



XABIER R. BLANCO
JESÚS SALGADO

AMANCIO ORTEGA

DE CERO A ZARA

EL PRIMER LIBRO DE INVESTIGACIÓN
SOBRE EL IMPERIO INDITEX



Índice

Dedicatoria

Agradecimientos

PRÓLOGO. UNA INVESTIGACIÓN NO DESAUTORIZADA

CAPÍTULO I. EL HOMBRE SIN ROSTRO

Todo por una foto

De Cholo a Amancio

La Maja: el ovillo de Inditex

La trampa de la vida

Veinticuatro horas con el jefe

CAPÍTULO II. LOS PRIMEROS ZURCIDOS

Entre cucos y batas

La primera piedra

La estrategia comercial

Su majestad la moda

Tiendas con diseño

Los patronistas del imperio

Dios también echó una mano

La familia

CAPÍTULO III. EL HILVANADO DEL IMPERIO

Un paseo por la cocina del imperio

El trabajo fuera y dentro de Inditex

La trama financiera y empresarial
Inmuebles y logística

CAPÍTULO IV. LAS ENTRETELAS DE INDITEX

Las actividades del Grupo Inditex
Zara versus El Corte Inglés
Las cadenas de tiendas, una a una
Principales magnitudes económicas
Estructura orgánica de Inditex
Baile de directivos en la trastienda de Inditex
Renovarse a los treinta años
Administradores y altos directivos
Consejo Social de Inditex
La hora del naviero
Energía limpia
Las inversiones financieras de Amancio Ortega

CAPÍTULO V. LOS TALONES DE AQUILES DE INDITEX

Riesgos asociados al negocio y a la situación financiera
Riesgos en personal y estructura
Riesgos asociados a la estrategia y a los mercados
Propiedad industrial
Litigios judiciales
Marcas y actividad
Riesgos en la estructura del accionariado
Tropezón en Portugal y México
Por encima de todos

CAPÍTULO VI. LO QUE CUENTAN DE ÉL

De empresario a empresario
La entrevista

EPÍLOGO. Y DESPUÉS DE AMANCIO, ¿QUÉ?

De cero a Zara hasta llegar a Isla

Anexos

1. Cronología del imperio Inditex
 2. Inditex según Inditex
 3. Quién es quién
 4. Sociedades
 5. Gráficos sobre el imperio Inditex
- Documentación consultada
- Créditos

*A Amancio Ortega:
no abrió puertas, pero tampoco cerró ventanas.*

Agradecimientos

A todos los que se prestaron a colaborar en este trabajo e hicieron el esfuerzo de recordar.

A todos los que callaron pese a contar con el permiso de Amancio Ortega. De los silencios también se sacan conclusiones.

A todos los que han osado escribir sobre Inditex.

Al departamento de comunicación de Inditex, por una visita guiada por el corazón del imperio.

A *La Voz de Galicia* por facilitar el acceso a su hemeroteca.

A Rubén Ventureira.

Al restaurante Casa Vilas en Santiago de Compostela.

A Elena Pardo.

A la revista *Gam*.

A la publicación *Artículo 20*.

A la Universidad de A Coruña.

Y a Amancio Ortega, sin cuya trayectoria vital y profesional nada de lo escrito hubiera sido como es.

PRÓLOGO

UNA INVESTIGACIÓN NO DESAUTORIZADA

Amancio Ortega Gaona. Este nombre, a palo seco, no acompaña a la fama de su negocio o al tamaño de su fortuna. Pero si se habla del dueño de Zara, cambia el asunto. Y es así porque así lo quiso. Hasta septiembre de 1999 ni siquiera se conocía su aspecto. Con cuentagotas comenzó a trascender que el hombre que democratizó el elitista mundo de la moda había comenzado a trabajar con catorce años de repartidor en una camisería de A Coruña, que había sido dependiente y encargado de tienda hasta que creó su propio negocio porque supo ver la oportunidad que llegó en forma de bata, aunque antes lo había intentado con cucos para arropar bebés... Muchas de las informaciones publicadas eran palos de ciego en un sendero plagado de trampas debido al hermetismo del personaje. Su lugar de nacimiento se situó en A Coruña, en Valoria la Buena, en Valladolid y, finalmente, en Busdongo de Arbás. Hasta le llamaron Armando. Nunca corrigió un error o aclaró un dato.

