

MANUEL LÓPEZ TORRENTS

10 EMPRESARIOS ~ QUE IMPULSARON UN PAÍS ~



**CÓMO SE CONSTRUYE UN PAÍS
DESDE EL EMPRENDIMIENTO
Y LA GESTIÓN**



Índice

Introducción	9
 PARTE I Empresarios: cuando cumplir importa	
1. Lo que significa emprender de verdad	15
1. Detrás de cada empresa: personas, decisiones y riesgo.....	17
2. Empleo: el compromiso que más pesa... y más honra	19
3. Lo que no mide el Excel: esfuerzo, incertidumbre y visión	20
4. Cumplir siempre, cobrar a veces: las noches sin dormir del verdadero empresario	22
2. Selección y sentido	25
1. Retrato de una élite empresarial.....	26
2. Diez nombres, diez estilos, un país.....	28
3. Empresa y legado antes que múltiplos: lo contrario de un fondo buitre	29
4. Una selección, no un <i>ranking</i>	31

PARTE II
Nombre a nombre

1. Amancio Ortega Gaona	
De las batas de boatiné al imperio global	35
2. Florentino Pérez	
Ingeniería de poder y gestión integral.....	53
3. Isak Andic	
Moda rápida, marca lenta: el empresario sin estridentias.....	75
4. Demetrio Carceller Arce	
Modernizar un grupo, multiplicar un legado	85
5. Juan Roig	
El modelo Mercadona: eficiencia, país y propósito.....	103
6. Alicia Koplowitz	
La heredera que construyó su propio patrimonio.....	113
7. Gabriel Escarrer	
Turismo, familia y resiliencia global.....	125
8. Marc Puig	
Cosmética de autor y estrategia de élite	133
9. Rafael del Pino	
Ferrovial o el arte de pensar en largo	141
10. Sol Daurella	
Poder líquido: Coca-Cola, geopolítica y discreción catalana.....	155
El miedo al mérito, el rechazo a la recompensa, el temor al triunfo.....	161

PARTE III
Empresarios y país: entre la empresa y la sociedad

1. Sin ellos, un país mucho peor	167
1. Amancio Ortega: sin líder industrial global, sin Inditex y sin modelo	171
2. Florentino Pérez: sin <i>skyline</i> , sin escala y sin ingeniería del liderazgo.....	173
3. Isak Andic: sin Zara 2, sin Mango y sin marca española de moda	177
4. Demetrio Carceller Arce: sin cerveza Damm y sin refuerzo industrial español	178
5. Juan Roig: sin mascarillas, sin logística anticrisis y sin ética de la eficiencia	180
6. Alicia Koplowitz: sin patrimonio reinvertido y sin referente femenino de gestión	182
7. Gabriel Escarrer: sin liderazgo turístico nacional y sin resiliencia familiar	183
8. Marc Puig: sin LVMH catalán y sin narrativa estética propia	185
9. Rafael del Pino: sin internacionalización empresarial y sin Ferrovial	186
10. Sol Daurella: sin poder femenino en Coca-Cola y sin influencia discreta global.....	188
2. La cultura empresarial en España	191
1. Empresa y sociedad: la relación interrumpida.....	192
2. El miedo al mérito, el rechazo a la recompensa.....	194
3. La empresa como herramienta de movilidad social	196
4. ¿Y si el empresario no invierte?	197
Conclusión. Lo que el empresario no suele decir	199

Introducción

Este es un libro políticamente incorrecto.

No por afán provocador, sino porque no son buenos tiempos para hablar bien de empresarios en este país llamado España. No sorprende a nadie, y quizás nunca es buen momento para hablar de empresarios en ningún lugar, pero no por ello deja de ser menos desolador. En nuestro país tenemos muchos iconos sociales admirados, pero no hay entre ellos ni un representante de la empresa. Cero.

Queremos a Rafa Nadal, a Antonio López, a Pedro Almodóvar, a Ferran Adrià o a Joaquín Sabina. Elogiamos a Valentín Fuster o a Margarita del Val o incluso ahora nos deshacemos en elogios hacia Sara Alonso. Con todo el merecimiento, por supuesto.

Pero apenas tienen glamour personajes que echan tanto hormigón en los cimientos de un país; que emprenden, que se la juegan, que afrontan la financiación, los bancos, la competencia... En el caso que nos ocupa, su facturación es similar al 10 % del PIB español y, entre todos, emplean a más de 500 000 personas, es decir, a cerca del 3 % del empleo que podemos considerar *privado*, no procedente del sector público.

Son grandes baluartes del país, pero no generan ya no cariño, sino el más mínimo reconocimiento. Porque, por ejemplo, Amancio Ortega es insultado desde muchos flancos políticos. A Florentino Pérez se lo acusa prácticamente de todo, y además preside el Real Madrid CF con el mayor éxito alcanzado por un dirigente deportivo, lo cual lo pone aún más en el ojo del huracán. A Rafael del Pino se lo atacó incluso por cambiar el domicilio social de su empresa. A Juan Roig se lo culpa del precio de los alimentos. Y la lista continúa.

