

**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN**



---

**Universidad de Valladolid**



**GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS**

CURSO 2022-2023

**ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA MARCA TOUS**

TRABAJO DE DISERTACIÓN

PALMIRA REBOTO CASTILLO

Tutora académica: Ana Sebastián Morrillas

Segovia, junio 2023

## ÍNDICE

### **1. INTRODUCCIÓN**

1.1 Motivación, Justificación y Delimitación del objeto de estudio

1.2 Objetivos

1.3 Metodología

### **2. MARCO TEÓRICO**

2.1 Historia de la marca Tous: Misión, visión, valores y propósito

2.2 Evolución de la marca Tous

2.3 Diferentes estrategias de la marca

### **3. INVESTIGACIÓN: CASO DE ESTUDIO DE TOUS**

3.1 Análisis de la marca

3.2 Análisis del mercado

3.3 Análisis del posicionamiento

3.4 Análisis de competencia

3.4.1 Swarovsky

3.4.2 Pandora

3.5 Análisis del Público Objetivo

3.6 Análisis de las encuestas

3.7 DAFO

### **4. ERRORES DETECTADOS**

4.1 Posibles problemas de comunicación detectados

4.2 Solución a los problemas localizados

### **5. APORTACIONES: PROPUESTA DE MEJORA PARA LA COMUNICACIÓN DE LA MARCA**

5.1 Objetivos, estrategias y tácticas para el 2024

5.2 Territorio y concepto estratégico

5.3 Público objetivo

5.4 Medios elegidos para llevar a cabo la propuesta de comunicación

### **6. CONCLUIONES**

### **7. BIBLIOGRAFÍA**

### **8. ANEXOS**

## RESUMEN

Tous es una marca catalana cuya actividad principal se centra en artículos de joyería además de ofrecer otro tipo de productos. Esta firma, cuenta con antecedentes publicitarios y es conocida tanto nacional como internacionalmente.

Este trabajo fin de grado pretende realizar un plan de comunicación para un caso práctico y real de la marca Tous, y llevar a cabo un plan de comunicación real para mejorar su imagen. El objetivo de esta investigación es analizar la marca en profundidad con el fin de conocer el entorno que rodea a la empresa para poder detectar cuáles son sus dificultades existentes y ayudar a solventar y solucionar las mismas.

Este proyecto, se compone de dos partes, la primera de ellas se basa en un análisis profundo de la marca con el fin de recabar toda la información posible sobre ella, conocer sus puntos fuertes y sus oportunidades, así como sus amenazas y debilidades a la vez que se investiga sobre las estrategias que está llevando actualmente Tous y cuál es su metodología. La segunda parte, se basa en la propuesta de un plan de comunicación que sea capaz de cubrir las necesidades que presenta ahora mismo la marca y a la vez ofrecer a los consumidores lo que están demandando a la firma.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, plan de comunicación, Tous, joyas, estrategia, imagen de marca.

## **ABSTRACT**

Tous is a Catalan brand whose main activity is focused on jewelry items as well as offering other types of products. This firm has an advertising background and is known both nationally and internationally.

This final degree project aims to carry out a communication plan for a practical and real case of the Tous brand, and to carry out a real communication plan to improve its image. The objective of this research is to analyze the brand in depth in order to know the environment that surrounds the company in order to detect what its existing difficulties are and help solve and solve them.

This project is made up of two parts, the first of which is based on an in-depth analysis of the brand in order to gather all possible information about it, discover its strengths and opportunities, as well as its threats and weaknesses to the brand. time to investigate the strategies that Tous is currently carrying out and what its methodology is. The second part is based on the proposal of a communication plan that is capable of meeting the needs that the brand presents right now and at the same time offer consumers what they are demanding from the firm.

**Key words:** Strategic planning, communication plan, Tous, jewelry, strategy, brand image.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Actualmente, debido a la cantidad de información que recibimos al instante y de la enorme variedad de productos y servicios que podemos encontrar, las empresas se están enfrentando a un camino muy difícil ya que cada día es más complicado mantener al cliente fiel, puesto que estos cada vez buscan una mayor personalización en aquellos productos o servicios que consumen.

Partiendo de esta base, he decidido realizar el TFG sobre la planificación de una de las marcas más famosas de joyas, se trata de Tous. Dicha marca, cuenta con antecedentes publicitarios, así como una participación en el mercado nacional e internacional.

La investigación sobre esta marca comienza con su historia, evolución y estrategias que ha desarrollado a lo largo de los años. A continuación, se realiza una investigación exhaustiva sobre la marca con el fin de tener un contexto fiable sobre el que trabajar. Con la información que se recabe de esta investigación, se llevará a cabo una propuesta de mejora sobre la comunicación de Tous que será la aportación más relevante de este TFG.

### **1.1 MOTIVACIÓN, JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

El motivo principal de este trabajo de análisis y desarrollo de una planificación estratégica es realizar un estudio detallado de una marca real con mucha presencia en el mercado nacional con el objetivo de proponer un nuevo plan de comunicación para esta.

Para ello, he realizado un estudio en profundidad de la marca, así como de sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades con el fin de conseguir analizar exhaustivamente la marca tanto por dentro como por fuera y realizar un nuevo plan de comunicación que consiga disminuir esas debilidades y amenazas y a la vez aumentar las oportunidades y las fortalezas.

La idea de escoger la marca Tous surge debido a que yo he consumido mucho sus productos y me he sentido bastante identificada con la imagen que proyectaba, sin embargo, a lo largo del tiempo, sobre todo estos dos últimos años, la comunicación de esta empresa junto con sus campañas publicitarias ha dado un cambio radical, haciendo que consumidoras como yo nos desvinculemos de esta marca. Por otro lado, también me pareció un tema muy interesante en el cual, se podía aplicar las competencias adquiridas a lo largo de mi carrera universitaria, en este caso, estos conocimientos se centran más en los enseñados y aprendidos en la asignatura de Planificación estratégica.

El objetivo principal de esta investigación es recabar toda la información posible para elaborar un nuevo plan de comunicación, y así reforzar la marca. Al mismo tiempo se pretende dotar a Tous de una nueva imagen que sea capaz de atraer nuevos clientes sin olvidarse de los que ya tiene.

Para ello, en primer lugar, se realizará una investigación exhaustiva sobre el posicionamiento actual de la marca en el mercado, así como se llevará a cabo un análisis de su competencia tanto directa como indirecta y por último se analizará el público objetivo actual de Tous.

En segundo lugar, gracias a la información obtenida de la investigación, se llevará a cabo el nuevo plan de comunicación teniendo en cuenta las necesidades de la marca para lograr posicionar su nueva imagen.

## **1.2 OBJETIVOS**

El objetivo general de esta investigación es conocer en profundidad tanto a la marca como su plan de comunicación para poder detectar los errores que esta teniendo y diseñar un nuevo plan de comunicación que consiga aportar soluciones a los errores encontrados. Para ello, se analizará la planificación estratégica de la marca de los últimos años y se llevarán a cabo una serie de estrategias centradas en las necesidades de la empresa.

Por lo tanto, los objetivos específicos serían:

- Aumentar notoriedad de la marca durante 2 meses
- Incrementar el tráfico de la página web en un 30% en 6 meses
- Lograr ser de las marcas mejor posicionadas en la mente del consumidor en 1 año
- Intensificar la participación de los consumidores en las redes sociales en un 15% durante 4 meses

### **1.3 METODOLOGÍA HAY QUE PONER QUE ES UNA ENCUESTA PILOTO**

La metodología utilizada para esta investigación consistirá en realizar una revisión bibliográfica del objeto de estudio para poner en contexto la marca y sentar los pilares del trabajo. Para reforzar la investigación se realizará un cuestionario piloto que nos permitirá obtener información útil para acercarnos al consumidor con el fin de conocer su opinión sobre esta marca y comprender cuáles son sus necesidades. La muestra no es representativa por lo que no podemos extrapolar los datos, pero nos van a permitir obtener información útil para el desarrollo de este TFG y poder realizar la propuesta de comunicación planteada.

Gracias al cuestionario, se podrá elaborar un plan de comunicación mucho más acorde a las necesidades del consumidor y que se integren también en los objetivos y necesidades de la marca. Además, permitirá ver alguno de los posibles errores que presenta la comunicación de estas ya que, una de las preguntas que se ha realizado en el cuestionario recoge la opinión que tienen los consumidores sobre esta marca y de la nueva imagen que la marca está llevando a cabo.

Hemos seleccionado el cuestionario para llevar a cabo nuestra investigación porque esta técnica permite obtener datos de una manera rápida y eficaz además de poder detectar los problemas o las causas de estos de una manera totalmente imparcial. Asimismo, ofrece la posibilidad de desarrollar una estrategia adecuada. Hoy en día, existen varios autores que defienden la importancia de esta técnica de investigación, como, por ejemplo, Fowler JR (2013) quien es defensor pleno de las encuestas como herramienta muy valiosa para recopilar datos en cualquier ámbito; Dillman (2014) aboga por la idea de realizar encuestas a medida, es decir, adaptar el diseño de ésta en función a las características de los encuestados, de esta manera se obtienen datos mucho más personalizados.

Para este proyecto, se ha elaborado una encuesta a 25 personas. Esta consta de 14 preguntas tratando temas muy útiles para llevar a cabo la propuesta final del proyecto como son las características con las que el consumidor relaciona a Tous, la opinión sobre esta marca o que es lo que tiene Tous que no tienen las demás marcas.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 HISTORIA DE LA MARCA TOUS: MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PROPÓSITO**

Como bien menciona Laura García Gato en su TFG, Tous surge en el año 1920 en un pequeño pueblo de Barcelona llamado Manresa de la mano de Salvador Tous Blavi quien junto con su esposa abrieron un taller cuyo fin era la reparación de relojes de la localidad. (García Gato, 2017)

En el año 1965, el hijo de los fundadores de Tous, Salvador Tous se casa con Rosa Oriol y el talento y la creatividad que ambos compartían da lugar en los años 70 a la creación de piezas exclusivas para los clientes más fieles al negocio familiar. La creación de estas piezas únicas da lugar a un nuevo lenguaje y estilo dentro del mundo de la joyería.

En la década de los años 80, Tous siente la necesidad de expandirse tanto en el mercado nacional como en el internacional, para ello, no se centran solo en las joyas, sino que empiezan a diseñar diferentes productos como bolsos, relojes, perfumes, ropa, gafas, una colección masculina y una línea dedicada al hogar.

Sin embargo, uno de los mayores éxitos de Tous es su logo. El logo con forma de Osito surge en el año 1985 cuando Rosa Oriol estaba de viaje y vio en un escaparate un osito que le trajo recuerdos de su infancia por lo que decidió crearlo en oro. Es a partir de este momento en el que el oso pasa a formar parte de todas las colecciones de Tous y está muy presente en la mayoría de sus productos. No obstante, el osito de Tous no siempre ha sido el mismo ya que este ha ido adaptándose en función de la moda y la sociedad de la época, como ocurrió el pasado 2020, año en el que Tous decide reinventarse mirando al futuro presentando un nuevo logo que mantiene la misma forma que su icónico oso, con la novedad de que este es en 3D. Esto se debe a que Tous está llevando a cabo un plan de transformación de la marca donde la audacia, la creatividad y el sentido del humor cobran un papel muy importante.

Imagen 1: Logo Tous



Fuente: Página web de Tous

Imagen 2: Logo Tous 2020



Fuente: Página web de Tous

A partir del año 1992, se incorporan al negocio familiar las tres hijas del matrimonio de Salvador y Rosa, -Rosa, Alba y Marta- Y en el año 2000, llega el relevo generacional donde Alba Tous se pone al mando de la presidencia de la compañía, puesto que ocupaba su padre, Salvador Tous. (García Gato, 2017)

Actualmente, Tous cuenta con un total de 702 tiendas en el mundo siendo países como México, Portugal y Rusia los que ocupan un lugar destacado en la comercialización de sus productos. (Información, 2020)

### **2.1.1 MISIÓN**

Tous es una marca que tiene presencia en muchos países del mundo por ello, la misión de esta marca es lograr ser queridos por todo el mundo gracias a las joyas y accesorios que ofrecen y que se distinguen de las demás por acompañar a lo largo de la vida de los consumidores. Además, tratan de generar valor y ser una marca ilusionante debido a la pasión y el espíritu del que dotan todas y cada una de las personas que forman parte del equipo de Tous. (TOUS, s. f.-a)

### **2.1.2 VISIÓN**

La visión de Tous está muy ligada con la misión ya que apuestan por formar parte de la marca de lujo más asequible y deseada del mundo sin dejar de aportar ese valor que buscan los clientes, algo con lo que se comprometen fielmente. (TOUS, s. f.-a)

### **2.1.3 VALORES**

Tous es una marca que se caracteriza por los siguientes 5 valores según (TOUS, s. f.-a)

**Pasión:** Tous siempre tiene muy presente a sus clientes y cuenta con ellos para superar las expectativas aportando la calidad que estos se merecen a la vez que escuchan a sus consumidores.

**Creatividad:** Esto juega un papel clave en la empresa ya que apuestan por hacer las cosas de manera diferente con valentía.

**Compromiso:** Este valor está muy presente tanto en la misión como en la visión y siempre cumpliendo su palabra. Además, se preocupan por sus colaboradores y trabajan juntos en un proyecto común.

**Equipo:** Tous apuesta por el compañerismo y afirma que el talento individual siempre da como resultado un equipo que está basado en la calidad de las relaciones.

**Globalidad:** Desde que Tous inició su proyecto de expansión, gracias a la diversidad que les rodea, han integrado el conocimiento de esta en sus decisiones de negocio, así como en sus productos y en el trato con sus colaboradores.

#### **2.1.4: PROPÓSITO**

Tous apuesta por un mundo que inspire alegría, pasión e ilusión para ayudar a las personas que lo necesitan, por ello, el propósito de esta compañía se resume en 6 palabras “We craft a world of joy” “Creamos un mundo de alegría”. Esto es el motor que impulsa a la empresa y la guía en un futuro. (Seara, 2022)

#### **2.2 EVOLUCIÓN DE LA MARCA TOUS**

Tras haber realizado una breve introducción sobre la historia de Tous y su imagen corporativa, es hora de analizar la evolución que ha sufrido ésta a lo largo de los años.

Tous ha ido evolucionando y adaptándose a las necesidades de sus clientes ya que son lo más importante para la compañía. Además, la empresa se da cuenta de que es necesario embajadores para que estos comuniquen los valores que representa Tous por todo el mundo, por ello, desde el año 1997, Eugenia Martínez de Irujo es la primera embajadora en la que Tous confía.

En el año 2000, la empresa lleva a cabo una diversificación del negocio debido al crecimiento que estaban sufriendo años atrás. En esta diferenciación, se apuesta por aumentar los productos que se ofrecen pasando así de brindar exclusivamente joyas a bolsos, fragancias, relojes, productos para bebé ... que estaban fabricados a medida para las clientes.

Por otro lado, el packaging de la marca ha evolucionado conforme lo ha ido haciendo la marca. Desde el año 1994 hasta el año 2006, los colores del packaging de Tous eran verde turquesa y coral debido a que este era el color corporativo de Tous. En el año 2006, se incorpora un nuevo packaging zip cuyos colores podían ser plata, rojo, dorado y negro, aunque esta vez los colores de estos no venían dados por los colores corporativos, sino que, reflejaban la frescura y originalidad que tanto caracteriza a la marca.

Imagen 3: Packaging Tous 1994-2006.



Fuente: Heritage Tous

Imagen 4: Packaging Tous 2006.



Fuente Heritage Tous

En el año 2013, la experiencia del cliente se vuelve lo primordial en la compañía, por ello diseña un nuevo modelo de tiendas donde los clientes tienen a su disposición todos los artículos algo que repetiría en el año 2023 como se menciona posteriormente. (TOUS - [www.tous.com](http://www.tous.com), s. f.)

