



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

**“Caso PUIG: La importancia de la impronta familiar para
garantizar la durabilidad del negocio”**

Autor: Manuel Romero

Legajo: 24189

Mentor: Diego Pando

San Fernando, 30 de Mayo de 2018

Índice

Capítulo I: Introducción	4
1.1 Problemática	4
1.2 Preguntas de investigación	6
1.3 Objetivos.....	7
1.4 Justificación de las razones del estudio	7
1.5 Marco teórico	8
1.5.1 Desde un punto de vista Familiar.....	9
1.5.2 Desde el ámbito corporativo	14
1.6 Estrategia metodológica.....	21
1.6.1 Tipo de estudio	21
1.6.2 Estudio de Caso	22
1.6.3 ¿Por qué PUIG?.....	22
1.6.4 Técnicas de recolección de datos.....	23
1.6.5 Definición del objeto de estudio.....	24
Capítulo II: El inicio de la empresa PUIG (1914-1979)	26
2.1 La fundación	26
2.2 Estrategia e ideología.....	27
Capítulo III: La expansión de la empresa (1979 - 2004)	32
3.1 Tiempos de cambios e innovaciones.....	32
3.2 La expansión y la importancia de los roles complementarios.....	35
Capítulo IV: La nueva era (2004 - actualidad)	43
4.1 Segunda sucesión, nueva estructura	43
4.2 Fortalecer la estrategia y las nuevas marcas	49
Capítulo V: Análisis y Conclusiones	53
Bibliografía	61
Anexos	63

Resumen

PUIG fue fundada en 1914 por Antonio Puig Castelló en Barcelona, dando origen a lo que con el tiempo se convertiría en una de las empresas más importantes del mercado de la perfumería y uno de los principales influyentes en la moda de alta costura. Si bien la empresa fue iniciada como un proyecto independiente y personal, pocos años después establecería su objetivo de continuidad al aparecer la segunda generación en escena. Luego de su incorporación, la compañía comenzó un proceso de expansión que hoy, 103 años después, los llevaría a perdurar en el tiempo, aún estando bajo el mando familiar.

El siguiente trabajo se basará en la identificación de las ventajas competitivas que la empresa supo mantener en el tiempo y que le han permitido alcanzar un rotundo éxito. A su vez, se abordará el tema de sucesión para comprender cómo es que han podido superar uno de los más grandes problemas de las empresas familiares.

Por otro lado, se analizarán las mejores prácticas para la gestión de empresas familiares y se estudiarán los distintos cambios de estrategia optados por la empresa a lo largo de los años.

Palabras clave: PUIG, empresa familiar, sucesión, tercera generación, estrategia a largo plazo

Capítulo I: Introducción

1.1 Problemática

Las empresas familiares son palabra común en todo el mundo y en el día a día de cualquier persona. Todos conocemos a alguien que trabaja o que posee una de ellas. Ahora bien, ¿Por qué deberíamos estudiarlas? Con solo ver los siguientes datos, podemos responder esta pregunta: un tercio de las empresas que figuran en *Fortune 500* son dirigidas por familias y un 60% de las empresas que cotizan en la bolsa de los Estados Unidos permanecen bajo influencia familiar (Bristow 2000).

Ahondando un poco más en el tema, podemos notar la fuerte influencia de este tipo de empresas en las economías mundiales: En los Estados Unidos, las empresas familiares representan el 64% del Producto Bruto Interno, emplean al 85% de la población que trabaja en el sector privado y han creado el 86% de nuevos puestos de trabajo en la última década. También tienen una gran participación en economías como España y Francia, en donde representan aproximadamente un 80% de todas las compañías y emplean al 75% de la fuerza laboral. Estos datos se vuelven aún más sorprendentes cuando analizamos países como el nuestro y otros países latinos, en donde las empresas familiares representan entre un 90% y un 98%, siendo América Latina uno de los lugares con mayor densidad de este tipo de empresas (E. J. Poza 2010).

Los datos nos muestran una realidad: las empresas familiares representan una parte sumamente importante en la economía a nivel mundial y en nuestras vidas, ya que muchas personas dependen económicamente de ellas.

A pesar de esto, este tipo de empresas suele enfrentarse a serios problemas en lo que respecta a su continuidad. No solo es llamativo el hecho de que el 85% de los

nuevos negocios desaparecen en los primeros 5 años de vida, sino que, de esos pocos que logran sobrevivir, solo el 30% logra hacer la transición a la segunda generación de la familia fundadora. Lógicamente, esto repercute fuertemente en las comunidades, en donde se pierden oportunidades de generar empleo y riqueza. El pronóstico es aún peor en la transición de la segunda a la tercera generación, en donde solo el 12% de aquellos afortunados logran hacerlo de manera exitosa (E. J. Poza 2010).

Estos decepcionantes resultados, parecen probar la célebre frase “Padre bodeguero, hijo caballero y nieto pordiosero” (Ward 1987) que John L. Ward utilizó para explicar el típico ciclo de vida de una empresa familiar. En una primera instancia, a costa de mucho esfuerzo, un emprendedor exitoso genera bienestar económico y brinda una buena educación a sus hijos. Éstos, aprovechando un mayor acceso a la información y contactos, hacen crecer el negocio. Sus nietos, con muchos más recursos que las dos generaciones anteriores, suelen desperdiciarlo todo generando la pérdida del negocio. Esto provoca un círculo vicioso en donde la familia vuelve al punto inicial, sin recursos y con ganas de crecer.

Todo esto nos lleva a pensar: Siendo tantas empresas las que fallan, ¿Por qué sobreviven aquellas pocas que lo logran? ¿Qué las hace tan únicas?

Es ahí donde aparece PUIG en esta historia: empresa española que nace en 1914, en las afueras de Barcelona, comenzando sus actividades como importadora y distribuidora de productos de belleza. Al día de hoy, es una de las empresas más influyentes del mundo en perfumería y moda, habiendo alcanzado un 10,5% en el mercado de fragancias (M. Puig 2016) bajo un modelo de negocio híbrido con marcas propias y licencias. Con 22 filiales distribuidas en los 5 continentes, comercializando sus productos en 150 países y con casi 4500 empleados, compiten contra los más grandes del mercado de lujo, como lo son Chanel y el grupo LVMH. Siendo datos no menores, pertenece a capitales privados y es gestionada hace más de 10 años por la tercera generación de la familia.

En lo que respecta al mercado, resulta interesante mencionar que, según la encuesta Milward Brown, 8 de cada 10 empresas líderes en el mercado de lujo eran gobernadas o pertenecían a familias en el año 2010 (Carcano, Corbetta and Minichilli 2011) Según los autores, las historias familiares representan un gran valor agregado a las marcas. La cultura, los valores y la herencia familiar se ven fuertemente reflejados en los productos, lo que resulta ser un factor clave de éxito en este sector. Con 103 años de vida, PUIG parece haber comprendido el valor que su historia representa. El hecho de que hayan optado por este mercado no parece casualidad, sino más bien una estrategia premeditada y correctamente implementada.

1.2 Preguntas de investigación

En base a los temas anteriormente planteados, las preguntas de investigación en las que este trabajo hará foco son las siguientes:

Pregunta central:

¿Cuáles son las ventajas competitivas que le permitieron a PUIG superar estos desalentadores pronósticos y prosperar más allá de la 3ra generación?

Preguntas secundarias:

¿De qué manera lograron alcanzar una 1ra y 2da sucesión exitosa?

¿De qué manera PUIG es beneficiada por el hecho de ser una empresa familiar que participa en el mercado de lujo?

¿Cómo pasaron de ser una distribuidora española de productos de belleza a una de las multinacionales generadoras de marcas más importantes del mercado?

1.3 Objetivos

Objetivo general:

El objetivo de este trabajo es identificar cuáles son las ventajas competitivas que tiene la empresa para entender cómo lograron alcanzar un rotundo crecimiento y entender cómo pudieron superar la amenaza más grande que tiene este tipo de empresas: la transferencia de poder de una generación a la otra.

Objetivos específicos:

- a) Hallar las mejores prácticas de la empresa y entender cuáles son los factores que le permitieron sobrevivir a los últimos 100 años y a dos sucesiones generacionales
- b) Analizar los aspectos positivos y negativos de ser una empresa familiar de capitales privados compitiendo en un mercado de grandes grupos económicos.

1.4 Justificación de las razones del estudio

Habiendo planteado las preguntas de investigación y los objetivos de este trabajo, pasaré a justificar la elección del tema planteado.

Por un lado, la elección del tema presente se basa en una cuestión personal ya que hace dos años soy parte del negocio familiar, representando a la segunda

generación en una empresa con 10 años de antigüedad. Esta no es la primera vez que mis padres han emprendido, sino que es la primera que resultó exitosa y que han logrado mantener en el tiempo. Eso me llevó a pensar en la importancia de aprender sobre las mejores prácticas, errores típicos y teorías de académicos que han abordado estos temas en profundidad. De esta forma, me permitirá, no solo hacer uso de lo aprendido aplicando estrategias ya comprobadas y planificando el futuro de la empresa, sino también a entender el funcionamiento de un negocio familiar, para poder anticiparme a problemas básicos y entender a otras empresas redundantes, como lo son nuestros proveedores y clientes (que, en su mayoría, también son familiares).

Por otro lado, la elección de este caso de estudio tiene mucho que ver con mi gran interés por el mercado de lujo. Este tipo de empresas son grandes transmisores de valores, delicadeza, cuidado de lo artesanal y, por sobre todas las cosas, respeto por las tradiciones. Todo esto es transmitido a través del marketing, en publicidades y eventos de diferentes marcas, en la relación que tienen con sus empleados y la comunidad. A pesar de esto, estas empresas suelen ser dirigidas por grandes grupos económicos en la que sus diversas marcas representan porcentajes pequeños del negocio global, lo que creo que deriva en un deterioro de todo lo antes mencionado. Por lo contrario, considero que el caso PUIG es uno de los mejores para entender el funcionamiento de una empresa del mercado de lujo, sus valores y compromisos. La historia que tiene la empresa es la historia familiar de sus actuales dirigentes, y los valores que hoy respetan son aquellos mismos que alguna vez su abuelo decidió priorizar. Es por eso que considero, a este caso en particular, uno de los más fascinantes a la hora de aprender la pasión por la calidad y las estrategias de marketing, que tanto caracterizan a este mercado.

1.5 Marco teórico

Para realizar el análisis de caso, se optó por utilizar dos caminos diferentes que juntos conllevan a un mejor entendimiento de la empresa en cuestión. Tal cómo se planteó al inicio del trabajo, lo que se intenta comprender es cuales son las ventajas competitivas que PUIG supo mantener a lo largo del tiempo y que le permitieron alcanzar la posición del mercado que hoy poseen. Para ello, se optó por utilizar teorías completamente distintas: por un lado, resulta necesario analizar a la empresa desde un punto de vista familiar, para entender cuáles son las tendencias generales y comprender cómo pudieron haberse beneficiado por presentar esta característica. Por el otro, se eligió realizar un análisis desde un punto de vista estratégico y puramente corporativo.

1.5.1 Desde un punto de vista Familiar

¿Qué es una empresa familiar?

Para poder plantear una alternativa al análisis de este tipo de empresas, resulta fundamental darle un marco o estructura que nos permita comprender qué son y cómo se componen. Para ello, este trabajo utilizará la siguiente definición: Una empresa familiar es toda firma en donde el fundador y uno o más miembros de su familia tienen una influencia significativa. Esto lo realizan a través de la gerencia, de su participación en el directorio, de su poder accionario, de la estrategia optada para con sus inversores, y a través de los valores y cultura trasladados al negocio (E. J. Poza 2010).

Ventajas y desventajas de las empresas familiares

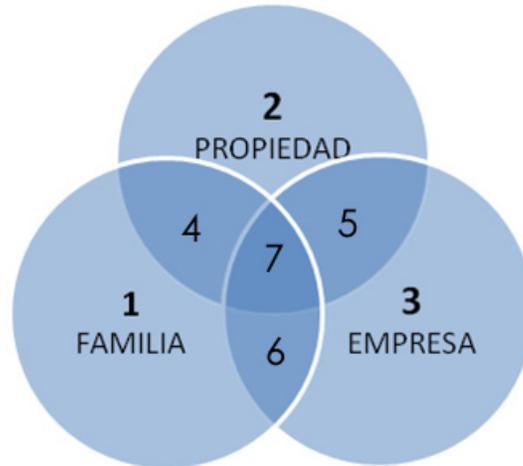
Para comenzar, resulta importante entender cuáles son las ventajas y desventajas de una empresa familiar, para poder comprender cómo éstas se adaptan a los

distintos mercados y reaccionan ante diversas situaciones. Esto puede resultar complicado, ya que no existen parámetros universales. Cada empresa tiene sus características individuales, modeladas sobre la base de sus intereses, objetivos y relaciones, así como por una serie de cualidades personales y comerciales (Leach 2009). De todas formas, podemos encontrar características en común, que este tipo de empresas suele compartir. Más allá de no ser exactas, si adaptamos estos conceptos a cada caso en particular, pueden ser de gran utilidad para interpretar distintos comportamientos.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Conocimiento • Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero • Planeamiento a largo plazo • Cultura estable • Rapidez en la toma de decisiones • Confiabilidad y orgullo 	<ul style="list-style-type: none"> • Rigidez • Sucesión • Conflictos emocionales • Liderazgo y legitimidad

Teoría de los sistemas

La teoría de los sistemas es una de las más utilizadas para estudiar empresas familiares. Ésta, considera al negocio familiar como un conjunto de subsistemas entrelazados que interactúan de manera conjunta e independiente: familia, empresa y propiedad (Davis 1983).



Teoría de los sistemas

Fuente: *Family Business 3rd. Edition*

Según podemos observar en la representación, cada subsistema mantiene límites que los separa uno del otro y del medio ambiente exterior en el que el negocio familiar opera. Para que la organización pueda desempeñarse correctamente, los subsistemas deben estar integrados para que el sistema completo funcione de forma unida (McCollum 1988).

