



## PUIG DORIA

Cuando Miguel Villar llegó a Puig Doria (1) el día 23 de agosto de 1985 por la mañana, encontró una nota de Josep M<sup>a</sup> Puig Doria: «Por favor, venga a mi oficina en cuanto pueda.» Unos momentos más tarde bajó las escaleras y llamó a la puerta de Puig Doria.

«Así que los japoneses han confirmado su visita para la próxima semana», le dijo Josep M<sup>a</sup> Puig Doria en el momento en que Villar entraba.

«Sí –contestó Villar–; el señor Oka me llamó ayer para confirmarlo. Como de costumbre, los directivos de C. Itoh-Japón (2) irán acompañados de directivos de Daimatsu. Llegarán el día 28 por la mañana.»

Villar sabía exactamente lo que quería decir Josep M<sup>a</sup> Puig Doria. El mismo se sentía ambivalente entre su deseo de fomentar las relaciones comerciales con los japoneses y su miedo de que no comprendieran los profundos sentimientos de Josep M<sup>a</sup> Puig Doria respecto a sus joyas. Este protegía celosamente sus diseños y tenía ideas muy concretas sobre la manera en que sus joyas debían ser expuestas y vendidas. Estaba claro que tenía mucho interés en vender sus trabajos en Japón. Sin embargo, incluso un error cometido sin querer y que, a juicio de Josep M<sup>a</sup> Puig Doria, pudiera perjudicar la imagen de la empresa, probablemente haría que éste diera por terminadas repentinamente sus relaciones con los japoneses. Puig Doria siguió:

---

(Caso de la División de Investigación del IESE.

Preparado por Melissa Martincich, alumna de 1<sup>o</sup> MED, bajo la supervisión de los profesores Lluís G. Renart y Francisco Parés.

Copyright © 1987, IESE.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IESE.

- (1) Puig Doria es el nombre del establecimiento de joyería en el que Josep M<sup>a</sup> Puig Doria, su titular y creador, muestra y vende sus diseños y joyas. A lo largo del presente caso, cuando aparecen únicamente las palabras Puig Doria debe entenderse que nos referimos a la empresa, es decir, a las funciones administrativas, la producción y la venta.
- (2) C. Itoh es una de las principales empresas japonesas de comercio general. Véase el Apéndice A. Yuichi Oka era el director del Departamento de Metales de C. Itoh, Madrid.

«No quiero dejar de controlar del todo la manera como se comercializan mis joyas. Es algo demasiado importante y constituye una parte muy importante de la imagen de Puig Doria. Sin embargo, estoy de acuerdo y apruebo lo que los japoneses han hecho hasta estos momentos y no quiero dejarme llevar prematuramente por mis sentimientos.»

«Sí –respondió Villar–; ésta puede ser una gran oportunidad si sabemos aprovecharla.»

A la vista de los sentimientos ambivalentes de Josep M<sup>a</sup> Puig Doria, Villar se había preguntado a menudo si aquél estaba haciendo lo correcto. De la manera como los japoneses habían iniciado el contrato con Puig Doria y de su tenacidad en mantener abiertas las negociaciones, incluso en momentos en que parecían haber llegado a un callejón sin salida, parecía desprenderse que, obviamente, deseaban el producto de Puig Doria y que, ciertamente, no harían nada a propósito que pudiese perjudicar las relaciones que se habían establecido. Por supuesto, el vender con éxito en Japón comportaba un gran aumento en el prestigio. Además, la cifra de ventas que se podía derivar del acceder a un mercado de 120 millones de personas, con un elevado nivel de renta, podía ser también muy apetecible. De todas maneras, seguía preguntándose si había algo más que pudiera hacer para, por una parte, proteger los intereses de Puig Doria, mientras que, por otra parte, ayudase a consolidar el frágil vínculo que existía en estos momentos con los japoneses.

## **Puig Doria**

Puig Doria es una joyería muy prestigiosa situada en la Diagonal de Barcelona. El establecimiento está rodeado de otras tiendas en las que se exponen y venden los productos de varios diseñadores de fama internacional, tales como Cartier e Ives Saint Laurent. Su titular, Josep M<sup>a</sup> Puig Doria, había empezado a estudiar arquitectura como su padre (quien había colaborado con el famoso arquitecto Antoni Gaudí en la construcción del templo de la Sagrada Familia en Barcelona). Sin embargo, cuando llevaba ya tres años de estudios, Puig Doria se dio cuenta de que no tenía vocación de arquitecto, sino de artista y de joyero. Con la aprobación de su padre, empezó a estudiar arte mientras comenzaba a trabajar en un pequeño taller de joyería montado en una de las oficinas de su padre en la calle Provenza de Barcelona. Unos años más tarde, en 1960, abrió una pequeña tienda en el mismo edificio y daba empleo a unas 6 personas. Poco a poco fue adquiriendo notable fama como joyero, tanto a nivel local como a nivel nacional. En 1968 realizó sus primeras ventas fuera de España cuando sus joyas fueron expuestas y vendidas en Saks Fifth Avenue y en Bloomingdales de Nueva York. Poco tiempo más tarde, aparecieron artículos elogiosos en las revistas *Vogue* y *Harpers Bazaar*, mostrando sus diseños. Asimismo, sus joyas fueron expuestas en Van Cleef and Arpels. En 1969 se trasladó a la Diagonal.