### **2.3 DIFERENTES ESTRATEGIAS DE LA MARCA**

A lo largo de los años, Tous ha llevado a cabo numerosas estrategias, sin embargo, durante toda su historia ha habido dos pilares fundamentales y que siempre han estado presentes en todos los procesos estratégicos que ha desarrollado esta marca. Estos son los siguientes (Dols, 2018):

En primer lugar, nos encontramos con la estrategia de expansión la cual empezó a desarrollarse a lo largo de los años 80 aunque no sería hasta los años 90 cuando comenzase a dar sus frutos, concretamente en el año 1996 cuando Tous abre su primera tienda en Japón a la que le siguen Estados Unidos y Alemania. Sin embargo, la apuesta de Tous por iniciarse en los tres mercados más potentes de la época fue demasiado arriesgada produciendo grandes daños económicos en la empresa por lo que se vieron obligados a cerrar su tienda en Estados Unidos, aunque siguieron manteniendo la de los dos países restantes. La historia se repetía cuando decidieron expandirse a los Emiratos Árabes y a Reino Unido, en este último, se vio obligado a cerrar sus tiendas, frenando a tiempo la salida a ese mercado ya que no estaba siendo rentable.

En el año 2001, la compañía decide expandirse a Latinoamérica y lo hace por primera vez en México lo que le llevó a convertirse en el segundo mercado más importante para la empresa. Actualmente Tous cuenta con 74 tiendas solo en ese país aparte de las tiendas que tiene repartidas por todo el continente.

En segundo lugar, nos encontramos con la estrategia de diversificación que empezó a desarrollarse con la entrada del nuevo siglo. La compañía desde sus inicios se dedica a la fabricación de joyas, de hecho, la mayor parte de sus ventas las abarca este producto, sin embargo, la marca decidió apostar por aumentar su oferta de productos ofreciendo bolsos, carteras, gafas... En el año 2000 Tous introduce la línea de bolsos, cuya principal característica era su diseño y su fabricación artesanal, además de utilizar piel para todos sus bolsos. En el año 2002, se introduce su colección de fragancias lanzando "Tous Eau de toilette" convirtiéndose en un referente de perfumería.

Más tarde llegaría la colección de relojes, algo que hace un guiño a los inicios de la firma ya que su fundador Salvador Tous era relojero. Siguiendo a los relojes aparece la colección de gafas y accesorios junto con la colección baby Tous. Gracias a esta última, la marca ha entrado dentro de un mercado mucho más asequible debido a la compra de Dayaday, una firma que se dedicaba a vender complementos femeninos. A través de esto Tous accede al "low cost" un nuevo segmento de mercado en el que la marca no tenía cabida posible anteriormente.

Los diferentes productos seguían la misma línea que estaba impuesta para los artículos de joyería y siempre estaban supervisadas por la dirección de la firma.

Tous siempre ha sido una firma que se ha caracterizado por ofrecer joyas exclusivas y con materiales de calidad, sin embargo, en el año 2020, la marca se enfrenta a una crisis sin precedentes desde sus inicios (Bonifasi, 2020).

En el año 2020, Tous se vio inmerso en una crisis tras saltar la noticia de que la Audiencia Nacional iba a investigar a la marca debido a que supuestamente las joyas que ofrecían no eran de tanta calidad como lo estaba vendiendo la firma, ya que, posiblemente estuviesen rellenas de material no metálico lo que suponía que sus productos ya no podían ser catalogados como joyería, sino que debían ser bisutería. Ante esto, Tous respondió casi inmediatamente después de hacerse pública la noticia defendiendo los métodos de elaboración que emplean para fabricar todos sus productos de joyería y confirmando que sus productos contaban con el certificado de autenticidad, algo obligatorio para poder considerarse joyas.

Esta crisis afectó de manera muy grave a la empresa puesto que se vio atacada la reputación de la marca, algo que hoy en día es muy importante para los consumidores, por lo que el hecho de que se pusiese en duda la calidad de la marca supuso un enorme impacto para todo aquello que habían construido a lo largo de su trayectoria.

Algo parecido ocurrió en el año 2018 cuando Consujoya, la asociación nacional de consumidores y usuarios de joyería denunció a Tous por rellenar sus productos con materiales no metálicos. Según Europa Press, (2020) Consujoya recurre ante la Audiencia Nacional contra el archivo de la investigación abierta de Tous. Esta asociación, presentó un recurso de apelación en la Sala de lo Penal de la Audiencia Nacional en la que se pedía que se revisase la investigación que realizó la Guardia Civil y la fiscalía de Córdoba un año antes, además de analizar y citar textualmente “la indebida y errónea interpretación que se ha hecho de la ley de metales preciosos y de su reglamento” (Europa Press, (2020, 6 marzo). Consujoya recurre ante la Audiencia Nacional el archivo de la investigación contra Tous. (europapress.es.)

Sin embargo, esta vez fue diferente ya que el caso se archivó y Tous apenas pagó las consecuencias por sus delitos supuestos de publicidad engañosa, estafa, falsedad de documentos y corrupción en los negocios. Al contrario, Consujoya tuvo que pagar los costes del recurso que presentó por mala fe y temeridad.

Estos dos casos son el claro ejemplo de errores que ha cometido la marca a la hora de hacer publicidad y difundir su mensaje puesto que, se desprenden totalmente de lo que la firma representa que es la autenticidad y lo exclusivo, algo que en estos casos brilla por su ausencia debido a que ambas denuncias han sido por la utilización supuesta de materiales que no deberían utilizarse para catalogar un artículo como joya y no como bisutería.

Ante los casos mencionados anteriormente Tous sigue 4 puntos clave para paliar esas crisis lo más rápido (Montoya, 2021)

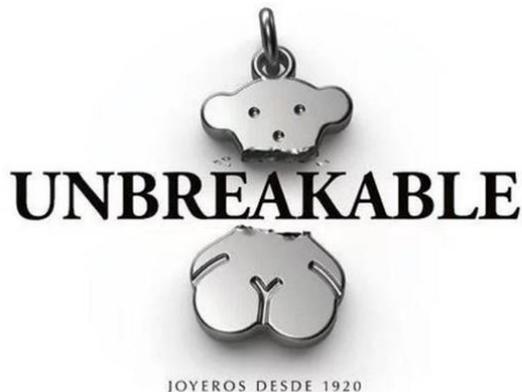
**Actuar rápidamente:** Sin lugar a duda, esta es la estrategia clave para solucionar los problemas y futuros contratiempos que pueda tener la firma. En el caso del año 2018, cuando la noticia todavía no había saltado a los medios, la marca no reaccionó, sino que se quedó en silencio, sin embargo, en el caso del año 2020 cuando saltó la noticia de que Tous iba a ser investigado por la Audiencia nacional, la compañía reaccionó de manera casi inmediata. En los dos casos, Tous supo reaccionar de manera cohesionada y clara, sabiendo esperar y actuar cuando había que hacerlo.

**Transparencia:** Esto se ve de manera muy clara en ambos casos ya que colaboró en todo momento y lo hizo a través de dos formas. La primera se ve muy clara a la hora de desmentir la polémica puesto que la marca siempre estuvo abierta a compartir los pasos que iba haciendo mientras se les estaba realizando la investigación. Por otro lado, nos encontramos el problema del proceso de elaboración. Ante esto, Tous explico detalladamente cuales eran los pasos que se seguían en el proceso de fabricación, así como los materiales que empleaban en sus productos. Para esta segunda estrategia, la compañía optó por las redes sociales donde publicó videos sobre cómo se elaboraban sus piezas logrando así despejar las dudas sobre la calidad y autenticidad de sus productos.

**Apoyo:** En una situación de crisis, es fundamental contar con el apoyo de otras marcas que operen en el mismo sector o en uno diferente. Por ello, ante las acusaciones que recibió Tous, la asociación Española de Joyeros, Plateros y Relojeros, mostraron su apoyo hacia la firma catalana. Seguido de esto, personajes famosos como Paula Echevarría que han trabajado para la marca o con ella mostraron su apoyo también, lo que ayudó a Tous a fortalecer su reputación de marca.

**Campaña Comunicacional:** En ambas crisis se ha visto afectada la reputación de la marca, es decir, los productos ya que estos son la base sobre la que se construye dicha reputación. Por ello, en el año 2020 la firma lanza una campaña publicitaria bajo el lema “UNBREAKABLE” lanzando un mensaje muy claro y necesario para la marca ya que necesitaban recuperar a aquellos clientes que habían perdido la confianza en la marca. En esta campaña, el protagonista es el producto más icónico de la firma, el osito. Además, tiene un segundo objetivo y es reafirmar la tradición joyera que ha marcado la historia de esta marca, así como su buen hacer y el compromiso que tienen con el oficio y sus clientes.

Imagen 5: Campaña Unbreakable 2020.



Fuente: El país 2020

### 3. INVESTIGACIÓN: CASO DE ESTUDIO DE TOUS

#### 3.1 ANÁLISIS DE LA MARCA

Actualmente, la marca Tous poco tiene que ver con la que fue en los años 20 cuando se creó, sin embargo, la estructura de negocio de esta sigue siendo la misma.

Al principio, toda la marca era administrada por miembros que pertenecían a la familia Tous, sin embargo, en el año 2005, esto cambia ya que se nombra consejero delegado de la compañía a José María Folache quien ocuparía este puesto hasta marzo de 2016 siendo relevado por Carlos Soler-Duffo en el año 2019 (Aparicio de Castro, 2022).

Imagen 6: Consejo de administración de Tous 2022.



Fuente: ADDI-UPV/EHU

Por otro lado, en 2014 Rosa Oriol sale del máximo órgano de administración de la compañía, desde ese momento, se han llevado a cabo varios cambios como respuesta a la digitalización y la expansión geográfica que son dos de las grandes patas del plan de crecimiento de Tous.

En Julio de 2015, la empresa decide abrir sus puertas a personas ajenas a la familia ya que el Fondo Suizo Partners Group se hizo con el 25% del capital de Tous, dejando así de ser un negocio exclusivamente familiar. Este hecho llevó consigo la remodelación del consejo de administración donde actualmente hay 11 personas, tres de ellas pertenecen a la familia Tous, dos representantes de Partners Group que son el consejero delegado y el director general y tres consejeros independientes (Aparicio de Castro, 2022).

Continuando con la estrategia empresarial de Tous, cabe destacar que esta marca dio un vuelco al concepto de joyería tradicional ya que ha logrado posicionar sus joyas al alcance de cualquiera. Su estrategia se basa en la rotación de productos, es decir, sacan 20 colecciones anuales lo que hace que estos varíen constantemente, algo que los ha llevado al éxito. No obstante, el triunfo de Tous también se basa en diferentes estrategias como la estrategia de integración vertical, diversificación, internacionalización, digitalización y Responsabilidad social (Aparicio de Castro, 2022).

**Estrategia de integración vertical:** Esta estrategia se caracteriza porque el 80% de los productos que comercializa, son de producción propia y artesanales. Esto permite tener un control exhaustivo sobre la calidad de los productos.

**Diversificación:** Si bien es cierto que la mayoría de las ganancias de Tous provienen de sus joyas y relojes, no son los únicos productos que esta marca ofrece. Sin embargo, la venta de bolsos y carteras hace que el valor de la marca aumente.

**Internacionalización:** La primera experiencia de Tous con la internacionalización viene a mediados de los años 90 cuando deciden expandirse a Alemania, Japón y Estados Unidos. Actualmente cuenta con 703 establecimientos en 45 países.

**Digitalización:** Es uno de los pilares de la estrategia que está llevando a cabo Tous. La apuesta por la digitalización se debe a que la marca necesita adaptarse a las necesidades de un consumidor que cada vez es más digital y necesitan nuevas maneras de poder acceder a sus productos.

**Responsabilidad Social:** Tous entiende esto como un compromiso continuado en el que debe comportarse de manera ética y contribuir al desarrollo económico, además, otro de los compromisos que Tous se ha marcado es generar un alto impacto en el entorno a nivel medioambiental y social. Esto se ve reflejado ya que Tous está comprometido con la agenda 2030 así como sus 17 objetivos sostenibles (Aparicio de Castro, 2022).

Por otro lado, es importante mencionar los medios a través de los cuales Tous lanza sus mensajes. Se distinguen tres tipos de medios (De la Cruz, 2021).

**Medios pagados:** Se caracterizan por ser aquellos que no pertenecen a la marca y esta invierte en diferentes medios o canales de tercero como parte de su estrategia de publicidad. A corto plazo, estos resultan muy efectivos y, además, permite llevar a cabo un control mayor sobre la visibilidad y segmentación, sin embargo, gozan de una menor credibilidad frente a los medios propios y los medios ganados. Los objetivos que se pretenden alcanzar con este tipo de medio son muy diversos y suelen ser entre otros: incrementar la base de datos, generar tráfico web, motivar para la compra de un producto o servicio o reforzar la posición de la marca en la mente del consumidor.

En el caso de Tous, se distinguen los medios controlados(convencionales) como los medios estimados (no convencionales). En los medios controlados destaca la televisión, publicidad exterior donde existen varios formatos como marquesinas y vallas publicitarias. Siguiendo con los medios estimados, nos encontramos con una apuesta de la marca por la publicidad online y el telemarketing (Comunicare, 2021).

Por otra parte, también destacan los actos de patrocinio que lleva a cabo la firma. Tous pretende introducirse en el mundo de la música definiendo un nuevo territorio de asociación de la marca por parte de los clientes. y lo hace a través de los festivales Primavera Sound y Mad Cool que se van a celebrar en Madrid y en Barcelona del 2 al 6 de julio de 2023 respectivamente. Para ello, en ambos eventos la marca pondrá a disposición de los asistentes pop up stores inmersivas donde se podrán adquirir las colecciones, además, dentro de estas, habrá un estudio de piercings y de maquillaje, así como un photocall. Los actos de patrocinio que lleva a cabo la marca se hacen con el fin de conectar con nuevas audiencias y definir un nuevo territorio de asociación de la marca. Tous, aprovecha esta alianza para presentar su campaña “made of sound” que se

inspira en el mundo de la música utilizando al icónico osito que se multiplicará por siete con el fin de formar una banda que tendrá como estética el anime; un género de animación japonés que suele tratar temas futuristas; además de presentar una nueva colección de joyas y accesorios (Morales, s. f.).

También, cabe destacar la Responsabilidad Social Corporativa de esta marca. Tous ha sacado unas pulseras solidarias cuyas ventas se destinan a proyectos benéficos diferentes. Estas pulseras, tiene un color diferente en función de la causa. La colección H2O está representada por el color azul debido a que esta representa el agua. Parte de las ventas van destinadas a Intermon Oxfam una ONG cuya finalidad es reducir las desigualdades sociales y económicas que hay actualmente en el mundo. Uno de los proyectos que se financia con estas pulseras es facilitar el acceso de agua potable en países desfavorecidos en aquellas situaciones de sequía, conflictos y emergencias. La pulsera de color rojo representa el sida y el 5% de las ventas va al Fondo Mundial con el fin de poder comprar y distribuir medicamentos antirretrovirales. Esto se hace en colaboración con la asociación RED cuya finalidad es luchar contra la propagación de esta enfermedad además de la tuberculosis y la malaria. Seguidamente, está la pulsera de color rosa que representa el cáncer de mama, destinando todas sus ventas a la fundación Ferol, una fundación cuya finalidad es la investigación oncológica. (Lvr, 2015; Intermón, s. f.).

Además, en este medio cobran mucha importancia las influencers que utiliza la firma para difundir tanto su mensaje como sus productos. Actualmente Tous trabaja con tres influencers españolas. Paula Guereta que cuenta con 67.000 seguidores, Andrea Benhamou con 124.000 seguidores y María Garrido con 73.000 seguidores. Todas ellas, se mueven en la misma red social siendo Instagram (TOUS, s. f.-b).

**Medios propios:** Son aquellos que pertenecen a la marca ya sea total o parcialmente e implica una constante generación de contenidos propios para mantener la reputación de la marca y su posicionamiento en la mente del consumidor. Este medio, ofrece un contenido muy controlado y una interacción directa con la audiencia, así como resultados a medio y largo plazo. Los sitios web, blog, perfiles en redes sociales y aplicaciones propias son algunos ejemplos de medios propios. (De la Cruz, 2021)

Destaca Tous Heritage, un espacio interactivo cuya finalidad es ofrecer al usuario dos rutas de navegación con el objetivo de que los clientes y usuarios de internet conozcan más sobre esta firma. Por un lado, encontramos la ruta clásica que permite conocer la historia de Tous de una manera más cronológica a través de una línea temporal donde se destaca lo más importante que fue ocurriendo en distintos años, mientras que por el otro lado nos encontramos con una ruta mucho más creativa en la que el usuario puede navegar por el espacio Tous conociendo los valores de la marca. Además, la firma también tiene presencia en redes sociales, concretamente en Instagram y Facebook (TOUS - [www.tous.com](http://www.tous.com), s. f.).

