

Mariano Puig: "Necesitas apertura mental para tomar decisiones importantes"

Con más de 90 años a sus espaldas, Mariano Puig supo en su día que había llegado el momento de "dejar hacer" a la tercera generación para que asumiera las riendas de la empresa familiar de perfumería y moda. Esta es la historia de un líder que ha sabido pensar en grande.



1 de abril de 2019

Corrían los años 50. Puig tenía un producto de éxito, Agua Lavanda Puig, su fragancia de referencia durante muchos años, y había inaugurado sus oficinas en un imponente edificio de una de las principales calles de Barcelona. En ese contexto, Mariano Puig Planas asumió la dirección ejecutiva de la empresa de perfumería que su padre, Antonio Puig, había fundado

en 1914.

Todo lo que Mariano Puig había aprendido se lo debía tanto a su paso por la Universidad, donde se licenció como ingeniero químico, como al tiempo que pasó sentado ante "la mesa del comedor de mi casa, donde mi padre nos hablaba de sus problemas, de sus éxitos, de sus fracasos en Puig... y hacía crecer en nosotros la voluntad de ser algún día empresarios".

Convencido de la necesidad de seguir formándose en el campo empresarial y superar "las carencias que tenía fuera del campo de la técnica", visitó la Universidad de Harvard durante un viaje a Estados Unidos. Allí le hablaron del profesor Antonio Valero, que en ese momento había formado una alianza con la Universidad de Harvard para crear una escuela de dirección de empresas en España: IESE.

Cuando llegó a Barcelona y se puso en contacto con el profesor Valero para concertar una entrevista, no imaginaba que acabaría impresionado por su personalidad y entusiasmo. Decidió cursar el Programa de Dirección General (PDG) de IESE en 1964. Tras él, sus tres hermanos también pasarían por las aulas y los seguirían el resto de los directivos de Puig.

Valero se convirtió en uno de sus profesores de referencia y el que más respeto imponía, tanto a él como al resto de participantes, pues "nadie quería perderse la clase ni sentarse en primera fila". Sin embargo, en una ocasión en que llegó tarde a clase, no le quedó otra opción que ponerse bien cerca del profesor. Valero le señaló entonces con el puntero y le pidió que respondiera una pregunta que acaba de escribir en la pizarra. Mariano argumentó mal y el profesor Valero le espetó un "antes de abrir la boca, piensa" que jamás olvidaría.

Además de volverse más reflexivo, Mariano aprendió a tener mayor "apertura mental para tomar decisiones importantes" en un contexto europeo de gran austeridad. Una manera de pensar que le acompañaría a lo largo de su trayectoria profesional.

La segunda generación

"Mi padre, Antonio Puig, me enseñó que en la vida hay cinco etapas: la primera, aprender a hacer; la segunda, hacer; la tercera, enseñar a hacer; la cuarta, hacer hacer, y la quinta, dejar hacer", asegura Mariano.

Cuando les llegó la hora de hacer, Mariano y sus hermanos, Antonio, José María y Enrique, se marcaron tres objetivos clave.

- El primero fue la creación de un equipo humano que integrara a los mejores

talentos, que además fueran capaces de adaptarse a un negocio familiar.

- El segundo fue la apuesta por la creación de producto. Para ello, montaron un departamento de I+D fuerte y decidieron cuidar al máximo el diseño. Un ejemplo: el diseño del frasco Barcelona está elaborado con sumo cuidado y, tras casi 60 años, todavía es un paradigma de modernidad.
- En tercer lugar, trabajaron con firmeza para expandir la empresa e internacionalizarla. Esta capacidad de pensar en grande, de la que Mariano Puig siempre ha hecho gala, ha permitido convertir la organización en el grupo que es hoy, con casi 4.500 empleados en más de 20 países. Además de vender productos de perfumería y moda en un total de 150 mercados, su catálogo incluye marcas como Paco Rabanne, Carolina Herrera, Jean Paul Gautier y Nina Ricci. En 2017, facturó alrededor de 2.000 millones de euros.