Hay biografías autorizadas y no autorizadas. La que se dispone a leer es de difícil catalogación. Por supuesto, Amancio Ortega Gaona declinó la invitación de participar en el trabajo. Es norma de la casa. La familia y el equipo directivo se sumaron a la postura del protagonista, pese a un esperanzador «quizá» cuando el proyecto se encontraba en el periodo de gestación.

Ante estas circunstancias, puede sorprender que el libro esté dedicado a Amancio Ortega. No es por adulación, sino por justicia. No abrió la puerta, pero accedió a que mirásemos por la ventana. El centinela de su aspecto, hasta que en septiembre de 1999 se dejó ver en la primera memoria del Grupo Inditex, permitió que los amigos reconstruyeran su vida. Lo hicieron hasta donde les alcanza la memoria y con el consentimiento del aludido. El proceso fue lento y complicado. «Vuelvan la semana que viene que voy a comentárselo a Amancio». La operación se repitió durante el año y medio de trabajo. Él no silenció ninguna de estas bocas. También consintió una visita guiada a la sede central del imperio en el polígono de Sabón en Arteixo (A Coruña).

En cierto modo, el mayor interesado en este trabajo —¿no autorizado?— debería de ser el propio protagonista porque en él no está lo que cuenta él, pero sí lo que cuentan de él los que estuvieron a su lado en los momentos decisivos.

Ésta es una obra escrita a dos manos. Una se dedicó a seguir el rastro de la vida del protagonista y la otra a desbrozar los números de una empresa que viste a medio mundo y tiene al otro medio en el punto de mira con un planteamiento innovador: precios asequibles en prendas de última tendencia, respuesta a las demandas de la clientela en menos de quince días, desprecio por la publicidad como fórmula para aumentar ventas...

Es la historia de Amancio Ortega Gaona. Un hombre que empezó de cero y acabó en Zara.

CAPÍTULO I

EL HOMBRE SIN ROSTRO

Todo por una foto

La historia de Inditex arrancó con un cuco para abrigar bebés, creció con una bata de *boatiné* rosa y se hizo adulta con Zara. Sería una más entre las muchas que esperan en las bibliotecas de las más prestigiosas escuelas de negocios a que alguien les sacuda el polvo para poner un ejemplo: «Joven emprendedor acierta con la fórmula, ajusta las clavijas de su empresa y se hace multimillonario». Fin de la historia. Conclusión: «Tú también puedes hacerlo; mañana analizaremos el proceso productivo de Ford».

Amancio Ortega Gaona, el padre de Zara, la decimotava fortuna del mundo (2004) y subiendo según la prestigiosa lista *Forbes*, se caracterizó hasta el 15 de septiembre de 1999 porque historia y leyenda no conseguían ponerse de acuerdo.

Si la historia industrial comenzó con un cuco para resguardar a los bebés del frío, la leyenda creció porque nunca se había dejado fotografiar por la prensa. El desconocimiento era tal que lo ilustra a la perfección el desliz cometido por el periodista y escritor Manuel Rivas en su delicioso libro *Galicia, el bonsái Atlántico*, obra escrita en 1989 y revisada en 1994: «La historia había comenzado veinte años antes. Un industrial coruñés, Armando Gaona, abrió una fábrica de camisones y batas de mujer». La empresa declaraba el año referido unos ingresos de 174.000 millones de pesetas, contaba con 6.531 trabajadores y, sin embargo, el nombre y el rostro del dueño eran unos enigmas. El runrún llegó incluso a cuestionar su existencia, como apareció publicado en el rotativo lisboeta *Diário de Notícias* en noviembre de 1998 y cada vez que había que explicar un fenómeno que viró el rumbo de la moda salía a la palestra José María Castellano, la mano derecha del jefe.

El 15 de septiembre de 1999, en la séptima página de la primera memoria de Inditex, matriz de Zara, Amancio Ortega Gaona enseñaba su cara a los que no lo conocían, a

los que dudaban de su existencia y a los muchos que decían conocerlo sin poder reconocerlo. A los que lo habían tratado pero habían perdido su rastro les dejó ver los estragos que causan los años. El chico flaco y decidido, ideólogo de una empresa que se estudia hasta en Harvard, se presentaba en sociedad con sesenta y tres años, más carne que hueso, cabeza reñida con el pelo, gesto contraído como si le apretasen los zapatos y, por supuesto, sin corbata.