Este modelo entiende a la empresa como un sistema social complejo y dinámico, en donde la integración es lograda a través de ajustes recíprocos entre los subsistemas. Por esta razón, se espera que el subsistema familiar tenga un fuerte impacto en la empresa y la propiedad, y vice versa. La mejor manera de entender el comportamiento de estas empresas es a través de los tres subsistemas, estudiados de manera conjunta e independiente, pero analizados como uno. El énfasis de este estudio se encuentra en las interacciones y los mecanismos de integración entre los subsistemas, que produciéndose de forma correcta generan beneficios a todas las partes.

Cuando las interacciones entre subsistemas son dispares o están mal organizadas, el desempeño de la organización se puede ver perjudicado. Es muy común, que un subsistema tenga mucha más presencia que otro. Esto hace que

las prioridades estén solo en uno, dejando de lado a los otros e impidiendo ver a la empresa familiar como un todo.

Para que una empresa familiar subsista debe tener la capacidad de optimizar conjuntamente los subsistemas interrelacionados de manera que el gran sistema, visto como uno, pueda cumplir sus objetivos. Congeniar el balance de objetivos y necesidades de cada sistema individual es posible a través de foros familiares, una cultura bien marcada, unidad familiar, planeamiento estratégico, políticas justas y sólidas prácticas gerenciales.

Sucesión

Uno de los temas más relevantes a la hora de estudiar empresas familiares es la sucesión. El traspaso de poderes de una generación a la siguiente es algo sumamente complejo, ya que el resultado de la misma define el destino de una organización. Esto es un proceso, más que un acontecimiento. Es algo que se realiza poco a poco y que requiere de mucho trabajo y dedicación, tanto de quien cede el poder como de aquel que lo recibe.

Basta con ver las cifras para entender a la sucesión como una situación difícil que marca la continuidad de una firma: tal como se mencionó anteriormente, solo el 30% de las empresas logran transferir el poder de la primera a la segunda generación y el 14% de las antes mencionadas consiguen hacerlo de la segunda a la tercera (E. J. Poza 2010). Estos datos nos demuestran la importancia del proceso de sucesión y de la dificultad que conlleva, teniendo en cuenta que pocas firmas logran perdurar en el tiempo.

A pesar de ello, los resultados de un estudio conducido por *Partnership for Family Business at the Weatherhead School of Management* nos muestra que los CEOs de empresas familiares perciben al negocio y a la familia de forma más favorable que el resto de sus parientes y de los gerentes que no pertenecen a la familia (Poza, Hanlon and Kishida 2004). Las percepciones positivas del CEO pueden

provocar que cualquier esfuerzo por mejorar la situación actual sea irrelevante, ya que es probable que rechace cualquier propuesta de mejora proveniente de consultores o de su propia junta directiva. Ante la complacencia con la situación actual, los CEOs pueden llegar a ser los últimos en reconocer la importancia de crear instituciones que gobiernen de forma efectiva la relación familia-negocio en su ausencia. Esto, claramente, perjudica en gran medida a la planificación de la sucesión que suele ser retrasada, sin darle la importancia que merece.

Reconocer la existencia y la magnitud de las diferencias entre el CEO, la familia y los gerentes que no tienen vínculo familiar es indispensable para poder estar abierto al cambio y confrontar los problemas graves que padece la organización. Parte de la conclusión del estudio mencionado anteriormente, destaca al CEO como responsable y coordinador de la cultura y las prácticas tanto de la organización como de la familia. Una percepción del negocio más positiva que la adecuada puede pasar por alto la identificación de problemas importantes, lo que pone en riesgo la continuidad del negocio.

La teoría de los sistemas presenta un claro ejemplo de la importancia de crear instituciones que gobiernen las relaciones entre familia, propiedad y empresa. Es a través de ellas que es posible lograr la optimización conjunta. Es decir, la articulación del balance de objetivos y necesidades de cada sistema individual.

¿Qué tipo de instituciones gubernamentales deben ser creadas por los CEOs de empresas familiares? Las mejores prácticas indican que una junta directiva, un consejo familiar, una asamblea familiar, reuniones anuales con inversores y un equipo gerencial que incluya talentos que no tengan vínculo familiar son las mejores para lograr una eficaz interacción entre familia-inversores-empresa. Es a través de estas instituciones que un CEO puede planificar, de forma eficiente, la transferencia de poder a la siguiente generación. (E. J. Poza 2010)

Según Ernesto J. Poza (2010), no existen modelos a seguir a la hora de planificar una sucesión. Cada empresa debe adecuarlo a su negocio, su tamaño, su visión y objetivos a largo plazo. A pesar de ello, remarca ciertas obligaciones que todo líder debe asumir a la hora de transferir el poder:

- El CEO como un arquitecto de la continuidad del negocio: comunicar su visión y compromiso a la continuidad.
- Promover y participar en el armado de instituciones que ayuden a la siguiente generación a gobernar la relación empresa-familia.
- Priorizar el desarrollo de la siguiente generación en todo momento: desde su niñez hasta en la ocupación de puestos claves dentro de la empresa.
- Ser el nexo y el promotor de las relaciones entre la siguiente generación y aquellos involucrados en la actividad: accionistas, gerentes sin vinculo familiar, empleados, proveedores, clientes y gobernantes locales.

1.5.2 Desde el ámbito corporativo

Para poder entender cómo esta empresa familiar ha podido superar dos transiciones generacionales y crecer en cada etapa, no solo es importante analizarla desde un punto de vista familiar, sino también desde el lado corporativo.

Es necesario comprender cuál fue o cuáles fueron las estrategias elegidas a lo largo de los años, para identificar cuáles son sus ventajas competitivas. Para ello, es necesario hacer un profundo análisis de la empresa, identificando fortalezas y debilidades, comprender su cultura y el mercado que los rodea.

¿Qué es una estrategia?

En primer lugar, es fundamental entender que es una estrategia, ya que son estas las principales guías de cualquier compañía. Según el autor, definir este término es complejo. Muchos son los autores que lo han hecho, tomando diferentes puntos de vista. Este trabajo, tomará aspectos comunes a varias definiciones planteadas

por el libro antes mencionado: Una estrategia tiene como objetivo alcanzar una meta. Para ello, realiza distintas acciones utilizando los recursos que la empresa presenta. Una estrategia implica consistencia, integración y cohesión (Grant 2010).

Recursos y capacidades

Teniendo en cuenta la definición utilizada, podemos darnos cuenta de que para poder diseñar una estrategia es necesario conocer los recursos que una empresa presenta.

El estudio de los recursos enfatiza la unicidad de cada empresa y sugiere que la clave para alcanzar rentabilidad no es haciendo lo que la competencia hace, sino explotando lo que las hace diferentes. Establecer ventajas competitivas requiere de la formulación e implementación de una estrategia que explote la unicidad de los recursos y capacidades que presenta la firma (Grant 2010).

Los recursos de una empresa

Es importante distinguir los recursos de las capacidades. Un recurso es un activo productivo que le pertenece a la firma, mientras que una capacidad es lo que la empresa es capaz de hacer. Un recurso, por sí solo, no genera ventajas competitivas. Es la sumatoria, trabajados de forma conjunta, lo que produce una capacidad organizacional. Una empresa no solo vale por lo que se ve, sino también por sus marcas, patentes y otros recursos que son mucho más difíciles de medir. Para poder tener una visión amplia de los recursos de una firma, es necesario analizarlos en base a tres aspectos: tangibles, intangibles y humanos.

Recursos tangibles: son todos los recursos financieros y activos físicos que figuran en los estados contables. El valor de una empresa no se mide según cual es el valor de estos activos, sino sobre el potencial que tienen estos recursos para generar ventajas competitivas.

Recursos intangibles: las marcas son un ejemplo típico. El valor de estas depende fuertemente en la confianza que le den sus clientes. Son los precios que los consumidores están dispuestos a pagar, los que reflejan cuán valorable es cada marca. Otros ejemplos clásicos son las patentes y los derechos de autor.

Recursos humanos: los recursos humanos son las habilidades y esfuerzos ofrecidos por sus empleados. Estos son los más difíciles de valorar, por el simple hecho de que las personas no tienen precio. A pesar de eso, son lo más importantes, ya que es a través de estos talentos que la combinación de recursos genera ventajas competitivas.

Capacidades organizacionales

Una capacidad organizacional es la aptitud con la que una organización alcanza un objetivo, a través del empleo de sus recursos. Éstas, son fundamentales para identificar ventajas competitivas, ya que son consideradas como las cosas que una empresa hace particularmente mejor que la competencia y que hacen que una se distinga ante el resto.

El análisis de la cadena de valor de Michael Porter (1985) separa las actividades de una firma en una cadena secuencial. Esta representación distingue las actividades en *primarias* (aquellas que tienen que ver con la transformación de inputs y la interface con los clientes) y de *soporte*, tal como se puede ver en el cuadro. A través de esto, es posible identificar cuáles son las actividades cruciales de la empresa y entender cómo estas generan ventaja ante la competencia al complementarse con las actividades de apoyo.



Análisis de la cadena de valor

Fuente: *Competitive Advantage*

Evaluación de los recursos y capacidades

Hasta ahora, hemos visto cómo identificar los recursos y capacidades de una compañía, y cómo estos son cruciales para la planificación de una estrategia que generará diferenciación ante los competidores. Para entender cómo esto puede traer algún tipo de beneficio, es necesario evaluar su potencial de generar ganancias.

La generación de ganancias depende de tres factores: su capacidad de establecer ventajas competitivas, su capacidad de mantenerlas en el tiempo y de la adjudicación de beneficio de esas ventajas competitivas.

Estableciendo ventajas competitivas

Para que un recurso o capacidad pueda generar ventajas competitivas, deben cumplirse dos condiciones:

1. Escasez: Si un recurso o capacidad se encuentra ampliamente disponible en el mercado, no serán suficientes para poder generar ventajas competitivas.

2. Relevancia: Deben estar relacionados a la actividad principal de una firma.

Manteniendo ventajas competitivas en el tiempo

La cantidad de tiempo en que una firma podrá mantener sus ventajas competitivas dependerá de cuán *durables* sean sus recursos y capacidades, y de cuán imitables sean ante la competencia. Un recurso o capacidad es imitable si son *transferibles o replicables*

- Durabilidad: Algunos recursos pueden durar más en el tiempo que otros, lo que los hace una base más segura para generar ventajas competitivas.
- Transferibilidad: La manera más sencilla de adquirir recursos y capacidades para poder imitar la estrategia de otra firma, es a través de la compra de los mismos. Cuanto más estandarizados sean los procesos, más fácil será realizar la venta o compra.
- Replicabilidad: Si una firma no puede comprar un recurso o capacidad, entonces debe crearlo. Esto no suele ser tarea fácil. Incluso cuando lo es, las firmas que son copiadas presentan una ventaja, ya que han poseído estos recursos y capacidades por un período de tiempo y saben cómo generar beneficios a través de ellos.

Adjudicación de beneficio de las ventajas competitivas

En muchos casos, las capacidades que generan un tipo de ventaja dependen fuertemente de la fuerza laboral. Para aquellas compañías que dependen de las habilidades de sus empleados, la decisión de cambio de trabajo de uno de ellos puede representar una fuerte amenaza al mantenimiento de sus ventajas competitivas. Mientras la fuerza laboral dependa fuertemente en la rutina y de la

estructura de una firma, sus ventajas competitivas estarán asociadas a los procedimientos y no a las personas particulares.

Ventajas competitivas

“Cuando dos o más empresas compiten en un mismo mercado, una firma posee ventajas competitivas sobre sus rivales cuando obtiene (o tiene la capacidad de generar) un mayor porcentaje de lucro de forma persistente” (Grant 2010).

Los mejores resultados son una simple demostración de que una firma presenta ventajas competitivas ante el resto. Ahora, ¿Cómo surgen? Estas pueden surgir de diversas maneras: cambios de estrategia, focalización en un nicho o incluso por circunstancias del mercado.

- *Factores externos de cambio:* Una ventaja competitiva emerge cuando un cambio ocurre. Estos factores pueden ser internos o externos a la industria en la que una firma participa.
- *Respuesta al cambio:* El impacto de un cambio externo sobre las ventajas competitivas depende de la capacidad de respuesta que una firma tenga. Los cambios traen oportunidades de generar ingresos. Quien tenga la habilidad para identificarlos y diseñar una estrategia para aprovecharlos, será quien presente una ventaja en el mercado.
- *Desde la innovación:* Los cambios internos que generan ventajas competitivas son creados a través de la innovación. Una estrategia innovadora suele estar relacionada a la creación de valor para los consumidores a través de experiencias o productos novedosos, y su presentación.

Estrategia de diferenciación

Una empresa puede generar ganancias a una tasa mayor que sus competidores optando por una de las siguientes formas: puede ofrecer un producto o servicio idéntico a un menor costo, o puede ofrecer un producto o servicio que se diferencie de tal manera que los consumidores estén dispuestos a pagar un precio que exceda al costo que equivale diferenciarlo. Teniendo en cuenta que PUIG participa en la industria del lujo y posee marcas prestigiosas de fragancia y moda, obviaremos la explicación de la estrategia de costo.

Variables de diferenciación

El potencial de diferenciación que un producto o servicio tiene depende, en parte, de sus características físicas. Aquellos productos que son técnicamente complejos, que satisfacen necesidades complejas o que no deben estar sujetas a una técnica específica de producción ofrecen grandes posibilidades de diferenciación.

La diferenciación no solo depende del aspecto físico, sino de todo lo que esté relacionado al producto que pueda influenciar sobre el valor que los clientes le dan al mismo. Se puede dar a través de la consistencia, confiabilidad, estatus, calidad e innovación que una marca pueda ofrecer.

Factores de singularidad

Para que una firma pueda ofrecer algún tipo de diferenciación, ésta debe estar vinculada a todos los aspectos de la empresa y no a una determinada actividad en particular. Michael Porter (1985) ha identificado una serie de factores de singularidad que representan variables decisivas para destacar un producto:

- Características del producto y su desempeño

- Servicios complementarios (crédito, entrega, reparación, etc.)
- Actividades intensas de marketing
- Tecnología aplicada al diseño y manufactura
- Calidad de los inputs utilizados
- Habilidades y experiencia de los empleados
- Ubicación (donde venden sus productos)
- Grado de integración vertical (lo que influencia a la habilidad de la firma en poder controlar procesos de producción e intermedios)

Marcas

Las marcas, y la publicidad de las mismas, son señales clave de calidad y consistencia. Éstas cumplen múltiples roles. Representan una garantía que da el productor al consumidor sobre la calidad de sus productos. Aparte de eso, representa un seguro para el cliente sobre el mantenimiento de calidad y satisfacción.