**Medios ganados:** Son interacciones que se dan como resultado de los esfuerzos que ha hecho la marca previamente tanto en los medios pagados como en los propios. Sin embargo, no es posible tener un control sobre estos y por ello es imprescindible que constantemente se monitoricen constantemente, además, al no tener control, si la firma sufre una ola de comentarios negativos esto puede generar una crisis de reputación. Los medios ganados, aportan visibilidad a la marca y pueden ir desde el tradicional “boca a boca” hasta menciones en medios o invitaciones a otros espacios (De la Cruz, 2021).

Dentro de los medios ganados, destaca Internet, concretamente en Facebook y Twitter además de blogs personales. El ejemplo más claro, lo encontramos en una campaña de 2014 titulada “Tender Stories 1” a la que seguirían 5 campañas más. En Tender Stories 1 Tous decidió contar una historia de amor entre una universitaria y su profesor, en el anuncio se observa como la protagonista lleva puestas algunas de las joyas de la colección de ese año, sin embargo, esto no fue lo que logró que el anuncio causase tanto impacto, sino que Tous había apostado por actores poco conocidos al contrario de lo que venían haciendo las demás firmas del sector. Esto se debe a que la firma consideraba que estos actores tenían más personalidad y eran únicos y por lo tanto representaba perfectamente los valores de la marca (Redacción, 2014).

El anuncio causó bastante impacto entre los usuarios de estas redes sociales y se puede distinguir tres tipos de perfiles: En primer lugar, están aquellos que se limitaban a leer las publicaciones que hacía la marca en sus perfiles oficiales, generando visitas a esas publicaciones, en segundo lugar estaban aquellos que además de leer esas publicaciones, las compartían en sus perfiles personales lo que aumentaba la notoriedad del anuncio, y por último, estaban aquellos que además de realizar lo mencionado anteriormente dejaban comentarios en las publicaciones de los perfiles oficiales de Tous. Por otra parte, se puede señalar al usuario creador quienes habían creado contenido nuevo que ampliaban la narrativa de Tender Stories con el fin de dar a conocer la campaña entre sus propios seguidores. De esta manera, la marca obtuvo presencia en un nuevo medio, en este caso en internet sin invertir nada (Rodríguez et al., 2016).

Siguiendo con el análisis de marca, nos encontramos con los atributos de Tous que han marcado su evolución de marca y a partir de los cuales se versionan los tres grandes emblemas de la marca: el rosa, el oso y la ternura. El sentido del humor, la audacia y la creatividad son los tres atributos que representan perfectamente la evolución que está teniendo Tous y además están perfectamente cohesionados con su propósito (Egido, 2022).

### **3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO**

El sector de la joyería española ha ido en declive desde los últimos años, debido a que cada vez hay menos empresas que se dedican a la producción de artículos de joyería. En el año 2020, España contaba con 2.321 empresas dedicadas a la fabricación de estos artículos, sin embargo, esta cifra ha ido disminuyendo año por año. (Statista, 2023)

Imagen 7: Gráfico de empresas de joyería y bisutería de España Años 2008-2020



Fuente Statista

En cuanto a las ventas de las empresas que forman parte de este sector, según el Observatorio Sectorial DBK del año 2023, las ventas al por menor de estos artículos tuvieron una fuerte recuperación en el año 2021, algo que vino motivado por el consumo privado y por la reapertura del turismo español. En el año 2020, la joyería sufrió una caída de más del 30%, en el 2021, se facturó un 28,8% más que en 2020, es decir, 1.500 millones de euros más (EmpresaActual, 2023).

Dentro del sector, existen cadenas especializadas que facturaron en el año 2021, ochocientos cuarenta y cinco millones de euros, concentrando un 56% del mercado. Además, debemos tener en cuenta a los establecimientos independientes quienes ocupan un 21% del mercado y registraron unas ventas totales de 320 millones de euros (EmpresaActual, 2023).

La joyería española también se cataloga por productos siendo los más vendidos los de joyería y bisutería, con unas ventas del 56%. Cabe destacar el crecimiento tan fuerte que ha tenido el mercado electrónico durante los últimos años donde se ha registrado una facturación del 9% en el año 2021, es decir, 130 millones de euros. (Modaes, 2023)

En el año 2022, la joyería española cerró con un nuevo crecimiento en el mercado, aunque con cierta limitación debido a una pérdida de demanda. Sin embargo, las ventas aumentaron cerrando el año con una facturación de 1.600 millones de euros, es decir, un 7% más que en 2021 (EmpresaActual, 2023 ; Modaes, 2023).

### 3.3 POSICIONAMIENTO

Tras este breve contexto sobre la situación del sector de la joyería, es hora de analizar la empresa Tous.

La marca Tous, experimentó un gran descenso entre los años 2012 y 2014 debido a la situación económica por la que estaba pasando España, sin embargo, a partir del año 2015, la compañía empezó a recuperarse económicamente y a obtener más beneficios llegando a facturar 48 millones de euros en el año 2019, algo que no tardaría en cambiar ya que en el año 2020 Tous sufre una caída bastante notable en su facturación, cerrando el año con unos 31,5 millones de euros (Orús, 2023).

Imagen 8: Grafico ventas Tous Años 2012-2020



Fuente Statista

Actualmente, el 47% del negocio de Tous lo genera España registrando una subida de ventas totales del 13% y de un 10% de las ventas de superficie respecto al año 2015 (Riaño, 2016).

Para mejorar su posicionamiento en el mercado, Tous está llevando a cabo una serie de tácticas que pasan desde remodelar su logo a un nuevo concepto de ventas en los espacios físicos que poseen.

La compañía tiene la intención de tener un 25% de sus 700 tiendas remodeladas antes del fin del 2023, dotándolas de una imagen mucho más minimalistas que actualmente. Esto tiene como objetivo lograr que las joyas luzcan más y que sean las protagonistas de la tienda, potenciando así a la marca y dotándola de un carácter mucho más experiencial, algo que va muy ligado a su nuevo público objetivo que son los jóvenes (Saborit, 2022).

A través de la remodelación de las tiendas, se busca una nueva manera de interactuar con los clientes y que estos sientan que comprar en Tous es una experiencia única, personal y sobre todo exclusiva. Por otro lado, Tous ha optado por no subir los precios de sus productos algo que sin duda hará que mejore tanto las ventas como su posicionamiento. Sin embargo, como bien afirma Soler -Duffo, el consejero delegado de la compañía es de vital importancia tener en cuenta el encarecimiento de los costes de producción (Saborit, 2022).

Con la evolución de la marca, lo que se busca es anticiparse a lo que la sociedad nos pide y siempre con la mirada puesta hacia el futuro.

### **3.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Para realizar el análisis de la competencia, se ha llevado a cabo una investigación sobre los competidores más directos de Tous. Esto hará que se tenga información importante y relevante sobre la competencia para después realizar el plan de comunicación de la marca.

Los principales competidores son: Swarovski y Pandora

#### ***3.4.1. SWAROVSKI***

Esta empresa fue fundada en el año 1895 de la mano de Daniel Swartz en Austria. La visión que tenía Daniel era usar el cristal con el fin de poder crear un diamante para todos. Algo que se ha seguido fielmente hasta nuestros días puesto que esta firma, se dedica a comercializar artículos de lujo fabricados a partir del cristal. Daniel era hijo de un artesano que se dedicaba al cristal cortado y era dueño de una fábrica pequeña de vidrio. A raíz de trabajar con su padre, fue cogiendo experiencia hasta que, en el año 1892, patentó una máquina de corte eléctrico que hacía que resultara más fácil la producción de cristal (Fran, 2018).

En el año 1899, aparece la flor de las nieves como el primer logotipo de la marca. Esta flor simbolizaba la pureza, el alpinismo y sobre todo simbolizaba a Austria, su país. Esta flor, se utilizaría como logotipo hasta el año 1988. (Catucci, 2021). A partir de ese año, se incorpora el cisne como logotipo de Swarovski que representa la elegancia de la firma (Ruiz, 2022).

Imagen 9: Logo Swarovski 1895-1988



Fuente: Brandemia

Imagen 10: Logo Swarovski 2021



Fuente: Logowik

Los comienzos de la firma estuvieron marcados por el éxito, especialmente en los años 20 cuando la marca tuvo su mayor esplendor debido a la continua colaboración que hacía con la moda. Los cristales de la firma estaban incrustados en los vestidos de la época, lo que hizo que su fama se extendiese a ciudades europeas como París, llegando incluso a ser incluidos en las colecciones de algunos diseñadores como las de Christian Dior o Balenciaga. A partir de ahí, la firma estrecha un vínculo muy fuerte con la moda ya que sus joyas empiezan a aparecer en los vestidos de las películas de Hollywood como en la película "Los caballeros las prefieren rubias", donde se puede ver a una Marilyn Monroe deslumbrante luciendo pendientes y joyas de esta firma, o en la icónica película "Desayuno con diamantes" donde la tiara que lleva Audrey Hepburn es de Swarovski (Ruiz, 2022).

La empresa, se convirtió en un negocio familiar pasando por las manos de su fundador, su hijo y en los años 50 el nieto de este, quien desarrolló la tecnología de los cristales Swarovski multicolor. Hoy en día, la empresa sigue siendo familiar y es controlada por la quinta generación. (Ruiz, 2022) Actualmente, la marca está compuesta por 3 ramas: Swarovski Optik donde se ofrecen productos ópticos de alta precisión; Tyrolit que se dedica a la producción de instrumentos de precisión y por último Swarovski Crystal Business cuya función es diseñar, producir y vender el cristal detallado (Modaes, s. f.).

En cuanto a las estrategias, se distinguen dos que han sido el pilar fundamental de la marca durante toda su historia:

La primera de ellas es la estrategia de expansión que empezó a desarrollarse en el año 1960 con la apertura de la primera fábrica fuera de Austria, concretamente en México. Seguido de esto, ocho años después la empresa inaugura una nueva fábrica en Buenos Aires, Argentina. La década de los 70 supuso para Swarovski una nueva era ya que, en 1976 la compañía lanza la primera colección de animales tallados en cristal, siendo el primero un pequeño ratón. Tanto fue el éxito de este que en el año 1977 la empresa ya gozaba del éxito mundial, esto llevó a la compañía a crear la Swarovski Collectors Society obteniendo 300.000 miembros en muy poco tiempo (Ortega, 2021).

En segundo lugar, destaca la estrategia de diversificación de negocio. Dentro de esta, destacan las 3 ramas de negocio más importante de la empresa:

**Swarovski Optick:** nace en el año 1949 en Absam, Tirol, Austria de la mano de Wilhelm Swarovski, hijo del fundador de la empresa. Wilhelm era un gran apasionado del mundo de la astronomía y su deseo era “estar más cerca de las estrellas” por ello, decidió crear un binocular mejorando los procesos de fabricación y rectificando los prismas. De esta manera, nacían las bases de la óptica deportiva. Desde la fundación de Swarovski Optick, se ha convertido en uno de los fabricantes principales a nivel mundial de instrumentos ópticos y de alta precisión para grandes distancias, cazadores, aficionados a la naturaleza y observadores de aves (Swarovski Optik Historia, s. f.).

**Tyrolit:** fundada en el año 1919 por Daniel Swarovski con el fin de vender en otros mercados diferentes las herramientas necesarias para realizar el esmerilado y pulido del cristal (*Ortega, 2021*). Desde entonces, esta rama del negocio ha sido una pieza fundamental de la empresa y actualmente tiene representación en 5 continentes (Tyrolit Argentina, s. f.).

**Swarovski Crystal business:** esta rama de negocio nace en el mismo momento que se funda la empresa, es decir, en el año 1895 y siempre ha estado presente en el negocio familiar. Se dedica a la producción, el diseño y la venta de los cristales de mayor calidad a nivel mundial, además de comercializar piedras preciosas, así como joyería y accesorios e incluso productos de diseño de interiores (Swarovski, s. f.).

Por otro lado, también destaca la estrategia de digitalización para la cual, la marca ha desarrollado un contenido muy amplio, especialmente para móviles debido a que el 50% de las vistas a la página web de Swarovski se dan a través de este medio donde los usuarios podrán descubrir y explorar los diferentes productos que ofrece la marca. A través de los datos de búsqueda, Swarovski ha descubierto que sus clientes tienen la necesidad de interactuar en situaciones de la vida cotidiana cuando estos se plantean como arreglarse para cualquier compromiso. A raíz de esto, la empresa comprendió que era la oportunidad perfecta para transformar la experiencia del consumidor en algo extraordinario, ofreciendo a los consumidores que no saben cuál es su producto ideal contenido que les fuese de utilidad y a la vez les sirviese de inspiración. Además, la marca ha optado por presentar sus productos en un formato más visual a través de anuncios de Shopping en Google o implantar Imágenes en Youtube. En el año 2016, la marca aumentó un 50% sus ventas online (ThinkwithGoogle, 2020).

Hoy en día, Swarovski está llevando a cabo una estrategia denominada Luxignite cuyo objetivo es aumentar las relaciones con artistas u otros grupos de moda. Además de esto, se han centrado en mejorar la ubicación y la calidad de las empresas renovando sus 2.400 tiendas, lo que le ha permitido aumentar sus ventas a nivel global un 10% (Modaes, 2023b).

Ligada a la estrategia anterior, Swarovski ha lanzado una nueva campaña denominada Metamorphosis donde se plasma el poder transformador que tienen sus cristales y la autoexpresión. En ella, la marca presenta una serie de criaturas que provienen de otro mundo y que representan a diferentes familias de joyas de la marca a la vez que está inspirada en la herencia Austriaca basándose en los salones ajardinados del palacio vienés de Schönbrunn, en ellos, se puede observar unos murales fantásticos de flora y faunas exóticas provenientes de todo el mundo. Con esta campaña, la marca conecta con otros artistas y de alguna manera con otros grupos de la moda, ya que la campaña ha sido realizada por el fotógrafo de moda Steven Meisel y ha cobrado vida gracias a la famosa maquilladora Pat McGrath (Halliday, s. f.).

Imagen 11; Campaña Metamorphosis



Fuente: Fashion Network

Imagen 12: Campaña Metamorphosis



Fuente: Asm Magazine

La cultura corporativa de esta empresa se guía por los siguientes aspectos (Ortiz, s. f.):

**Misión:** Swarovski quiere aportar brillo a todas las mujeres

**Visión:** La empresa quiere llegar a crear un diamante que sea accesible para todo el mundo

**Valores:** La firma sigue manteniendo los valores que han acompañado a Swarovski desde sus inicios. Estos son los siguientes: Calidad, innovación y el deseo de crear

Siguiendo con el análisis de la marca, la empresa ha experimentado un crecimiento de mercado en todas las categorías de productos, aunque sus ventas las encabeza la joyería representando el 15%. La compañía ha aumentado sus ventas directas de la marca en un 5% y las del cliente final en un 13%. Además de un crecimiento de ventas, también se ha experimentado un crecimiento de mercados en un 18% excepto en China, por otro lado, el canal online también ha aumentado en un 5% (Modaes, 2023b).

En el año 2022, la compañía cerró con una facturación de 1.830 millones de euros, un 10% más que en el año 2021, sin embargo, en el año 2019, la empresa cerró el año facturando 2.700 millones de euros (Modaes, 2023b).

En cuanto al mercado español, la compañía operará a través de Swarovski Ibérica la única sociedad en el país ya que en el año 2018 esta sociedad absorbió a Swarovski Management quien era la encargada de llevar a cabo el proyecto de levantar un hub europeo en Barcelona entre el año 2012 y 2014. La sociedad actual, tiene como único accionista a la matriz austriaca Swarovski International (Juárez, 2019).

