta, J. (2012). Comunicación interna y universidad. Una aproximación teórica. Universidad de Sevilla. (Trabajo Final de Máster).
- Gaudêncio Torquato do Rego, F. (1986). *Comunicação empresarial/comunicação institucional. Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. Summus Editorial. São Paulo.
- Georgieva, K. (2020). The great lockdown: worst economic downturn since the great depression. International Monetary Fund.
- Gibello, J. A. (2015) *La Estrategia de Marketing Mix en el Ámbito Internacional. Revisión y Análisis*. Universidad Pontificia Comillas. Madrid.
- Girón, M.E (2011). *Secretos de lujo*. LID Editorial Empresarial. Madrid. Prólogo: Jem Bendell, profesor asociado de Griffith Business School. Fundador de Authentic Luxury Network. Louis Urvois, exPresidente de Loewe.

- Gómez, M. (2007). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. (Tesis Doctoral) Málaga.
- González-Romo, Z. F.; Plaza-Romero, N. (2017). Estrategias de marketing digital en el sector de la moda de lujo. Interacción y redes sociales como herramienta necesaria.
- Gummesson, E. (1991). Qualitative methods in management research. Sage Publications. Newbury Park, California.
- Haase, F.A. (2013). Business communication and globalized english: recent definitions and applications of a concept across the corporate world. Journal of communication.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. 6ª edición. McGRAW-HILL. México.
- Hiscotta, J; Alexandridia, M; Muscolinia, M; Tassonea, E; Palermoa, E; Soultiotib, M; Zevinia, A. (2020). The global impact of the coronavirus pandemic. Cytokine and Growth Factor Reviews. Elsevier.
- Huo, D.; Hung, K. (2015). Internationalization strategy and firm performance: estimation of corporate strategy effect based on big data of chinese it companies in a complex network. Romanian journal of economic forecasting.
- Iglesias, J. (2016). El papel de las marcas de moda en la construcción de la identidad personal. Universitat Ramon Llull. (Tesis Doctoral)
- Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social (2005). Oficinas de Gestión. Conferencia Internacional 2005. Empresas y Responsabilidad Social.
- Interbrand (2013). Mejores marcas españolas.
- Interbrand, The Brand Consulting Group of Omnicom Group Inc.; Moda España (2019). Informe fashion brands vitality. En colaboración con Gordon Brothers.

- International Labour Organization. (2020). COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses. 1st edition.
- Irastorza, E (2018). Radiografía del nuevo universo del lujo Evolución, presente del sector en cifras, protagonistas, consumidores y la vista hacia el futuro. EAE Business School.
- Johanson, J.; Vahlne, J. E (1990). The Mechanism of Internationalisation. International Marketing Review.
- Kim, H.-S. (2011). A reputational approach examining publics' attributions on corporate social responsibility motives. Asian Journal of Communication.
- King, A; Pucker, K; Schendler, A. (2020) There are no easy answers for our biggest global problems. Harvard Business Review.
- KMPG y la colaboración de CEOE (Confederación Española de Organizaciones empresariales). (2020). La empresa española ante el COVID-19. Actualización de Perspectivas España 2020.
- Knight, F. (2018). E-commerce todo al alcance de un click retail. Research Comercial.
- La Calle, L. (2018). Habla a pesar del miedo. La llave del cambio. Oportet Editores. 2ª edición.
- Laing T. (2020). The economic impact of the Coronavirus 2019 (COVID-19): Implications for the mining industry. The Extractive Industries and Society. Elsevier.
- Lanfranco, D.C. (2006). La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Liberal, S; Sierra, J (2016). El consumo de marcas de lujo: significado y hábitos de compra. Opción, vol. 32, nº. 7.
- Lozano, L. (2009). Estrategia empresarial. Redefiniendo la globalización. Revista de Antiguos Alumnos del IESE. Artículo a modo resumen del libro "Redefining Global Strategy" del profesor Pankaj Ghemawat.

- Lustig, N; Mariscal, J (2020). El impacto de la COVID-19 en América Latina: se requieren respuestas fuera del libreto. Fundación Carolina.
- Mañueco, M.T (DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación) (2018). El Estado de la Comunicación en España 2018. Madrid: DIRCOM. 5 edición.
- Marín, P.P. (2016). La Comunicación Empresarial en regiones con un bajo desarrollo empresarial: el caso de las PYMES del sur de Europa. Cádiz.
- Martín, F. (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. Universidad CEU San Pablo. España.
- Martínez, J.A. (2016) Decisiones estrategias de internacionalización de la empresa turística, Revista Turydes: Turismo y Desarrollo.
- Marty, O. (2002). Trabajar en las start-ups. Invertir y divertirse en empresas innovadoras. Revista de Ciencias Sociales. Vol. 1, núm. 95. Costa Rica.
- Maruti, V. (2013). Business Communications. Dept. of Business Economics, Dhananjayrao Gadgil College of Commerce, Satara Dist-Satara Maharashtra, India.
- Meyer, J. (2009) Comunicación estratégica: nuevos horizontes de estudio. México: Fundación Manuel Buendía. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- Ministerio de industria, energía y turismo. (2006-2016). Informe de internacionalización de empresas. Polo tecnológico nacional en ciberseguridad. Incibe.
- Miranda Cubas, F.H; Pastor Nanfuñay, P.M. (2015) Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una municipalidad del departamento de Lambayeque. Facultad de Humanidades. Escuela Académico Profesional de Psicología.

- Montoya, M.J. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. Universidad Autónoma de Baja California, México.
- Mora, R.; Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*. Elsevier.
- Moss, D; Likely, F.; Sriramesh, K.; Ferrari, M.A. (2016). Structure of the public relations/communication department: Key findings from a global study. *Public Relations Review*.
- Muller, P; Fontrodona, J. (2020). El día después: empresas socialmente responsables ante un mundo post-COVID-19. Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa.
- Muñoz, K (2007). Estrategias de comunicación en la formación de mejores empleados para las organizaciones, a partir de una reflexión sobre la comunicación interna como herramienta de gestión para la cohesión y motivación. *Fisec-estrategias*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- O'Brien, D.; Main, A.; Kounkel, S.; Stephan, A.R. (2020). Reporte de tendencias globales de Marketing 2020. Aportar autenticidad a nuestra era digital. *Deloitte Insights*.
- Okonkwo, U. (2007). *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*. Palgrave Macmillan.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. 2ª edición. Dykinson.
- Orozco-Toro, J.A; Ferré-Pavia, C. (2013). *La comunicación estratégica de la responsabilidad social corporativa*. Razón y palabra.