1.6 Estrategia metodológica

1.6.1 Tipo de estudio

Este trabajo es de tipo descriptivo, ya que busca especificar cuáles son las ventajas competitivas de la empresa PUIG a través de un doble análisis: por un lado, se la estudió desde un punto de vista corporativo y, por el otro, desde el lado familiar. Esto demostrará cuánto impacto tiene el legado familiar sobre la firma y como ello permitió la continuidad del negocio.

1.6.2 Estudio de Caso

La investigación se realizó en base a un estudio de caso intrínseco de la empresa española PUIG, fuerte jugador en el mercado de fragancias y moda. Lo que se buscó es estudiar las particularidades de este caso en sí, analizándolo en base a diferentes teorías y obteniendo conclusiones concretas que ayudarán a la comprensión del mismo. A su vez, servirá como profundización del estudio de caso, que motivará a futuras investigaciones. Resulta importante mencionar que dichas conclusiones están sujetas a la opinión del autor, bibliografía y otras fuentes citadas en este trabajo.

1.6.3 ¿Por qué PUIG?

PUIG es uno de los líderes en la industria de fragancias prestigiosas y fuerte influyente en el mercado de la moda. Hoy en día, con 22 filiales distribuidas por el mundo, comercializan sus productos en más de 150 países bajo marcas propias (Carolina Herrera, Paco Rabanne, Nina Ricci, Jean Paul Gaultier, entre otros) y licencias (Prada, Valentino, entre otros).

Con 103 años de historia, la empresa ha sabido adaptarse a los diferentes mercados y hecho las modificaciones necesarias en su propia estrategia, para pasar de ser una simple importadora y distribuidora española a una multinacional que crea, fabrica y distribuye sus propias fragancias bajo marcas sumamente reconocidas en el mercado.

No solo es interesante el caso en sí, sino que, además de eso, la empresa sigue gobernada por la familia fundadora. La tercera generación, quien hoy dirige la empresa, ha sido clave a la hora de alcanzar el éxito global. Al recibir el mando en 2004, se decidió hacer un cambio de estrategia, lo que les permitió pasar de un

3,7% de participación en el mercado de la perfumería, bajo un marco de profundas deudas por adquisiciones, a un 10,5% en 2016 (M. Puig 2016).

Ambas partes de la historia generan que este caso sea digno de ser estudiado: por un lado, han logrado aplicar las estrategias correctas para crecer a gran escala en un mercado sumamente competitivo; por el otro, a pesar de que diferentes autores indican que las probabilidades de que la tercera generación llegue al mando son sumamente bajas, ellos han sabido no solo superar las transiciones generacionales, sino que cada generación ha logrado hacer crecer el negocio.

1.6.4 Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos para este trabajo está compuesta bajo una triangulación de fuentes primarias y secundarias. Con respecto a las secundarias, al cumplir 100 años, la empresa ha realizado diferentes acciones para hacerse conocer y conmemorar dicho momento. A través de su propio libro, publicado por Assouline, un caso publicado por Harvard Business School y diferentes videos y entrevistas a sus fundadores y actuales dirigentes, obtuve información acerca de la historia, cultura y estrategias corporativas.

En cuanto a la teoría, me he basado en los argumentos de diferentes autores para estudiar pros y contras de las empresas familiares, así como también de estrategias corporativas para la obtención de ventajas competitivas. A su vez, utilicé datos del mercado y problemáticas planteadas en artículos publicados por empresas como Deloitte, e instituciones como IESE Business School.

Las fuentes primarias están compuestas de entrevistas a diferentes personas que trabajan en las áreas de Recursos Humanos, Marketing y Comercial, con el fin de obtener puntos de vista desde un lugar interno. La idea fue obtener opiniones sobre la situación actual, la cultura y la competencia, que ayudaron a fundamentar las conclusiones. La entrevista principal será la de Pedro Bueno, doctor en *Business Administration* por *Harvard Business School*, profesor ordinario del IESE

Business School, uno de los autores de “*Puig: The Second Century*” y ex integrante de la junta directiva de PUIG, en donde ayudó a planificar el traspaso de poder de la segunda a la tercera generación.

1.6.5 Definición del objeto de estudio

Para la realización de este trabajo, he pasado por un proceso de investigación que ha ido moldeando el objeto de estudio a medida que he pasado por las diferentes etapas de corrección y las puestas en común con mi mentor y jurado. Es por eso que creo importante dedicarle un espacio para comentar brevemente como ha ido cambiando a lo largo del proceso y cuál ha sido la definición final del mismo.

En un principio, este trabajo tuvo el objetivo de analizar a las tres generaciones de la empresa por igual, con el objetivo de demostrar que para alcanzar lo que la firma es al día de hoy, cada generación ha hecho crecer el negocio modificando la estrategia a su medida. La idea era, tal como es hoy, hacer un análisis bajo dos conceptos claves: empresa y familia. Obtener la información parecía una tarea sencilla: al cumplir 100 años, la empresa desarrolló distintas comunicaciones a través de varios medios (entrevistas, videos, libro, caso Harvard, etc). Las complicaciones empezaron a aparecer cuando empecé a ocuparme de las fuentes primarias (entrevistas). El único dato con el que contaba era el de una empleada de las oficinas de España. Ella pudo conectarme con otros empleados argentinos, quienes me recibieron y comentaron sobre el negocio en la región. Eso no alcanzaba. Necesitaba quien me provea información de la familia y del *top management* de la empresa, para indagar en temas claves, como la sucesión y las estrategias optadas por la generación actual.

Obtener respuestas fue un trabajo de meses y de muchos intentos fallidos. Había mucha gente a quien podía contactar, de la cual no tenía llegada alguna: familia, empleados del *top management*, periodistas, los autores del libro y del caso Harvard, consultores, etc. Luego de varios intentos a través de redes sociales, páginas web, emails y llamados telefónicos, logré contactarme con el Sr. Pedro

Nueno, quien amablemente se tomó el tiempo de explicarme cómo fue el proceso de sucesión, el armado de la junta directiva y los consejos, en que él mismo participo con el fin de ordenar la empresa y lograr una transición de poder exitosa.

A raíz de esta entrevista, y teniendo en cuenta que no logré obtener más respuestas de la larga lista de posibles entrevistados, tuve que tomar la decisión de enfocar el trabajo al proceso de la segunda sucesión (1995-2004). Este hecho era muy reciente y contaba con una buena cantidad de información. Analizar la segunda sucesión me ha permitido entender todo lo que necesitaba para poder responder la pregunta de investigación. Una sucesión es un proceso de cambios, turbulento y complejo. Estudiar la planificación de la misma permite entender cómo las decisiones de hoy están conectadas con el pasado y el por qué de las estrategias optadas a futuro.



Universidad de
SanAndrés

Capítulo II: El inicio de la empresa PUIG (1914-1979)

2.1 La fundación

Toda historia tiene un comienzo y la de PUIG remonta a un pequeño pueblo catalán -Vilassar de Dalt- ubicado en las afueras de Barcelona. El 19 de Octubre de 1889, bajo un marco de revolución industrial, nace Antonio Puig Castelló en una familia dedicada al cultivo de papa. Al instalarse 23 fábricas en el pueblo, su padre decide mudarse a la ciudad de Barcelona para escapar del ruido, donde Antonio pasará su niñez y adolescencia. En ese momento, los británicos pagaban generosas cifras por los cultivos permitiendo que Antonio se traslade a una escuela jesuita, ubicada en el norte de Londres, para estudiar inglés. Es este acontecimiento lo que define el rumbo que Antonio tomará en su vida y lo que hace que su espíritu emprendedor empiece a florecer.

Al volver a Barcelona, en 1912, Antonio Puig traía consigo la representación de varios productos para importar. El catálogo de su primera empresa incluía libros, caucho para neumáticos y los perfumes D'Orsay (clásica firma francesa del siglo 19). Este primer negocio fue literalmente hundido por la Primera Guerra Mundial en 1914. A fines de ese mismo año, un submarino alemán produjo el naufragio de un barco que traía un cargamento lleno de productos para la importación. Al no contar con seguro, Puig se vio obligado a empezar de cero. Fue así como finalmente nace *Antonio Puig*, en 1914, lo que hoy es una de las empresas más importantes en el rubro perfumería.

Principio de una nueva era

En 1922, mismo año de su boda con Julia Planas, la empresa lanza los primeros productos de producción propia, entre ellos el lápiz labial *Milady* convirtiéndolo en

el primero producido en España. Poco después, en 1924 y 1927, nacen sus primeros dos hijos Antonio y Mariano Puig Planas.

La ciudad de Barcelona crecía, así como también lo hacía la empresa. Mientras el *art déco* empezaba a aparecer y la ciudad se exhibía ante el mundo con la Exposición Universal, Antonio Puig se asociaba con su primo para fabricar por su cuenta los envases del lápiz labial *Milady*. Semanas antes de que se terminara la monarquía y España comience a ser considerada como república, nace José María en 1931, su tercer hijo. En aquel tiempo, la familia deja su departamento rentado para mudarse al edificio en donde funcionaban la oficina y la fábrica. Situada en el Eixample, típico barrio céntrico de la ciudad, se genera el primer vínculo familia-empresa.

La España de los años veinte había disfrutado de un gran crecimiento económico y una exponencial apertura al mundo, luego de la Exposición Universal. La ciudad de Barcelona brillaba y daba de que hablar. Los años treinta, por el contrario, trajeron una gran inestabilidad. En 1936 estalla la Guerra Civil Española acompañada por la revolución obrera, que traerían grandes complicaciones al mercado. Durante ese mismo año, se lleva a cabo una profunda transformación social liderada por campesinos y obreros. Por decreto, la mayoría de las empresas grandes pasaron a ser gestionadas directamente por sus trabajadores. A diferencia del resto, a Antonio Puig se lo mantuvo como un trabajador más. “Lo dejaron al frente porque lo necesitaban, pero también porque era trabajador y apreciado”. Su hijo, José María Puig, definía a su padre como un hombre que se hacía querer (De La Torriente 2014).

2.2 Estrategia e ideología

El hecho de que PUIG allá surgido en Barcelona no es casualidad. Tanto en el arte de sus productos, como en las fragancias optadas, hay una conexión implícita que hace que ambas vayan de la mano.

El fin de la Guerra Civil trae consigo un hecho clave para la compañía: el lanzamiento de su primera fragancia exitosa, *Agua Lavanda*. Debido a la crisis económica y al cierre de las fronteras, que dificultaba en gran medida la importación de esencias, la empresa se vio obligada a innovar con materiales mediterráneos, provenientes de su tierra y de fácil acceso. Es así como esta nueva fragancia termina siendo un producto campestre, basado en la flor más característica de la región: la lavanda. Durante el mismo año de su lanzamiento, en 1939, nace Enrique el último hijo de la pareja.

Agua Lavanda es uno de los hitos claves que hace que, al día de hoy, esta historia sea relevante. No solo es un producto de éxito que ha perdurado en el tiempo, sino que es un gran ejemplo de innovación ante las adversidades, una de las ventajas competitivas que se mantendrá en las generaciones siguientes. Además, representa el primer recurso intangible de gran valor y lo que marcará la tendencia a priorizar por la empresa: el mundo de las fragancias.

En tiempos de posguerra, España había quedado destrozada. El país estaba dividido y la crisis económica era cada vez más fuerte. Sin embargo, debido al gran éxito de la nueva fragancia, a Antonio Puig no le iba tan mal. Al encontrar un edificio industrial en donde solía operar un laboratorio, decidió que su familia debía dejar de vivir encima de la fábrica y que era hora de mudarse. Luego de pedir un préstamo y hacerle varias reformas, pudo mudar su fábrica completa al barrio Travessera de Gràcia, en donde le permitía ampliar la producción y distribución. Si cabe destacar algo de este nuevo edificio, fue la lujosa reforma del hall de entrada. Construido al estilo francés, con una amplia escalera que llamaba la atención, imitaba a las mansiones parisinas (Véase Anexo 1). “Después de ver la escalera, te miraban de otra manera. No necesitabas más tarjeta de presentación. Conseguimos la representación de muchos productos nuevos gracias a esa escalera.” (De La Torriente 2014). Un comienzo de lo que luego sería considerado como la actividad primaria del Marketing, que sería indispensable para la estrategia a largo plazo. Fue así como el catalogo de Puig se incrementó en gran medida, consiguiendo la distribución del perfume del diseñador español Rafael

López, los productos de Chanel, Nina Ricci y Max Factor, entre otros. Productos que continuaron distribuyendo desde los años cuarenta a los noventa.

Una nueva generación en escena

La juventud de Antonio y Mariano, los hijos mayores de la familia, estuvo rodeada de un país en plena dictadura militar, bajo una profunda crisis económica. Debido a las políticas franquistas, España se convertía junto a Portugal en los países más pobres de la región. A pesar de que, gracias al Plan Marshall, el resto de los países impulsaban sus economías, España no lograba salir de la miseria.