Es interesante conocer cuál es el público al que se dirige la empresa. El target de Swarovski se compone en su mayoría de mujeres que oscilan entre un rango de edad de 25-34 años cuyo poder adquisitivo es alto y que además buscan lucir accesorios de lujo y de calidad. Sin embargo, la marca busca acercarse a un público más joven, para ello, en 2012, lanzaron la colección Lolaandgrace destinada a este tipo de público. En el año 2021, se produce un cambio de logo con el fin de acercarse a los jóvenes; el cuello del cisne se vuelve más delgado y se ha añadido una forma octagonal alrededor de éste simbolizando un caramelo, algo que recuerda a la juventud y la infancia. (Challenge Validation, s. f.; Pilar, 2020; Luan, 2021)

También, es importante mencionar los medios a través de los cuáles Swarovski lanza sus mensajes:

**Medios pagados:** La marca difunde sus mensajes a través de medios controlados y medios estimados. Dentro de los medios controlados destaca la televisión y la publicidad exterior a través de mockup. Un caso concreto de publicidad exterior lo encontramos en las navidades del año 2017 cuando Swarovski decidió colocar en los centros comerciales paneles digitales en los cuales los usuarios podían elaborar una lista de deseos a través de su anuncio interactivo. Además, también había una aplicación incorporada en los paneles que mostraba el catálogo de productos de la marca y el usuario podía escoger el producto que quisiese y añadirlo a su lista de deseos. El objetivo de esto era posicionarse como una de las marcas de preferencia para los consumidores durante las fechas navideñas (Ipmark, 2015 ; ThemeZaa, 2020).

Continuando con los medios estimados, la marca apuesta por el marketing directo, las comunicaciones digitales, las físicas y emocionales (Ipmark, 2015).

Por otro lado, también es importante mencionar los actos de patrocinio que lleva a cabo la firma. En el año 2014, Swarovski patrocinó a una cantante española muy reconocida en el país, se trataba de Malú ya que reflejaba la imagen de la mujer a la que la firma representaba. Patrocinaron la gira de ésta y consiguieron llegar a más de 600.000 espectadores. En el año 2016, Swarovski Optick, una de las ramas del negocio, patrocinó equipos de ornitólogos en diferentes maratones ornitológicas cuyo objetivo es lograr ver el mayor número posibles de aves. El objetivo de este acto de patrocinio, era dar a conocer los productos de observación y digiscoping que ofrece Swarovski Optick (Ipmark, 2015; Esteller, 2022).

Swarovski, es una marca muy comprometida con diferentes acciones sociales, por ello destacan algunos actos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que ha llevado a cabo. En primer lugar, la marca está muy comprometida con el cáncer de mama, por ello, cada año elaboran una camiseta solidaria que se la encargan a un diseñador diferente. Además, se lleva a cabo una gala anual en colaboración con la revista “Yo Dana” con el fin de recaudar fondos para después donarlo a la fundación Fero (Ipmark, 2015).

En segundo lugar, en el año 2017 la empresa amplía su RSC y presenta sus 5 áreas de trabajo: (Cici, 2022)

**Empoderamiento de la mujer:** Debido a que la mayoría de los clientes de Swarovski y el 77% de su plantilla laboral son mujeres, la compañía tiene mucho compromiso con la igualdad de género. Por ello, en el año 2018, junto con BSR (negocio para la responsabilidad social) se lleva a cabo la primera exploración de diferentes partes interesadas en este tema. En ella, aparecen problemas como los bajos salarios, bajo nivel de educación, malas condiciones de trabajo...Tras los resultados del informe, la compañía realizó un estudio en China ya que es uno de los proveedores clave de la firma con el fin de averiguar cuál era la solución a los problemas que se habían detectado, llegando a la conclusión de que la salud y la inclusión financiera hace que las mujeres puedan liberar todo su potencial en el trabajo.

**Administración del agua:** Se trata de un recurso imprescindible para la producción del cristal, piedras preciosas y joyas de la compañía. Por ello, la compañía ha llevado a cabo un programa que le permite reciclar el 99% del agua del cristal cortado en su fábrica de Wattens, Austria. Además, Swarovski decidió poner a prueba esta técnica en Tailandia y Plattsburgh. En ambas regiones la empresa colabora con las autoridades locales, ONG y con los empleados y sus familias. En Tailandia el objetivo es fortalecer la resistencia a los peligros ambientales con el fin de aumentar la capacidad de recuperación frente a los desastres.

**Asociaciones justas:** La visión que tiene la compañía respecto a esta área es involucrar a todos aquellos que conforman Swarovski. Por ello, en 2014 la marca desarrolló una iniciativa de abastecimiento responsable con el fin de apoyar a sus proveedores y mejorar sus condiciones de trabajo.

**Diseño consciente:** Esto significa adoptar principios de circularidad, es decir, aprovechar los desperdicios para hacer piezas nuevas. A raíz de este principio, nace en el año 2018 el proyecto "Stock antiguo: joyería nueva" cuyo fin era lograr que los estudiantes de joyería realizasen nuevas piezas teniendo como base productos de Swarovski terminados pero que no se habían vendido. Con esto, la empresa quería que los estudiantes comprendiesen mejor como enfocar diseños circulares y que aprendiesen el valor de materiales ya existentes.

**Innovación sostenible:** En la fábrica de Austria, la compañía invirtió en nuevos quemadores para derretir el vidrio que reducen considerablemente el consumo de energía y las emisiones de CO2 en comparación con los métodos tradicionales. En la India, se emplea un nuevo proceso para quemar el vidrio en el cual todo el material que sobra se convierte en cuentas recicladas reduciendo así al 50% los desperdicios del vidrio.

En este tipo de medios, cobra mucha importancia las influencers con las que trabaja la marca. Destaca Penélope Cruz, una actriz muy famosa en España que cuenta con 6,6 millones de seguidores a nivel nacional e internacional en Instagram. Por otro lado, Swarovski cuenta con Leonie Hanne, una influencer alemana que cuenta con más de 4 millones de seguidores en Instagram y más de 5,3 millones entre TikTok y Youtube. (Antevenio, 2022; Redacción, 2020)

**Medios propios:** Destaca su propia página web a través de la cual se puede ver un catálogo con todos los productos de la marca, así como buscar el producto que se quiera. Por otra parte, también se puede conocer todo acerca de la marca como, por ejemplo, su historia o su cultura corporativa. También destaca su aplicación para móviles. También, es importante mencionar las redes sociales de la marca, en este caso, Swarovski tiene presencia en Instagram y Facebook (Swarovski Organization, s. f.).

**Medios ganados:** Uno de los casos más recientes es el que ocurrió en la pasarela de Alta costura de París de este año, 2023. En ella se encontraban multitud de famosos, sin embargo, fue la cantante Doja Cat la que arrasó luciendo un vestido rojo y cubriéndose el cuerpo entero con más de 30.000 cristales Swarovski. Fue tal el impacto que causó que en cuestión de horas la imagen de la artista estaba dando la vuelta al mundo. Las imágenes aparecieron en las diferentes redes sociales, aunque destacan Instagram y Twitter, multitud de medios de comunicación como periódicos o revistas comentaban el look de la cantante. De esta manera la marca aumentó su presencia en las redes sociales y logró estar presente en medios de comunicación tradicionales como los periódicos sin invertir en ellos (Periódico, 2023)

Imagen 13: Doja Cat en la pasarela de alta costura de París 2023



Fuente: El mundo 2023

### **3.4.2 PANDORA**

Fundada en el corazón de Dinamarca, Copenhague por Per Enevoldsen y su esposa Winnie en el año 1982. El matrimonio viajaba muy a menudo a Tailandia y seleccionaban joyas para importar vendiéndolas al por menor, sin embargo, debido al rápido crecimiento de la demanda de estas piezas únicas, la empresa empezó a centra su actividad en la venta al por mayor. En el año 1987, abandonan definitivamente su actividad minorista y se centran de lleno en enfocar su empresa hacia un camino mayorista. Dos años más tarde, se funda la primera fábrica de la empresa en Tailandia con el fin de poder participar en la creación de las joyas (Catucci, 2020).

El logotipo de Pandora es sencillo y que es muy fácil de reconocer. Lo que más lo caracteriza es la corona que hay situada sobre la letra “O” que representa la autenticidad y la alta calidad de las joyas que vende. Desde 1982 hasta 2019, el logotipo de la marca ha sido el mismo sin ningún cambio, sin embargo, ese mismo año se realizó un cambio en éste. El primer logotipo tenía letras mayúsculas y su tipografía era “sans-serif” y la corona que había situada sobre la letra “O” tenía una base rectangular mientras que, en el logo actual, la fuente utilizada para las letras pasa a ser menos elegante y hay menos espacios entre ellas, además, la marca se deshizo de esta base en la corona. (Pandora Logo, 2023; Arias, 2018)

Imagen 14: Logotipo Pandora 1982-2019



PANDÖRA

Fuente: 1000marcas

Imagen 15: Logotipo Pandora 2019- Hoy



PANDÖRA

Fuente: 1000marcas

La cultura corporativa de Pandora se guía por los siguientes aspectos:

**Misión:** Ofrecer a todas las mujeres a nivel mundial un amplio universo de joyería a un precio asequible en el cual las piezas se elaboran de manera artesanal y siempre utilizando materiales de primera calidad. (Historia de Pandora | Curiosidades de Pandora | Pandora ES, s. f.)

**Visión:** Convertirse en el fabricante que ofrece la experiencia de una joyería personalizada (Unknown, s. f.)

**Valores:** Pandora es una marca que se caracteriza por 2 valores: (Unknown, s. f.)

**Personalización:** Esto va muy ligado con la misión de la marca. El lanzamiento de las pulseras de charms supuso un reto para la marca, sin embargo, ha sido la pieza donde más innovación hubo por parte de Pandora.

**Calidad:** La principal característica de los productos que ofrece la marca está en la calidad. Las joyas que se venden aseguran una gran durabilidad, convirtiéndolas en el complemento perfecto independientemente de la época del año.

En el año 2000, Pandora revoluciona la joyería presentando un nuevo concepto, la pulsera de charms que permitía a los clientes crear su propio estilo de joyas y a la vez representar los momentos importantes de sus vidas. De esta manera la marca rompe con la idea de que hay una joya esperándote, sino que ahora te la construías tú mismo. (branzai, 2012; Historia de Pandora | Curiosidades de Pandora | Pandora ES, s. f.)

Tras el lanzamiento de esta nueva pulsera, el éxito de la marca no hace más que crecer y en el año 2006, Pandora inaugura su primera Concept Store en Hamburgo, Alemania, a ésta le seguirían otras 2700 tiendas alrededor del mundo. Desde el 2013 hasta el 2020, la marca no ha parado de sacar colecciones nuevas, siendo algunas de ellas la colección de Disney del 2014 o la de Star Wars en el año 2020. (Historia de Pandora | Curiosidades de Pandora | Pandora ES, s. f.).

Hoy en día, la firma es conocida a nivel mundial por haber creado un nuevo concepto de joyería que apuesta por la producción artesanal y utiliza para ello los mejores materiales naturales y cuidando al máximo cada detalle. Esta marca opera a través de un modelo de empresa integrado apostando por el sistema empresarial in-house, es decir, cuentan con colaboradores que trabajan para la empresa a corto y medio plazo en proyectos específicos. Además, Pandora vende 1.600 piezas en más de 7.700 tiendas (Pandora, 2018).

Una de las principales estrategias que lleva a cabo la marca es la estrategia de digitalización. Dentro de ésta destaca Phoenix cuyo fin es atraer a nuevos consumidores y volver al camino del crecimiento que estaban experimentando antes de la pandemia producida por el Covid-19. Esta estrategia tiene el foco puesto en las oportunidades de crecimiento sobre el negocio principal además de aumentar la red de distribución y fabricación a nivel mundial. Por otro lado, también buscan entrar en nuevas categorías, así como nuevas fusiones y adquisiciones (Modaes, 2021).

Phoenix estará plenamente implantada en el año 2026 y se articula en base a la marca, el diseño, la personalización y los mercados principales, es decir sus 4 pilares de crecimiento. El objetivo de esto es lograr hacer de Pandora la marca más grande y deseada dentro del sector de la joyería asequible. Para ello, la marca ha establecido un nuevo núcleo digital con SAP; un sistema informático que ofrece la información necesaria para la toma de decisiones (Ibeas, 2022b).

Una vez esté totalmente implantada la estrategia, el SAP permitirá que la marca ofrezca a sus clientes transacciones e interacciones mucho más fluidas a través de una experiencia omnicanal tanto en tiendas físicas como online. Los usuarios podrán acceder a todos los productos de la firma en tiempo real, de esta manera, se evitan problemas como que un producto aparezca que está disponible en tiendas cuando realmente no lo está (De Sevilla, 2022).

Dentro de esta estrategia de crecimiento, también tiene cavidad los proyectos de innovación cuyo fin es hacer crecer la plataforma Moments además, Pandora se servirá de los conocimientos de los consumidores para garantizar el éxito de la plataforma. La personalización también es un factor clave en Phoenix cuyo objetivo es ofrecer al consumidor una experiencia mucho más personalizada a la hora de comprar (Modaes, 2021).

Continuando con el análisis, La empresa ha experimentado un crecimiento en sus ventas del 7% respecto al año 2021. El pasado 2022, Pandora cerró el año facturando 3.555,8 millones de euros lo que supone un 20,9% más en su beneficio neto (Modaes, 2023).

Los mercados donde Pandora concentra la gran mayoría de su cifra de negocio son en países como Estados Unidos, Reino Unido, Italia, Alemania, Australia, Francia y China.

En cuanto al mercado español, Pandora cuenta con más de 170 tiendas entre las cuales tiene puntos de venta en uno de los centros comerciales más conocidos de España, El Corte Inglés. En el año 2021, la compañía abrió una nueva tienda en la calle Pelayo, Barcelona, la cual es una de las principales fuentes comerciales con las que cuenta España (Modaes, 2021b).

Desde el año 2017, la compañía decidió romper con City time, una distribuidora española de relojería y joyería que era la encargada de gestionar la empresa en el país con el fin de hacerse cargo ella misma (Modaes, 2017).

Por otro lado, es interesante analizar el público objetivo de esta marca. Pandora se dirige a mujeres cuyos rangos de edad son de 25 a 50 años a nivel mundial con un nivel económico medio o alto. Estas mujeres se caracterizan por valorar el estilo clásico, pero a la vez individual y tienen conocimiento sobre las piezas artesanales y las piedras preciosas. Además, son muy fans de la moda y se reservan tiempos para ellas mismas cuidando su imagen personal. Otra de las características que presenta el target de la firma es que les gusta disfrutar con sus seres queridos y sus amigos, haciendo de cada momento algo único, algo que va muy acorde con lo que representa la marca (Fiocco, 2021).

En canto a los medios que utiliza la marca para difundir sus mensajes se distinguen 3 tipos:

**Medios pagados:** La marca apuesta tanto por los medios controlados como los estimados. Dentro de los medios controlados, los más destacados son la televisión y la publicidad exterior en mockups digitales. En cuanto a medios no convencionales destacan la publicidad online, concretamente internet y las redes sociales, centrándose en Instagram.

Por otro lado, es importante mencionar los actos de patrocinio que lleva a cabo la marca. En el año 2015, la firma patrocinó el torneo femenino Pandora de la federación madrileña de Golf, que se celebró el 18 y 19 de octubre de ese año. Los productos de ésta van dirigidos a toda clase de mujeres, por ello, se apostó por patrocinar a un equipo de deportes con el fin de demostrar que los artículos de Pandora son perfectos para el día a día, para una fiesta o incluso para practicar algún deporte (Time, 2011).

En el pasado año 2022, la empresa se posicionó como uno de los patrocinadores de la Eurocopa 2022 del fútbol femenino. Aparentemente, es una marca que tradicionalmente no está ligada con el fútbol, sin embargo, Pandora representa a todo tipo de mujeres, y una vez más, quiso demostrarlo (Gantman, 2022).

Además, Pandora es una marca muy comprometida con el medio ambiente, por ello se ha marcado como objetivo que el 100% del oro y la plata que se use para la producción de sus artículos, sea reciclado. Actualmente el 71% de la plata que y del oro de las joyas de la marca, proviene de fuentes recicladas. También, la empresa ha desarrollado nuevos conceptos de tiendas para cambiar y mejorar las instalaciones de iluminación reduciendo así el consumo de energía y hacer un uso eficiente de la electricidad (Acosta, 2020).