Mientras tanto, se ignora deliberadamente la cantidad de empleo que generan, su peso en la recaudación del Estado, su papel en la innovación o su capacidad para dinamizar regiones enteras. ¿Alguien se imagina Arteixo sin Inditex?

Este texto no es ni mucho menos una recopilación de esos agravios. Pretende más bien ser justo lo contrario: una reivindicación, una defensa del empresario auténtico, aquel que compromete su patrimonio en el proyecto, quien responde con sus recursos, su tiempo y su vida.

Son empresarios de verdad quienes generan empleo, activan sectores, expanden mercados y arrastran a su entorno y, por encima de todo, quienes corren con el riesgo, un aspecto en el que se incidirá mucho en este libro.

El riesgo se asume todos los días desde todas las áreas: financiero: una subida de tipos de interés puede poner en jaque toda una estructura financiera; de mercado: el lanzamiento de una colección de moda o de un alimento depende de algo tan caprichoso como el gusto del público y, por muchos estudios de mercado que se hayan realizado, siempre hay un enorme componente de imprevisibilidad en esto, o, en los últimos tiempos, geopolítico: una guerra, una nevada o una pandemia, y el mayor coloso puede verse en riesgo de caer.

Ser empresario no es una artimaña fiscal, sino una tarea monumental, solitaria y muchas veces ingrata. Por muy alta que sea la retribución, siempre lleva aparejada una carga que no se ve: responsabilidad, presión y desgaste.

Resulta sencillo observar sus ventajas visibles: dividendos, patrimonio y libertad de movimientos, pero se pasa por alto lo esencial: las nóminas que sostienen los empresarios, los impagos a los que se enfrentan, la fiscalidad que absorben, el coste emocional que acumulan, el mercado que escudriña y la sociedad que juzga, especialmente en un país que castiga al que emprende más de lo que protege a quien simplemente obedece al sistema.

A título personal, me produce placer glosar la vida de empresarios, y esta ha sido una constante en mi trayectoria. Todos mis libros versan sobre personas que han hecho cosas con sus manos, que han sacado adelante proyectos y que han sido capaces de generar empresa desde cero.

Me generan mucho respeto y admiración porque, como ya he dicho en otras ocasiones, un empresario y un emprendedor es un loco genial.

He trabajado en muchas empresas. He estado en la gestación de algunas y también en su cierre. He visto de cerca tensiones de tesorería, aplazamientos de pagos y despidos inevitables. También he asistido a la lucha feroz por mantenerse competitivos frente a rivales más grandes, más capitalizados o más protegidos. O mejores, claro está.

He informado de decenas de fracasos empresariales: Pescanova, cajas de ahorro, inmobiliarias o grandes compañías internacionales, como Lehman Brothers o Enron. Ninguna organización es eterna y todas acaban desapareciendo, tarde o temprano.

Los problemas surgen cuando menos se esperan y no hay una causa común, como tampoco la culpa es de una empresa mal diseñada. Puede haber una dirección equivocada, contabilidad creativa, decisiones imprudentes, vanidad mal gestionada, opacidad financiera, exceso de deuda, etc.

Pero hay que añadir, y con énfasis: en muchas ocasiones, esos problemas han tenido siempre al poder político cerca. Cuando este penetra en la compañía, pocas veces lo hace para aportar valor. Las regulaciones impuestas, los nombramientos afines, los favores cruzados o las mordidas camufladas suelen generar distorsiones que acaban afectando a todos, y también al tejido productivo.

Por eso tiene un mérito inmenso el empresario que resiste con el paso del tiempo, que mantiene la cabeza alta y la empresa viva. Encuentarse al mercado cada día, con sus incertidumbres, costes y riesgos, es una tarea descomunal.

El empleado puede protestar por su salario —a veces, con razón—, pero rara vez es consciente de lo que implica sostener una estructura, tomar decisiones bajo presión y asumir riesgos con los que nadie más quiere cargar.

Todos los nombres que aparecen en este texto han pasado por momentos difíciles. Ninguno se ha librado del vértigo, del miedo o del desgaste personal. Ortega tuvo costes como el sacrificio de su primer matrimonio o relaciones familiares dañadas. Del Pino asumió el impacto reputacional de llevar Ferrovial a Países Bajos. Pérez vio cómo Actividades de Construcción y Servicios, S. A. (ACS) perdía dos tercios de su valor en Bolsa en menos de un año, lo que comprometió incluso su patrimonio personal. Roig sostuvo el suministro alimentario del país en plena pandemia mientras seguía siendo pasto de críticas, etc.

En general, nadie presta demasiada atención a los problemas cotidianos de la empresa porque los márgenes reducidos, las tensiones

de caja o las decisiones difíciles son gajes del oficio. Ante una petición salarial, si la compañía responde que no puede asumir más coste, la reacción habitual es: «Ese no es nuestro problema».

Evidentemente, se ignora displicentemente algo tan duro como el esfuerzo y el riesgo. Si no lo fuera, todo el mundo sería empresario. ¿Por qué, entonces, hay tanto funcionario y tan poco emprendedor? No hace falta pensarlo demasiado: ser empresario implica riesgo y responsabilidades personales.