Los hijos mayores de Puig optaron por trabajar en el negocio de su padre, mientras estudiaban en la universidad. Al finalizar sus estudios y el servicio militar, decidieron dedicarse al negocio de Ileno. Durante los años cincuenta, el negocio crecía y hacían falta personas de confianza para manejarlo. Antonio padre priorizó la educación de sus hijos y los envió a las mejores escuelas: Antonio hijo estudió perfumería en la empresa Ruore Bertrand y pasó cuatro meses en Francia con el maestro Jean Carles, creador de perfumes para *Dior*. Mariano, por su lado, fue enviado a Suiza para aprender sobre cosmética en la empresa Givaudan, hoy empresa multinacional dedicada a la producción de fragancias y esencias. Su padre repetía un dicho el cuál explica el modelo que utilizó para transferir el poder a sus hijos:

“En la vida hay cinco etapas: la primera es aprender a hacer; la segunda, hacer; la tercera, hacer de verdad; la cuarta, enseñar a hacer, y la última, dejar hacer.” (De La Torriente 2014)

Mariano, su hijo, recuerda: “Progresivamente, nos fue cediendo la responsabilidad. No fue cosa de un día, ni de una semana, ni de una hora, sino un proceso. Era un hombre muy generoso.” (De La Torriente 2014) El negocio de la perfumería no daba para tres hijos, pero Antonio padre tenía un plan para el tercer descendiente. En 1954, José María fue destinado a la empresa que creó con su primo para

producir envases de pintalabios. Bajo su mando, la empresa derivó en la producción de aerosoles y encendedores (hoy conocida como Flamagas). A los dos mayores se les fue cediendo el poder de forma progresiva, durante los años cincuenta.

Para entonces, los tres hijos de la familia no tenían más de 30 años. Ceder el poder a tan temprana edad parecía una locura para los amigos de su padre, quienes le advertían que perdería todo. Antonio padre, no supo escucharlos y continuó con su propio proceso de sucesión. No solo estuvo en lo correcto al hacerlo, sino que la tendencia de traspasar el poder a una temprana edad se mantendría como parte de la estrategia de la empresa casi 50 años después.

A pesar de que las teorías sobre empresas familiares no existían en aquella época, Antonio padre parecía saber lo que estaba haciendo. Tal como Ernesto J. Poza recomienda en su libro, Antonio había priorizado la educación de sus hijos y les cedía el poder de forma gradual para que vayan ganando su lugar. A su vez, la distribución de recursos entre los hijos de forma individual, evitó cualquier tipo de conflicto familiar y facilitó la relación entre los hermanos.

España, un espacio restringido

Mientras los hijos de Antonio empezaban a heredar lentamente las tareas de su padre, el país continuaba padeciendo de la crisis. La industria de la perfumería se veía perjudicada por las barreras a la importación de esencias. Solamente, aquellos que exportaban sus productos podían obtener licencias para poder hacerlo. Debido a estas trabas, PUIG estaba siendo fuertemente perjudicada y, a raíz de esto, las primeras ideas de internacionalización empezaban a surgir entre los hermanos. En 1959, gracias al Plan de Estabilidad y Desarrollo, la familia logra tener un respiro luego de varios años complicados. España empieza a abrirse gradualmente al mundo y las importaciones se empiezan a facilitar. Esto permitió que, en 1962, la empresa compre terrenos en las afueras de la ciudad, en donde 6 años después comenzaría a funcionar una nueva fábrica. La empresa pasaba a

ser un jugador importante, y con ella las actividades de apoyo, de infraestructura y desarrollo tecnológico, una prioridad dentro de su estrategia. Ésta propiedad, terminaría siendo el centro productivo durante décadas y aún hoy sigue funcionando como centro de Investigación y Desarrollo, de donde salen 30 millones de unidades al año. (De La Torriente 2014)

El adiós a la primera generación

Antonio Puig Castelló pasó sus últimos años en un pequeño pueblo de montaña, cercano a la frontera de Francia. Antes de su fallecimiento, en 1979, pidió a sus hijos que respetaran una voluntad en su ausencia, que marcaría la filosofía de vida y profesional, y la relación que mantuvieron los 4 hermanos en los años subsiguientes:

“Haced piña, unidos seréis más fuertes” (De La Torriente 2014)

La educación que Antonio y Julia inculcaron en sus hijos, basada en el respeto al individuo, la cultura del esfuerzo, la justicia y en el sentido de responsabilidad, es clave para entender el comportamiento que los hermanos tuvieron ante la familia y la compañía. Es inimaginable que esta familia haya podido emprender un proyecto que sobrepasaría todo tipo de límites, si no fuese por este legado que han sabido mantener en el tiempo y que han logrado inculcar en la generación subsiguiente. “Lo que ha caracterizado a los hermanos es la comunicación” razona Mariano Puig, en la entrevista con Eugenia de la Torriente al cumplir la empresa 100 años de vida. “Nunca hemos tomado una decisión importante sin dialogo...No siempre hemos estado de acuerdo, pero nos hemos puesto de acuerdo” (2014).

Capítulo III: La expansión de la empresa (1979 - 2004)

3.1 Tiempos de cambios e innovaciones

Al fallecer su padre, los hermanos entendieron que finalmente era hora de realizar cambios. La idea de internacionalizar la empresa se hacía cada vez más fuerte, pero para poder lograrlo necesitaban modificar su producto máspreciado. *Agua Lavanda*, su mayor éxito de los años cuarenta, mantenía el mismo frasco anticuado y era evidente que no iba a poder competir contra las innovaciones parisinas de *Nina Ricci* o *Guerlain*, quienes trabajaban con diseñadores franceses de punta para fabricar sus envases. Sus proveedores españoles no podían satisfacer la fabricación de envases modernos y, al continuar restringidas las importaciones, resultaba imposible trabajar con los diseñadores franceses. Es así como decidieron emprender la búsqueda de un diseñador local.

Un frasco histórico

Antonio Puig hijo era un amante del arte. Su padre, quien también apreciaba de esto, le había dado la oportunidad de conocer a diversos artistas, entre ellos Jaime Mercadé, con quien aprendió a pintar. Como encargado de la tarea, emprendió una gran búsqueda para poder crear su nuevo envase. Entró en contacto con artistas, ceramistas y artesanos, a quienes les pedía que fabriquen prototipos, pero nadie lograba entender las necesidades de la producción en serie.

Finalmente, en 1962 conoce a André Ricard: un desconocido diseñador español del cuál se enamoró de uno de sus diseños expuestos en la Feria de Muestras. Juntos, idearon el nuevo envase de *Agua Lavanda* que se lanzó durante ese mismo año: un envase verde que tomaba la forma de garrafa, típica de las Islas

Baleares, y que respetaba las leyes de la Bauhaus, recuperando el oficio artesanal e integrándolo a la producción industrial. (Véase Anexo 2)

El frasco no solo ganó una gran cantidad de premios, sino que sirvió como un pie inicial de una relación entre Antonio y André que duraría años de gran cantidad de colaboraciones como, por ejemplo, el lanzamiento del primer perfume de Carolina Herrera en 1988. Además, introdujo al diseñador gráfico Yves Zimmermann, quien fue el autor del logotipo de PUIG con cuatro líneas curvas por debajo, que imita al movimiento que hace el agua al caer una flor. (Véase Anexo 3)

El diseño comienza a ser una prioridad para los Puig y se convierte en parte de la estrategia de la empresa, siendo esto una capacidad que los llevaría a destacarse en el mercado. Según Zimmermann, “La singularidad de los diseños de los productos, constituía para los clientes el estilo PUIG: una manera propia de hacer perfumería. En este estilo, se englobaba la empresa misma. No era percibida como diferente de la imagen de sus productos. Al diseñar la imagen de estos, se estaba diseñando a la vez la imagen de la compañía” (De La Torriente 2014).

Marketing: un nuevo comienzo

Junto con el espíritu renovador del diseño, los Puig comprendieron que el camino de la innovación era el correcto y que debían continuar implementando cosas nuevas para fortalecer su imagen. El lanzamiento del perfume *Agua Brava* en 1968, representa un claro ejemplo de ello. Cuando todos apostaban por fragancias nostálgicas apuntadas al público adulto, PUIG optó por un producto ligero y moderno que supo captar la atención del público joven.

Durante ese mismo año, se decidió crear el departamento de *Marketing*, disciplina que en la España de los sesenta era algo completamente desconocido. Para ello, Mariano Puig contrató a Sebastián Gómez, uno de los pocos españoles que conocían del tema. Este se había formado en Procter & Gamble, en las oficinas de Suiza, y junto a él lograron lanzamientos exitosos como los de *Agua Brava*, *Azur* y

Quorum que vendrían en años posteriores. En el fondo, lo que lograron fue la profesionalización de lo que alguna vez su padre había querido lograr con esa gran escalera de estilo francés: el cuidado de la imagen. “Los Puig tuvieron la virtud de buscar espacios nuevos y adelantarse” comenta Alberto Casacuberta, uno de los primeros integrantes del departamento. (De La Torriente 2014)

Aparte de la imagen, la calidad de sus productos pasó a ser un tema clave. Cuando la compañía creció, se decidió construir un laboratorio. La empresa comenzó a contratar a maestros perfumeros, que los acompañaron por décadas, y empezaron a cultivar el oficio desde dentro de la compañía. La Investigación y Desarrollo fueron otros de los procesos clave que marcaron el camino de la innovación. Algo que claramente combatía una de las principales desventajas de este tipo de empresas: la rigidez.

Así como alguna vez su padre había tomado la decisión de abrir su propia metalúrgica para producir envases de pintalabios, los hermanos continuaban por este camino. No solo era importante cómo se veía y se vendía el producto, sino también la calidad de su composición. Como bien había hecho su padre, era mejor que se haga “en casa”. De esta forma, comenzaron a controlar todo el proceso: desde las mezclas para lograr fragancias, hasta el armado de envases y la distribución de sus productos finales.

Paco Rabanne: toda una revolución

Desde el año 1950, la familia mantenía buena relación con Louis Amic, presidente de Roure Bertrand, uno de los principales fabricantes franceses de esencias. Una noche, durante una cena, discutían Mariano Puig y Amic sobre cuál diseñador francés optar para poder aliarse y desarrollar un producto que pudiese competir en el mercado internacional. Así es como se le sugirió a Mariano que viera a Paco Rabanne, y le recomendó a este que tuviera muy en cuenta la oferta de los Puig.

Francisco Rabaneda, nacido en España en 1934, emigró a Francia cuando era muy joven. Estudió arquitectura en París y comenzó a trabajar como fabricante de botones y accesorios para empresas de moda durante los años cincuenta. Su éxito no llegaría hasta que en 1966 una muestra titulada *12 vestidos imposibles de llevar en materiales contemporáneos* saldría a la luz. Al utilizar materiales sumamente futuristas, como el plástico y el metal, llamó rápidamente la atención del mercado. A pesar de que Mariano y Antonio Puig fueron recibidos en su pequeño y sucio local, algo muy lejos de lo que se esperaba de un diseñador de la alta costura parisense, los tres hombres se entendieron muy bien. Un tiempo después, y luego de una extensa negociación, llegaron a un acuerdo que se firmó en París. Al salir de la firma, los hermanos se encontraron con calles tomadas y barricadas de los disturbios por la revolución de Mayo de 1968. A pesar de sus dudas, los hermanos no dieron vuelta atrás el contrato y confiaron en dar aquel gran paso. Paco Rabanne fue capaz de traducir la pasión y rebeldía de aquellos tiempos en productos comerciales. La primer fragancia hecha en conjunto, *Calandre*, comenzó a comercializarse en 1969. Su envase, tenía la forma del rascacielos construido como sede de la ONU en Nueva York, durante los años 50. En 1973, la segunda fragancia, *Paco Rabanne Pour Homme* fue lanzada al mercado. No solo fue un éxito de ventas que perduró durante décadas, sino que propulsó tanto la marca del diseñador francés, como el negocio de los Puig, quienes luego terminaron comprándole el negocio de moda. “Paco Rabanne supuso la entrada de PUIG en el mercado de lujo. Abrió las puertas para que luego vinieran Carolina Herrera, Nina Ricci y todo lo demás” (De La Torriente 2014)

3.2 La expansión y la importancia de los roles complementarios

Los Puig tenían una excelente organización y división de tareas para poder liderar la compañía: Por un lado, Mariano era el que viajaba y el que impulsaba el crecimiento de la empresa. Por el otro, Antonio era el que se ocupaba de las

finanzas y quien tenía sensibilidad por el diseño. Ambos sabían que la internacionalización del negocio no era tarea sencilla. Con la creación de producto y la incorporación de nuevas caras al negocio, los hermanos venían preparándose para lograrlo, pero sabían que no iban a poder hacerlo solos. La decisión de expandirse no iba a llegar hasta recibir una carta proveniente de los Estados Unidos: un joven español, Fernando Aleu, estudiante de medicina en la universidad de Iowa, les solicitaba el envío de una pequeña cantidad de unidades para importar y distribuir en un comercio frecuentado por jóvenes universitarios. Mariano recibió esta carta con intriga e invitó al joven a visitar las oficinas en su próximo viaje a Barcelona. Entre ellos, se formó una amistad y una alianza que crearía la primera filial de PUIG fuera de España.

Al volver a Nueva York, Aleu vació su garaje y lo utilizó como primer depósito de la compañía *Puig of Barcelona for the United States of America*. Así, *Agua Lavanda*, junto a otros perfumes, comenzaron a venderse en grandes tiendas, como *Saks Fifth Avenue*. A su vez, crearon el perfume *Diagonal* en los años sesenta, junto al diseñador aragonés Manuel Pertegaz, quien era toda una celebridad en aquel país. Sus desfiles eran sumamente codiciados, lo que hacía que todo tipo de celebridades asistieran frecuentemente, y promocionando sus productos en los mismos lograron posicionarlos el competitivo mercado americano.

El turno de Francia

Luego de la experiencia en Estados Unidos, los hermanos Puig se dieron cuenta que los productos españoles no alcanzaban para poder competir en los mercados internacionales. “España estaba mal vista en ese momento. No era un país democrático y no gustaba. Para hacer negocios en Francia, necesitábamos tener allí un nombre y un rostro que no fuera español” (De La Torriente 2014). Años atrás, PUIG había obtenido la distribución de los productos Raphael en España, a través de Alfred Morille quien en su momento era el director de perfumería. Este era un ejecutivo de gran trayectoria en el mercado, quien conocía bien como

operar un negocio en Francia. A sus 61 años, cuando los estadounidenses Revlon adquirieron la marca del diseñador español Rafael Lopez, Morille quedó desempleado. Mariano, al enterarse, supo que esta podría ser una gran oportunidad para ellos, pero le preocupaba el hecho de que ya no era exactamente joven. Para estar seguro de su decisión, Mariano invitó a Morille a un viaje al Caribe, en donde su objetivo era comenzar a comercializar los productos PUIG. Durante la época, aquel era un lugar libre de impuestos en donde los estadounidenses colocaban inversiones de todo tipo y pasaban sus vacaciones en crucero. A pesar del esfuerzo conjunto, *Agua Lavanda* resultaba ser un producto poco sofisticado comparándolo con las fragancias de los diseñadores de alta costura o los productos norteamericanos. Mariano, desilusionado, no había logrado vender ni la mitad de productos que tenía en mente, pero su viaje no sería en vano. Por un lado, había forjado fuertes lazos con Morille, de quien estaba sorprendido por su gran trabajo, por el otro, tuvo la suerte de conocer a Alberto Mota, reconocido empresario latinoamericano, quien se convertiría en el representante de la empresa para este mercado.