- Pablos, G.A; Ramírez, Y.; Román, A. (2010). Puntos comunes de la comunicación organizacional y control interno. Contribuciones a la economía. Servicios académicos intercontinentales SL. Cuba
- Pacto Mundial Red Española (2020).El liderazgo empresarial frente a la COVID-19. Una visión de la Red Española del Pacto Mundial.
- Pedrero, Y. (2014). La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía. (Trabajo Fin de Máster). Universidad de Barcelona.
- Pérez, F. (2014). Crecimiento y competitividad. Los desafíos del desarrollo inteligente. Fundación BBVA-Ivie. Rubes Editorial.
- Peiró, JM; Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional. Universidad de Valencia.
- Peris-Ortiz, M.; Rueda-Armengot, C.; Benito-Osorio, D. (2013). Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores. Universitat Politècnica de València y Universidad Rey Juan Carlos.
- Pineda-Martínez, P; Ruiz-Mora, I. (2019). Comunicación interna y narrativas transmedia, nuevas estrategias para la empresa responsable. Estudio de caso de Telefónica. El profesional de la información.
- Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. New York: The Free Press.
- PricewaterhouseCoopers (2007). Estrategia empresarial: la pieza para acertar. Visiones y estrategias para los líderes del siglo XXI.
- Puertas, R; Cadme, E; Álvarez, A. (2015). Gestión estratégica de la comunicación digital en la empresa ecuatoriana. Perspectiva comparada con la realidad Europea. Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

- Puerto Becerra, D.P (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. Pensamiento y Gestión. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.
- Ramanna, K (2020). Businesses must reclaim prudent accounting principles. Harvard Business Review.
- Revista Ipmark (2015). Marcas de lujo. El cliente prefiere tocar. Recuperado el 06/07/2020. Obtenido de <https://ipmark.com/marcas-de-lujo-el-cliente-prefiere-tocar/>
- Reyes, T (1999). Métodos cualitativos de investigación: los grupos focales y el estudio de caso. Universidad de Puerto Rico.
- Ritter, T ; Pedersen, CL. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. Industrial Marketing Management. Elsevier.
- Rodrich, R. (2012) Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. Perú.
- Rodríguez-Gómez, E. F. (2017). Un exhaustivo análisis de los grupos de comunicación españoles. En: adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación, nº13. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica y Universitat Jaume I.
- Rodríguez, N. (DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación) (2018). El Estado de la Comunicación en España 2018. Madrid: DIRCOM. 5 edición.
- Rojas, O.I. (2003) .La comunicación en tiempos de crisis. Revista científica de comunicación y educación.
- Roldán, T; Pascual, A.; Rey, P. (2020). Política económica contra el coronavirus: impacto y respuestas para España. Esade.
- Rollo, H; Tran, P. (2016). Your company needs a communications plan for data breaches. Harvard Business Review.

- Rueda, J. F. (2008). Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Universidad El Bosque Bogotá, Colombia.
- Ruiz, S. (DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación) (2018). El Estado de la Comunicación en España 2018. Madrid: DIRCOM. 5 edición.
- Sáenz-Acosta, C.; Ventura-Egoávil, J. (2014). El retorno social de la inversión: ¿se puede medir el impacto de la difusión de un proyecto de responsabilidad social empresarial? Revista universidad y empresa
- San Emerito, M; Juaneda-Ayensa, E; Fernandez-Ortiz, R. (2020). Influence of relationship networks on the internationalization process: the moderating effect of born global. Heliyon-Cell Press.
- Sánchez, M. L. (2005). Desarrollo de la comunicación externa en la empresa. Sala de Prensa. Web para profesionales de la comunicación Iberoamericanos, 83.
- Santos-Álvarez, M.V; García-Merino, T. (2018). Los experimentos en la investigación de estrategia: una mirada múltiple. Estudios Gerenciales.
- Sarmiento, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. Revista Dimensión Empresarial.
- Schultz D. E.; Kitchen P. J. (2004). Managing the Changes in Corporate Branding and Communication: Closing and Re-opening the Corporate Umbrella. Corporate Reputation Review.
- Señarís, L. (2016). Comunicación en la empresa: del por qué al cómo. FADE, Fundación para la prevención de riesgos laborales.
- Sheth, J. (2020). Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. Industrial Marketing Management. Elsevier.
- Suárez, A.M (2007). Necesidad de comunicación ¿cuáles son las necesidades de comunicación que manifiestan los empleados, directivos y relacionistas de las compañías más importantes de Medellín? Colombia.

- Szyszlo, P. (2016). Internationalization strategies for the global knowledge society. Canadian Bureau for International Education PhD Research Series.
- Teixeira, J.P. (2013). Jogos de Guerra: o Uso da Estratégia Militar na Competição Empresarial. Nação e Defesa.
- Trillas, J. (2019). Perspectivas. PWC Panamá. La Revista Corporativa de PwC Interaméricas. Edición número 19. Panamá.
- Tristancho, G. (2017). Evolución de la gestión de la comunicación, empresas de energía eléctrica Bogotá: Editorial Politécnico Grancolombiano, Poliantea.
- TOUS (2018 a). TOUS corporate profile 2018.
- TOUS (2018). Memoria de responsabilidad corporativa. Memoria de sostenibilidad 2018.
- TOUS (2019). Memoria de responsabilidad corporativa. Memoria de sostenibilidad 2019.
- Tous, R. (2020). Frase recogida del perfil personal de Rosa Tous en Instagram. 8/10/2020.
- TOUS (2020). Oso. Historia de un icono. (Película-Documental)
- Túñez, M. (2012). La gestión de la comunicación en las organizaciones. Comunicación social ediciones y publicaciones. Zamora.
- Túñez-López; M; Costa-Sánchez, C; Míguez, M.I. (2017). Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. Estudios sobre el Mensaje Periodístico. Ediciones complutenses.
- USINA (2012) Comunicación institucional: Manual para entidades de la economía solidaria. Editorial Pantalla. Argentina.