Se dirá también que algunos empresarios cometan errores, actúan con torpeza o incluso acaban envueltos en algún escándalo. Así es. Como cualquier ser humano, también ellos fallan, se equivocan o se dejan arrastrar por la ambición o por el contexto. Pero eso no invalida la esencia de lo que representan. La imperfección no borra el mérito; solo lo hace más real.

Este libro no busca compasión ni idealización y tampoco aspira a blanquear. Pretende narrar lo que hay, mostrar el interior de esas biografías complejas, expuestas y necesarias; dar voz a quienes, con aciertos y errores, han levantado empresas, generado riqueza, contratado talento y modernizado sectores.

Por eso existe esta obra. Creo que ha llegado el momento de contar las cosas como son, sin barnices ideológicos, eufemismos ni miedo a la impopularidad. Es hora de reconocer a quienes sin discursos, pancartas ni aplausos construyen país. Un país es una economía.

Este no es un texto de hagiografías y tampoco de lamentos, sino de realidad, de trayectorias concretas, con momentos de gloria y etapas de duda y, sobre todo, basado en una pregunta que nunca deberíamos dejar de hacernos: ¿qué sería de este país si no existieran ellos? Intentaremos imaginarlo. Algo peor, eso seguro.

PARTE I

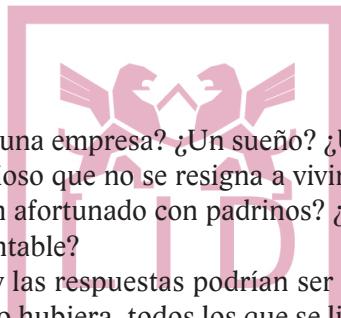
EMPRESARIOS:

CUANDO CUMPLIR

IMPORTA

1

Lo que significa emprender de verdad



¿Qué hay detrás de una empresa? ¿Un sueño? ¿Un emprendedor testarudo? ¿Un ambicioso que no se resigna a vivir bajo la dictadura de un empleo fijo? ¿Un afortunado con padrinos? ¿Un loco con fe? ¿Un fracasado inquebrantable?

Las preguntas y las respuestas podrían ser casi infinitas porque no hay manual. Si lo hubiera, todos los que se licencian en Administración y Dirección de Empresas (ADE) serían empresarios de éxito, y no lo son. La mayoría no lo intenta. Algunos lo piensan, pocos se atreven y casi ninguno persiste.

En los últimos años, amparados por la política de tipos al cero que inundó los mercados de dinero en busca de oportunidades, emergió la figura del emprendedor, lo que está muy bien y tiene mucho mérito, y el éxito está en lograr que el proyecto se convierta en *unicornio*.

Pero emprender, cuando se hace de verdad, no es montar una web con logo ni una aplicación que mejore algunos procesos, ni mucho menos salir en una foto con los brazos cruzados en las redes sociales. Es poner algo propio en juego: dinero, tiempo, salud, prestigio o vínculos familiares. Emprender no es proyectar; es exponerse. No hay más.

Y sí, un empresario es un loco genial —no me cansaré de repetirlo— que ha tenido una gran idea para desarrollar en términos de proyecto vital. Y una idea solo llega porque la persona es muy talentosa,

creativa e imaginativa o porque ha trabajado intensamente y ha detectado áreas de mejora.

Tras cada compañía hay una historia concreta: alguien que vio una posibilidad en la que otros no vieron nada; alguien que apostó, aunque no tenía garantías; alguien que, en lugar de quejarse por el sistema, decidió jugar con sus propias reglas... sabiendo que, si perdía, no habría red.

Ya he comentado —también en alguna otra obra— que un emprendedor, al principio, es visto por sus semejantes como un bohemio, un descentrado o, peor aún, un perezoso que se niega a integrarse en el modelo establecido del empleo por cuenta ajena.

Cuando alguien comenta que está lanzando su propio proyecto, suele recibir commiseración y gestos displicentes antes que interés. Siempre habrá tiempo de deshacerse en elogios cuando alguna idea de los titubeantes empresarios cristalice.

Esa parte, la del coste humano, es la que suele olvidarse. Se habla del empresario cuando triunfa, pero no cuando carga. Se le mira por lo que tiene, no por lo que arriesga. Se analiza su beneficio, pero no su insomnio. Se le pide responsabilidad social, pero nunca se reconoce su responsabilidad vital.

Esta primera parte no es técnica, sino real. Habla de personas que levantan empresas en entornos hostiles; que pagan tarde y cobran más tarde aún, y que soportan burocracia, impagos, inspecciones, ruido, desgaste emocional y un entorno que muchas veces no solo no ayuda, sino que estorba.

No hay mística; únicamente verdad. Entre otras cosas, por supuesto, también hay empresarios que lo han tenido que ser a la fuerza. Es célebre la queja de muchos de los mejores alumnos de colegios y universidades quienes, desde el confort del empleo, se sorprendían de que algunos de sus compañeros menos brillantes ganaran mucho más dinero.