Morille pasó a ser el responsable de la firma en Francia; Aleu, en Nueva York y Mota, en Panamá. *Calandre* de Paco Rabanne se convertiría en el primer producto de éxito en triangular entre estos tres puntos y gracias al éxito de la segunda fragancia, *Pour Homme*, se crearon sociedades en Gran Bretaña y Canadá.

Nueva York: la conquista

Previo a convertirse en diseñadora de moda, a finales de los años setenta Carolina Herrera ya era una figura de la alta sociedad neoyorquina. Frecuentaba eventos importantes y tenía una larga lista de amigos famosos, como Andy Warhol. No fue hasta que una amiga le propuso que probara suerte, que no conectaría con este mundo. En 1981 presentó su primera colección de trajes de alta costura, a la que la prensa calificó como el “debut más *glamouroso* en años” (De La Torriente 2014).

Por pura casualidad, Aleu se topó con la diseñadora en una entrega de premios. Al entablar conversación, le ofreció un contrato con PUIG para lanzar un perfume con su nombre, a lo que ella respondió que ya se encontraba en tratativas con la firma Revlon. Días después, Herrera llamó a la oficina de Aleu para informarle que el contrato se había caído, y así, en 1987, fue como llegaron a un acuerdo para producir su perfume. Años después, en 1995, Mariano negociaría la compra de la casa de moda.

En 1988, el perfume de Carolina Herrera se convirtió en el primer producto americano de PUIG. Para poder producirlo, trabajaron durante casi dos años para lograr que éste traduzca el estilo de la diseñadora en un aroma. Resultando en una fragancia basada en el jazmín, embotellada en un envase de lunares, tuvieron un enorme éxito.

Comunicación y complemento

La labor de Antonio y Mariano, los hermanos mayores, se complementaba con las tareas de los dos menores. Por un lado, José María se había dedicado a la fabricación de envases y, por el otro, Enrique, quien era el menor de todos, había decidido unirse a la industria de la perfumería, al igual que los dos primeros. Luego de estudiar Farmacia, ingresó en PUIG en donde pudo desarrollar su propio talento. “Enrique era el rey de las relaciones públicas. Un hombre encantador y un gran contador de historias. La prensa lo adoraba” recuerda Robert McClatchie, quien ingresó a la empresa en 1979 como vendedor, y terminó siendo responsable de la filial de Gran Bretaña. A pesar de que Enrique falleció siendo aún joven en 2008, la empresa ya se había convertido en pionera en la utilización de las relaciones públicas como parte imprescindible en la construcción de la imagen.

El complemento entre los hermanos fue indispensable para lograr lo que la empresa es hoy. Es como si se hubiesen desprendido de su padre cuatro expertos en distintas áreas, que juntos pudieron lograr algo grande. Mariano, en la conquista de mercados; Antonio, desde el lado artístico; Enrique, desde lo social y

José María desde la industria. Este último, recuerda que “No manteníamos reuniones estructuradas, pero todos estábamos informados de lo que ocurría. Teníamos consejos informales y ligeros. Siempre conocíamos las decisiones importantes.” (De La Torriente 2014). El ingrediente clave fue la comunicación. Cada hermano pudo desarrollar su talento de forma individual, pero siempre estando juntos, tal como se los había pedido su padre.

Nuevos integrantes, nuevas adquisiciones

Mientras el mundo comenzaba a experimentar la globalización, las tecnologías avanzaban, las distancias se hacían cada vez más cortas y las empresas instalaban oficinas en todos los continentes, PUIG recibía la llegada de nuevos integrantes. A principios de los años ochenta, Marian Puig, el hijo mayor de Mariano fue el primer miembro de la tercera generación en unirse a la firma. En una primera instancia, camuflado por su apellido materno, fue enviado al interior de España a comercializar una de las marcas que la empresa distribuía. Luego, fue enviado a Francia en donde PUIG intentaba introducir una marca creada por la empresa, *Quorum*. Tiempo después, a sus 35 años, comenzó a trabajar con la marca *Paco Rabanne*, en conjunto con su primo Manuel, único hijo de Antonio, quien también había ingresado de incognito a la firma. “Cuando entramos hacían falta manos cualificadas. Igual que la anterior generación, empezamos para ayudar. Había que aprender y trabajar” recuerda Manuel (De La Torriente 2014).

Los primeros integrantes de la tercera generación lograron levantar *Paco Rabanne*, la cuál estaba pasando un mal momento. Ambos primos coordinaron el lanzamiento exitoso de *XS* en 1993, lo que volvió a darle vida a la marca. Al poco tiempo, coordinar la compra de *Nina Ricci*. PUIG tenía un contrato de distribución dentro de España, pero al surgir la oportunidad se embarcaron en la negociación. Finalmente, en 1998 adquirieron el negocio de la perfumería y también el de moda. Con ello, los Puig pasaron a controlar tres grandes firmas: *Paco Rabanne*,

Nina Ricci y Carolina Herrera. Ya no eran solo una empresa de perfumería, sino que se habían convertido en un gran grupo de lujo.

La nueva adquisición, le dio la oportunidad a PUIG de abrir nuevas filiales para pasar a ser una verdadera empresa internacional. Manuel Puig fue designado como responsable internacional y, bajo su rol, entre 1992 y 2001 se abrieron filiales en América Latina (Chile, Argentina, Brasil y Perú) y se completó Europa con Italia, Portugal, Bélgica, Holanda y Suiza. En algunos casos, se continuó con el ejemplo de sus padres en donde optaron por realizar *joint ventures* con poderosas familias locales que participaban en el negocio, como fueron los casos de Alemania y Dubai. A su vez, se abrieron filiales en Moscú y Singapur para controlar la región de cerca. En paralelo con el crecimiento global, durante el 2000 y 2001 se negoció la compra de Myrurgia y Gal, dos históricos competidores del mercado español. Esto les permitió consolidarse en el mercado local y sumar grandes marcas a su portfolio, como *Adolfo Domínguez, Agatha Ruiz de la Prada* y *Mango*.

“Antonio Puig construyó una compañía en España, sus hijos la hicieron internacional, y sus nietos, global” (De La Torriente 2014)

Constructores de marcas

El objetivo estaba cumplido. PUIG había cruzado fronteras que nunca antes habían podido imaginar. Ahora, hacía falta crear productos de alcance global, que puedan acomodarse a los diferentes mercados e ir más allá de las costumbres y culturas.

En los sesenta, Antonio Puig supo darle importancia al diseño para alcanzar la modernidad. Durante los sesenta y ochenta, se impulsaron productos propios de carácter internacional, como *Quorum, Agua Brava* y *Paco Rabanne*. En los noventa, Javier Cano brindó a la empresa la pata que faltaba: profesionalidad, modernización de procesos, creación de equipos y la audacia para alcanzar

mercados cada vez más grandes. Este formaba parte de la firma desde el año 1969 y supo convertirse en el hombre de confianza de la familia, siendo la única persona que ha ocupado el puesto de la presidencia (entre 2001 y 2006) sin formar parte de ella. Eulalia Alfonso, quien es hoy *Chief Human Resources Officer*, recuerda que “Mariano Puig entendió que necesitaba directivos que pudieran ayudar y por eso llegó Javier Cano” (De La Torriente 2014).

Uno de los mejores ejemplos que demuestra el cambio de estrategia que aplicó la empresa en la época, es el lanzamiento de *212* de *Carolina Herrera*, en 1997. Otro de los hijos de Mariano, Marc Puig, fue enviado a trabajar a Nueva York, y junto a Manuel, su primo, quien era encargado de la marca, entendieron que para poder competir en el mercado mundial necesitaban contar con talento más especializado. La marca necesitaba reconectar con su espíritu original: las excéntricas noches neoyorquinas. “Con *212* queríamos desarrollar un perfume vanguardista de Nueva York que fuera innovador. El resultado sigue siendo moderno y actual” asegura el perfumista creador, Alberto Morillas (De La Torriente 2014). Lo que se buscó fue reflejar el espíritu de la diseñadora en una fragancia. Para ello, se basaron en lo que ella representaba para el público, y no simplemente en crear un aroma agradable. Junto con un diseño atractivo en el envase, más el armado de una campaña publicitaria original, pasaron a competir directamente en el mercado mundial de la moda. Esta estrategia se mantuvo en el exitoso lanzamiento de *Black XS*, en el 2005. Con ello, lograron que la marca *Paco Rabanne* recupere su espíritu juvenil y rebelde que transmitía en los años sesenta. A su vez, también se aplicó con *Nina* de Nina Ricci.

“Antes se trataba de diseñar una fragancia y un envase. Todo era muy primitivo y artesanal. Pero en los años noventa, pasamos a ser constructores de marcas. El producto tiene que ser un reflejo de la marca y debe responder a una necesidad de esta. Black XS, 212 y Nina son los primeros lanzamientos que dan la replica a una problemática de la marca”

Esta nueva forma de trabajar, tomando decisiones arriesgadas, utilizando el *storytelling* como elemento clave en el armado de campañas y enfocándose en los

consumidores, había llegado para quedarse. Si no hubiese sido de esa manera, difícilmente este grupo de profesionales pudiese haber creado una fragancia tan exitosa como la de *1 million* de *Paco Rabanne*. Producto que no solo respetó esta estrategia, sino que, mientras la competencia basaba sus campañas en el deporte y en el amor, éste estuvo basado en algo inexplorado y poco convencional: el dinero y el poder que este conlleva. Fue un record absoluto de ventas y una gran fuente de crecimiento para la empresa. En 2011, se vendía un frasco cada 5 segundos en el mundo (De La Torriente 2014).

La fama como un recurso clave

En este nuevo mercado global, en donde la información circulaba de forma instantánea, los actores de cine y los músicos pasaron a ser figuras globalizadas. Empresas de todo tipo comenzaron a interactuar con ellos para producir campañas publicitarias y a transformarlos en la cara de sus proyectos. Durante el mismo año que 212 era lanzado al mercado, Enrique Puig logró ponerse en contacto con Antonio Banderas, único actor español mundialmente reconocido. PUIG y Banderas se embarcaron en una colaboración que terminaría siendo la más larga entre un artista y una empresa. “La razón de nuestro éxito está ligada a la forma en que se desarrolla cada proyecto en PUIG. Todo se basa en el trabajo en equipo; yo no soy químico, no sé como se elaboran los perfumes... lo que sí hago es hablar de conceptos, de cómo me veo a mí mismo. Soy una persona apasionada, a la que le gusta la aventura, la existencia humana... y los perfumistas le dan a estos conceptos forma de fragancia. En PUIG, saben concentrar en un frasco todas estas sensaciones” (De La Torriente 2014). Años después, formaron un vínculo muy similar con una de las figuras del pop global, Shakira: “PUIG está comprometido con la calidad y el cuidado de los detalles: es importante para ellos, ya que su nombre figura en todo lo que hacen, del mismo modo que el mío figura en mi perfume. Por eso resulta un socio perfecto para mí” (De La Torriente 2014).

Capítulo IV: La nueva era (2004 - actualidad)

4.1 Segunda sucesión, nueva estructura

La tercera generación crecía cada vez más e iba ganando lugar en la empresa. A su vez, luego de la gran expansión, el negocio vivía un proceso de transformación. Mariano comenzó a pensar en que era hora de planificar una segunda sucesión en la historia de los Puig. La primera, conducida por su fundador, había sido a través de un proceso gradual liderado por la intuición. En este caso, el tamaño de la empresa y el de la familia (la nueva generación contaba con 14 miembros) requería de una planificación profesional, ya que los riesgos eran grandes. Al mismo tiempo, este proceso debía servir para modernizar los órganos de gobierno, que hasta entonces eran consejos informales luego de las cenas familiares en donde discutían temas de gran importancia. “Empezamos a consultar con expertos en empresas familiares y a preguntar a otras familias”, recuerda Mariano Puig. “No queríamos perpetuarnos en el cargo. Amábamos tanto a la empresa que su continuidad era más que importante que conservar nuestra silla e iniciamos un proceso de privarnos a nosotros mismos del poder, lo que no es fácil.” (De La Torre 2014)

Respeto, generosidad y profesionalidad

Antonio Puig, realizó un viaje a Ginebra en donde conoció a John Ward e Iván Lansberg, premiados autores y expertos en empresas familiares, quienes resultarían ser las personas clave en la construcción de la nueva estructura en PUIG. Con su ayuda, en 1992, crearon la Corporación Puig, en donde participaron consejeros no familiares, como Josep Oliu, actual presidente del Banco Sabadell,

y Pedro Nueno, profesor del IESE, quien fue entrevistado para la realización de este trabajo. Aquella, sería el inicio de la gran organización que comenzaba a formarse. Lansberg, resumió aquella experiencia de la siguiente forma: “Fue un hecho excepcional. No es fácil invitar a alguien a tu casa a que te cuestione. Otro gesto insólito de la segunda generación fue confiar a sus hijos la decisión de cómo organizarse. Que los nietos de Antonio Puig decidieran qué clase de empresa querían construir, ya que ellos iban a tener que lidiar con las consecuencias. Los mayores tuvieron la disciplina necesaria para frenarse y dejar espacio para los jóvenes. Los cuatro hermanos abordaron estas decisiones con mucha elegancia y sin resquebrajar el vínculo afectivo.” (De La Torriente 2014)

Un ejercicio colectivo

A finales de los años noventa, se estableció una junta integrada por 7 de los 14 primos. Durante dos años, trabajaron en conjunto para definir fundamentos sobre la empresa y la familia, que les permitiría luego organizar el futuro de la organización. Marc Puig, hijo de Mariano, recuerda que “Para poder responder cómo queríamos organizarnos, había que decidir primero qué proyecto empresarial queríamos desarrollar, y concluimos que queríamos recoger el testigo de nuestros padres y multiplicar los talentos para pasarlos a la siguiente generación perpetuando los valores de la familia, impuestos por su fundador” (De La Torriente 2014). En un documento firmado en 2002, se estableció que la compañía sería dividida en dos. Por un lado, construirían una *holding* familiar, en donde todas las ramas de la familia serían representadas, para liderar cada uno de los negocios de la familia (bienes raíces, inversiones, etc.). Por el otro, las empresas operativas, entre las que estaba PUIG. Al mismo tiempo, definieron limitar el poder de la familia: el consejo familiar estaría integrado por más miembros no familiares que integrantes de la familia y, a su vez, este definiría la entrada o salida de los integrantes en las distintas compañías. A través de esto, priorizaban la profesionalidad del negocio, para defender a futuros accionistas, y

establecían a la meritocracia como principal valor de las distintas empresas. “Una empresa familiar tiene una motivación diferente por que sus miembros están involucrados en crear algo para la siguiente generación y que, por tanto, va más allá de su propia existencia o beneficio”, opina Marc Puig (PUIG 2014).