- Van- Riel, C. (2018). Three Important Forms of Corporate Communication. Países Bajos. Razón y palabra. Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación.
- Vicente, Y.; Alonso, I. (2006). Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas. Agronomía Colombiana.
- Villanueva, J; De Toro, J.M; Soldado, P. (2017). Estrategias de entrada en mercados internacionales: El papel de la marca. IESE Business School, Foro de Marcas Renombradas Españolas, ICEX España exportación e inversiones, AUXADI y Oficina española de patentes y marcas.
- Villareal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. Cuadernos de Gestión.
- Villarreal, O. (2008). La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias. Revista internacional administración y finanzas. Vol. 1, nº 1.
- World Economic Forum; In collaboration with Willis Towers Watson. (2020). Workforce Principles for the COVID-19 Pandemic Stakeholder Capitalism in a Time of Crisis.
- Yarlequé, A. (2015). La comunicación en la empresa como estrategia para el desarrollo del talento humano. Buenos Aires.
- Yin, R. (1989). Case study research- Design and Methods. Sage Publications Inc. USA.
- Zarembaa, A; Kizysc,R; Aharond, D.Y; Demire, E. (2020). Infected Markets: Novel Coronavirus, Government Interventions, and Stock Return Volatility around the Globe. Finance Research Letters. Elsevier.

Anexo 1. Entrevista personal a Rosa Tous, Vicepresidenta Corporativa de TOUS

1.- TOUS es una marca tierna, divertida y de espíritu joven. Es así cómo la compañía se define y cómo construye la comunicación de la marca, pero ¿Cómo decide empezar a participar de manera activa en el proyecto que empezaron sus abuelos?

La joyería ha estado presente en mi vida desde niña, en mi casa desayunábamos pulseras, comíamos collares y cenábamos pendientes! Así que, dedicarme al negocio familiar, fue algo normal. Decidí estudiar Gemología en Los Ángeles, y fue una muy buena opción. Poder hablar sobre mi negocio desde un punto de vista de un gran conocimiento sobre el mismo, es un acierto.

2.- ¿Cuáles son los aspectos que recompensan su trabajo? ¿Qué es lo que más le motiva para continuar?

¡Me encanta mi trabajo! Poder llevar a cabo el sueño de mi familia es muy ilusionante, y más haciéndolo acompañada por mis padres y mis hermanas, y por un gran equipo de profesionales. Mi trabajo me reta a estar aprendiendo constantemente y me permite conocer a gente interesantísima.

3.- Durante la década de los 90, sus hermanas y usted se fueron incorporando de manera paulatina al Grupo TOUS, coincidiendo con el inicio del proceso de internacionalización de TOUS en 1996 en Japón, EEUU y Alemania. ¿Cómo fue ese tiempo?

Los inicios fueron apasionantes y difíciles al mismo tiempo. Tuvimos que aprender cómo abrir y posicionarnos en mercados tan diferentes. El poder estar hoy en 45 países te da una mayor seguridad que las cosas se han hecho bien.

4.- En el año 1997, fueron pioneros en la contratación de una embajadora de su marca con Eugenia Martínez de Irujo, Duquesa de Montoro. Años más tarde, continúan con la misma estrategia a nivel nacional e internacional con otras caras conocidas. ¿Cómo utilizan la comunicación como estrategia con el exterior?

En ese momento no era muy habitual la contratación de celebridades para prescribir la marca, pero nosotros tuvimos esa visión, y seguimos trabajando en un plan de embajadoras y amigas de la marca en diferentes países para poder estar cerca de nuestros consumidores y clientes.

Al final, la comunicación tiene diferentes vertientes y es la combinación de los diferentes factores que te posiciona en el mercado.

5.- La comunicación siempre ha sido un eje estratégico fundamental. No sólo hay que hacer las cosas bien o ser bonitas, sino tener el poder de comunicarlo. ¿Los buenos profesionales han contribuido en el éxito de la empresa?

Siempre hay que trabajar con los mejores si quieres ser el mejor.

6.- ¿Qué estrategia siguieron tras confirmarse la situación de crisis por el COVID-19, especialmente, en la internacionalización?

En primer lugar, definimos la estrategia basada en las 3 p: proteger a nuestras personas, proteger nuestro negocio y proteger nuestro futuro. A partir de ahí, la comunicación interna y externa se convirtió en clave para seguir cerca de nuestros equipos y clientes.

7.- La crisis del Covid-19, ha provocado una digitalización espectacular y el crecimiento de los mercados online. Una omnicanalidad en todos los sentidos. TOUS empezó su servicio de venta online en 2006. Cuando la pandemia empezó en Marzo del 2020, las más de 700 tiendas que tienen

físicamente en todo el mundo, tuvieron que cerrar. Sin embargo, la única tienda que permaneció abierta fue la tienda online en los 18 mercados e-commerce donde está presente, consiguiendo un aumento alto en las ventas online. ¿Qué importancia tiene para TOUS el canal digital?

La digitalización se ha visto acelerada en todo el mundo debido a la pandemia. Para quienes estábamos ya preparados ha supuesto un crecimiento exponencial que ha venido para quedarse. Ahora sólo tenemos que seguir trabajando para que la evolución de la digitalización siga impactando para la mayor comodidad y beneficio de nuestros clientes.

8.- ¿Cuál ha sido el mayor reajuste estratégico que ha sufrido la empresa en este periodo?

El 2020 ha sido el año en que celebrábamos nuestro centenario, por lo que los planes que teníamos se vieron impactados por la situación de lock down. Y un ejemplo de reajuste estratégico que vivimos fue nuestra campaña del día de la madre. Teníamos preparada una campaña basada en el concepto “lucky” y nos pareció que mientras estábamos confinados este concepto no era el más adecuado. Así que en 20 días ideamos, rodamos y lanzamos una nueva campaña basada en “Quizás no es éste el mejor momento para nacer, pero seguro que es el mejor lugar del mundo: tu madre”.