La respuesta es doble: tal vez, lo que les faltaba de *inteligencia académica* les sobraba de ingenio, ganas de emprender y rebeldía. Pero también ha sido una realidad contrastada que aquel que se ha visto rechazado por las corporaciones oferentes de buenos empleos se ha tenido que lanzar a la piscina, entre otras cosas porque tenía menos que perder. Cuando les sonreía el éxito —y no siempre ha sido así—, gozaban de mejor posición que la del empleado: la de dueño.

Pero ser dueño tampoco es ninguna bicoca. El dueño es el responsable final de todo: de las pérdidas, de los impuestos, del empleo, etc.

Quienes sostienen los puestos de trabajo lo hacen con su propio vértigo. Quienes firman cada mes una nómina saben que, si fallan, no hay nadie detrás. Los que cobran el beneficio cuando lo hay son asimismo quienes cargan solos con lo que otros ni siquiera quieren mirar.

Aquí empieza la parte del libro que no sale en los balances.

1. Detrás de cada empresa: personas, decisiones y riesgo

Hay decisiones que no se olvidan. Algunas se toman en una noche y otras después de semanas sin dormir. No aparecen en los balances ni en los manuales, pero marcan el destino de una compañía más que cualquier inversión o plan estratégico.

Una empresa, por muy grande que sea, empieza siempre igual: con alguien que se la juega. No hay fórmula mágica. Hay una persona —a veces dos— que decide abrir, producir, contratar, comprar, endeudarse o simplemente aguantar.

Eso es lo que importa aquí: el momento en el que alguien toma una decisión sabiendo que, si sale mal, lo pierde todo o casi todo; que no hay nadie detrás, y que, si falla, fallará en su nombre, con su dinero y con su gente.

A partir de ahí, lo que se construya puede convertirse en una multinacional o en una empresa familiar que dure décadas, pero el origen es ese: una voluntad individual que asume riesgos sin red: ni salario fijo ni convenios ni calendario laboral; solamente una idea, un objetivo y muchas dudas.

Este capítulo no habla de PowerPoint, modelos, rondas de financiación, teorías sobre el emprendimiento ni nada similar, sino de personas concretas, decisiones reales y riesgos que no salen en los periódicos. Habla de lo que sostiene una empresa cuando todavía no lo es.

Porque todo lo demás (la marca, el modelo, los resultados, etc.) viene después.

Cada organización grande fue, en algún momento, un conjunto de decisiones pequeñas. Ortega decidió trabajar en Camisas Gala, en la que observó procesos, sin saber que estaba construyendo un modelo. Isak Andic, sin apenas hablar español, vendía camisetas en la costa catalana sin saber que acabaría fundando Mango. Pérez asumió riesgos

descomunales para consolidar ACS a partir de fusiones fallidas y estructuras en crisis.

También hay empresarios como Demetrio Carceller Arce o Alicia Koplowitz, quienes no partieron de cero, pero se enfrentaron a decisiones igualmente duras. Heredar una empresa no significa heredar una garantía, sino cargar con un legado, expectativas, pasivos ocultos y el juicio constante de accionistas, bancos y la opinión pública. Damm, bajo el liderazgo de Carceller Arce, ha reforzado su posición industrial, ampliado su huella internacional y diversificado con criterio. Nada de eso es automático; cada movimiento implicó riesgo.

Alicia, la menor de las hermanas Koplowitz, tuvo que separar sus destinos empresariales al vender su participación en el Grupo FCC, anteriormente Fomento de Construcciones y Contratas, S. A. El mercado la vio como la perdedora, mientras su hermana, Esther, se quedaba con uno de los buques insignia de la todopoderosa industria constructora de España, protagonista, además, de las grandes operaciones corporativas de la última década.

Alicia tuvo que reinventarse. Fundó Omega Capital, quizás la mejor firma de gestión patrimonial de España, con un perfil más bajo y menos histriónico que Bestinver, la de la familia Entrecanales. Omega Capital ha sido símbolo de buen hacer y es hoy, entre otras cosas, uno de los grandes inversores inmobiliarios de España.

Porque eso es lo que ocurre con las decisiones empresariales: solo se notan cuando fallan. Si se acierta, todo parece evidente; si se falla, todo parece culpa. Nadie ve el peso que hay detrás, pero el empresario carga con él en silencio.

Las decisiones de fondo (comprar una planta, fichar a alguien clave, abrir mercado, invertir en innovación, parar un proyecto o vender una filial) no son nunca tranquilas. No hay datos suficientes. No hay tiempo de sobra. No hay certeza total. Se decide y luego se asume.

Esa es la esencia del riesgo real, algo que va mucho más allá que obtener dinero; es reputación, tiempo, salud, familia y relaciones. Lo que está en juego es mucho más que una cuenta de resultados.

Detrás de cada empresa que funciona hay una persona que firmó algo sin saber si saldría bien: un nombre, una fecha, una firma; una decisión que nadie más quiso tomar; alguien que asumió el riesgo y tiró para adelante.