El último hito de la empresa es la construcción de la Torre Puig en Barcelona. Adornada con filas oblicuas de paneles de vidrio que la envuelven desde su base hasta lo más alto, su mayor valor está oculto a la vista: la unidad de la familia propietaria. Se trata de un valor que a menudo supone una ventaja a la hora de tratar con clientes, distribuidores y colaboradores respecto a otras grandes multinacionales con más recursos económicos.

El gobierno de la empresa familiar

"Mi padre gobernaba en solitario", explica Mariano, y "poco antes de morir nos reveló el secreto de la continuidad: 'Permaneced unidos'". Así, la segunda generación funcionó por consenso. "Aunque no siempre estuvimos de acuerdo, aprendimos a hacerlo", asegura Mariano.

Con la aparición de la tercera generación, formada por 16 personas, "se añadió una gran complejidad". Había que organizar la familia y la empresa, por lo que se crearon una constelación de órganos de gobierno.

El primero de estos órganos es la Asamblea General de Accionistas, integrada por accionistas "miembros familiares consanguíneos, trabajen o no en la empresa". En este sentido, el conocimiento de cada uno proviene de una perspectiva distinta. Hasta hoy, este órgano ha funcionado como un "foro de formación para los accionistas", en el que se "han homogeneizado sus conocimientos sobre las compañías de la familia".

Otro órgano importante es el Consejo de Familia, desde el que se canalizan los valores fundacionales de Puig al resto de la compañía. Cuenta con un protocolo interno que

establece puntos como, por ejemplo, que solo los miembros consanguíneos reciben acciones o que existe una edad límite para ser ejecutivo o consejero de la empresa.

En tercer lugar disponen de un *holding* de cabecera con un Consejo Asesor integrado por consejeros familiares y no familiares. Los profesionales externos --personas de reconocido éxito profesional-- "nos han ayudado a contar con puntos de vista objetivos y tomar decisiones equilibradas a medida que hemos ido creciendo".

Gracias a estos órganos de gobierno, Puig ha conseguido el compromiso y la estabilidad del accionariado, lo que ha beneficiado al grupo. También le han permitido garantizar su misión a largo plazo. "Se han tomado decisiones pensando en la próximas generaciones y no solo en los resultados que hay que darle a la prensa el próximo trimestre", afirma. Además, han contribuido a la profesionalización de la empresa. De hecho, "si hoy tuviéramos que salir al mercado de capitales, no habría grandes cambios", asegura Mariano.

Mariano Puig fue miembro del International Advisory Board de IESE entre 1999 y 2018. Es solo uno de los caminos que emprendió para acercar el mundo directivo al académico. Su hijo Marc, que ahora está al frente de la compañía, comparte esta aspiración. En este sentido, además de formar a sus directivos con programas a medida y hacer posible el aula Puig en IESE, la empresa promovió la creación en 2016 de la [Cátedra Puig](#) sobre el desarrollo del liderazgo en las empresas globales.

Excelencia y solidaridad

En febrero de 2019, Mariano Puig sugirió el Aula Magna de la sede de IESE en Barcelona para recibir el [Premio Reino de España a la Trayectoria Empresarial](#). El galardón, concedido por diversas asociaciones de empresarios de Barcelona, Madrid y País Vasco, reconoce su amplia labor en favor de la generación de empleo, la inversión y la internacionalización.

Durante la ceremonia de entrega, S. M. el Rey Felipe VI afirmó que Mariano Puig "es el ideal de la excelencia en la empresa. Es un ejemplo de valores, del civismo responsable y solidario y del fomento de la educación a través del humanismo, la cultura y la ciencia".

En la actual etapa de su vida, Mariano Puig disfruta "dejando hacer" y luce con orgullo el desplegable de las cuatro generaciones que han dado a luz a su empresa, la han hecho crecer y la heredarán algún día. Está convencido de que las generaciones futuras sabrán pensar en grande.

www.iese.edu/es/insight