9.- ¿Cuál fue la función de la comunicación interna gestionada dentro de la empresa y qué iniciativas se llevaron a cabo durante el COVID?

Teníamos en marcha ya una plataforma de comunicación interna Yammer y Teams, que nos permitió estar en contacto con todas nuestras personas y seguir al mismo tiempo trabajando.

Por la Red social interna se pusieron en marcha retos, se compartieron iniciativas sociales y se mantuvo una conversación activa durante todo el lock down, que sigue operativa, y se ha convertido en una gran herramienta de comunicación.

10.- TOUS siempre ha sido una compañía innovadora, capaz de apreciar y adaptarse a los nuevos tiempos. Su madre, Rosa Oriol, a finales de los años 70, reparó que la sociedad española estaba cambiando, donde las mujeres estaban teniendo más poder de decisión en lo que compraban y en lo que usaban. Comenzaron a hacer joyas para el día a día. De ahí, que TOUS se haya adaptado a ser un lujo asequible.

Otro gran momento fue en el año 2000. Se dieron cuenta de que TOUS podría ofrecer mucho más a sus clientes, apostando por la diversificación a accesorios de moda, bolsos y perfumes. Sin duda, el año 2020 será siempre un gran momento por celebrar sus 100 años de historia. El 25 de septiembre presentaron en el Festival Internacional de Cine de San Sebastián la historia del oso, el icono de la marca en forma de película. ¿Han podido promover la innovación y la creatividad?

Los retos son muchos. La innovación y la creatividad son una constante en TOUS. Es necesario investigar y sorprender con nuevos materiales e ideas para seguir impactando a nuestros clientes.

La sostenibilidad es un must en TOUS, es donde estamos poniendo el foco desde hace algunos años, y con el objetivo de identificar los principales Objetivos de Desarrollo Sostenible en los que podemos impactar. Con algunas acciones que son una realidad, como en Julio de 2020, TOUS se convierte en miembro certificado por el Responsible Jewelry Council. Y esta pasada Navidad lanzamos una colección trazable con Tracemark.

11.- En el año 2018, comienza el proyecto TOUS Heritage para preservar la identidad, memoria corporativa y el patrimonio histórico-industrial de TOUS. ¿Cómo ve el futuro?

Construimos para perdurar.

12.- En el año 2017, en una entrevista con Patricia Sañes, dijo que su reto era dejar de trabajar tres años después de que se cumpliera el centenario de TOUS, para dedicar más tiempo a hablar con empresarios y jóvenes, contando su experiencia de empresa familiar. ¿Lo mantiene?

Es cierto que lo dije y lo he tenido en la mente durante mucho tiempo, pero me siento con mucha energía para seguir trabajando en la compañía, sin renunciar a lo que me encanta que es poder tener presencia en organizaciones que me aporten y dar ponencias a jóvenes estudiantes.

Para mí lo importante es seguir trabajando con ilusión y pasión. Cada nuevo día.

13.- Ha habido muchos cambios en nuestra forma de vivir en los últimos meses, ¿Qué lección de vida ha aprendido?

Hemos aprendido que todo puede cambiar y que somos capaces de adaptarnos a nuevas circunstancias.

Me siento orgullosa de mi equipo y de mi familia.

Anexo 2. Depósitos de cuentas de Joyería TOUS. Años 2014 y 2018.

La auditora Deloitte, tiene la labor de verificar la información contable, de los ejercicios terminados el 31 de Diciembre del 2014 y 2018, para posteriormente inscribirlo en el Registro Mercantil de Lleida (España). Todas las cuentas expresan, la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de la empresa: Joyería TOUS, S. A.

Actividad principal: Comercio al por menor de artículos de relojería y joyería en establecimientos especializados.

Capital social: El capital social de la sociedad a 31 de Diciembre de 2018 asciende a 240.400 euros, representado por 4000 acciones de 60,1 euros de valor nominal cada una, totalmente suscritas y desembolsadas. Todas las acciones que componen el capital social disfrutan de los mismos derechos, no teniendo restricciones estatutarias. A 31 de diciembre de 2018 Joyería TOUS, S.A., posee el 99,98% del capital social de la sociedad.

Importe neto de la cifra de negocios: La totalidad de la cifra neta de negocios de la Sociedad corresponde a las operaciones comerciales efectuadas en el desarrollo de su actividad.

- En el ejercicio **2018**, el 64,74% de la cifra neta de negocios, correspondía a ventas efectuadas en el mercado nacional, siendo el porcentaje de los mercados internacionales un 32,26%. El importe neto de la cifra de negocios ha ascendido a 319.771.203 euros.
- En el ejercicio **2017**, el 69,79% de la cifra neta de negocios correspondía a ventas efectuadas en el mercado nacional, siendo el porcentaje en los mercados internacionales un 30,21%. El importe neto de la cifra de negocios ha ascendido a 304.165.407 euros.

- En el ejercicio **2014**, el 70% de la cifra neta de negocios correspondía a ventas efectuadas en el mercado nacional, siendo el porcentaje de los mercados internacionales un 30%. El importe neto de la cifra de negocios ha ascendido a 222.963.669 euros.
- En el ejercicio **2013**, el 72,5% de la cifra neta de negocios correspondía a ventas efectuadas en el mercado nacional, siendo el porcentaje de los mercados internacionales un 27,5%. El importe neto de la cifra de negocios ha ascendido a 192.894.256 euros.

Principales riesgos: Los principales riesgos a los que se enfrenta la sociedad son los propios del sector en el que opera y los derivados de la situación económica actual, siendo responsabilidad de los Administradores la de tomar decisiones que mitiguen cualquier tipo de riesgo.

A continuación, podremos examinar la situación financiera y su evolución a lo largo de los años, mediante las variaciones existentes en las distintas cuentas de su estructura económica y financiera. Para ello, se han seleccionado los estados financieros de los años 2013, 2014, 2017 y 2018, por medio del balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias, incluyendo, también, el estado de cambios en el patrimonio neto, y el estado de flujo de efectivos, que TOUS presentó ante el Registro Mercantil correspondiente.