Colabora también con la asociación APADIS (Asociación para la atención de las personas con discapacidad intelectual de Villena y Comarca) ya que la marca tiene un compromiso social de gran importancia con ésta. Pandora colabora en diferentes aspectos como la creación de una página web corporativa para APADIS, asesoramiento para mejorar la visibilidad de la fundación o realizar videos sobre ella para ayudar a los profesionales que trabajan en APADIS a realizar talleres informativos con el objetivo de que acojan a nuevos voluntarios (RSC - Pandora, 2019).

En este medio, cobran mucha importancia las influencers con las que trabaja la marca para llevar a cabo su comunicación o difundir sus mensajes. En el año 2019, la marca contó con la influencer Italiana Verónica Ferraro que cuenta con 1,6 millones de seguidores en Instagram, la española Belén Hostalet con 814.000 seguidores y Taylor Lashae, una influencers francesa con 875.000 seguidores para una de sus campañas de publicidad (López, 2019).

**Medios propios:** Pandora cuenta con su propia página web en la cual se pueden encontrar todo tipo de productos que oferta la marca, además de contar con un apartado donde se refleja la historia de la marca, sus logos y noticias donde se habla de ellos. Por otro lado, la marca cuenta con su propia emisora de radio por internet llamada Pandora Content Ads- Pandora for Brands. Esto es un servicio muy personalizado que funciona desde plataformas que están incluidas y disponibles en la página web de la marca. Además, se puede reproducir tanto en el móvil como en tablets. Va dirigido especialmente al público adolescente, ya que estos desean siempre que sea posible estar de fiesta, por lo tanto, la emisora de radio de pandora se convierte en una de las opciones principales para reproducir su música favorita. También, la herramienta tiene la opción de seleccionar cualquier sonido a modo de despertador por lo que hace que se convierta en una plataforma firme para captar la atención de los usuarios desde la primera hora del día. Esta herramienta, ofrece un servicio gratuito con publicidad, aunque, es verdad que ofrece una opción de suscripción de pago, el 95% de los oyentes usa la versión gratuita con publicidad (Vozalia, 2023 ; Welcome To Pandora Group, s. f.).

Aparte de la página web y su propia emisora de radio por internet, la firma cuenta con su propia aplicación para reproducir música y podcast, algo que, sin lugar a duda, se complementa con Pandora Content Ads- Pandora for brands.

La marca tiene presencia en distintas redes sociales, siendo las principales Instagram, Facebook y Twitter.

**Medios ganados:** En el año 2019, pandora realizó una campaña para dar a conocer su nueva colección. Ésta se llevó a cabo a través de una red social, concretamente Twitter. Para ello, detectaron cual era el cliente potencial, llegando a la conclusión de que se trataba de mujeres de entre 18 y 54 años que estaban interesadas en el tema de la moda, los accesorios y las joyas. La marca fue publicando diversos contenidos visuales como videos y gifs en su perfil oficial. El día del lanzamiento, se desveló por completo la colección Pandora Reflexions a través de videos, encuestas interactivas y carruseles de las joyas. A través de esta campaña, la marca pudo realizar encuestas a los usuarios a los que impactó, permitiendo mejorar los activos creativos de la empresa. El éxito que alcanzó la nueva colección reveló un aumento significativo en la campaña y sobre todo en el recuerdo. La popularidad de esta campaña se hizo en eco en diversos periódicos,

así como en las diferentes redes sociales en las que se compartía. De esta manera, la empresa obtuvo presencias en esos medios sin invertir nada (Redacción, 2021).

### **3.5 ANÁLISIS PÚBLICO OBJETIVO**

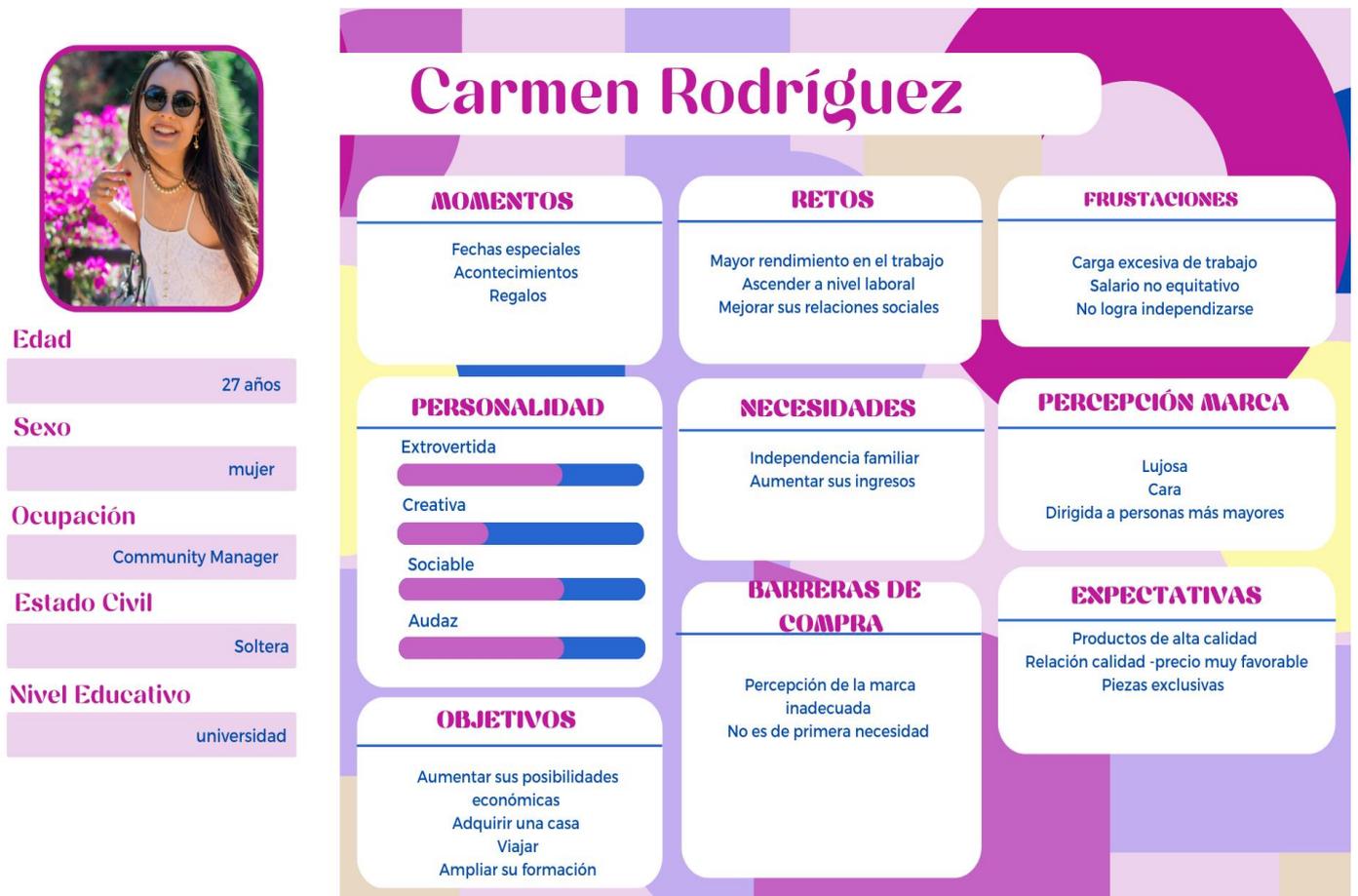
Tous tiene puesto el foco en el público joven al que considera como uno de los públicos que utiliza la moda como símbolo de expresión además de definirlo como personas creativas y audaces (Rojas y Rojas, 2022).

Este tipo de público se caracteriza por ser inconformista, es decir, no les vale cualquier cosa, sino que tienen muy claro lo que quieren, buscan un consumo más personalizado y exclusivo, lo que los lleva a tener unos gustos muy diferentes entre ellos. Es un público que ve la moda como una manera de expresarse, también, como norma general está muy comprometido con el medioambiente y la sostenibilidad por lo que cada día más jóvenes reclaman a las empresas esa responsabilidad. Busca rodearse de marcas que vayan acorde con sus valores y con sus ideas, así como sus gustos.

Por otra parte, son la generación que prefiere comprar online que físico ya sea por comodidad o simplemente por gusto, por lo que las marcas cada día tienen que innovar en su sector tecnológico para satisfacer este tipo de necesidades reclamadas por el público joven.

Con el fin de conocer mejor cómo es el tipo de personas que conforman su público objetivo se ha elaborado un buyer persona. Esto consta de elaborar una representación del cliente ideal que se basa en datos reales sobre sus gustos, comportamientos, características demográficas a la vez que se crean historias personales, se reflejan sus motivaciones, preocupaciones, retos y objetivos. Esto es realmente importante ya que ayuda a entender mejor a los clientes actuales, además, permite adaptar el contenido, los productos y servicios a las necesidades reales que presenta el consumidor.

Imagen 16: Buyer persona Tous.



Fuente Elaboración propia

### 3.6 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

Para reforzar la investigación y aportar información útil al trabajo realizado, se ha llevado a cabo el análisis de las encuestas realizadas. Se ha ido examinando y explicando lo recogido en cada pregunta.

**1.Sexo:** Este grupo se caracteriza en su mayoría por ser mujeres. Esto coincide con el público al que se dirige la marca ya que, la mayoría de los artículos que ofrece van dirigidos principalmente a las mujeres, sobre todo las joyas.

**2. Edad:** La mayor parte de las personas que han respondido el cuestionario, se encuentran en un rango de edad de 20-30 años. Esta franja, coincide con el nuevo público objetivo de Tous ya que, como se ha visto anteriormente, la marca está apostando por un público joven. Siguiendo a este grupo, nos encontramos con la segunda mayoría que correspondería a aquellas personas que están en un rango de edad de 16-20 años, algo que se escapa un poco del público que quiere abarcar la marca, sin embargo, puede ser útil que se tome en consideración aumentar el público objetivo.

Por otro lado, en tercer lugar, nos encontramos con personas que tienen más de 40 años. A través de esto, podríamos deducir que este tipo de personas son los antiguos clientes de la marca ya que, recordemos que esta marca a lo largo de la historia se ha dirigido a personas de esa edad, algo que hoy en día Tous quiere cambiar.

**3. ¿Conoces la marca Tous?:** En su totalidad conocen la marca. A través de esta pregunta, la información que se obtiene es que la compañía está muy bien posicionada en la mente del consumidor. Sin embargo, nos encontramos con un bajo porcentaje de personas que no la conoce muy bien.

**4. ¿Has consumido alguna vez un producto de esta marca?:** El 88% de las personas que han respondido a este cuestionario, afirman haber consumido productos de esta marca alguna vez, seguido de un pequeño porcentaje las que nunca han consumido ningún tipo de producto de Tous.

**5. ¿Sigues consumiendo esta marca hoy en día?:** De las personas que han respondido a esta encuesta, el 44% afirma que actualmente consume los productos de la firma, sin embargo, nos encontramos con que un 56% ha dejado de consumirla. Esto, permite observar la evolución de la marca y quizás esa pérdida de clientes que está sufriendo Tous debido, tal vez, a su nueva imagen.

**6. ¿Por qué has dejado de consumirla?:** Es una pregunta abierta donde el consumidor da sus argumentos del porque actualmente no la consume. La mayoría de las respuestas, se basan en el elevado precio de los productos que viene dado por la baja calidad de éstos y el precio que tienen. Por otro lado, encontramos respuestas que aluden a la saturación por parte de la marca, especialmente con su icónico logo, lo que da a entender que quizás los consumidores están demandando un cambio drástico en la imagen de la firma.

**7. ¿Crees que la marca ha cambiado a lo largo de los años o sigue siendo la misma?:** Las respuestas obtenidas, dejan claro que la marca ha cambiado a lo largo de los años y eso los consumidores lo han notado y se refleja en las respuestas anteriores ya que la mayoría de ellos, han dejado de consumirla.

**8. ¿Qué opinas sobre esta marca?:** En esta pregunta nos encontramos con respuestas muy diversas. Por un lado, nos encontramos con aquellas personas que siguen apostando por la marca, ya sea por sus productos, por lo que transmite... Sin embargo, por otro lado, se observa la opinión de aquellos que ya no confían en la firma por razones muy parecidas mencionadas anteriormente donde se muestra una clara decepción por la calidad, el precio o simplemente el rebranding de Tous.

**9. ¿Qué consideras que es lo que diferencia la marca de su competencia?:** En esta pregunta pasa algo parecido que en la pregunta anterior ya que hay respuestas muy diversas. Sin embargo, es contradictorio debido a que los consumidores opinan que la marca ha cambiado y para muchos ha empeorado, pero en esta respuesta nos encontramos con respuestas positivas para Tous. Muchas personas afirman que lo que diferencia a Tous de su competencia es sus diseños y que es una marca elegante, además, como se ha visto en preguntas anteriores, el precio era algo negativo para los consumidores, sin embargo, a la hora de hablar de lo que diferencia a Tous, esto se vuelve positivo ya que varias personas afirman que los productos son asequibles para la mayoría de las personas. Por otro lado, muchas personas coinciden en que lo que de verdad diferencia a Tous es su icónico logo.

**10. ¿Qué características consideras que tiene Tous?:** La mayoría de las respuestas obtenidas, coinciden en lo que el consumidor piensa de Tous ya que esto va muy ligado. Se observan respuestas aludiendo a la elegancia, la sencillez y el estilo único. Sin embargo, pasa lo mismo ya que consideran que el mayor atributo que tiene la firma es el oso.

**11. ¿Te sientes identificad@ con esta marca?:** El 64% de los consumidores que han respondido a la encuesta reconocen que no se sienten identificados con la marca actualmente, seguido de un pequeño 21% que sí siente identificado con la firma. En esta pregunta se observa un 4% de personas que no tienen claro cuál es el nuevo camino que está tomando Tous.

**12. ¿Podrías indicar porque sí o porque no te sientes identificad@?:** A través de esta pregunta, se puede observar que el consumidor no identifica de manera muy clara lo que es la marca y lo que esta representa ya que, hay respuestas que sugieren que el consumidor esta poco informado sobre Tous. Por otra parte, la mayoría afirma que no se siente identificado con lo que transmite la marca y, unos pocos dicen que, a pesar de no sentirse identificados, consumen sus productos. Se observa también, un pequeño porcentaje que consume la marca desde siempre, es decir, en esta respuesta se puede deducir que Tous sigue conservando la fidelidad de los clientes, poco, pero la conserva.

**13. ¿Cómo definirías esta marca?:** Ante esta pregunta, la gran mayoría tiene claro la concepción de Tous, siendo esta que la firma está pasada de moda, lo que explica por qué muchas de las personas no se sienten identificadas con esta compañía o el desconocimiento que hay sobre la nueva dirección de la firma.

**14. ¿Crees que su nueva imagen es acertada?:** Siguiendo con la respuesta anterior, al haber un desconocimiento por parte de los consumidores, la mayoría de las personas no conocen cual es la nueva imagen que está intentando dar a conocer Tous, sin embargo, hay un pequeño porcentaje que afirma que sí que es acertada la imagen que dan.

### 3.7 DAFO

Tras el proceso de investigación, se han detectado las posibles debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la marca. De esta manera se podrá potenciar, a través de la comunicación, aquellas que sean relevantes para Tous y enfatizarlas en el plan de comunicación. También se tendrá en cuenta las características óptimas para la marca y saber cómo mejorarlas.

Tabla 1

<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Pérdida fidelidad de clientes</li><li>-Posibilidad muy alta de volver a la recesión</li><li>-Imagen débil en el mercado</li><li>-Incapacidad de financiar cambios</li><li>-Oferta de productos muy limitada</li><li>-I+D atrasado respecto a la competencia</li><li>-Problemas para captar nuevos clientes</li><li>-Posible encarecimiento de los artículos</li><li>-Disminución de la demanda</li></ul>	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Piezas únicas</li><li>- Diferenciación de la competencia</li><li>- Buen posicionamiento en el mercado</li><li>- Certificado de calidad</li><li>-Buen posicionamiento en la mente del consumidor</li><li>-Recursos tecnológicos superiores a la competencia</li></ul>
<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-Competidores muy potentes</li><li>-Sector de la joyería en declive</li><li>-Entrada de nuevos competidores al mercado</li><li>-Encarecimiento de los costes de producción</li></ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-Aumento de las ventas on-line</li><li>-Aumento de la presencia en redes sociales</li><li>-Introducción a nuevos mercados</li><li>-Nueva segmentación de nichos de productos</li><li>-Modernización de la marca</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

## **4. ERRORES DETECTADOS**

### **4.1 POSIBLES PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN DETECTADOS**

Tras haber completado la investigación exhaustiva sobre el caso de estudio, se ha detectado que la marca presenta algunos problemas de comunicación.