2. Empleo: el compromiso que más pesa... y más honra

Hay una cifra que no suele salir en los debates, titulares ni pancartas: las personas que cobran su nómina gracias a la decisión de un empresario de no rendirse. El término *rendirse* no solo significa pelear por sacar adelante sus compañías en tiempos de dificultades, sino también resistirse a la tentación de vender su empresa y materializar una plusvalía.

Y no es sencillo. En la elaboración de este libro, algún jefe de gabinete comentaba que «muchas gente no es consciente de que cada titular negativo o cada crítica en una tertulia es una llamada para que el empresario (en este caso, su presidente) se compre un yate más grande en lugar de hacer esas donaciones a su fundación o se plantee vender la compañía a un emirato en lugar de seguir con ella».

Detrás de cada gran grupo español hay miles de vidas que dependen de que un día alguien se empeñe en que el grupo mantenga su andadura. Un día firmó un pagaré sin saber si podría cubrirlo, otro afrontó una refinanciación y otro se vio obligado a vender activos. La protección de la plantilla resulta esencial.

Ortega, por ejemplo, sostiene, solo con Inditex, a unas 165 000 personas en doscientos países. Pérez, a través de ACS, ronda las 130 000, repartidas entre obras, concesiones y servicios industriales. Roig mantiene más de 100 000 empleos directos en Mercadona. Si se añaden los indirectos, es decir, proveedores, transportistas, agricultores, etc., la cifra se dispara a más de medio millón.

Carceller Arce, con Damm y DISA de bebidas y energía pasa de los 15 000; Marc Puig, con su grupo cosmético Puig Beauty & Fashion, supera los 25 000; Gabriel Escarrer, en Meliá Hotels International, llega a cerca de 50 000; Sol Daurella, al frente de Coca-Cola Europacific Partners, a más de 30 000; Del Pino, con Ferrovial, a otros 25 000, muchos en proyectos internacionales, y Mango, a más de 15 000.

Y Koplowitz, aunque no tiene una gran estructura operativa, mantiene a través de Omega Capital y sus participadas un ecosistema de empleo cualificado en inmobiliaria, energía y gestión patrimonial que supera el millar de puestos directos.

Estos datos seguramente estarán obsoletos cuando se publique este libro porque las empresas son entidades vivas: crecen o adelgazan en función de los avatares de la vida y el negocio. Pero las plantillas son algo que preocupa, y mucho, a los empresarios.

Nadie los menciona cuando se habla de *empleo digno*, pero sin ellos buena parte del país se detendría. En conjunto, los diez empresarios de este libro sostienen directa o indirectamente el equivalente a la población activa de una ciudad como Sevilla. Sin embargo, a ninguno se lo invita a las tertulias en las que se discute sobre el modelo laboral.

Ser empresario es, entre otras cosas, pagar nóminas con el corazón en un puño. No se trata solo de planificar la producción, abrir mercados o vigilar márgenes, sino de saber que cada día de retraso en un cobro puede afectar a decenas de familias y que una decisión de inversión fallida puede costar empleo real, no abstracto. Por eso, más allá de los balances y los dividendos, el empleo es el compromiso más serio y noble de todos; el peso que más agota y el que más honra.

3. Lo que no mide el Excel: esfuerzo, incertidumbre y visión

El Excel tiene en este apartado una connotación peyorativa, a pesar de ser una herramienta magnífica, por supuesto. Es precisa, limpia y exacta y soluciona muchísimas labores en el día a día empresarial, pero también es fría y muda e incapaz de registrar lo esencial: el esfuerzo, la duda y la intuición que sostienen cualquier compañía viva.

Dicho de otro modo, el Excel permite modelizar casi todo, pero una organización es una institución viva, un organismo que evoluciona y depende de muchísimas variables totalmente intangibles pero vitales.

Muchas de esas variables no pueden ser recogidas en sus casillas. No hay celda para el miedo ni para la fatiga. No hay fórmula para la perseverancia, el humor o la moda del cliente, quien decide una venta.

Las empresas no se sostienen solamente con capital, sino con energía mental, con decisiones tomadas cuando los datos no son concluyentes y el entorno resulta incierto, con horas no facturables (para el empresario) y noches sin dormir. La determinación no se mide en productividad, sino en resistencia. Detrás de cada cifra de crecimiento hay alguien que ha tenido que insistir cuando todo invitaba a rendirse.

Un empresario es siempre un vendedor, y un vendedor es, por encima de todo, una persona cuyo trabajo consiste en que le digan «no» muchas veces.

Ese esfuerzo invisible no se traduce en dividendos, a diferencia de lo que ocurre con el empleado, quien tasa su remuneración por hora

trabajada; está hecho de constancia y renuncia, de corregir, rehacer y volver a empezar. El empresario lleva sobre sus hombros que el mercado no perdona errores, pero tampoco premia el agotamiento ni garantiza el retorno por muchas horas que se dediquen. Es la parte no contable del trabajo: la que exige mantener la concentración cuando el cansancio se convierte en método y la rutina en disciplina.

Luego está la incertidumbre, ese compañero permanente. El riesgo real no es el financiero, sino el emocional. La posibilidad de que, después de años de trabajo, un cambio de tendencia, una regulación o una moda lo alteren todo es algo con lo que se debe convivir y que muchas veces no se acierta a ver hasta que es demasiado tarde.