Balance de situación al 31 de Diciembre de 2014

(Euros)

Este documento es un elemento básico de información sobre Joyería TOUS. Representa la situación patrimonial en ese momento concreto. Está formado por el activo (bienes y derechos), pasivo (obligaciones) y el patrimonio neto (fondos propios).

ACTIVO	Notas de la Memoria			PASIVO	Notas de la Memoria		
		31.12.14	31.12.13			31.12.14	31.12.13
ACTIVO NO CORRIENTE:				PATRIMONIO NETO:			
Inmovilizado intangible-	Nota 6	8.406.371	8.487.655	FONDOS PROPIOS-	Nota 12		
Fondo de comercio	Nota 2	4.859.571	4.859.671	Capital-		240.400	240.400
Aplicaciones informáticas		2.405.207	2.173.344	Capital escriturado		240.400	240.400
Otro inmovilizado intangible		1.141.493	1.454.640	Prima de emisión-		1.652.783	1.652.783
Inmovilizado material-	Nota 7	11.222.968	9.863.590	Reservas-		184.337.022	180.340.461
Terrenos y construcciones		151.489	154.341	Legal		48.080	48.080
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material		11.071.469	9.599.649	Otras reservas		164.288.942	180.292.371
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo-		7.889.330	7.800.000	Resultado del ejercicio		18.821.581	18.998.571
Instrumentos de patrimonio	Nota 9.3	7.889.330	7.500.000	Operaciones de cobertura	Nota 10	-	(108.384)
Inversiones financieras a largo plazo-	Nota 9.1	6.735.119	13.496.886	Total patrimonio neto		205.052.085	201.129.821
Instrumentos de patrimonio		2.369.530	3.157.583				
Créditos a largo plazo		2.496	-				
Valores representativos de deuda a largo plazo		2.500.000	1.500.000				
Otros activos financieros		1.863.093	8.839.283				
Activos por impuesto diferido	Nota 14.4	526.321	327.674				
Total activo no corriente		34.779.799	39.766.085				
				PASIVO NO CORRIENTE:			
ACTIVO CORRIENTE:				Deudas a largo plazo-	Nota 13	449.925	949.900
Existencias-				Otros pasivos financieros		449.925	949.900
Comerciales	Nota 11	89.223.932	76.872.304	Pasivos por impuesto diferido	Nota 14.5	676.590	933.512
Materias primas y otros aprovisionamientos		7.146.532	5.977.456	Total pasivo no corriente		1.026.515	1.883.412
Anticipos a proveedores		1.210.756	543.372				
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar-		77.412.080	63.005.213				
Clientes por ventas y prestaciones de servicios		53.804.967	36.033.233				
Clientes, empresas del grupo y asociadas	Nota 17.2	23.178.075	16.722.619				
Deudores varios		61.797	88.242				
Personal		66.734	52.347	PASIVO CORRIENTE:			
Otros créditos con las Administraciones Públicas	Nota 14.1	298.507	108.772	Provisiones a corto plazo-		60.967	125.967
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo-	Nota 17.2	11.667.928	7.104.819	Deudas a corto plazo-	Nota 13	1.237.234	1.193.270
Créditos a empresas del grupo y asociadas a corto plazo		11.667.928	7.104.819	Otros pasivos financieros		1.237.234	1.030.180
Inversiones financieras a corto plazo-	Nota 9.2	11.003.501	22.116.497	Derivados		-	183.110
Valores representativos de deuda		3.025.461	1.502.729	Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar-		29.249.303	21.080.418
Derivados		-	517	Proveedores		4.503.944	3.181.941
Otros activos financieros		7.978.020	20.613.251	Proveedores, empresas del grupo y asociadas	Nota 17.2	14.180.682	11.152.095
Periodificaciones a corto plazo		1.209.958	788.137	Acreedores varios		8.707.258	5.115.956
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes-		12.327.907	25.729.633	Personal		945.632	825.840
Tesorería		12.327.907	25.729.633	Otras deudas con las Administraciones Públicas	Nota 14.1	931.787	774.595
Total activo corriente		201.845.306	185.616.603	Total pasivo corriente		30.647.504	22.389.666
TOTAL ACTIVO		236.625.105	225.382.688	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		236.625.105	225.382.688

Cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio 2014

(Euros)

Estado económico fundamental de las cuentas anuales, que constituye su saldo, y la información contenida en ella, que desglosa las categorías de ingresos y gastos del ejercicio contable de Joyería TOUS.

	Notas de la Memoria	Ejercicio 2014	Ejercicio 2013
OPERACIONES CONTINUADAS:			
Importe neto de la cifra de negocios-	Nota 16.1	222.963.669	192.894.256
Ventas		222.963.669	192.894.256
Aprovisionamientos-	Nota 16.2	(96.015.536)	(82.078.858)
Consumo de mercaderías		(71.435.905)	(62.759.002)
Consumo de materias primas y otras materias consumibles		(21.280.082)	(16.248.524)
Trabajos realizados por otras empresas		(3.171.220)	(2.571.332)
Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	Nota 11	(128.329)	(500.000)
Otros ingresos de explotación-		728.407	776.493
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente		728.407	711.493
Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio		-	65.000
Gastos de personal-		(22.712.819)	(19.754.055)
Sueldos, salarios y asimilados		(17.672.906)	(15.463.692)
Cargas sociales	Nota 16.3	(5.039.913)	(4.290.363)
Otros gastos de explotación-		(78.912.783)	(64.588.873)
Servicios exteriores		(77.838.231)	(63.427.984)
Tributos		(239.250)	(181.147)
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	Nota 9.4	(835.302)	(979.742)
Amortización del inmovilizado	Notas 6 y 7	(4.185.431)	(3.669.356)
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado-		(430.943)	(842.060)
Resultados por enajenaciones y otras	Nota 7	(430.943)	(842.060)
Otros resultados		(367.677)	(98.478)
Resultado de explotación		21.066.887	22.639.069
Ingresos financieros-		2.372.752	2.810.436
De participaciones en instrumentos de patrimonio	Notas 9.3 y 17.1	1.250.000	850.000
De valores negociables y otros instrumentos financieros	Nota 16.4	1.122.752	1.960.436
Gastos financieros-	Nota 16.4	(327.691)	(331.297)
Por deudas con terceros		(327.691)	(331.297)
Variación del valor razonable en instrumentos financieros		244.173	(74.042)
Diferencias de cambio	Nota 15	2.818.758	(1.232.418)
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros-	Nota 9	(4.593.368)	(2.583.213)
Deterioro y pérdidas		(4.593.368)	(2.583.213)
Resultado financiero		514.624	(1.410.534)
Resultado antes de impuestos		21.581.511	21.228.535
Impuestos sobre beneficios	Nota 14.3	(2.759.630)	(2.231.964)
Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas		18.821.881	18.996.571
Resultado del ejercicio		18.821.881	18.996.571