La fama creciente de Puig Doria era, en esencia, una extensión de Josep M<sup>a</sup> Puig Doria; él era la fuerza creativa que impulsaba todas las actividades. Sin embargo, a pesar de que se encargaba personalmente de diseñar las joyas que se vendían en su negocio, contaba con diversos colaboradores que le ayudaban a transformar sus ideas en realidades tangibles. El primer paso de dicha transformación consistía en poner sobre papel los diseños que Puig Doria había creado. Para llevar a cabo el dibujo detallado de sus diseños, contaba con la colaboración de un dibujante de plantilla. A continuación, el dibujo de detalle era entregado a un taller para que lo convirtiese en una pieza tangible. El taller recibía el dibujo junto con los materiales necesarios para ejecutar el diseño. Josep M<sup>a</sup> Puig Doria trabajaba con unos 25 ó 30

talleres artesanos independientes, cada uno de los cuales poseía una habilidad especial para realizar su trabajo (3). Salvo un par de excepciones, estos artesanos no trabajaban para Puig Doria en exclusiva, sino que también recibían encargos de otros joyeros. En alguna ocasión, Puig Doria había ayudado a algún oficial muy habilidoso a establecerse por su cuenta y que prestara sus servicios a la joyería. Puig Doria consideraba que el trabajar con artesanos y talleres independientes hacía más ligera la carga administrativa relacionada con la producción de sus diseños. De esta manera, era mucho más fácil imputar los costes al trabajo realizado por un taller concreto, e incluso a nivel de cada joya concreta, sin tener que llevar a cabo complicados cálculos de imputación de amortizaciones o de gastos de estructura. Además, de esta manera, prácticamente se eliminaban todos los posibles complejos problemas de personal, y la producción podía ser aumentada y disminuida sin tener que contratar o despedir empleados, lo cual resultaba especialmente importante en España.

A pesar de que la producción de joyas se llevaba a cabo durante todo el año, Puig Doria solía presentar su nueva colección hacia el mes de noviembre, justo antes de la temporada de Navidad y Fin de Año, en que la demanda de joyas de alta calidad alcanzaba su punto más alto. Algunos de los diseños creados por Puig Doria se reproducían varias veces. Sin embargo, también diseñaba piezas únicas que se vendían a precios elevados. Dichas piezas únicas solían crearse ex-profeso para una mujer concreta. Antes de diseñar una joya para una cliente, Puig Doria insistía en conocerla y en hablar con ella, para intentar captar su espíritu en su trabajo. Para Puig Doria, la joyería era una manera muy personal de expresarse:

«Cuando alguien quiere comprar una de mis joyas, a menudo me emociono. Para mí es muy difícil separarme de lo que valoro, y siempre es un momento muy especial. Soy muy sentimental. Después de todo, cada una de mis joyas es una parte de mi alma.»

El cuidado y atención con que Josep M<sup>a</sup> Puig Doria diseñaba y creaba sus joyas se extendía al entorno en el que las mismas eran expuestas y vendidas. El autor consideraba que la tienda era uno de los diversos detalles importantes que había que cuidar alrededor de la creación y venta de joyas de alta calidad. En consecuencia, el establecimiento Puig Doria estaba decorado con los colores coordinados de la empresa, gris y castaño, y cada una de las joyas era exhibida individualmente en unas pequeñas vitrinas cuidadosamente iluminadas, repartidas a lo largo de las paredes del establecimiento. Las dependientas de la tienda, elegantemente vestidas en tonos gris y castaño, llevaban camisas especialmente diseñadas por el mismo Puig Doria para poder lucir las joyas en caso de que alguna cliente solicitara que se las pusieran para ver mejor su efecto.

Ultimamente, una parte de la tienda había sido dedicada a exhibir la línea de accesorios Puig Doria, la cual incluía corbatas, maletas, parasoles, paraguas y pañuelos de mujer en los colores de Puig Doria. Todos los objetos llevaban discretamente la insignia o logotipo «PD», característico de Puig Doria.

---

(3) Los talleres artesanos con los que trabaja Puig Doria pueden ser clasificados en varias áreas de especialización:

- Los «sacadores de fuego» funden los metales preciosos y les dan la forma de la joya, pero sin pulirla.
- Los talleres de acabado, o pulidores, transforman la pieza fundida en la joya semiacabada, o incluso totalmente acabada, si se trata de una joya que no lleve piedras preciosas.
- Los clavadores, o engastadores, se responsabilizan de unir las piedras preciosas a las piezas de metal ya pulidas.
- Los especialistas en pasar las perlas.
- Otros talleres, especialistas en otras funciones o habilidades, tales como los esmaltadores.