Uno de los principales problemas que presenta la marca es una pérdida de sus potenciales clientes, esto se debe a que la comunicación que realiza la marca está poco cohesionada en los medios en los que difunde sus mensajes. Ya que, a través de redes sociales, la marca transmite una imagen renovada adaptándose a la modernidad del momento, sin embargo, en su propia página web ese cambio no se refleja. Esto hace que la marca pierda clientes debido a una mala coordinación de los mensajes. Además, ligado a esto, Tous ha querido incluir al público joven, pero no ha sabido plasmarlo de manera correcta. A través de las respuestas obtenidas, los consumidores jóvenes sienten que esa marca no es para ellos y que se siguen centrando en un público de mayor edad.

Debido a una comunicación poco cohesionada, la nueva imagen que quiere transmitir la marca no queda clara entre los consumidores, lo que hace que no se sientan identificados con ella. Además, tampoco perciben esa idea de modernidad que la marca está intentando transmitir, al contrario, los consumidores tienen la idea de que está anticuada y que se ha quedado atrás. Esto queda reflejado en las respuestas a la encuesta piloto que se ha elaborado para este proyecto.

Desde siempre Tous ha vendido productos que los consumidores identificaban como exclusivos, sin embargo, ahora mismo la marca se enfrenta a un problema que viene generado por la comunicación que están realizando ya que, los consumidores los no perciben esa diferencia que tanto afirma tener la marca. Según algunas respuestas obtenidas de la encuesta piloto, los participantes afirman que se los artículos de Tous se asemejan mucho a los que ofrece la competencia. Esto va de la mano a la saturación por parte de Tous de su icónico logo. La marca ha elaborado un cambio sin apenas diferencias como se menciona anteriormente, sin embargo, para los consumidores esto no refleja el aire de frescura con el que se quiere dotar a la marca, más bien, según las respuestas, es un intento de lograr que la marca sobreviva.

Por otro lado, la visión de Tous no se ve reflejada en sus comunicaciones, ya que tal y como dice la propia marca, quieren seguir aportando valor a las joyas. Sin embargo, esto no lo perciben los clientes, por lo tanto, aparecería otro problema y es la mala comunicación que hay entre la marca y el consumidor. Tous no ha sabido identificar cuáles son las necesidades que presentan los consumidores de joyas por ello, no elabora un plan de comunicación acorde a dichas necesidades.

Con relación a esto, los clientes no conocen apenas a la marca. En las respuestas de la encuesta, cuando se les pregunta si se sienten identificados/as con la marca, la mayoría de las respuestas van dirigidas hacia los productos, lo que da a entender que no están informados sobre el resto de los atributos que rodea a Tous como, por ejemplo, los valores, el principio, la responsabilidad social corporativa de ésta, sus compromisos...

Tous quiere lograr ser una de las marcas más deseadas del sector de la joyería, en cambio, los consumidores cada vez optan más por marcas menos conocidas y según respuestas obtenidas, de mejor calidad. Las incongruencias que comete Tous en sus comunicaciones hacen que esté perdiendo notoriedad de marca y que a largo plazo ya no sea una de las principales marcas de joyería en la mente del consumidor.

#### **4.2 SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS LOCALIZADOS**

La primera solución que tendría que llevar a cabo la marca sería desarrollar una estrategia de comunicación omnicanal, es decir, lanzar un mismo mensaje en todos sus medios. Para ello, es imprescindible que la marca tenga claro cuál es el mensaje que quiere transmitir, así como la imagen de marca que quiere reflejar. Muy ligado a esto, debería definir claramente a su público objetivo, identificar qué es lo que demanda y hacer una comunicación mucho más personalizada para ese público objetivo.

Con el fin de no perder la confianza de sus potenciales clientes, Tous debería rediseñar el mensaje que está haciendo y reflejar claramente esa tradicionalidad que tanto la caracteriza y esa modernidad que demandan los clientes. Para ello, podría aumentar los medios en los que está lanzando sus mensajes conservando los que ya tiene, es decir, para el cliente tradicional el medio más acertado es la Televisión puesto que es el que más consumen las personas que llevan toda la vida comprando la marca, sin embargo, para el público joven deberían apostar con más fuerza por las redes sociales debido a que estas son el medio por excelencia de los jóvenes. Además, los medios on-line permiten llegar a un mayor número de personas y de una manera casi inmediata.

Por otro lado, Tous podría aumentar su presencia en redes sociales, es decir, podría mantener aquellas en las que ya está presente como son Instagram y Facebook e iniciarse en otras como por ejemplo TikTok. Esta plataforma permite llegar a todo tipo de públicos, y compartir contenido de una manera mucho más rápida. También se caracteriza por ser una de las más usadas entre el público joven, lo que le permitiría a la marca acercarse más a ellos.

La marca podría llevar a cabo eventos que la conectasen con sus clientes para mejorar su relación con éstos. Como, por ejemplo, un evento de lanzamiento de productos dirigido a exclusivamente a los clientes. En él se presentaría los nuevos lanzamientos que la marca va a realizar además de ofrecer experiencias únicas como demostraciones en vivo de los productos, sesiones de estilo y la oportunidad de probar el producto antes de que esté a la venta. Una de las oportunidades que ofrecería esto, sería permitir a la marca conocer de primera mano la opinión que tiene los consumidores respecto al producto que se presentaría en el evento, saber si se ajusta o no a sus necesidades, sugerencias ... Sería una manera muy buena de acercar a Tous a sus clientes.

Es más, podría llevar a cabo una estrategia de participación del cliente. A través de ella se conseguiría involucrar a los consumidores con la marca y aumentar la notoriedad a la vez que se recupera el posicionamiento en la mente del consumidor. Una de las tácticas que se podrían realizar sería actividades interactivas como concursos o sorteos en redes sociales, ofreciendo a los ganadores premios como tarjetas regalo para gastar en Tous, un producto, o incluso, una experiencia única como regalar dos entradas para el festival Mad Cool del cuál la marca es patrocinadora.

Mediante esa estrategia, aumentaría la participación por parte de los seguidores, generaría entusiasmo y, sobre todo, Tous fortalecería su relación con la audiencia. Al realizar este tipo de tácticas en redes sociales aumentaría la visibilidad de la marca a la vez que aumenta su alcance ya que, los participantes de los sorteos suelen compartir este tipo de actividades.

El problema detectado en los medios propios, concretamente en la página web, se podría solucionar aumentando y mejorando los contenidos de ésta. La marca podría publicar artículos relacionados con noticias que involucren a Tous y que sean de gran relevancia, también, podría publicar los eventos que van a realizar con información detallada sobre la fecha, el lugar, la hora... Esto, también se podría publicar en sus redes sociales a través de historias o incluso mediante post. A través de la mejora de su página web se lograría mantener informados a los usuarios y que éstos conozcan mucho mejor la marca.

Así mismo, podría incluir un asistente virtual que ayudase al consumidor que no sabe que producto quiere, a escoger el ideal, para ello, el usuario deberá responder a una serie de preguntas acerca del precio que esté dispuesto a pagar, si busca un producto más elegante o más para el día a día, que materiales prefiere que contenga el producto o si lo prefiere de oro o de plata. De esta manera, el usuario encontraría su producto perfecto ajustándose a las necesidades que se detectaron tras las respuestas a esas preguntas.

## **5. APORTACIONES: PROPUESTA DE MEJORA PARA LA MARCA**

### **5.1 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS PARA EL 2024**

Desde sus inicios, la compañía ha puesto el foco en la sostenibilidad y actualmente está integrada en el plan de negocio de la compañía e incluida en los planes de futuro de ésta.

Uno de los principales objetivos que quiere conseguir es aumentar el impacto positivo que la firma deja tanto en la sociedad como en el medio ambiente (DIRSE, 2023). Para ello, Tous está llevando a cabo una estrategia de sostenibilidad basada en tres pilares: People, Planet y craft (Personas, Planeta y artesanía), tienen tanta relevancia en la firma que estos cimientos están reflejados en su propósito de marca mencionado al inicio de este proyecto. Dentro de esta estrategia, destacan las siguientes tácticas (DIRSE, 2023).

La primera de ellas es la Creación de la Escuela Tous de joyería y oficios artesanos mientras que el segundo se basa en convertirse en miembro certificado del Responsible Jewellery Council. Con la creación de la escuela Tous de joyería y oficios artesanos, la marca aspira a posicionar a la joyería como bien cultural recuperando la artesanía que, hasta hace no mucho ha ido asociada con el sector, y, por último, apostar por el talento a través de la innovación y el desarrollo personal (DIRSE, 2023).

Como segunda táctica de esta estrategia, el pasado mes de febrero de 2023, Tous tomó la decisión de unirse al grupo DIRSE (Asociación Española de Directivos de Sostenibilidad).

Otro de los objetivos que se plantea Tous es aumentar la información sobre las expectativas que tienen sus clientes, tanto los actuales como los venideros a la vez que quiere aumentar el trato personalizado y exclusivo al consumidor. Con este fin está llevando a cabo una estrategia de digitalización. Para ello, una de las tácticas que ha seguido ha sido incorporar a su plantilla el cargo de Digital Strategy, Insights & Innovation Director, poniendo al frente a Xavier Rebés. Esta nueva incorporación, es clave para que la firma pueda abordar nuevas metas en lo que a la digitalización e innovación se refiere. El objetivo que se persigue es situar todo lo digital en una elevada posición y que ésta, pase a formar parte de un principio estructural de la misma (Martinez, 2022).

Así mismo, Tous ha cambiado el concepto de Tienda como táctica para desarrollar la estrategia de digitalización centrándose en ofrecer experiencias inmersivas a través de la tecnología y la innovación. El pasado mes de octubre, se inauguró en el número 50 de la Calle Serrano de Madrid, la primera flagship de Tous, su nuevo concepto de tienda, que sigue el modelo de establecimientos de Apple store (Martinez, 2022). Este estilo de negocio se basa en un intercambio, es decir, hacer de la experiencia de compra un espacio en el cual se fomente la cultura viva. Una de las curiosidades que presenta este nuevo estilo es que, en el escaparate, no se observa ningún producto, es decir, estos nuevos espacios rompen con la idea actual (Admin, 2016).

Imagen 17: Interior de la Tienda Tous Calle Serrano



Fuente: Modaes

Imagen 18: Exterior de la tienda Tous Calle Serrano



Fuente: Modaes

## **5.2 TERRITORIO Y CONCEPTO ESTRATÉGICO**

A través de la campaña publicitaria denominada “¿Tous? Tous” la marca para este 2023, se adentra más en el territorio de la moda y lo hace a través de una estrategia de comunicación 360 que se llevará a cabo en todos los mercados en los cuales la firma está presente. En esta campaña, se engloba toda la evolución que está experimentando la marca, simbolizando la creatividad y la innovación que caracterizan el 2023 para Tous. (Egido, 2022; Grupo Control Publicidad, 2022)

El concepto estratégico en el que se basa Tous es la digitalización ya que buscan conectar con el consumidor a través de una experiencia mucho más personalizada y la gestión de sus datos. Con el fin de seguir este concepto, Tous trabaja con una joven empresa de Córdoba la cual ofrece que el consumidor pueda obtener toda la información que desee sobre el producto, sus materiales, de donde provienen dichos componentes, donde está elaborado etc... y todo esto a través de un código QR disponible tanto en la aplicación como en la página web de Tous (Broche, 2022).

Siguiendo este concepto, el pasado 2022 la firma logró un éxito Online debido a la nueva experiencia de clientes que están ofreciendo. Esto ha sido posible gracias a la gestión de datos del cliente y sobre todo a la personalización de la experiencia de este, algo que, como ya se ha mencionado anteriormente es clave para esta marca. Además, Tous está convencida de que ofreciendo un trato 100% personalizado podría aumentar sus ventas hasta cinco veces más, para ello, se plantea personalizar al 100% los correos que mandan a sus clientes. (Ibeas, 2022a)

Por otra parte, la marca se ha dado cuenta que mirar hacia el futuro está bien, pero que no hay que olvidarse de lo tradicional, por ello, Tous apuesta por mandar SMS debido a que estos tienen una tasa de apertura del 90% ya que llama mucho más la atención porque casi ya no recibimos mensajes a través de esta vía (Ibeas, 2022a). Sin embargo, la marca señala de que a través de la navegación web del cliente apenas se recoge un 20% de información, el resto se basa en las experiencias pasadas en tienda de estos.

### **5.3 PÚBLICO OBJETIVO**

La propuesta del proyecto va dirigida a un target comprendido entre los 16 y los 25 años ya que, son estos los que consumen diariamente redes sociales y con los que mejor encaja la estrategia de digitalización que se ha planteado.

#### **5.4 MEDIOS ELEIGIDOS PARA LLEVAR A CABO LA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN**

Para finalizar la propuesta del proyecto, se ha planteado utilizar tanto los medios controlados como los medios estimados, ya que ambos van a ayudarnos a visualizar las acciones llevadas a cabo.

**Medios Controlados:** La sugerencia ha sido la publicidad exterior ya es un medio idóneo para mejorar la comunicación de la marca, debido a que causa un gran impacto entre los usuarios y aumenta la notoriedad a la vez que hay un contacto directo con los viandantes.

Como acción de este tipo de publicidad, se colocarán mockups interactivos por las principales calles de Madrid. Estos tendrán pantallas táctiles y el consumidor podrá interactuar directamente con el contenido. En la parte superior de la pantalla, aparecerán una serie de prendas de ropa del día a día como camisetas, blusas, camisas etc... y en la parte inferior, se mostrará varios artículos de joyería de la marca como pendientes, collares y brazaletes. El usuario, tendrá que seleccionar que joya le queda mejor a cada prenda. De esta manera, se consigue llamar la atención del usuario y generar participación con contenido propio de la marca.

**Medios estimados:** La propuesta para los medios estimados son las redes sociales, concretamente Twitter y Tiktok ya que son en las que menos presencia tiene la marca. Se llevará a cabo una comunicación omnicanal en ambos soportes, es decir, en ambas redes sociales se difundirá el mismo mensaje, pero en diferentes formatos. Además, se llevarán a cabo acciones de Street marketing ya que es la opción perfecta para aumentar la participación de los usuarios, conectar a la gente con la marca y ofrecer experiencias.

En el caso de Twitter, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

**Destacar productos:** Se publicarán imágenes que capten la atención de la audiencia sobre las últimas colecciones de Tous o incluso, se podrá anunciar el lanzamiento de colecciones nuevas. Además, ligado a esta acción, se podrá anunciar ofertas y promociones exclusivas para los seguidores de la marca en esta red social. A través de esto, se conseguiría aumentar el tráfico web o las visitas a las tiendas físicas.

**Creación de contenido educativo:** Se trata de compartir contenido informativo sobre la joyería, como consejos o curiosidades. Se podría hablar sobre los materiales con los que se producen los artículos de la marca.

**Elaboración de sorteos:** Sin duda está es una de las acciones más comunes en las redes sociales. En el caso de Twitter, se ejecutarán sorteos exclusivos para los seguidores en el que se pedirá al usuario que retuiteen el tweet del sorteo, o que compartan una foto que esté relacionada con la marca o incluso, que contestasen al Tweet con la frase que consideren que mejor represente a la marca.

Siguiendo con la segunda propuesta, en Tiktok se ejecutarán las siguientes acciones:

**Challenges:** Se trata de una de las mejores acciones que se lleva a cabo en esta red social. Para esto, la propuesta será realizar challenges de estilo en el cuál, se incentivará la participación de los usuarios con la marca a través de videos en los que se muestre como la gente combina las piezas de Tous con diferentes prendas de ropa. Para este challenge, habrá un hashtag específico para que sea más fácil de seguir.