Estado de cambios en el patrimonio neto del ejercicio 2014

Refleja las variaciones de las partidas que engloban el patrimonio neto de TOUS durante el ejercicio. Tiene dos partes:

A) Estado de ingresos y gastos reconocidos

(Euros)

Manifiesta exclusivamente los ingresos y gastos generados por la actividad de la empresa durante el ejercicio.

	Ejercicio 2014	Ejercicio 2013
RESULTADO DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (I)	18.821.881	18.996.571
Ingresos y gastos imputados directamente al patrimonio neto:		
Por cobertura de flujos de efectivo	281.694	(162.259)
Efecto impositivo	(84.508)	48.678
Total ingresos y gastos imputados directamente en el patrimonio neto (II)	197.186	(113.581)
Transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias		
Por cobertura de flujos de efectivo	(138.289)	39.687
Efecto impositivo	41.487	(11.906)
Total transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias (III)	(96.802)	27.781
Total ingresos y gastos reconocidos (I+II+III)	18.922.265	18.910.770

B) Estado total de cambios en el patrimonio neto

(Euros)

Contiene las modificaciones habidas en el patrimonio neto, incluidos los procedentes de transacciones realizadas.

	Capital	Prima de emisión	Reservas	Reserva de fusión	Ajustes por cambio de valor	Resultado del ejercicio	TOTAL
SALDO FINAL DEL EJERCICIO 2012	240.400	1.652.783	150.274.183	8.853.136	(14.583)	21.213.132	182.219.051
Total ingresos y gastos reconocidos (Nota 10)	-	-	-	-	(85.801)	18.996.571	18.910.770
Distribución del resultado del ejercicio 2012	-	-	21.213.132	-	-	(21.213.132)	-
SALDO FINAL DEL EJERCICIO 2013	240.400	1.652.783	171.487.315	8.853.136	(100.384)	18.996.571	201.129.821
Total ingresos y gastos reconocidos (Nota 10)	-	-	-	-	100.384	18.821.881	18.922.265
Distribución del resultado del ejercicio 2013	-	-	3.996.571	-	-	(18.996.571)	(15.000.000)
SALDO FINAL DEL EJERCICIO 2014	240.400	1.652.783	175.483.886	8.853.136	-	18.821.881	205.052.086

Estado de flujos de efectivo del ejercicio 2014

(Euros)

Estado financiero que informa sobre los movimientos de efectivo, ordenados y agrupados por los tipos de actividades que se producen en Joyería TOUS.

	Notas de la Memoria	Ejercicio 2014	Ejercicio 2013
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN (I):		(4.640.029)	24.805.410
Resultado del ejercicio antes de impuestos		21.581.511	21.228.535
Ajustes al resultado-		5.309.554	7.189.968
Amortización del inmovilizado	Notas 6 y 7	4.185.431	3.669.356
Correcciones valorativas por deterioro y provisiones		963.631	1.342.060
Resultados por bajas y enajenaciones de inmovilizado	Nota 7	430.943	842.060
Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros	Nota 9	4.593.368	2.583.213
Ingresos financieros	Nota 16.4	(2.372.752)	(2.810.436)
Gastos financieros	Nota 16.4	327.691	331.297
Diferencias de cambio	Nota 15	(2.818.758)	1.232.418
Cambios en el capital corriente-		(29.095.546)	(2.315.533)
Existencias		(11.479.957)	(8.053.733)
Deudores y otras cuentas a cobrar		(25.325.277)	2.063.142
Otros activos corrientes		(399.584)	(290.327)
Acreedores y otras cuentas a pagar		8.128.975	3.778.141
Otros activos y pasivos no corrientes		(19.703)	187.244
Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación-		(2.435.548)	(1.497.561)
Pagos de intereses		(327.691)	(331.297)
Cobros de dividendos	Nota 9.3	1.250.000	850.000
Cobros de intereses		1.122.752	1.960.436
Pagos por impuesto sobre beneficios	Nota 14.2	(4.480.609)	(3.976.700)
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN (II):		3.919.320	(11.665.828)
Pagos por inversiones-		(18.187.460)	(12.925.107)
Inmovilizado intangible	Nota 6	(1.522.971)	(1.689.929)
Inmovilizado material	Nota 7	(4.456.379)	(2.964.273)
Otros activos financieros		(12.208.110)	(8.270.905)
Cobros por desinversiones-		22.106.780	1.259.279
Inmovilizado material		75.292	26.861
Otros activos financieros		22.031.488	1.232.418
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN (III):		(15.499.975)	-
Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero-		(15.499.975)	-
Pago de deudas con empresas del grupo y asociadas		(499.975)	-
Pago de dividendos	Nota 12	(15.000.000)	-
EFFECTO DE LAS VARIACIONES DE LOS TIPOS DE CAMBIO (IV)		2.818.758	(1.232.418)
AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (I+II+III)		(13.401.926)	11.707.164
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio		25.729.833	14.022.669
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio		12.327.907	25.729.833

Balance de situación al 31 de Diciembre de 2018

(Euros)