¿Cuántos colosos han vivido años de éxito que parecían imbatibles y han caído porque ha surgido un competidor con un pequeño detalle al que no se prestó la atención debida pero que fue clave para desbarcarle? ¿Cuántas veces ha aparecido de repente un competidor capaz de hacer lo mismo que se hacía antes pero mejor y se lleva el triunfo? En muchas ocasiones se pudo escuchar a algún empresario tras la caída: «Mi competidor llegó para hacer lo que empecé yo, pero él lo supo ejecutar mejor».

La empresa vive en una tensión constante entre el control y el vértigo. El empresario aprende a convivir con el miedo sin permitir que lo domine. Se levanta cada día sabiendo que nada es estable: ni el mercado ni los proveedores ni la confianza del cliente ni la benevolencia del regulador.

Esa es la diferencia entre el análisis y la vida. El analista juzga con retrospectiva; el empresario actúa sin red. Si acierta, todos hablarán de visión; si falla, dirán que fue imprudente o torpe. Nadie ve la soledad de quien decide ni el coste reputacional de cada paso. Porque, a diferencia del empleado o del gestor temporal, el empresario arriesga su nombre, y este pesa más que cualquier balance.

La *visión*, esa palabra tantas veces usada, tiene poco de mística y mucho de disciplina. Es la capacidad de mirar más allá del trimestre, de intuir lo que el mercado aún no percibe, de ajustar el rumbo sin perder identidad. Implica innovar con prudencia, no confundir moda con oportunidad y, sobre todo, evitar el espejismo de la zona de confort. Cada vez que una compañía deja de cuestionarse, empieza su declive. La comodidad es el principio del fin.

Por eso los grandes empresarios no solo construyen, sino que también destruyen. Desaprenden lo que ya no sirve, cambian lo que no

funciona y se anticipan a lo que vendrá. No por afán de movimiento, sino por instinto de supervivencia. El mercado es voluble: se cansa de un producto, de un formato o de una marca sin previo aviso. El empresario vive con ese miedo como parte de su oficio.

Y luego está lo que ningún Excel recoge: la prospección a puerta fría. Los mercados que hoy parecen oportunidades naturales fueron un día saltos al vacío. Detrás de cada gráfico que muestra «Crecimiento en Asia» o «Penetración en Latinoamérica» hay un viaje incierto, una reunión improvisada o una puerta que quizás no se abrió.

El analista dirá: «Latinoamérica aporta ya el 12 % de las ventas», pero no estuvo aquel día en el que el fundador viajó solo, sin red comercial, a tantear a un distribuidor que ni siquiera sabía pronunciar su marca. No vio la vulnerabilidad de quien se lanza a conquistar un país a ciegas pagando alquileres, contratando a equipos o probando un producto que puede no gustar. Cuando sale bien, es visión; cuando sale mal, la frase es siempre la misma: «¿Cómo se le ocurrió?».

Esa es la parte que no se mide: la fe que empuja al empresario a abrir mercado cuando nadie lo ve claro, la capacidad de soportar el ridículo temporal para intentar el acierto futuro. La mezcla de ingenuidad y coraje que diferencia a quien actúa de quien opina.

Todo eso, el esfuerzo sostenido, la incertidumbre permanente y la visión que se adelanta al Excel, es lo que realmente define a una compañía. No está en los informes, las ratios o las auditorías, sino en las personas que asumen el riesgo, que firman, que avanzan; en quienes entienden que los números cuentan mucho, pero nunca cuentan todo.

4. Cumplir siempre, cobrar a veces: las noches sin dormir del verdadero empresario

Hay un momento que todo empresario conoce bien: la noche. No la de los cócteles o los viajes, sino la otra, la del silencio absoluto, cuando las luces se apagan y el pensamiento no; cuando la mente repasa facturas pendientes, decisiones por tomar y compromisos adquiridos y el sueño se convierte en un lujo imposible.

Las noches sin dormir son una especie de contabilidad emocional. Nadie las anota, pero todas pesan. No hay hoja de cálculo que registre la angustia de saber que mañana hay nóminas que pagar y la cuenta corriente no alcanza; que un cliente clave retrasa el pago; que un

crédito se complica, o que un proveedor exige condiciones imposibles. Son horas que se viven con un nudo en el estómago, en las que la responsabilidad pesa más que el dinero.

Algunos de los protagonistas de este libro, quienes lideran las listas de los millonarios de España o incluso del mundo, han sufrido en alguna ocasión alguna reunión a cara o cruz: si un banco o unos accionistas no daban el visto bueno a un plan de viabilidad, su futuro podía verse gravemente comprometido. Es decir, o le daban credibilidad, le concedían un «sí», o podían quedar en la ruina. Todo buen empresario se ha arruinado alguna vez, lo que le hace valorar aún más la situación de holgura.