Enigma resuelto. El hombre que había decidido seguir a pies juntillas el predicamento de Rockefeller de que «en los periódicos lo mejor es aparecer sólo en una breve reseña cuando naces, cuando te casas y cuando te mueres», sacrificó su vida por la obra de su vida.

La economía interpretó la primera foto como una pista que conducía a la salida a Bolsa; desde Inditex, una empresa que sólo cuenta desde hace cinco años con departamento de comunicación, se señaló a la primera memoria de la compañía para justificar la cabriola. Los dos tenían razón: Inditex retrasó su entrada en el parqué casi dos años, pero con el regalo se daba cuerda a un periodo de transparencia que terminaría con la compañía cotizando en el mercado de valores.

Otro de los motivos que se encontraron, fue la exclusiva que tenía preparada la revista *Gam* en la que aparecían las que iban a ser las primeras fotos de Amancio Ortega en familia, disfrutando de una tarde de hípica en Vigo. Días, casi horas antes de que la revista llegase a los quioscos, los resultados de la empresa en 1998 con la fotografía del presidente estaban ya en las rotativas de los principales periódicos de España. Exclusiva reventada. Empujada por el ímpetu de las publicaciones que buscan hacerse un hueco en el mercado, *Gam* insistió y buscó el filón detrás del mostrador de Inditex y lo tituló: «Los trapos sucios de Zara», en dos entregas. Lo ilustró en portada con unos calzoncillos en un tendedero. A Zara, que tiene defensores y detractores, la ocurrencia no le sentó demasiado bien, y ambos acaba-

ron en los tribunales. La primera medida cautelar fue la prohibición al editor de que continuase escribiendo sobre Inditex. La revista cerró y sigue a la espera de una sentencia definitiva.

Inditex, en boca de Diego Copado, director de comunicación, insiste en que la culpa de que su jefe abandonase la trinchera del anonimato fue de la memoria. La escena se desarrolló de la siguiente forma: Copado se acercó a Amancio Ortega y le contó que estaba ultimando la memoria.

—Me parece buena idea —respondió Amancio.

—Pero en todas las memorias sale una carta y una fotografía del presidente —añadió el director de comunicación.

Recurrió al reglamento, para pedirle que se diese a conocer, sin demasiada convicción. Enviar cartas a los empleados para agradecer los buenos resultados es algo que Ortega tiene por costumbre, pero una fotografía parecía demasiado.

—¿Cuánto tiempo nos llevará? —preguntó Ortega.

—Unos quince minutos.

—Pues me la hago.

Y en la puerta de la fundación, que todavía se encontraba en obras, y a la que ha legado su nombre y las riendas de la empresa en el futuro, se enfundó una americana y con la misma guisa que gastó siempre se dejó retratar.

Para Inditex fue una inyección de cara a convencer a los inversores antes de irrumpir en Bolsa con un 26,09 por ciento de la empresa, para él comenzaba una vida distinta. El hombre que se paseaba por A Coruña con impunidad de mirada y comentario, el que bajaba al perro a la plaza que hay delante de su casa sobre las 21.00, se vio obligado a mudar de costumbres y, si ya era una persona entregada al trabajo, se atrincheró definitivamente en la fábrica.

El día que la calculada memoria fue entregada a la prensa, a los fotógrafos se les trizó la ilusión de entrar en la historia por la instantánea del empresario más escurridizo de Galicia. Sobre todo, a los que llevaban tiempo esperando un descuido.

Cacareado fue que durante la visita a las instalaciones de la empresa del candidato Aznar a la presidencia del Gobierno, un viaje que no podía esperar sirvió de excusa para que los honores de protocolo recayesen en José María Castellano. O que durante la peregrinación del Príncipe a Santiago y a Sabón, en la puerta lo recibió Castellano mientras Ortega aguardaba en el interior de la empresa.

Xurxo Lobato, responsable de fotografía de *La Voz de Galicia*, y premio Ortega y Gasset por las fotos del *Prestige* lo tuvo una vez a tiro en el aeropuerto de A Coruña. Lo asaltó y le dijo que sabía quién era y que le debía un favor por la foto que no le había robado. Amancio Ortega calló, pero correspondió al detalle permitiendo que lo inmortalizase por primera vez con Flora Pérez, Flori, su segunda esposa.