ACTIVO	Notas de la Memoria	31.12.18	31.12.17	PASIVO	Notas de la Memoria	31.12.18	31.12.17
ACTIVO NO CORRIENTE:				PATRIMONIO NETO:			
Inmovilizado intangible-	Nota 6	17.152.929	17.091.483	FONDOS PROPIOS-	Nota 11		
Fondo de comercio		5.700.030	6.323.644	Capital-		240.400	240.400
Aplicaciones informáticas		7.843.805	6.112.419	Capital suscrito		240.400	240.400
Otros inmovilizados intangibles		3.510.194	4.655.721	Prima de emisión		1.652.783	1.652.783
Inmovilizado material-	Nota 7	16.783.403	18.204.229	Reservas-		186.330.377	185.201.551
Terrenos y construcciones		140.328	143.052	Legal		48.030	48.030
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material		15.653.865	17.384.525	Otras reservas		186.282.287	185.153.471
Inmovilizado en curso y anticipos		609.212	608.232	Resultado del ejercicio		14.578.758	4.728.434
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo-		33.484.901	62.214.740	Subvenciones, donaciones y legados recibidos		23.058	94.900
Instrumentos de patrimonio	Nota 9.3	7.000.000	7.000.000	Total patrimonio neto		202.823.374	191.919.068
Créditos a empresas del grupo y asociadas a largo plazo	Nota 10.2	19.807.100	19.807.100				
Otros activos financieros	Nota 10.2	26.277.801	35.007.640				
Inversiones financieras a largo plazo-	Nota 9.1	5.852.377	8.655.674				
Instrumentos de patrimonio		887.813	1.451.859				
Créditos a largo plazo a terceros		-	1.059.020				
Créditos a largo plazo a entidades vinculadas	Nota 10.2	3.540.506	3.604.610				
Valores representativos de deuda a largo plazo		-	2.000.000	PASIVO NO CORRIENTE:			
Otros activos financieros		1.743.098	1.802.250	Provisiones a largo plazo-	Nota 19	9.828.028	6.727.893
Activos por impuesto diferido	Nota 13.4	4.859.828	3.250.488	Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal		9.111.268	6.727.893
Total activo no corriente		88.243.440	110.418.314	Otras provisiones		614.700	-
				Deudas a largo plazo-	Nota 12	73.000	3.276.268
ACTIVO CORRIENTE:				Otros pasivos financieros		73.000	3.276.268
Existencias-	Nota 10	78.421.240	78.811.065	Pasivos por impuesto diferido	Nota 13.5	68.087	147.193
Comerciales		65.724.641	65.473.173	Total pasivo no corriente		9.783.125	9.151.094
Materias primas y otros aprovisionamientos		11.790.879	9.041.090				
Anticipos a proveedores		905.720	1.298.798				
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar-		79.411.278	53.744.518	PASIVO CORRIENTE:			
Clientes por ventas y prestaciones de servicios		44.200.967	48.215.348	Deudas a corto plazo-	Nota 12	5.524.974	4.022.802
Clientes, empresas del grupo y asociadas	Nota 10.2	34.602.998	7.155.925	Otros pasivos financieros		5.524.974	4.022.802
Deudores varios		11.952	-	Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	Nota 10.2	1.448.750	6.322.838
Personal		9.402	18.724	Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar-		47.238.419	44.498.424
Otros créditos con las Administraciones Públicas	Nota 13.1	365.989	370.521	Proveedores		8.797.627	7.847.869
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo-	Nota 10.2	3.897.898	8.075.642	Proveedores, empresas del grupo y asociadas	Nota 10.2	13.800.088	12.636.313
Créditos a empresas del grupo y asociadas a corto plazo		3.697.858	8.075.642	Acreedores varios		17.817.008	18.239.521
Inversiones financieras a corto plazo-	Nota 9.2	2.328.741	453.110	Personal		2.662.113	2.407.470
Créditos a terceros a corto plazo		8.430	80.127	Otras deudas con las Administraciones Públicas	Nota 13.1	1.397.482	1.465.610
Valores representativos de deuda		2.000.030	-	Anticipos de clientes		2.985.101	1.778.432
Otros activos financieros		319.581	378.983	Periodificaciones a corto plazo		-	17.284
Periodificaciones a corto plazo		1.571.591	1.645.549	Total pasivo corriente		54.214.143	55.061.558
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes-		3.134.408	2.979.324				
Tesorería		3.134.408	2.979.324	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		288.808.842	256.131.520
Total activo corriente		168.545.202	143.715.206				
TOTAL ACTIVO		256.808.642	258.133.520				

Cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio 2018

(Euros)

	Notas de la Memoria	Ejercicio 2018	Ejercicio 2017
OPERACIONES CONTINUADAS:			
Importe neto de la cifra de negocios-	Nota 15.1	319.771.203	304.166.407
Ventas		318.876.430	303.495.226
Prestación de servicios		894.773	670.181
Aprovisionamientos-		(147.798.305)	(140.912.467)
Consumo de mercaderías	Nota 15.2	(106.965.963)	(110.140.279)
Consumo de materias primas y otras materias consumibles	Nota 15.2	(28.333.960)	(25.689.282)
Trabajos realizados por otras empresas		(12.549.944)	(4.224.494)
Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	Nota 10	41.562	(858.412)
Otros ingresos de explotación-		2.976	14.651
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente		2.976	14.651
Gastos de personal-		(43.967.953)	(40.565.778)
Sueldos, salarios y asimilados		(35.324.748)	(32.409.737)
Cargas sociales	Nota 15.4	(8.643.205)	(8.156.041)
Otros gastos de explotación-		(103.418.107)	(97.297.097)
Servicios exteriores		(102.408.922)	(96.260.814)
Tributos		(405.505)	(347.402)
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	Nota 9.4	(592.801)	(685.761)
Otros gastos de gestión corriente		(10.879)	(3.120)
Amortización del Inmovilizado	Notas 6 y 7	(10.951.509)	(9.639.729)
Imputación de subvenciones de Inmovilizado no financiero y otras		71.844	-
Deterioro y resultado por enajenaciones del Inmovilizado-		(72.215)	(222.179)
Resultados por enajenaciones y otras	Nota 7	(72.215)	(222.179)
Otros resultados	Nota 15.6	(497.765)	(9.088.703)
Resultado de explotación		13.140.169	6.554.105
Ingresos financieros-		5.216.753	2.898.026
De participaciones en instrumentos de patrimonio-		3.975.000	1.500.000
En empresas del grupo y asociadas	Notas 9.3 y 16.1	3.975.000	1.500.000
De valores negociables y otros Instrumentos financieros-		1.241.753	1.398.026
En empresas del grupo y asociadas	Nota 16.1	869.800	185.278
En terceros	Nota 15.5	371.953	1.212.748
Gastos financieros-		(1.378.584)	(887.322)
Por deudas con empresas del grupo y asociadas	Nota 16.1	(446.922)	(176.415)
Por deudas con terceros	Nota 15.5	(931.662)	(710.907)
Variación del valor razonable en instrumentos financieros		(76.783)	(78.693)
Diferencias de cambio	Nota 14	1.285.360	(1.949.418)
Resultado financiero		5.046.746	(17.407)
Resultado antes de impuestos		18.186.915	6.536.698
Impuestos sobre beneficios	Nota 13.3	(3.608.157)	(1.807.264)
Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas		14.578.758	4.729.434
Resultado del ejercicio		14.578.758	4.729.434

