

Como hizo su padre con ellos, la segunda generación

Ma



Mariano Puig (PDG 64), junto al busto de su padre y fundador de la empresa, Antonio Puig Castelló.

también ha preferido guiar el futuro a distancia

riano Puig

Junto a sus hermanos, Mariano Puig (PDG 64) ha protagonizado dos cambios generacionales que han convertido a la **Corporación Antonio Puig** en un ejemplo emblemático de cómo debe realizarse el traspaso de poder en una empresa familiar

Poco antes de morir, Antonio Puig Castelló reunió a sus cuatro hijos para desvelarles el secreto de la continuidad: «permaneced unidos», les recomendó. Así lo han hecho y así lo han enseñado. Como su padre, también ellos han preferido guiar los primeros pasos del futuro a distancia y ya han traspasado a la tercera generación las responsabilidades ejecutivas.

La segunda generación ha dirigido la empresa guiándose por el mandato del fundador de que permaneciesen unidos. ¿Cómo han conseguido mantener esa unidad?

La característica que ha definido el estilo de gobierno de la segunda generación ha sido la comunicación. En nuestra familia hemos vivido los mismos problemas que existen en cualquier empresa familiar y en cualquier otra familia. Pero siempre ha habido una intensa comunicación. Al conocer cualquier problema –y existir siempre una voluntad de consenso–, siempre se ha superado. ¿Cómo? A través de comunicación formal –con agenda y orden del día– y de comunicación informal.

¿Cómo aprendieron a trabajar con este talento?

Quizá la clave de nuestro éxito se encuentre en que el paso de poder ejecutivo se realizó mucho antes del traspaso formal. Cuando

Antonio Puig falleció, pasamos de una dirección unipersonal a otra en la que el poder era compartido por cuatro personas. Sin embargo, la dirección ejecutiva había sido traspasada con anterioridad.

Mi padre, Antonio Puig, era un hombre al que le gustaban mucho los proverbios. Recuerdo que solía repetirnos: «En la vida hay que superar cinco etapas. La primera es “aprender a hacer”; la segunda: “hacer”; la tercera: “enseñar a hacer”; en cuarto lugar: “hacer hacer”, y por último: “dejar hacer”».

Él, con gran generosidad, en una época determinada de su vida, “dejó hacer” a sus hijos. Y por el hecho de estar alejado del día a día, se convirtió en mentor y aglutinante. Podríamos decir que antes de morir, imprimió en su familia la rutina del saber trabajar en equipo.

¿Cómo han conseguido mantener vivo ese talento y transmitir el saber trabajar en equipo a la tercera generación?

Personalmente, tengo la satisfacción de haber vivido dos cambios generacionales: el traspaso del fundador a la segunda generación y el de la segunda a la tercera. Para delegar el poder a la tercera generación se escogió a tres miembros de la familia y a un alto directivo profesional no familiar que llevaban quince años trabajando en el grupo,

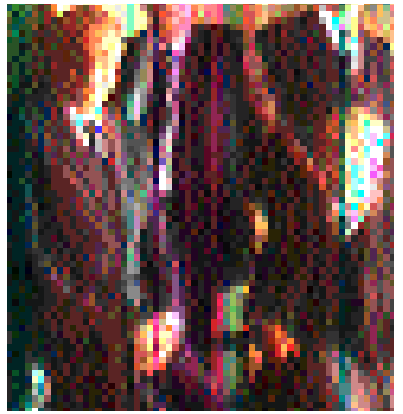
demostrando su sabiduría y habilidades, y cultivando gran prestigio en la compañía. En diciembre de 1996, les llamamos y les invitamos formalmente a definir cómo querían ver la compañía al cabo de diez años y, por otro lado, a presentar una propuesta de cómo querían ellos organizarse para conseguir ese objetivo.

No les dijimos: «nosotros, segunda generación, vemos que la compañía tiene que estar aquí dentro de diez años». Ésa era su vida, no era la nuestra.

El Consejo les dejó que se tomaran su tiempo y les pidió que nos respondieran en un plazo de un año. Durante esos meses, escogieron una consultora especializada en estrategia para ayudarse... y en diciembre de 1997 nos propusieron un plan a diez años que fue moderado por el Consejo.