**Unboxing de productos:** Para esto, se contará con tres influencers españolas; María Pombo que cuenta con 507.700 seguidores en Tiktok; María Frubies con 23.200 seguidores y María García de Jaime con 62.000 seguidores. Éstas, han sido elegidas ya que son de las influencers más conocidas entre el público adolescente. Tendrán que compartir videos en la plataforma abriendo productos de Tous, lo más importante es centrarse en las características y los detalles de cada artículo. A través de esto, se logrará aumentar las ventas de la marca ya que, la mayoría de los usuarios que vean los videos de estas influencers, querrán obtener los artículos que llevan las chicas del momento.

**Momentos especiales:** Se trata de generar videos de unos 60 segundos en los que se reflejen esos momentos especiales y significativos de las personas como, por ejemplo, regalar artículos de Tous en comuniones, graduaciones o cumpleaños. De esta manera, la marca generará una conexión emocional con la audiencia y resaltará el valor de las joyas Tous.

En cuanto al Street marketing se llevarán a cabo las siguientes acciones:

Una de las acciones que se realizará será ejecutar experiencias interactivas en la calle, es decir, se establecerá un área donde habrá varios espacios en los cuales los transeúntes podrán parar y dibujar el logo que consideren que mejor represente a la marca, o podrán rediseñarlo. Esto servirá para relacionar al consumidor con uno de los principales valores de Tous, la creatividad.

Otra acción será llevar a cabo eventos de flashmob en la plaza mayor, uno de los lugares más emblemáticos de Madrid. En este evento aparecerán una serie de bailarines profesionales realizando diversas coreografías. A este evento, se le añade que los especialistas van a improvisar ya que la música con la que tendrán que bailar será elegida por los viandantes que estén en ese momento en la calle. De esta manera, Tous llama la atención de la audiencia y los consumidores relacionando a la marca con la música, nuevo mercado en el que Tous quiere estar presente.

Continuando con las acciones, se llevará a cabo una publicidad ambiental en la cual, en la mitad de los bancos que hay en el parque del retiro de Madrid, se colocarán pegatinas de la misma dimensión que estos con la frase del propósito de Tous: “we craft a world of joy”. Esto ayudará a genera y aumentar la visibilidad y mejorar el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

## **6. CONCLUSIONES**

Tal y como se ha podido comprobar tras haber realizado el análisis del caso de estudio, es que la marca parte de un mercado que ha evolucionado mucho a lo largo de los años, es decir, desde los inicios de Tous, el sector de la joyería estaba reservado a una pequeña parte de la población cuya principal característica era tener un nivel económico alto, además, las piezas que se comercializaban eran únicas, exclusivas y personalizadas. También, el hecho de llevar joyas de primera calidad dotaba a la persona de un cierto estatus y de una determinada clase social.

Actualmente, el sector de la joyería ya no está reservado a una pequeña parte, sino que, la mayoría tiene acceso a los artículos de joyas. Esto se debe a que la sociedad ha avanzado y con ello el nivel económico. Así mismo, la mayoría de las marcas de joyería ofrecen productos para todo tipo de personas, es decir, la mayoría de las empresas que se mueven en el sector, ofrecen artículos con rangos de precios diferentes.

La principal peculiaridad que presenta Tous es que es una marca que sigue manteniendo la tradición que va ligada a las joyas. Es de las pocas empresas del sector que continúa fabricando sus piezas de manera artesanal, lo que la ha llevado a ser reconocida mundialmente por ello. No obstante, también se ha ido adaptando a los cambios que se han producido en la sociedad y se ha modernizado. En toda su trayectoria, ha logrado posicionarse como líder de la joyería por la calidad excepcional de sus productos, así como de sus diseños.

Tras analizar las características más relevantes de Tous, conocer el análisis del mercado en el que operan, su posicionamiento, sus principales competidores, el público objetivo al que se dirigen y por último, detectar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se ha llegado a la conclusión de que la marca presenta ciertos problemas de comunicación que no han sido resueltos hasta el momento.

Durante varios años, Tous ha cosechado una imagen de marca asociada a determinados valores como la creatividad, la calidad o la pasión, sin embargo, parte de esos valores se asocia también con la competencia, lo que hace que ya no pueden ser utilizados como aspectos diferenciadores de Swarovski o Pandora, puesto que ya es un factor estándar en todas las marcas del sector.

Por otro lado, Tous no ha sabido adaptarse a las necesidades que presentaban los clientes a los que se quiere abrir la marca debido a que no ha detectado que era lo que realmente demandaban los clientes. Al no haber llevado a cabo una buena comunicación entre marca y cliente, la nueva imagen de Tous no ha impactado como se esperaba en el público joven ya que, tal y como se ve reflejado en la investigación apenas se sienten identificados con ella.

Con el fin de solucionar los problemas de comunicación que presenta la marca, se ha llevado a cabo una propuesta de comunicación en la cual se plantean diferentes acciones para medios controlados y medios estimados. En el caso de los medios controlados, se presenta un nuevo tipo de publicidad con sus acciones correspondientes en el que la marca no ha invertido apenas a lo largo de su historia, siendo los mockups interactivos, puesto que son los que más notoriedad generan, impactan más y, sobre todo, la marca se diferencia de la competencia.

Para los medios estimados, se ofrecen Tiktok y Twitter, ya que son las dos redes sociales en las que la marca no cuenta con tanta presencia como en Instagram o en Facebook. Al igual que en los medios estimados, se proponen acciones para cada red social y, en el caso de Tiktok va acompañado de nuevos influencers con los que la marca quizá debería contar. También, se presenta el Street marketing como publicidad para este medio con sus diversas acciones ya que la marca apenas ha elaborado estrategias para este.

Para finalizar, es importante señalar que hoy en día diseñar una buena planificación estratégica, así como ejecutarla de manera correcta es de vital importancia en cualquier negocio o sector, ya que esta ayuda a tener una visión clara de que camino tomar y, por definición que es lo que se quiere conseguir. Además, supone un pilar fundamental para que la marca transmita la imagen que desea y se lleve a cabo una comunicación cohesionada en todas las áreas de la empresa

## **7. BIBLIOGRAFÍA**

Acosta, C. A. (2020, 3 julio). Pandora usara el 100% de su oro y plata de fuentes recicladas. expock. <https://www.expoknews.com/pandora-usara-el-100-de-su-oro-y-plata-de-fuentes-recicladas/>

Admin. (2016, 5 abril). Apple Store, pionero en formatos retail - TC Group Solutions. TC Group Solutions. <https://www.tcgroupsolutions.com/blog/apple-store-pionero-en-formatos-retail/>

Antevenio. (2022, 23 marzo). 100 influencers para marcas de lujo que debes fichar para tu estrategia de influencers marketing. ANTEVENIO. <https://www.antevenio.com/blog/2022/03/influencers-para-marcas-de-lujo/>

Aparicio de Castro, M. (2022). Una empresa familiar centenaria preparada para el futuro digital y sostenible. <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/54995/Caso%20Tous%20%28Enero%2022%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Recuperado 8 de marzo de 2023, de <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/54995/Caso%20Tous%20%28Enero%2022%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Arias, A. (2018). Historia de marca Pandora. Expertos en Marca. <https://expertosenmarca.com/historia-de-marca-pandora/#:~:text=El%20logotipo%20de%20Pandora%20es,se%20destaque%20entre%20la%20multitud.>

Bonifasi, R. (2020, 25 enero). El 'caso Tous' hunde la reputación de la marca: "Golpeó el 'core' de la compañía". La Información. <https://www.lainformacion.com/empresas/el-caso-tous-hunde-la-reputacion-de-la-marca-xxxx/6538310/>

branzai. (2012). Pandora: más que una marca una historia. Branzai. <http://www.branzai.com/2012/12/pandora-mas-que-una-marca-una-historia.html>

Broche, L. (2022, 27 abril). Rosa Tous: «La digitalización es importante y nos ayudará a poder desarrollar todos nuestros proyectos». El Español. [https://www.elespanol.com/wakeupspain/20220427/rosa-tous-digitalizacion-importante-ayudara-desarrollar-proyectos/666933319\\_0.html#:~:text=Respecto%20a%20la%20trazabilidad%20de,la%20informaci%C3%B3n%20de%20la%20joya.](https://www.elespanol.com/wakeupspain/20220427/rosa-tous-digitalizacion-importante-ayudara-desarrollar-proyectos/666933319_0.html#:~:text=Respecto%20a%20la%20trazabilidad%20de,la%20informaci%C3%B3n%20de%20la%20joya.)

Catucci, A. (2020, 29 noviembre). Cuál es la historia de la marca Pandora: Evolución del brand. Marketing Insider Review. <https://www.marketinginsiderreview.com/historia-marca-pandora/>

Catucci, A. (2021, 21 marzo). Historia de Swarovski: 10 curiosidades del éxito de su Brand. Marketing Insider Review. <https://www.marketinginsiderreview.com/historia-swarovski-curiosidades/>

Challenge Validation. (s. f.). <https://www.similarweb.com/es/website/swarovski.com/#geography>

Cici. (2022, 9 octubre). Lujo Sostenible: Nuevo informe de Sostenibilidad de Swarovski 2019. Luxiders Magazine - Sustainable Fashion - Eco Design - Healthy Lifestyle. <https://luxiders.com/es/lujo-sostenible-swarovski-2019/>

Comunicare. (2021, 5 octubre). Publicidad Tous 2020. Comunicare - Agencia de Marketing Online. <https://www.comunicare.es/publicidad-tous-2020/>

De la Cruz, R. C. (2021, 14 enero). Ecosistema digital: ¿Qué son los medios propios, ganados y pagados? Esan. [https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/ecosistema-digital-que-son-los-medios-propios-ganados-y-pagados-1#:~:text=Medios%20pagados%20\(paid%20media\),marca%20o%20de%20una%20cam pa%C3%B1a](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/ecosistema-digital-que-son-los-medios-propios-ganados-y-pagados-1#:~:text=Medios%20pagados%20(paid%20media),marca%20o%20de%20una%20cam pa%C3%B1a).

De Sevilla, D. (2022, 20 diciembre). Pandora se apoya en SAP para abordar su digitalización. Diario de Sevilla. [https://www.diariodesevilla.es/empresas-al-dia/Pandora-apoya-SAP-abordar-digitalizacion\\_0\\_1749426656.html](https://www.diariodesevilla.es/empresas-al-dia/Pandora-apoya-SAP-abordar-digitalizacion_0_1749426656.html)

Dillman, D. A. (2014). Encuestas por internet, teléfono, correo y modo mixto: El método de diseño a la medida.

DIRSE. (2023, 20 febrero). TOUS NUEVO SOCIO PROTECTOR DE DIRSE | Asociación de Directivos de Sostenibilidad (ASG). Asociación de Directivos de Sostenibilidad (ASG). <https://www.dirse.es/tous-nuevo-socio-protector/>

Dols, A. D. F. (2018). Análisis comparativo de las estrategias de desarrollo en empresas familiares españolas: sector retail moda [Trabajo Fin de Grado]. Universidad Miguel Hernández.

Egido, A. (2022, 15 septiembre). TOUS evoluciona marca y propósito corporativo - IPMARK | Información de valor sobre marketing, publicidad, comunicación y tendencias digitales. IPMARK | Información de valor sobre marketing, publicidad, comunicación y tendencias digitales. <https://ipmark.com/tous-evolucion-a-marca-y-proposito-corporativo/>

EmpresaActual. (2023). El mercado minorista de joyería y relojería alcanza los 1.600 millones de euros en 2022, un 7% más. Empresa Actual. <https://www.empresaactual.com/mercado-joyeria-reloj-eria-alcanza-1600-millones-euros-2022/>

Esteller. (2022, 23 marzo). Swarovski Optik | Óptica para caza | Esteller. <https://www.esteller.com/swarovski-optik/>

Europa Press. (2020, 6 marzo). Consujoya recurre ante la Audiencia Nacional el archivo de la investigación contra Tous. europapress.es.

<https://www.europapress.es/nacional/noticia-consujoya-recurre-audiencia-nacional-archivo-investigacion-contratous-20200306144337.html>

Fiocco, C. F. (2021, 27 septiembre). Analisis de marca retail. issuu.

[https://issuu.com/chiarafiocco/docs/ep\\_1\\_entrega#:~:text=P%C3%BAblico%20Objetivo%20de%20Pandora%20El,el%20estilo%20cl%C3%A1sico%20pero%20individual.](https://issuu.com/chiarafiocco/docs/ep_1_entrega#:~:text=P%C3%BAblico%20Objetivo%20de%20Pandora%20El,el%20estilo%20cl%C3%A1sico%20pero%20individual.)

Fowler JR, F. J. (2013). Métodos de investigación de encuestas.

Fran. (2018, 23 marzo). Historia, origen y curiosidades de marcas que marcan:

Swarovsky. Blog de Francisco Torreblanca. <https://franciscotorreblanca.es/historia-origen-marcas-swarovsky/>

Gantman, M. (2022, 10 julio). Nueva era en patrocinios desde el fútbol femenino: Adidas y Nike comparten cartel en la Eurocopa 2022.

<https://bigdatasports.media/2022/07/10/nueva-era-en-patrocinios-desde-el-futbol-femenino-adidas-y-nike-comparten-cartel-en-la-eurocopa-2022/>

García Gato, L., P,7. (2017). La internacionalización de Tous S.L en Australia [Trabajo fin de grado]. Universidad de Cantabria.

Grupo Control Publicidad. (2022, 16 septiembre). TOUS presenta su evolución de marca y su propósito corporativo, Campañas | Control Publicidad. ControlPublicidad.com.

<https://controlpublicidad.com/campanas-publicitarias/tous-presenta-su-evolucion-de-marca-y-su-proposito-corporativo/>

Halliday, S. (s. f.). Swarovski lanza una campaña «de otro mundo» con Steven Meisel y Pat McGrath. FashionNetwork.com.

<https://es.fashionnetwork.com/news/Swarovski-lanza-una-campana-de-otro-mundo-con-steven-meisel-y-pat-mcgrath,1521736.html>

Historia de Pandora | Curiosidades de Pandora | Pandora ES. (s. f.). Pandora.

<https://es.pandora.net/es/descubrir/descubrir/mundo-pandora/historia-de-pandora/>

Ibeas, D. I. (2022a, junio 20). Tous logra el éxito online gracias a su nueva experiencia de cliente. Contact center hub. <https://contactcenterhub.es/tous-logra-exito-online-gracias-nueva-experiencia-cliente-2022-20-37529/>

Ibeas, D. I. (2022b, diciembre 27). Pandora se embarca en su transformación tecnológica para afrontar la nueva realidad del mercado r. Contact center hub. <https://contactcenterhub.es/pandora-consolida-bases-transformacion-digital/>

Información, L. (2020, 23 enero). El gran despliegue de Tous: implantación en 53 países con más de 700 tiendas. La Información. <https://www.lainformacion.com/empresas/tous-tiene-700-tiendas-en-todo-el-mundo/6537933/>

Intermón, F. O. (s. f.). Oxfam Intermon. <https://www.oxfamintermon.org/es>

Ipmark. (2015, 9 abril). “Nuestra misión en Swarovski es aportar brillo a las mujeres”. IPMARK | Información de valor sobre marketing, publicidad, comunicación y tendencias digitales. <https://ipmark.com/mision-aportar-brillo-mujeres/#:~:text=Nos%20dedicamos%20a%20dise%C3%B1ar%20crear,d%C3%ADa%20a%20d%C3%ADa%20algo%20extraordinario.>

Juárez, C. (2019, 29 abril). Swarovski culmina su reestructuración en España: liquida dos de sus filiales. Modaes. <https://www.modaes.com/empresa/swarovski-culmina-su-reestructuracion-en-espana-tras-eliminar-dos-de-sus-filiales-en-el-pais>

López, P. (2019). Pandora se viene arriba con su nuevo girl squad: estas tres influencers son imagen de la firma. Tendencias. <https://www.tendencias.com/complementos-ellas/pandora-se-viene-arriba-su-nuevo-girl-squad-estas-tres-influencers-imagen-firma#:~:text=Porque%20estas%20tres%20influencers%20son,m%C3%A1s%20de%20moda%20y%20molonas.>

Luan, Z. L. (2021). Diseño de imagen y planificación para una nueva marca [Trabajo Fin de Master]. Universidad Politecnica de valencia.