Cumplir siempre, aunque el entorno no lo haga, resulta la esencia del empresario verdadero. No porque sea un héroe moral, sino porque sabe que esa credibilidad se construye en los momentos de tensión, que la confianza no se decreta; se gana cumpliendo, incluso cuando el mercado empuja a incumplir. Por eso los empresarios duermen poco: porque saben que la palabra dada vale más que el balance final.

En cualquier momento puede tocar convencer a los financiadores para que no corten el grifo, y la confianza personal pesará tanto como los avales financieros. ¿Cuántas veces, en una operación, los que ponían el dinero han exigido, además, poner un gestor de su confianza? Prácticamente siempre.

La compañía puede pasar por dificultades, pero si el empresario mantiene la reputación intacta, tendrá una segunda oportunidad; si la rompe, no. Esa diferencia, tan sutil y brutal, se forja de madrugada, cuando se decide si pagar primero al banco o al proveedor, si aplazar una inversión o dar la cara con lo que hay. Nadie ve esas decisiones, solo los resultados, pero el peso moral de cada una es inmenso.

Las noches sin dormir son también las de la duda: cuando no hay certezas, cuando la intuición se enfrenta a los datos, cuando la empresa va bien pero el entorno cambia y se intuye que algo se está agotando. El empresario no duerme porque no puede delegar el vértigo. El poder de decidir es, también, la condena de tener que hacerlo solo.

Luego están las noches que siguen a un fracaso, las que no aparecen en las biografías: cuando una inversión no sale, un socio se marcha o un proyecto se hunde. Son las noches en las que el empresario aprende, a la fuerza, que la soledad es parte del oficio. En ellas se repite que la responsabilidad no se comparte y que su deber no es quejarse, sino recomenzar.

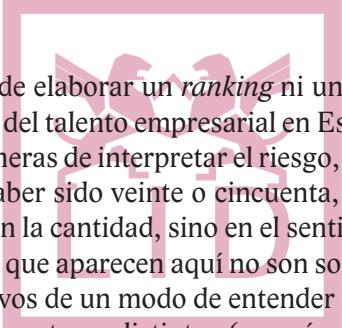
Pocos hablan de eso. En los medios se destacan las cifras de beneficios, no las noches de insomnio que las preceden. Pero la realidad es que el empresario duerme menos que nadie y carga más que todos. Porque no solo vela por sí mismo, sino por su equipo, por sus clientes, por la viabilidad de un proyecto que da vida a cientos o miles de personas.

Hay un punto de dignidad silenciosa en esas noches. Nadie las ve, nadie las agradece, nadie las premia, pero son el verdadero termómetro de la organización. El día en el que el empresario duerma tranquilo del todo probablemente la empresa ya no existirá.



2

Selección y sentido



Este libro no pretende elaborar un *ranking* ni una galería de fortuna, sino un retrato coral del talento empresarial en España: diez nombres, diez estilos, diez maneras de interpretar el riesgo, la ambición y la continuidad. Podrían haber sido veinte o cincuenta, pero el valor de una selección no reside en la cantidad, sino en el sentido que la sostiene.

Los empresarios que aparecen aquí no son solo los más ricos, sino los más representativos de un modo de entender la empresa como vocación. Pertenecen a sectores distintos (energía, moda, construcción, distribución, hostelería, banca e industria), pero comparten un mismo lenguaje: el del esfuerzo sostenido, la visión a largo plazo y la fe en que la libertad económica es un valor civilizatorio.

Elegir diez obliga a dejar fuera a muchos, pero también permite mirar con profundidad y justicia: observar trayectorias completas, no instantáneas. En este grupo conviven fundadores que transformaron su tiempo con herederos que han sabido prolongar y ampliar la obra recibida, algo poco común en la historia empresarial española, en la que la segunda generación solía administrar lo heredado con prudencia, no multiplicarlo con audacia. Hoy algunos de esos herederos han demostrado que la continuidad también puede ser una forma de innovación.

Merece la pena hacer hincapié en esta circunstancia, ya que el imaginario popular no es del todo consciente y el mito de la empresa

familiar inunda la idea de que solamente es válido el fundador, mientras que los descendientes son poco menos que unos parásitos.

En España, el entramado empresarial hace tiempo que ha aflojado generaciones que llevan el ADN emprendedor de su antecesor, con una sólida preparación y talento, lo que ha permitido que muchas compañías evolucionen en el tiempo y no solo tengan inercia, sino que sean capaces de crecer, incluso exponencialmente, gracias al relevo generacional. Aquí hay algunos casos.

Esa combinación de fundadores y continuadores, de impulso creador y preservación inteligente, refleja mejor que cualquier lista lo que ha ocurrido en la economía española en las últimas décadas: la madurez de una generación que dejó de pedir permiso y empezó a competir sin complejos en el mundo.

Cada uno de los nombres seleccionados representa una forma de liderazgo, una visión del negocio y una manera de entender el poder y la responsabilidad. Juntos componen un retrato moral del empresario contemporáneo: imperfecto y contradictorio, pero imprescindible.

1. Retrato de una élite empresarial

No hay una escuela que enseñe a ser empresario en España, por mucha facultad de ciencias empresariales que exista, y tampoco un molde único; hay trayectorias que se cruzan con los vaivenes del país, con sus luces e inercias, con esa mezcla de ingenio y desconfianza que acompaña a quien se atreve a crear empresa aquí.