“Muchas familias con este nivel de éxito terminan creyéndose su propia narrativa hasta el narcicismo. El éxito les hace vulnerables. Los Puig siempre han sabido escuchar” Ivan Lansberg (De La Torriente 2014)

La evolución

El proceso de transformación hacia una compañía moderna duró varios años y trajo conflicto. “Mariano estaba a la cabeza, pero por cuestiones de edad, se decidió que PUIG sea gestionada por Javier Cano, un alto directivo de la firma que había trabajado con ellos por muchos años. No había nadie de la familia en aquel momento para poder hacerlo” (Nueno 2018). Fue Javier, quien lideró el proceso durante la transición a la modernidad en los años noventa. Gracias a su labor, PUIG concluyó el siglo cerrando acuerdos que le permitieron tener una fuerte presencia en los mercados internacionales (en donde controlaban tres firmas: *Carolina Herrera, Nina Ricci y Paco Rabanne*) y en el mercado local (gracias a la adquisición de Gal y Myrurgia).

A pesar de ello, al comenzar el nuevo siglo, la empresa estaba enfrentando severos problemas en su estructura: cada unidad de negocios trabajaba de forma independiente y no había comunicación entre ellas. “La relación entre las marcas estaba rota y cada uno trabajaba por su cuenta. Los equipos no se hablaban” recuerda Manuel Puig (De La Torriente 2014). A su vez, el problema se agravaba con la fórmula de gobierno que la tercera generación había optado. La *holding*, a la cual las distintas unidades de negocio reportaban, estaba compuesta por cuatro personas (tres familiares y uno no familiar). Esto hacía que los procesos sean lentos y que no haya decisiones firmes. Con todas las adquisiciones que se habían realizado pocos años atrás, el catálogo de productos era extenso y muy

difícil de gestionar, lo que derivó en una caída en las ventas y en el fracaso de varios lanzamientos. La empresa dejó de ser rentable y los resultados económicos desfavorables, obligaron a reestructurar nuevamente la compañía.

Los hermanos Mariano y José María, miembros de la segunda generación, se vieron obligados a intervenir y fueron quienes, junto a los órganos de gobierno, lideraron la reestructuración. “Cuando entré en PUIG, la empresa no iba bien. La compañía tenía problemas de rentabilidad y de estructura de capital. Al mismo tiempo, se acababan de incorporar a la compañía Marc y Manuel. Los dos tenían muy buena formación, y habían trabajado en otras empresas en Estados Unidos. Los incorporamos al consejo, de forma que había personas de la compañía e independientes, como era mi caso. Después de un tiempo, y ya con Marc y Manuel manejando buenos conocimientos de la compañía, se acordó nombrar a Marc como consejero delegado y a Manuel, como responsable de las marcas de moda.” (Nueno 2018).

En 2004 se designó a Marc Puig como *Chief Executive Officer* (CEO) y en febrero de 2007 como *Chairman*. Manuel, por su parte, fue designado *Vice-Chairman* y formaba parte en todos los foros críticos donde se tomaban decisiones clave. José Manuel Albesa como *Chief Brand Officer* (CBO) se lo designó como responsable de dar forma al desarrollo de productos y los planes de marketing de las marcas de fragancias. Javier Bach como *Chief Operating Officer* (COO) tomó la responsabilidad de todas las ventas y operaciones, incluida la investigación y el desarrollo. Joan Albiol, como *Chief Financial Officer* (CFO) supervisaría los aspectos financieros de la empresa, manteniendo una estrecha comunicación con todas las unidades nacionales e internacionales para producir información financiera coherente para la toma de decisiones y la presentación de informes financieros (Palepu and Nueno 2014) (Véase Anexo 4). Se designó un equipo de líderes, 2 familiares y 3 no familiares, capacitados y con experiencia para llevar adelante la nueva era que recién comenzaba.

Marc, en su rol de líder, optó por aplicar políticas de orden y precisión. Se decidió hacer un estudio profundo sobre cada proceso y cada producto de la compañía,

para empezar a medir resultados y así poder decidir que marcas y productos continuarían siendo indispensables para el negocio y cuales no. Este análisis concluyó en la necesidad de aplicar un plan de saneamiento y en la importancia de concentrar sus actividades en el punto fuerte de la compañía: contar historias a través de la moda y la perfumería. “La primera es la que genera historias y la segunda, la que presenta el gran volumen de negocio” (Nueno 2018). Con el apoyo completo de la junta de directivos, se optó por apartarse de todos aquellos productos que no iban en esa dirección y los gastos fueron enormemente recortados (Palepu and Nueno 2014).

La empresa cambió de forma radical. Los procesos se ajustaron y el sistema comenzó a funcionar como una máquina: cada plan se fijaba y se cumplía, y se organizaban rigurosas reuniones anuales en donde los proyectos nacían o morían. Así fue como esta empresa globalizada logró encontrar el orden en cada una de sus oficinas distribuidas por los cinco continentes. “Con la nueva organización se ganó transparencia. Todo el mundo conocía los objetivos y sabía adónde se quería llegar” asegura Javier Bach, quien es hoy *Chief Operating Officer* (De La Torriente 2014).

“Cuando formaba parte del consejo, PUIG era una empresa extraordinariamente gestionada. Era raro que una empresa tan complicada, que está en todo el mundo, tenga datos financieros y contables tan actualizados, y correctos” (Nueno 2018)

Una excelente y prolija gestión no alcanza para explicar como es que PUIG hizo para, luego de la crisis, poder doblar su porcentaje en el mercado de la perfumería. Algo más había cambiado. Gracias al trabajo de Eulalia Alfonso, quien es hoy *Chief Human Resources Officer*, se impulsó una cultura de trabajo que fomenta la pasión, el inconformismo, la creatividad y la autonomía:

“En PUIG pasó a celebrarse que la gente se equivocara. El único error que ahora podemos cometer es no intentar algo nuevo y, por lo tanto, proponer soluciones mediocres. Esta nueva premisa interesó a personas muy creativas y arriesgadas que no estaban a gusto en el rígido sistema de otras

empresas del sector. Nos volvimos muy atractivos porque ofrecíamos libertad combinada con valores familiares. En realidad no era una revolución. Era una evolución” José Manuel Albesa, CBO, (De La Torriente 2014)

No es extraño que muchos de los empleados de PUIG hayan formado parte de la compañía durante muchos años. Louis Amic comentó que “ésta es una de las claves que explican el éxito, y la familia ha sido consiente de ello. Los Puig siempre han cuidado mucho de su gente. Creen sinceramente que es lo más importante de la compañía. Es la cultura única de la empresa familiar” (De La Torriente 2014). La excelente relación con los empleados es algo que proviene de su fundador, pero en 2004 se aplicaron cambios que lograron potenciar esto aún más. Se aplicaron fuertes políticas de delegación de tareas, por lo que los empleados pasaron a tener espacio para desarrollarse y responsabilidades más grandes. Esto logró que sean partícipes y se impliquen mucho más en el negocio. A su vez, los objetivos eran comunicados y todos sabían hacia donde iban. Rosario de Riso, Gerente de Marcas para el Cono Sur de Latinoamérica, comentó que: “Elijo trabajar en PUIG por que estoy muy de acuerdo con la filosofía: los valores, el lugar que se le da al talento y el ambiente laboral. Es una compañía que valora el talento y la pasión por lo que uno hace” (De Riso 2017).

En una entrevista con Eugenia de la Torriente, a Mariano Puig se le preguntó cuál creía que era el aporte de una familia a una empresa, a lo que él respondió: “Lo primero, compromiso. A lo largo de su historia, esta compañía ha pasado por momentos difíciles. Y si todos los implicados han confiado en nosotros es por que la familia estaba totalmente involucrada. Lo segundo, valores éticos como la cultura del esfuerzo y el valor del mérito. Lo tercero, visión a largo plazo. Muchas decisiones se toman ya en el momento de educar a nuestros hijos: la exigencia, el sentido de responsabilidad personal y social. Eso se traduce en la compañía donde muchas decisiones se toman a largo plazo, a diferencia de una compañía cotizada. Cuando las cosas nos han ido mal, no hemos querido perjudicar a las marcas disminuyendo su inversión. Eso es pensar a largo plazo” (De La Torriente 2014).

4.2 Fortalecer la estrategia y las nuevas marcas

La moda: un instrumento esencial

Para la industria de los perfumes, la moda es un instrumento que genera imágenes, estímulos y sueños. Es un generador de historias que se renuevan constantemente. Hasta los años noventa, esto no había sido algo relevante en la estrategia de PUIG, aún siendo poseedores de la marca *Paco Rabanne*. Fue recién al adquirir *Carolina Herrera* y *Nina Ricci*, que esta pata del negocio comenzó a tener importancia. En una primera instancia, Marc Puig acompañó a Carolina Herrera en el crecimiento de su marca, abriendo el primer local en Nueva York y, luego, con el desarrollo de la línea *CH Carolina Herrera*, la cual cuenta hoy con más de 100 locales a nivel mundial.

En el 2000, la tercera generación Puig comenzó una búsqueda de nuevas caras que aún no habían sido tomados por los grandes grupos de la competencia y que necesitaran expertos en perfumería para lanzar su primera línea. Así fue como se acercaron a *Comme des Garçons*, una reconocida marca japonesa que tenía una gran participación en el mercado francés. Manuel Puig le acercó a los delegados de Paris una propuesta para la fabricación y distribución de una nueva línea de perfumes, y en 2002 firmaron un acuerdo, que los llevaría a relacionarse con marcas de primer nivel. En ese momento, las marcas italianas iban ganando lugar en el mercado francés, ofreciendo propuestas vanguardistas que llamaban la atención. *Prada* era también una empresa familiar, que estaba pegando un salto en el mercado gracias a un cambio en la estrategia liderado por la tercera generación. Pocos años después, lograron firmar un acuerdo para la producción y distribución de su línea de perfumes. PUIG iba ganando espacio en el mercado mundial: “Todo el mundo estaba atento a lo que hacíamos” recuerda José Manuel Albesa, quien es hoy *Chief Brand Officer* (De La Torriente 2014). Los Puig eran noticia, y eso les permitió acercarse a marcas cada vez más grandes. *Valentino* fue la siguiente en firmar. Luego de rechazar otros contratos, aceptaron la

propuesta de los españoles. La famosa casa de moda estaba pasando por un delicado momento, al transitar la primera sucesión. La segunda generación estaba implementando diseños innovadores, con la idea de captar nuevos clientes. Esta nueva línea necesitaba de perfumes que rompieran con lo tradicional, y PUIG sería la pieza clave para que puedan lograrlo. En aquel entonces, Stefano Sassi, CEO de *Valentino*, comentaba: “Elegimos trabajar con PUIG por su gran experiencia en el mercado de lujo y su alto compromiso con la calidad. Estos aspectos son importantes para comprender completamente el ADN de nuestra marca junto con compartir nuestros objetivos a largo plazo” (Puig 2010).

Asumir riesgos: la clave del éxito

Luego de enfrentar los problemas económicos del 2004, la tercera generación Puig había aprendido una lección. Tal como dijo Marc: "Aprendimos por las malas que el mayor riesgo que podíamos correr era no tomar ninguno. Decidimos tomar riesgos y en lugar de simplemente vender productos, traeríamos nuevas experiencias al consumidor, contando historias que podrían emocionarles. Teníamos que vender sueños en una botella" (Palepu and Nueno 2014). En ese sentido, la búsqueda de la perfección, tomar desafíos, evitar la autocomplacencia, la búsqueda de nuevos caminos y el ser creativos e innovadores habían pasado a ser hechos fundamentales en la estrategia de la empresa. Según Lucía Vilariño, corresponsal del Diario La Nación en Nueva York, “Las marcas dentro de PUIG están constantemente renovándose, pero aún así no pierden su ADN. Hacen mucho hincapié en prensa y sus acciones están meticulosamente pensadas. Sus desfiles en el NYFW siempre dan que hablar. Puntualmente *CH*, siempre logra adaptar las nuevas tendencias, presentando nuevas propuestas de diseño, pero aun si manteniendo su sello” (2017).

En esa dirección, la moda representaba un desafío que debían asumir. Los Puig habían aprendido que el ser dueño de las casas de moda les habilitaba a tener una relación más provechosa entre la moda y los perfumes. La primera,

alimentaba a las marcas y, la segunda, generaba el volumen de negocio. A pesar de que los ingresos por las marcas de moda eran bajos, estos funcionaban como complemento, brindando notoriedad en el mercado. El negocio principal de PUIG era claro: traducir las marcas de moda en fragancias que puedan venderse en todo el mundo y que perduren en el tiempo. Francisco Rabaneda sostuvo que “una colección de moda dura seis meses, mientras que un perfume puede hacerlo 40 años” (De La Torriente 2014).