Estado de cambios en el patrimonio neto del ejercicio 2018

A) Estado de ingresos y gastos reconocidos

(Euros)

	Ejercicio 2018	Ejercicio 2017
RESULTADO DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (I)	14.578.758	4.729.434
Ingresos y gastos imputados directamente al patrimonio neto:		
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	-	126.533
Efecto impositivo	-	(31.633)
Total ingresos y gastos imputados directamente en el patrimonio neto (II)	-	94.900
Transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias		
Por cobertura de flujos de efectivo	-	-
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	(95.792)	-
Efecto impositivo	23.948	-
Total transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias (III)	(71.844)	-
Total ingresos y gastos reconocidos (I+II+III)	14.506.914	4.824.334

B) Estado total de cambios en el patrimonio neto

(Euros)

	Capital	Prima de emisión	Reservas	Reserva de fusión	Subvenciones, donaciones y legados recibidos	Resultado del ejercicio	TOTAL
SALDO FINAL DEL EJERCICIO 2016	240.400	1.652.783	168.483.328	14.148.928	-	11.876.481	184.401.801
Total ingresos y gastos reconocidos	-	-	-	-	94.900	4.729.434	4.824.334
Distribución del resultado del ejercicio 2016	-	-	11.876.481	-	-	(11.876.481)	-
Varaciones del perímetro (Nota 2)	-	-	-	2.802.833	-	-	2.802.833
SALDO FINAL DEL EJERCICIO 2017	240.400	1.652.783	168.359.789	16.951.762	94.900	4.729.434	191.919.968
Total ingresos y gastos reconocidos	-	-	-	-	(71.844)	14.578.758	14.506.914
Distribución del resultado del ejercicio 2017	-	-	-	-	-	(4.729.434)	(4.729.434)
Varaciones del perímetro (Nota 2)	-	-	-	1.128.826	-	-	1.128.826
SALDO FINAL DEL EJERCICIO 2018	240.400	1.652.783	168.359.789	17.970.588	23.056	14.578.758	202.826.374

Estado de flujos de efectivo del ejercicio 2018

(Euros)

	Notas de la Memoria	Ejercicio 2018	Ejercicio 2017
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN (I):		34.778.599	15.781.179
Resultado del ejercicio antes de Impuestos		18.186.915	6.636.698
Ajustes al resultado-		10.354.738	13.352.047
Amortización del inmovilizado	Notas 6 y 7	10.951.509	9.539.729
Correcciones valorativas por deterioro y provisiones		4.449.604	3.572.732
Imputación de subvenciones		(71.844)	-
Resultados por bajas y enajenaciones de inmovilizado	Nota 7	72.215	222.179
Ingresos financieros	Nota 15.5	(5.216.753)	(2.899.026)
Gastos financieros	Nota 15.5	1.378.594	887.322
Diferencias de cambio	Nota 14	(1.285.360)	1.949.418
Variación de valor razonable en instrumentos financieros		76.783	78.893
Cambios en el capital corriente-		4.999.662	(4.493.551)
Existencias		431.307	5.039.354
Deudores y otras cuentas a cobrar		1.409.626	(14.294.043)
Otros activos corrientes		(693.878)	524.086
Acreedores y otras cuentas a pagar		3.883.515	5.642.474
Otros activos y pasivos no corrientes		(30.988)	(1.405.422)
Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación-		1.237.284	385.985
Pagos de intereses		(306.172)	(887.322)
Cobros de dividendos	Nota 9.3	3.975.000	1.500.000
Cobros de intereses		-	478.068
Pagos por impuesto sobre beneficios	Nota 13.2	(2.431.544)	(704.761)
Otros cobros (pagos)		-	-
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN (II):		(7.748.422)	(14.019.421)
Pagos por Inversiones-		(7.751.606)	(14.477.282)
Inmovilizado intangible	Nota 6	(4.562.287)	(4.751.245)
Inmovilizado material	Nota 7	(5.022.985)	(5.916.580)
Otros activos financieros		-	(3.809.457)
Cobros por desinversiones-		3.184	457.862
Inmovilizado material		3.184	165.408
Otros activos financieros		1.833.666	-
Variación neta de efectivo por combinación de negocios		-	292.454
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN (III):		(28.160.455)	1.339.904
Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero-		(23.431.021)	1.339.904
Emisión de deudas con empresas del grupo y asociadas		5.935.118	2.843.058
Emisión de otras deudas		1.502.172	-
Devolución y amortización de deudas con empresas del grupo y asociadas		(27.607.043)	-
Devolución y amortización de otras deudas		(3.201.268)	(1.503.154)
Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio-		(4.729.434)	-
Dividendos		(4.729.434)	-
EFFECTO DE LAS VARIACIONES DE LOS TIPOS DE CAMBIO (IV)	Nota 14	1.285.360	(1.949.418)
AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (I+II+III+IV)		155.082	1.152.244
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio		2.979.324	1.627.080
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio		3.134.406	2.979.324