También nos plantearon cómo pensaban organizarse. Ellos quieren aprovechar la cultura que existe en la compañía de trabajar en equipo y se constituyeron en comité ejecutivo midiendo la responsabilidad de cada uno de ellos en grupos de marcas. Uno es responsable de las marcas y los negocios en España. Otro, de las marcas francesas y negocios en Francia; el tercero, se encarga de las marcas americanas y negocios en Estados Unidos. Y el cuarto miembro del comité ejecutivo dirige y coordina todas las sociedades de distribución en todos los países del mundo.

«Lo importante para construir una marca es que exista algo detrás de ella. Un intangible que sea capaz de satisfacer las expectativas del consumidor»



Los miembros de la segunda generación: Antonio, Mariano, Josep M^a y Enric Puig.

¿Esta división de poder es diferente de la que adoptó la segunda generación?



Sí, en la segunda generación nos distribuimos el trabajo por áreas de negocio, y la tercera generación ha preferido hacerlo por áreas geográficas. Cada uno de ellos tiene como jefe a los otros tres. Pero cada empleado del mundo sabe qué miembro del comité ejecutivo es su jefe.

un tamaño adecuado para competir en el mercado. Precisamente, por esta razón nosotros compramos **Nina Ricci**. Consideramos que nuestra empresa actuaba en mercados globales y que necesitaba crecer y reforzar nuestra ya considerable posición internacional. Fue un paso adelante que ha engrosado nuestra cifra de negocio.

¿Qué papel tiene la segunda generación en esta nueva estructura?



El comité ejecutivo reporta al Consejo de la Corporación, un centro corporativo de control estratégico y financiero sin poder ejecutivo, una especie de senado. También rinden cuentas a la junta general de accionistas.

Se podría decir que su negocio consiste en gestionar marcas, ¿qué aspectos considera más importantes en la gestión de una marca?

El valor de nuestra compañía no son los edificios, ni nuestras fábricas, ni nuestras paredes... el valor de nuestra compañía son nuestras marcas. Lo importante para construir una marca es que exista algo detrás de ella. Algo que se pueda lograr, sintetizar y ofrecer al público. Un intangible que sea capaz de satisfacer las expectativas del consumidor. Gestionar una marca es tener la habilidad de construir esa imagen actualizada. Mantener esa imagen viva es nuestro gran desafío.

Si cada directivo se ocupa de un área geográfica, ¿cómo mantienen la unidad de criterios en la dirección?



La dirección está en contacto permanente, a través de una comunicación constante. Todos los lunes, a las cuatro de la tarde, establecen una videoconferencia. Siempre se hablan por teléfonos con pantallas para favorecer la comunicación. Y cada mes se reúnen en una ciudad del mundo para unificar criterios.

¿Considera que las marcas tienen una vida limitada?

La vida de una marca es más o menos larga. De la misma forma que cuesta mucho construir una marca, también se puede destruir fácilmente con una mala campaña publicitaria. Cuando una marca ha llegado a su cenit se pueden tomar dos decisiones: alargar su vida con imaginación y con inversiones publicitarias, o dejar de gastar en ella y recoger todo su fruto hasta que muera. Ésta no ha sido nuestra especialidad. Nosotros tenemos marcas líderes con 25 o 50 años y que intentamos cuidar como un gran tesoro.

Muchas empresas optan por fusionarse para poder alcanzar mayor tamaño. ¿Considera que éste es un riesgo para la institución de la empresa familiar?



No lo creo. En la vida de los negocios, lo importante no es solamente trabajar, sino hacer bien las cosas. Muchas veces, para hacerlas bien se necesita tamaño. Pero no siempre. Muchas empresas familiares se han ido adaptando en busca de



«El IESE es una escuela de formación extraordinaria»

Mariano Puig ha sido nombrado miembro del International Advisory Board del IESE. El presidente del Consejo de Administración de la Corporación Antonio Puig recibe esta distinción con gran sencillez: «A veces, al elegir personas se equivocan –dice sonriendo–. Para mí, este nombramiento ha sido un gran honor y una gran satisfacción». Mariano Puig cursó un PDG en el IESE en 1964. «En aquella época, el país vivía una miseria extraordinaria. Yo aprendí a trabajar de una manera autóctona, pero advertía la necesidad de aprender a tomar decisiones en el mundo de los negocios de un modo más científico, más profesional. Entonces tuve la suerte de conocer la existencia del IESE y cursé el PDG. Para mí, el IESE ha sido una escuela de formación extraordinaria, y le tengo un aprecio y un agradecimiento también extraordinarios. Espero que ahora, desde el IAB, pueda devolverle algo de lo que el IESE me ha aportado.»

M. Castelló