Al analizar a la competencia, los Puig se dieron cuenta que cuando la división de moda decaía, también lo hacían los perfumes. Es por eso que, a partir de 2009, y a pesar de que el negocio de los perfumes era exitoso, decidieron rehabilitar las casas de moda de sus marcas *Paco Rabanne* y *Nina Ricci*. Peter Copping, quien fue designado como responsable de diseño, comentaba lo siguiente sobre la estrategia de PUIG: “La moda hace que la gente sueñe, y para algunos, la forma de alcanzar ese sueño es el perfume.” (De La Torriente 2014). En 2011, PUIG adquiere un porcentaje mayoritario de *Jean Paul Gaultier*, uno de los diseñadores con mayor reconocimiento mundial, conocido como un ícono de la moda francesa. Una compra que potenciaría la estrategia a seguir por PUIG y la cuál los posicionaría como uno de los grandes dentro del negocio global de la moda.

En ciento y poco años, la empresa ha pasado de importar productos de Londres a traducir algunas de las mejores marcas de moda en fragancias, que se comercializan en todo el globo. Miles de empleados y decenas de filiales, algo que su fundador difícilmente haya podido imaginar. Tras superar la crisis del 2004, la empresa se ha convertido en una de las más innovadoras del sector y en un imán del mejor talento. El segundo centenario recién comienza en PUIG y la tercera generación todavía tiene un largo camino por recorrer. “No hay que continuar con lo que se ha hecho. Hay que ser mucho más audaz. Lo que hemos logrado hasta ahora ya está conseguido, hay que ser ambicioso y diferente. Tenemos que volver a sorprender y arriesgar” (PUIG 2014)

Debido a las particularidad de este caso, Krishna Palepu y Pedro Nueno han desarrollado un *business case*, publicado por la universidad de Harvard, en donde

demuestra el gran éxito que los cambios aplicados por la tercera generación trajeron al negocio. De un 3.7% de cuota de mercado en 2004, a un 8.1% en 2012, doblando sus ganancias netas y reduciendo sus costos fijos en un 30%, han logrado posicionarse como uno de los líderes del mercado de la perfumería y como una de las empresas con mayor crecimiento en los últimos años (2014). (Véase Anexo 5)

En motivo de celebración del primer centenario de vida, PUIG inauguró en 2014 una torre de 22 pisos en las afueras de Barcelona, donde trasladó su casa matriz (Véase Anexo 6). Un edificio sorprendente, con tecnología de punta, que acompaña a la estrategia de la empresa como un jugador global. Tal como su fundador alguna vez construyó una gran escalera de estilo francés, que lo guio al éxito, sus nietos lo hicieron con la construcción de un rascacielos... que esperan los haga crecer aún más.



Capítulo V: Análisis y Conclusiones

Análisis teórico

Como bien dijo Peter Leach (2009), analizar a las empresas familiares resulta complejo ya que cada una presenta cualidades particulares que tienen mucho que ver con la cultura y la historia de cada una. El caso PUIG no escapa de esto: 103 años de historia, involucrando a tres generaciones, representa una gran cantidad de cambios en la estrategia corporativa y en los productos ofrecidos. Sin embargo, al focalizar el análisis en los últimos años de historia, es fácil ver como las decisiones tomadas conectan de forma natural con aquellas acciones realizadas durante los primeros años de existencia.

Tal como fue mencionado en el marco teórico, resulta interesante analizar las características de PUIG desde una perspectiva familiar y, luego, desde lo corporativo. Comenzaremos el análisis por la primer categoría, ya que es importante comprender cuales son las particularidades que aporta la familia para luego entender como esto afecta directamente a la gestión de la empresa.

Desde una perspectiva familiar

Según lo analizado en los capítulos 2, 3 y 4, podemos ver que, el hecho de ser una empresa familiar, fue aportando a PUIG ciertas ventajas a lo largo de su historia.

En primer lugar, desde sus inicios Antonio Puig Castelló, su fundador, mantuvo una excelente relación laboral con sus empleados. Al caer la crisis laboral, en donde la gran mayoría de las empresas españolas comenzaron a ser manejadas

directamente por sus trabajadores, ellos mismos permitieron que Antonio siga realizando sus actividades. Esto demuestra un claro ejemplo de compromiso, que se fomentó desde el primer día y se mantuvo en las siguientes generaciones. Al tomar el mando la tercer generación, y gracias al trabajo realizado de Eulalia Alfonso, los empleados pasaron a tener mayores desafíos y a estar mucho más involucrados en el negocio. Se les dio lugar para crecer y para desarrollarse. Es fácil encontrar empleados como Rosario De Riso, quien ha formado parte de la compañía por años, se ha desarrollado y quien comparte plenamente los valores impuestos por la familia.

En segundo lugar, el planeamiento a largo plazo es una de las bases de la estrategia de la empresa. El proyecto PUIG está planteado como algo que va más allá de su fundador y de quienes hoy la lideran. Está pensado desde el primer día como un proceso de continuidad. Todas las decisiones que respectan a la familia y a la empresa fueron tomadas bajo esos términos. Si hay algo en lo que la familia puso foco, fue en la educación de las nuevas generaciones y en brindarles a estas la posibilidad de ocupar un lugar en base a las distintas habilidades individuales. Tanto la segunda como la tercer generación, fueron especialmente preparados para asumir el mando en su debido momento.

En tercer lugar, la rápida toma de decisiones, acompañado por la innovación, son factores clave que acompañaron a PUIG a lo largo de la historia. Desde el lanzamiento de *Agua Lavanda*, aprovechando los recursos autóctonos, hasta el exitoso *1 Million* de *Paco Rabanne*, basado en el *storytelling*, son claros ejemplos del aprovechamiento de pequeños nichos de mercado. Teniendo inversores atrás, hubiese sido difícil que la empresa tome semejantes riesgos con la creación de estos productos innovadores.

En lo que respecta a los desafíos que toda empresa familiar suele enfrentarse, PUIG parece haber construido un escudo protector y se las ha ingeniado para combatirlas desde el primer día. A este tipo de empresas, se las suele conocer por su rigidez. Es decir, por hacer las cosas siempre de la misma manera. Los ejemplos mencionados anteriormente, son claramente sinónimos de innovación,

que representa lo opuesto. La empresa ha sabido adaptar su propia estrategia a las distintas realidades del mercado. Siempre han sabido realizar los cambios, cuando fueron necesarios. Lo mismo sucede con la sucesión, el más grande enemigo de este tipo de empresas. En ambas transferencias de poder, y sobre todo en la más actual, pareciera que la familia Puig hubiese realizado todo lo que los libros recomiendan. Es impecable el proceso elegido, tanto la estructura optada como el valor de la meritocracia que se impuso para definir a los próximos candidatos, quienes liderarían la compañía. No es extraño que esta familia haya podido perdurar su empresa en el tiempo, mientras que tantos otros no logran superar los primeros cinco años. La clave de su éxito se basa en que son muy pocos los que tienen el valor de cuestionar su forma de hacer las cosas. Aunque parezca que contratar a expertos para guiarlos en el proceso de sucesión sea algo lógico, es justamente lo que pocos hacen.

La segunda sucesión de PUIG es una de las claves para entender las particularidades de esta familia. Para poder comprender cómo es que lo han podido realizar de forma exitosa, es necesario asumir que la empresa representa para su dueños un proceso de paso: la generación vigente debe hacer competitiva a la compañía y prepararla para que la siguiente tome el mando de forma correcta. Bajo ese objetivo, los Puig han tomado cada una de sus decisiones, y lo siguen respetando al día de hoy. Bajo ese marco de crisis económica y estructural, que les tocó vivir a principios del 2000, difícilmente hubiesen podido lograrlo de no ser por la humildad que los caracteriza. El hecho de que hayan consultado con expertos, tanto para realizar esto como para poder expandirse, demuestra un claro objetivo de continuidad.

Ernesto J. Poza planteó en su libro ciertas obligaciones que todo CEO debe cumplir para poder transferir el poder de forma exitosa (2010). Estas son útiles para comprender el éxito de PUIG, ya que las han respetado en todas sus formas:

- Cada generación se ha ocupado de preparar la sucesión, basándose en el deseo de continuidad del negocio.

- Tal como lo sugiere la Teoría de los Sistemas (Porter 1985), Cada generación ha construido las instituciones gubernamentales necesarias para que la siguiente pueda gobernar de forma exitosa. Sobretudo, en la segunda sucesión en donde Antonio y Mariano han participado de forma activa, ayudando a que la tercer generación pueda reestructurarse.
- Se ha priorizado la educación de cada uno de los integrantes de la familia y se los ha preparado para que puedan desarrollarse según sus habilidades individuales.
- El poder ha sido, en todos los casos, cedido de forma gradual permitiendo que los sucesores vayan ganando su lugar en la compañía.

Desde el ámbito corporativo

Para poder responder a la pregunta de investigación, debemos comprender cuál es la estrategia de la empresa, cómo se componen sus recursos y cuáles son sus capacidades. Para ello, iremos paso a paso analizando los distintos conceptos para luego determinar cuáles son las ventajas competitivas que presenta PUIG, las cuales le han permitido perdurar en el tiempo.

Según las teorías planteadas por Grant (2010), los recursos son los activos productivos que una empresa presenta, mientras que las capacidades son las formas en que esta emplea recursos para obtener ventajas competitivas. En base a esto, comenzaremos identificando cuales son los recursos de la empresa en cuestión.

Uno de los recursos tangibles más destacados que perduraron de generación en generación, fueron los centros productivos. Siempre tuvieron centros del más alto nivel, y de producción propia, lo que les permitía fabricar artículos de calidad e innovar rápidamente cuando fuere necesario. Siempre estuvieron involucrados en todos los procesos que conllevan el armado del producto. En cuanto a los

recursos intangibles, los Puig se enfocaron en cuidar la imagen propia y la de sus marcas. Siempre se relacionaron con marcas que destacaban en el mercado, sea por innovadoras o por romper con las reglas de juego. Los recursos humanos en PUIG siempre tuvieron mucha importancia. Desde sus inicios, la relación del fundador con sus empleados fue excelente. Se lo conocía como un gran hombre. Incluso en los momentos difíciles, sus propios empleados lo eligieron para que continuara liderando el negocio. Eso es algo que se mantuvo en la empresa y que se potenció con el ingreso de la tercera generación. En tiempos más actuales, se les dio más lugar e importancia en el negocio global, lo que fomentó el compromiso de sus empleados. Además, las tres generaciones supieron que no podrían lograr hacer crecer el negocio estando solos. Por eso es que siempre priorizaron integrar al mejor talento. Se dejaron aconsejar y los invitaron a liderar la empresa junto a ellos.

Habiendo identificados los recursos, y teniendo en cuenta que las capacidades organizacionales representan aquellas cosas que una empresa hace mejor que su competencia, podemos identificar que PUIG genera ventajas competitivas a través de la traducción de marcas de primer nivel en fragancias comercializables a nivel mundial. Tanto en sus propias marcas (*Carolina Herrera* y *Paco Rabanne*), como en aquellas que cuentan con contratos de licencia (*Prada*) la empresa se ha destacado en lograr traducir las historias que éstas cuentan a través de la moda, en productos que apuntan a lo aspiracional y generan un gran volumen de negocio. Teniendo en cuenta que la competencia basa su modelo de negocios bajo el mismo formato, es necesario aclarar por qué es válido atribuirle esta capacidad a PUIG. Por un lado, y a diferencia de sus competidores, la empresa es dueña del negocio de moda y perfumería de las marcas más grandes con las que trabaja. A lo largo de los años han encontrado en esto una fórmula de éxito, debido al conocimiento que manejan de cada una y a la posibilidad de innovar y tomar riesgos, lo que no es igual en aquellas en donde tienen contratos de licencias. Por otro lado, la competencia basa su modelo de negocios en una gran cantidad de productos de belleza, mientras que PUIG se concentra casi de forma exclusiva en la perfumería. Esto hace que tengan un amplio conocimiento del

mercado y que, gracias a la rápida toma de decisiones que le aporta el hecho de ser una empresa familiar, puedan aprovechar cada oportunidad que surge.

Para que un recurso o capacidad presente ventajas competitivas deben cumplirse las condiciones de escasez en el mercado y de relevancia con la actividad principal del negocio. En el caso de PUIG, la gran diferencia que los destaca de la competencia es que estos cuentan con todas las ventajas que le aporta el hecho de ser una empresa familiar y hacen que su capacidad se potencie. Tal como se mencionó anteriormente, la rapidez en la toma de decisiones permite que puedan identificar nichos, mientras que el planeamiento a largo plazo les da la posibilidad de apostar por la adquisición de marcas con potencial de crecimiento. Otra de las grandes ventajas que presenta la compañía, es que aquella capacidad que les permite generar una ventaja competitiva, es sumamente difícil de replicar. Esto se debe al simple hecho de que toda su actividad está potenciada por la cultura familiar. Difícilmente, una empresa con gran cantidad de accionistas, pueda asumir los mismos riesgos y reaccionar con tanta velocidad.

Junto a esta ventaja competitiva, es importante analizar cómo es que PUIG la explota para comprender cuál es su variable de diferenciación dentro del mercado. Esta no tiene que ver con las características físicas de los productos, sino con su capacidad de contar historias. En el mercado de lujo, la calidad de la composición y el diseño de los envases representan actividades necesarias para poder competir. En cambio, la gran diferenciación de esta empresa consiste en la utilización del *storytelling*. Suelen apostar por productos que rompen con lo tradicional y que cuentan una historia que el resto no está contando. No solo es la fragancia en sí, sino que la gran apuesta está en el marketing.

Conclusiones

El caso PUIG es uno de lo más fascinantes a la hora de analizar empresas familiares. No solo son llamativas las excepcionales estructuras empresariales optadas para ambos procesos de sucesión, sino también la relación de la familia con sus empleados, la mantención de valores en el tiempo y la preparación prolongada de las siguientes generaciones.