Lvr, R. (2015, 17 marzo). El lado altruista de las empresas españolas. Revista La Vida en Rosa, LVR. <https://revistalvr.es/el-lado-altruista-de-las-empresas-espanolas/>

Martinez, J. (2022, 28 noviembre). Tous se reestructura y crea una nueva dirección de estrategia e innovación digital. FashionUnited.

<https://fashionunited.es/noticias/gente/tous-se-reestructura-y-crea-una-nueva-direccion-de-estrategia-e-innovacion-digital/2022112839883>

Modaes. (2017, 8 agosto). Pandora toma el control de su negocio en España por 110 millones de euros. Modaes. <https://www.modaes.com/empresa/pandora-rompe-con-city-time-y-toma-las-riendas-de-su-negocio-en-espana>

Modaes. (2021). Pandora traza un plan estratégico para impulsar un crecimiento del 12% en 2021. Modaes. <https://www.modaes.com/empresa/pandora-traza-su-nuevo-plan-estrategico-para-impulsar-un-crecimiento-del-12-en-2021>

Modaes. (2021b, julio 14). Pandora sigue creciendo en España con una nueva apertura en Barcelona. Modaes. <https://www.modaes.com/empresa/pandora-sigue-creciendo-en-espana-con-una-nueva-apertura-en-barcelona#:~:text=Actualmente%2C%20la%20empresa%20danesa%20cuenta,m%C3%A1s%20de%202.600%20tiendas%20propias.>

Modaes. (2023, 8 febrero). Pandora aumenta sus ventas un 7% y gana un 20,9% más en 2022. Modaes. <https://www.modaes.com/empresa/pandora-aumenta-sus-ventas-un-7-y-gana-un-209-mas-en-2022>

Modaes. (2023b, marzo 7). Swarovski Crystals cierra 2022 con un crecimiento del 10%. Modaes. <https://www.modaes.com/empresa/swarovski-crystals-cierra-2022-con-un-crecimiento-del-10>

Modaes. (s. f.). Noticias económicas de Swarovski - Últimas noticias e imágenes | Modaes. <https://www.modaes.com/temas/swarovski>

Montoya, A. (2021). Tous, sus estrategias en la Crisis - Enrique Ortega Burgos. Enrique Ortega Burgos. <https://enriqueortegaburgos.com/tous-sus-estrategias-en-la-crisis/>

Morales, E. G. (s. f.). Tous estrecha lazos con la música y estará presente en los festivales Primavera Sound y Mad Cool. FashionNetwork.com. <https://es.fashionnetwork.com/news/Tous-estrecha-lazos-con-la-musica-y-estara-presente-en-los-festivales-primavera-sound-y-mad-cool,1407846.html>

Ortega, E. O. (2021, 17 mayo). Swarovski: historia 1 - Enrique Ortega Burgos. Enrique Ortega Burgos. <https://enriqueortegaburgos.com/swarovski-historia-1/>

ortega, E. O. (2021, 26 enero). Swarovski: modelo de negocio 2 - Enrique Ortega Burgos. Enrique Ortega Burgos. <https://enriqueortegaburgos.com/swarovski-modelo-de-negocio-2/>

Ortega, E. O. (2021b, agosto 5). TOUS: SU HISTORIA - Enrique ortega Burgos. Enrique Ortega Burgos. <https://enriqueortegaburgos.com/tous-su-historia/>

Ortiz, A. C. G. (s. f.). SWAROVSKI. prezi.com. <https://prezi.com/p/wftbtvwzuazu/swarovski/>

Orús, A. O. (2023, 25 abril). Tous & Tous: valor de ventas en España 2012-2020 | Statista. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/529132/valor-de-las-ventas-de-tous-y-tous-complements-espana/>

Pandora Logo. (2023, 20 febrero). símbolo, significado logotipo, historia, PNG. <https://1000marcas.net/pandora-logo/>

Pandora. (2018, 6 noviembre). la historia de pandora. PANDORA. <https://www.pandora.net/es-cr/company/about/the-story#:~:text=La%20misi%C3%B3n%20de%20PANDORA%20%E2%80%93%20hoy,calidad%20y%20a%20un%20precio%20asequible.>

Periódico, E. (2023, 24 enero). Doja Cat sorprende en un desfile de París tras incrustarse en la piel más de 30.000 cristales de Swarovski. elperiodico. <https://www.elperiodico.com/es/extra/20230124/doja-cat-desfile-paris-cristales-de-swarovski-piel-81821944>

Pilar. (2020, 14 junio). Lolaandgrace, la marca joven de Swarovski - Corazón de Joyas. Corazón de Joyas. <https://www.corazondejoyas.com/lolaandgrace-la-marca-joven-de-swarovski/>

Redacción, L. (2020). Descubre los influencers españoles más internacionales. Periódico Publicidad - Periódico de Publicidad, Comunicación Comercial y Marketing. <https://lapublicidad.net/descubre-los-influencers-espanoles-mas-internacionales/>

Redacción. (2014, 27 noviembre). Tous añade interactividad a los “fashion films”. MarketingNews.

<https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1086802054305/tous-anade-interactividad-fashion-films.1.html>

Riaño, P. (2016, 25 febrero). Tous gana estructura y sacrifica beneficio para crecer un 10% anual y duplicar sus tiendas en cinco años. Modaes.

<https://www.modaes.com/empresa/tous-gana-estructura-y-sacrifica-beneficio-para-crecer-un-10-anual-y-duplicar-sus-tiendas-en-cinco-anos>

Rojas, A., y Rojas, A. (2022). TOUS renueva logo y comparte sus objetivos corporativos.

Mercado Negro. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/tous-renueva-logo-y-comparte-sus-objetivos-corporativos/#:~:text=Desde%20la%20compa%C3%B1%C3%ADa%20se%20define,en%20esta%20etapa%20de%20TOUS.>

RSC - Pandora. (2019, 11 mayo). Pandora. <https://www.pandora-ca.com/rsc>

Ruiz, N. (2022). La historia de los cristales Swarovski. Blog de DSIGNO.

<https://www.dsigno.es/blog/disenio-de-moda/la-historia-de-los-cristales-swarovski>

Saborit, S. (2022, 15 septiembre). Tous lanza una nueva estrategia de marca y prevé superar los 400 millones este año. The New Barcelona Post.

<https://www.thenewbarcelonapost.com/tous-lanza-una-nueva-estrategia-de-marca-y-preve-superar-los-400-millones-este-ano/>

Seara, F. (2022, 14 septiembre). TOUS presenta su nuevo propósito corporativo bajo el lema «We craft a world of joy». Marketing Directo. Recuperado 24 de marzo de 2023, de

<https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/agencias/tous-lanza-nuevo-proposito-corporativo-logo>

Statista. (2023, 25 mayo). Cifra de empresas que fabrican artículos de joyería y bisutería en España 2008-2020. <https://es.statista.com/estadisticas/477314/numero-de-empresas-fabricacion-de-articulos-de-joyeria-y-bisuteria-en-espana/>

Swarovski Optik Historia. (s. f.). Swarovski Optik.

<https://www.swarovskioptik.com/es/es/caza/about-us/calidad-e-innovacion/historia>

Swarovski Organization. (s. f.). Swarovski Official | Joyería, Relojes y Decoraciones de cristal. Swarovski. <https://www.swarovski.com/es-ES/>

Swarovski. (s. f.). Crystaldo. <https://crystal.do/pages/swarovski>

ThemeZaa. (s. f.). EL ESPÍRITU NAVIDEÑO Y LA PUBLICIDAD EXTERIOR. Publicitios de México. <https://publicitios.com/el-espíritu-navideno-y-la-publicidad-exterior>

ThinkwithGoogle. (2020). Swarovski ayuda a los consumidores a encontrar la joya ideal en el momento justo. Think with Google. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/estrategias-de-marketing/busqueda/swarovski-ayuda-a-los-consumidores-a-encontrar-la-joya-ideal/>

Time, G. A. (2011, 3 octubre). PANDORA patrocinador oficial del Torneo Femenino PANDORA 10 Clubs de la Federación de Golf de Madrid. Gold And Time. <https://www.goldandtime.org/noticia/42174/nexogold/pandora-patrocinador-oficial-del-torneo-femenino-pandora-10-clubs-de-la-federacion-de-golf-de-madrid.html>

TOUS - www.tous.com. (s. f.). Cronología - TOUS Heritage. TOUS News. <https://heritage.tous.com/es-es/cronologia>

Tous se reinventa: así es la nueva imagen (y logo) de la firma de joyería. (2022, 26 septiembre). Harper's BAZAAR. <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/noticias-modas/a41390167/tous-logo-oso-imagen-creatividad-publico/>

TOUS. (s. f.). TOUS España - Joyería Online y Accesorios. tous.com. <https://www.tous.com/es-es/>

TOUS. (s. f.-a). Acerca de TOUS - Cultura corporativa. tous.com. <https://www.tous.com/es-es/about/cultura-corporativa>

TOUS. (s. f.-b). Influencer Secrets by TOUS. tous.com. <https://www.tous.com/es-es/influencer-secrets>

Tyrolit Argentina. (s. f.). <https://www.tyrolit.com.ar/#:~:text=TYROLIT%20fue%20fundada%20por%20Daniel,tie ne%20representaci%C3%B3n%20en%20cinco%20continentes.>

Unknown. (s. f.). Mision, vision y valores de pandora. <http://loruse.blogspot.com/2018/10/mision-vision-y-valores-de-pandora.html>

Vista de Cambios en los modelos persuasivos: la nueva publicidad en tiempo real a través de estrategias narrativas transmedia. Estudio de caso de la campaña publicitaria de Tous, Tender Stories. (s. f.). <https://raco.cat/index.php/adComunica/article/view/343041/434196>

Vozalia. (2023). Pandora Content Ads en español. Tu SoundCheck en Pandora for Brands. Vozalia. <https://www.vozalia.com/blog/pandora-content-ads-en-espanol-tu-soundcheck-en-pandora-for-brands/>

Welcome To Pandora Group. (s. f.). Pandora. <https://pandoragroup.com/>

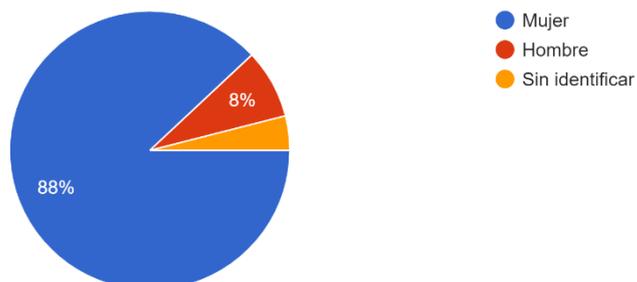
## 8. ANEXOS

### 8.1 ANEXO I: CUESTIONARIO A LOS CONSUMIDORES

Encuesta mixta a un público generalista de diferentes edades, sexos y capacidad económica, para conocer los deseos del consumidor.

Imagen 19: Gráfico Sexo

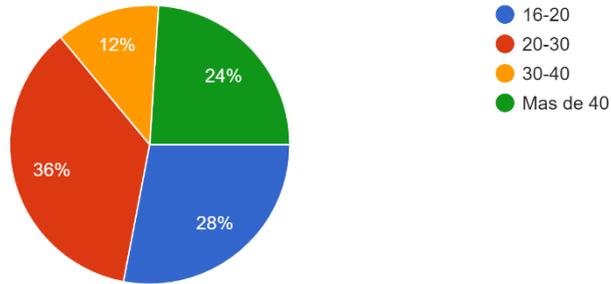
Sexo  
25 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Imagen 20: Gráfico edad

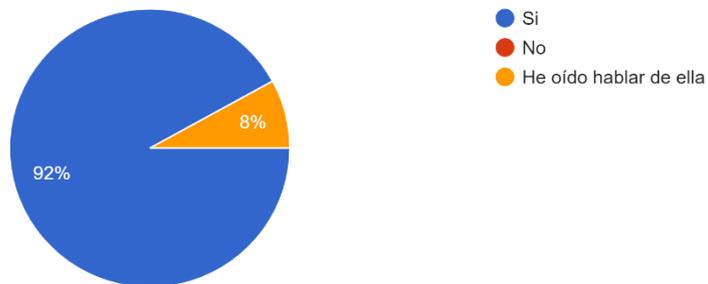
Edad  
25 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Imagen 21: Gráfico marca Tous

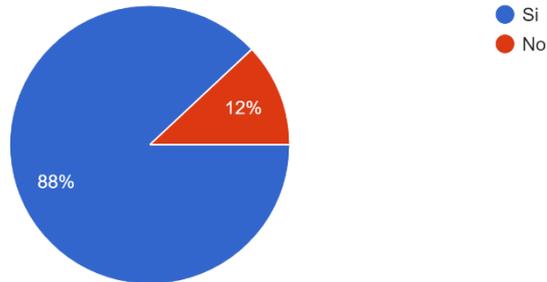
Conoces la marca Tous  
25 respuestas



Fuente: Elaboración propia

## Imagen 22: Gráfico consumiciones Tous

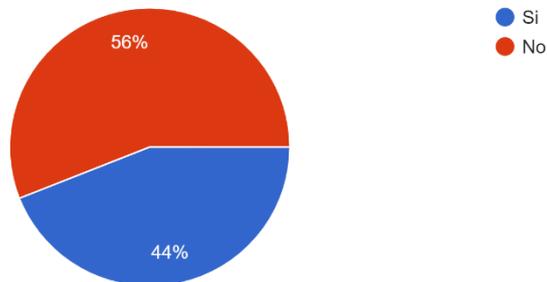
Has consumido alguna vez un producto de esta marca  
25 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

## Imagen 23: Gráfico actual consumo Tous

Sigues consumiendo esta marca hoy en día  
25 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

## Imagen 24: Respuestas opiniones marca Tous

Me gustaba mucho su esencia sin embargo, el rebranding que han hecho me ha parecido muy ordinario y común, no me gusta el tous de ahora.

Cercana y familiar

Q es mala

Cara

Es elegante, personal y muy bonita

Demasiado cara para la calidad que ofrece, vende bisutería a precio de joya,, cualquier joyería tiene productos mejores y más baratos

No la sigo

Desactualizada

considero que es un gama de joyería de gama media,

Que pagas la marca y no la calidad

Ha cambiado el oso

Que son rojos separatistas

Últimamente a empeorado

buena calidad

No me gusta

Se centra en un público de mayor edad

normal
Es bonita y ahora juvenil
que es muy cara para lo qje es
Es una marca elegante y sencilla, asequible para momentos especiales
Tiene cosas monas pero a veces es hortera
Debería mejorar su imagen y ampliar el público al que se dirige
Una marca muy elegante pero a la vez sutil

Fuente: Elaboración propia

### Imagen 25: Respuestas características Tous

elegancia, diferencia
Hoy en día la considero muy común, antes era elegante, tierna, clásica entre otros.
Cercana y familiar
La elegancia y sencillez del oso que es el logo de la marca
Buena atención al cliente
Elegancia
Buen marketing
El logo
oso
cuidan mucho su estética, la opinión de los consumidores y sus diseños siempre a ls última
El osito
el oso

Diseño

buena calidad

Pocas características buenas

Sencillez a la vez q elegante

la plata

Clasica

Fuente: Elaboración Propia

Imagen 26: Respuestas porque si o porque no se sienten identificad@s

no es mi estilo

Me sentía identificada con esta marca porque transmitía muchos valores que me identificaban.

Encaja con mi estilo

No representa mis gustos ni mi carácter

No me gusta llevar logos de marcas

Porque es muy bonita

No me gusta por lo que ya he dicho, ni me gusta el logo, ni la calidad ni el precio

Soy multimarca

Obsoleta

tampoco la consumo con mucha frecuencia

No me siento identificada ya que hay productos parecidos por menos dinero e incluso más bonitos, pero la diferencia es que no pagas la marca

es de mi estilo

Ya no me gustan sus productos

por su calidad

No me identifica

No es una marca de joyas que lleve en mi día a día

no es de mi estilo

No me sé sus principios

porque no me siento oso

No me siento identificada pero me gusta llevarla como complemento aportando un toque de elegancia

No me siento identificada pero me gusta llevarla como complemento aportando un toque de elegancia

No me gusta ir con muchos abalorios y touts es exuberante a veces

No me atrae

Es una marca que he llevado desde pequeña

Fuente: Elaboración propia