Mercedes Moralejo, fotógrafa también del rotativo con más tirada de Galicia, lo frió durante el Concurso de Saltos Internacional de Vigo, cuando todavía no estaba en circulación la recurrente fotografía de la memoria y sólo se conocía una imagen de su documento nacional de identidad publicada por *El Mundo* en 1995. «Un amigo me sopló que “ese señor de camisa blanca y pelo cano” era el dueño de Zara. Estaba alucinada haciéndole fotos robadas. Le hice cinco o seis», detalla Moralejo. Llamó al periódico anunciando la buena nueva, pero en el momento de descargar las imágenes de la cámara digital se encontró con que éstas se habían esfumado. «No suele pasar y yo tuve la mala suerte de que me sucedió con Amancio Ortega». Mercedes Moralejo no consiguió atrapar el sueño esa noche. «Estuve dándole vueltas y me decía que no podía robar fotos. Era incluso peor, porque hay tipos que te dicen que no pero

ves que se están muriendo de ganas, que te están diciendo que sí. Al final decidí hablar con él antes de hacer la fotografía».

Moralejo acudió al día siguiente al recinto ferial de Cotogrande, se encontró con Amancio Ortega y se presentó como fotógrafa. Él le contestó que no hablaba con la prensa, pero al comunicarle que quería tratar un asunto personal, le invitó a sentarse en la grada. Le detalló al empresario más buscado de Galicia sus cuitas del día anterior y le pidió que se pusiese en su pellejo, porque sus jefes directos le pedían la fotografía.

—¿Qué haría usted si estuviese en mi lugar? —le preguntó.

—Cada uno en la vida necesita tener claro lo que quiere ser y cómo quiere ser y qué está bien y qué está mal. Si lo que quieres saber es si yo haría la foto, te contesto no; aunque por lo que me has dicho tampoco tú tienes claro si hacerla o no.

A esas alturas de la conversación estaba ya decidido que Ortega se iba a librar de ser fotografiado y, por el mismo precio, estaba quedando como un caballero.

«Me dijo que ahora mismo él tenía claro que hay cosas más importantes en la vida que el trabajo». Sin proponérselo, Moralejo se encontró entrevistando a la persona a quien más ganas le tenía la prensa. Y llegó la gran pregunta, la que todos querían formular.

—¿Por qué no quiere ser fotografiado? ¿Por qué no quiere ser una persona conocida? —inquirió sin malicia la fotógrafa, porque la respuesta no fue trasladada al papel ni la pregunta nació con esa intención.

—Porque, como hice siempre, me gustaría seguir haciendo cosas tan normales como dar un paseo por la playa o tomar un café en una terraza de la plaza de María Pita mientras leo el periódico. Sé que si empiezo a salir en los medios eso se acaba —afirmó Ortega.

—Me han contado que no quiere salir en las fotos por estar amenazado por ETA.

—Hay sistemas de seguridad para protegerte de ETA, pero la protección de la intimidad es mucho más difícil de conseguir y sólo se logra evitando ser un personaje público.

La conversación se prolongó durante una media hora y terminó porque su hija Marta se disponía a participar en el concurso de saltos. Amancio Ortega se ganó a una defensora para siempre y se salió con la suya.

Hay una máxima periodística que dice «fotografía publicada, fotografía quemada», pero la que apareció en la memoria de Inditex consiguió resistir un año y un mes en primera línea de archivo porque, sencillamente, no había otra del dueño de Zara. Estaba a punto de salir a la calle el diario *La Opinión de A Coruña* y buscaba un tema para ganar galones y lectores. A Víctor Echave, responsable de fotografía, le llegó el soplo de que Ortega, de vez en cuando, desayunaba en los alrededores del Club Financiero, en Matogrande, una urbanización de reciente creación. Era la imagen soñada. Para allá se fue con unos amigos que lo conocían, pues en un tema tan delicado no era cuestión de meter el zueco. La historia de la primera foto robada de Amancio Ortega tiene miga. «Nos sentamos en una terraza a esperarlo. Sobre las 9 apareció y se sentó con más gente. Me confirmaron que era él y ya me ves a mí, disimulando un objetivo 300 y escuchando lo que me decían por el manos libres. A una distancia prudente hice unos ocho disparos y en esto me dicen: "Cuidado, que se levanta uno. Tranquilo, que no corre, date la vuelta y al doblar la esquina pon pies en polvorosa". Se me saltó el auricular del manos libres y ya me ves atravesando La Vedra —principal salida de la ciudad— a toda pastilla con un 300 en la mano. No sé qué pensarían los que pasaban por allí. Nadie me perseguía pero, por si acaso, no paré hasta que estuve a un kilómetro».