Durante sus 103 años de vida, la familia Puig ha sabido adaptarse ante las adversidades, realizar cambios en su propia estrategia y dejarse aconsejar por expertos para llegar a ser una de las empresas más importantes del mercado de la perfumería.

Una de las grandes ventajas competitivas que les ha permitido llegar a lo que son hoy, es la traducción de marcas de moda en fragancias, contando historias que sus clientes adoran. A lo largo de los años, han sabido hacerlo con marcas bajo licencias y luego con marcas propias. La cartera de PUIG ha sido muy amplia y variada, pero esta cualidad es la que han sabido perfeccionar y mantener en el tiempo.

A pesar de eso, comprender el éxito de la empresa no alcanza con la identificación de esta ventaja competitiva. Para entender su evolución, es necesario analizar su cultura familiar y cómo esta ha repercutido en cada decisión que sus integrantes han tomado. PUIG es un proyecto que, desde sus inicios, ha sido creado con el fin de perdurar en el tiempo. Es algo que va más allá de la propia existencia de los individuos que la componen. Cada generación debe tomar las riendas, hacer productivo el negocio y luego soltarlas para que la siguiente generación entre en acción. Bajo este supuesto de continuidad, la familia ha ido tomando las medidas necesarias para que esto suceda en cada una de las fases.

Esta es la premisa que le da un sentido a esta historia. Resulta imprescindible entender a la empresa bajo estas condiciones para poder comprender el rotundo éxito que han sabido mantener durante años. Si hoy existe una ventaja

competitiva que está basada en el *storytelling*, es por que los Puig han identificado que esto los puede llevar a cumplir su máximo objetivo: hacer perdurar a la empresa en el tiempo.

A su vez, esto ayuda a comprender cómo es que han logrado atravesar situaciones tan importantes como la segunda sucesión. Difícilmente esta empresa hubiera podido lograrlo sin mantener esta prioridad a la cabeza. Aparte de eso, también permite explicar la elección del mercado de lujo como estrategia. Al comenzar a relacionarse con marcas de moda, los Puig han sabido identificar los grandes valores que el hecho de ser una empresa familiar les aportaba. En este sector, la calidad y el respeto por las tradiciones son fuertemente valorados. Para lograr la supervivencia de la empresa, era necesaria la explotación de estos beneficios. La implicación de PUIG en el mercado de lujo, no es más que una estrategia premeditada para poder alcanzar la meta deseada.

Analizar a las empresas familiares es complejo por que cada una tiene sus propias particularidades. Son muy pocas las que tienen objetivos tan claros y transparentes como los de PUIG, y es por eso que la gran mayoría se pierde rápidamente en el camino. En 2018 se cumplirán 14 años desde que la tercera generación se encuentra al mando de la empresa. Marc Puig, con 56 años de edad, aún tiene un largo camino por recorrer. No sabemos cual será el futuro de la compañía, pero si hay algo de lo que podemos estar seguros, es que la siguiente generación Puig está a punto de florecer.

Bibliografía

2014. *PUIG*. Último acceso: 27 de 05 de 2018. <http://www.puig.com/en/about-us/company-biography/>.

Bristow, D. K. 2000. *Composition of US Stock Exchanges Firms*. Los Angeles: UCLA Directors Institute.

Carcano, Luana, Guido Corbetta, y Alessandro Minichilli. 2011. «Why luxury firms are often family firms? Family identity, symbolic capital and value creation in luxury-related industries.» *Universia Business Review* (32): 40-52.

Davis, Peter. 1983. «Realizing the potential of the family business.» *Organizational Dynamics* 47-56.

De La Torriente, Eugenia. 2014. *Puig: 100 años de una empresa familiar*. New York: Assouline.

De Riso, Rosario, entrevista de Manuel Romero. 2017. *Entrevista presencial* (30 de 11).

Grant, Robert M. 2010. *Contemporary Strategy Analysis*. 7ma. Edición. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Leach, Peter. 2009. *La Empresa Familiar*. 1ra. Edición. Traducido por Federico Villegas. Buenos Aires: Granica.

McCollum, M. 1988. « Integration in the Family Firm: When the Family System Replaces Controls and Culture.» *Family Business Review* 399–417.

Nueno, Pedro, entrevista de Manuel Romero. 2018. *Entrevista telefónica* (18 de 02).

Palepu, Krishna, y Pedro Nueno. 2014. *Puig: The Second Century*. Caso de negocios, Boston: Harvard Business School.

Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

Poza, E., S. Hanlon, y R. Kishida. 2004. «Does the Family-Business Interaction Represent a Resource or a Cost?» *Family Business Review* 99-118.

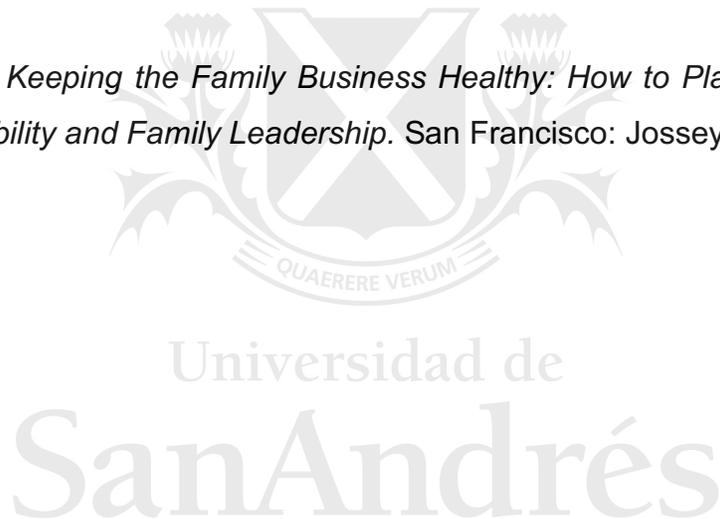
Poza, Ernesto J. 2010. *Family Business*. 3ra. Edición. Mason, Ohio: South-Western/Cengage Learning.

Puig, Marc. 2016. «Desayuno CEDE.» *Desayuno CEDE*. Madrid: Confederación Española de Directivos y Ejecutivos, 26 de Febrero.

Puig. 2010. *VALENTINO and PUIG. Partners for WW luxury fine fragrances*. Corporate Announcement , Barcelona: WW.

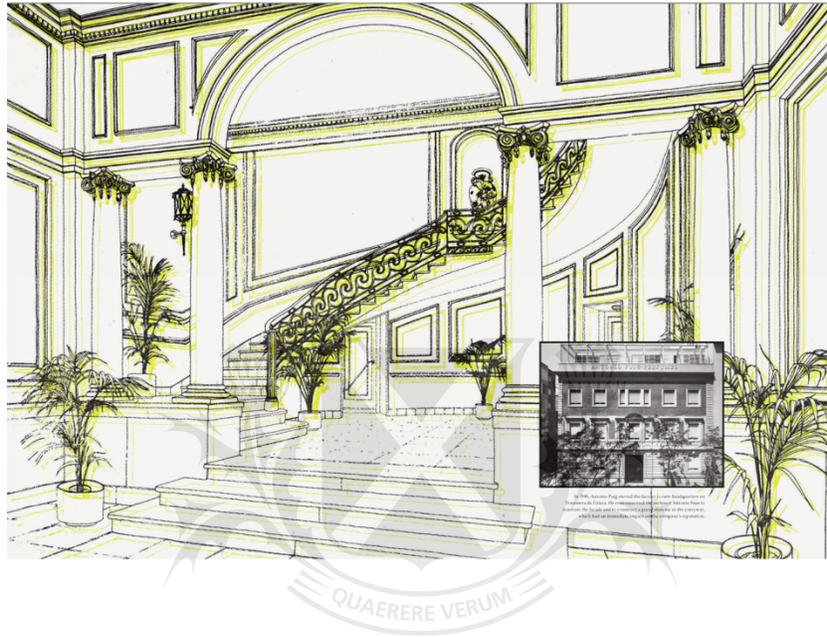
Vilariño, Lucia, entrevista de Manuel Romero. 2017. *Entrevista por Email* (10 de 25).

Ward, J. 1987. *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continued Growth, Profitability and Family Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.



Anexos

Anexo 1: Escalera en la fabrica de Travessera de Gràcia (PUIG 2014)



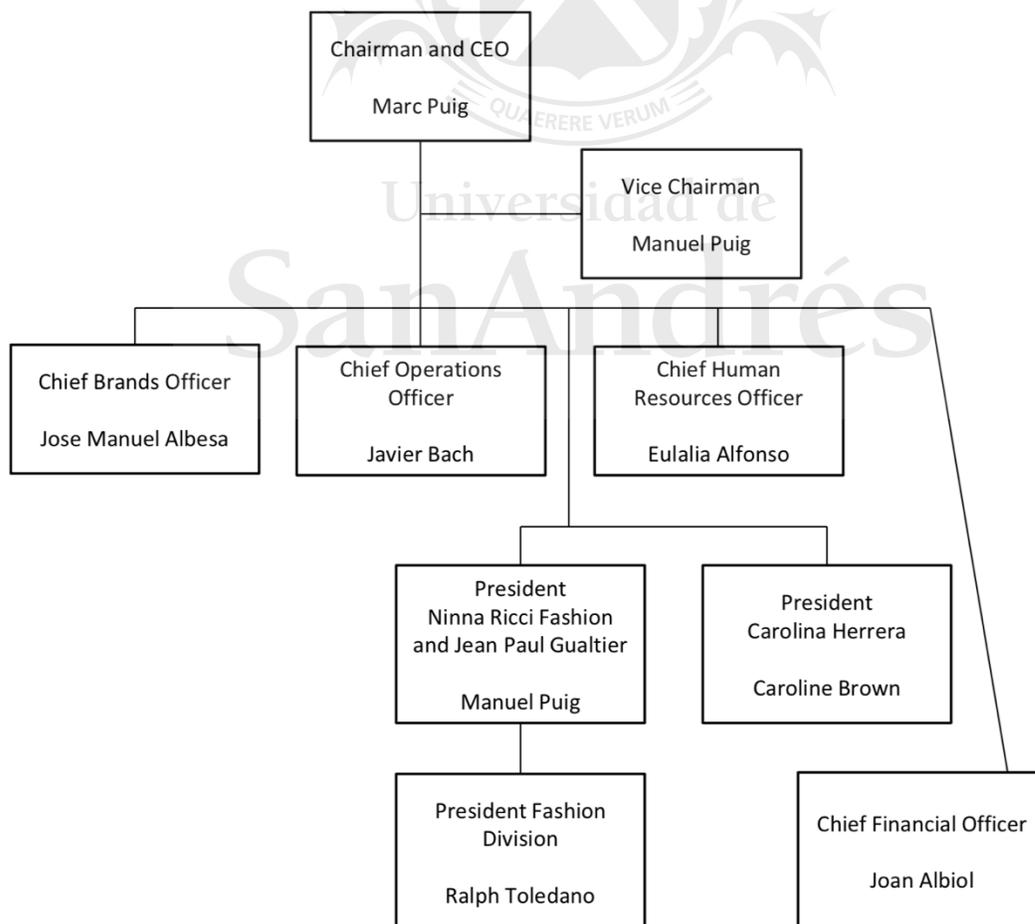
Anexo 2: Envase Agua Lavanda diseñado por André Ricard (De La Torriente 2014)



Anexo 3: Logotipo PUIG diseñado por Yves Zimmermann (De La Torriente 2014)

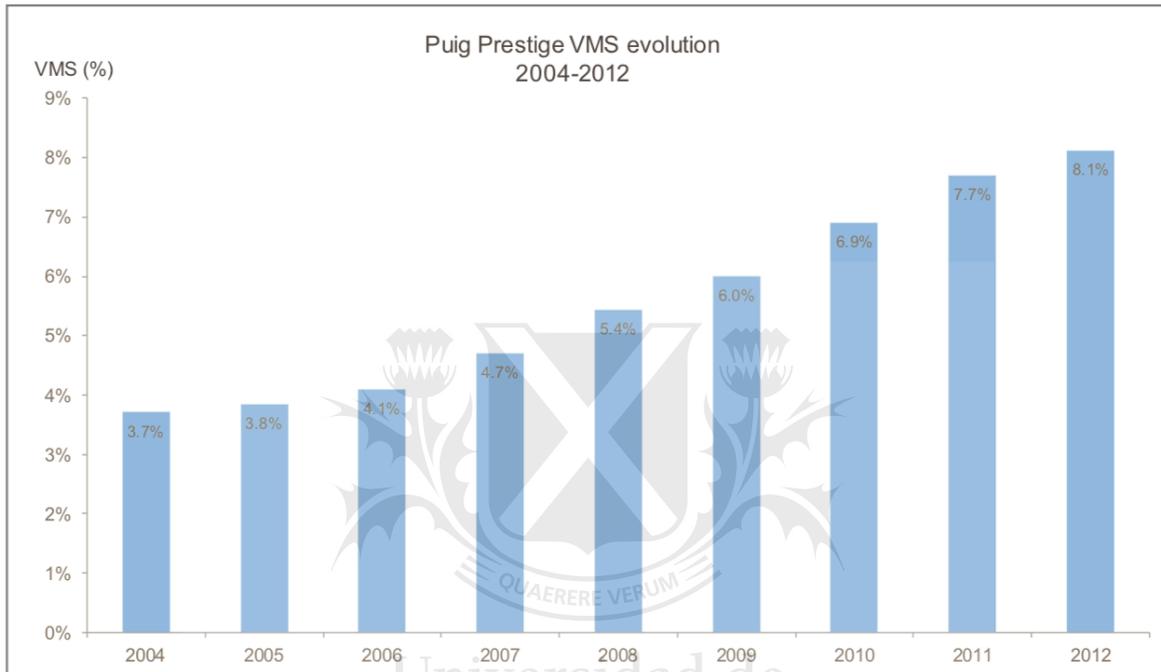


Anexo 4: Tabla de organización PUIG en 2012 (Palepu and Nuevo 2014)



Anexo 5: Crecimiento del Market Share en el mercado de la perfumería 2004 - 2012 (Palepu and Nueno 2014)

(Market Share in %)



Anexo 6: Nueva casa matriz de PUIG en Barcelona (PUIG 2014)