Carceller Arce, por ejemplo, simboliza la discreción del poder industrial. Heredero de un apellido cargado de historia, ha mantenido una doble lealtad: al legado familiar y al crecimiento moderno de un grupo que mezcla cerveza, energía e infraestructuras. Es la figura del empresario que mide cada paso, pero nunca se detiene.

Del Pino representa otro tipo de estirpe: la ingeniería como vocación nacional. Desde Ferrovial llevó el hormigón español a autopistas y aeropuertos del mundo, pero su mayor logro ha sido la internacionalización mental: demostrar que una empresa nacida en Madrid puede competir de igual a igual con cualquier gigante global.

Pérez pertenece a esa generación que combina cálculo y audacia. Ingeniero también, con una voluntad de hierro, ha levantado un imperio (ACS) que trasciende la obra civil. Su historia es la del empresario

que no se conforma con ejecutar; necesita transformar. Su caso demuestra que detrás del pragmatismo puede haber una épica silenciosa. Como pequeño dato añadido, ha hecho del Real Madrid el club más laureado del siglo XXI. Ya lo era en el XX y tomó el legado de Santiago Bernabéu. Aquí reza de nuevo lo hablado antes: las siguientes generaciones superaron a las anteriores.

Andic recoge la figura del comerciante nato, el que entiende al cliente antes de que este se entienda a sí mismo. Desde Mango construyó un estilo, un modo de vestir y de comunicar que conectó con la modernidad española de la década de 1990. Es la cara amable de un capitalismo mediterráneo, intuitivo, cosmopolita y eficaz.

Y qué decir de Ortega. El empresario, gallego natural de Busdongo de Arbas, un pequeño pueblo de León, es otra cosa: una leyenda viva, el hombre que sin títulos ni discursos inventó un sistema de producción que cambió la moda mundial. Su historia habla de silencio, obsesión por el detalle y respeto absoluto por el cliente. En él se resume la idea de que la verdadera innovación es disciplina, no genio.

Roig, en cambio, encarna el esfuerzo desde abajo, el pragmatismo radical. Mercadona es una parábola sobre el orden, la eficiencia y la meritocracia aplicados al supermercado. Su figura representa al empresario que educa mientras produce, que convierte la gestión en una pedagogía de país.

Gabriel Escarrer Julià representa el turismo entendido como industria, no como azar. Desde Mallorca construyó un modelo exportable que llevó el Mediterráneo a medio planeta. Supo ver, antes que nadie, que el turismo es economía, cultura y poder blando.

Daurella simboliza la segunda generación que amplía el horizonte. Nieta de pioneros, ha convertido Coca-Cola Europacific Partners en un gigante global con elegancia ejecutiva y un sentido agudo de la responsabilidad institucional. En ella se percibe la madurez de una élite que sabe dirigir sin necesitar exhibirse.

Koplowitz representa la resiliencia silenciosa. Su trayectoria es la de quien tuvo que reconstruirse y, en ese proceso, redefinió el sentido mismo de la fortuna. Su manera de estar en el mundo (discreta, filantrópica y rigurosa) la sitúa más cerca del legado que del lujo.

Marc Puig, el más contemporáneo de todos, encarna la continuidad moderna: un apellido centenario que ha sabido reinventarse sin perder esencia. Bajo su mando, la compañía Puig ha recuperado el

aroma de la elegancia mediterránea combinando tradición, ambición y una estética global.

Estos diez nombres, que podrían parecer distintos, comparten una raíz: la voluntad de perdurar. No son héroes ni villanos, sino una estirpe que ha aprendido a convivir con la incertidumbre y a prosperar en un país en el que el éxito todavía se mira con recelo.

Son los herederos directos o espirituales de una España que empezó vendiendo puerta a puerta y terminó vendiendo al mundo; los que entendieron que dirigir una empresa aquí es también dirigir un relato: el de un país que, pese a sus sombras, siempre encuentra quien lo empuje hacia adelante.

2. Diez nombres, diez estilos, un país

No están aquí por figurar en una lista de millonarios ni por el tamaño de su fortuna, sino porque construyeron algo que permanece; porque en un país de pymes, en las que el empresario no suele ocupar el lugar del héroe, ellos han sido referencias visibles en un paisaje discreto.

Esas listas, por cierto, son dañinas porque generan tanta envidia como admiración... y porque suelen tener grandes inexactitudes. Se calculan sobre activos e inversiones a la vista, sin tener en cuenta, por ejemplo, el endeudamiento. ¿Un millonario de nuevo cuño emerge con un porcentaje de una empresa cotizada? ¿Adquiere algún inmueble? Se le suma directamente al patrimonio, pero la realidad es que lo ha comprado a crédito, es decir, hay que restarle deuda, no añadirle renta.

Cada uno de estos nombres representa una manera distinta de entender la empresa: la tradición y la innovación, la audacia y la prudencia, la expansión y el arraigo. No hay un modelo único de éxito, pero sí una misma constante: la convicción de que la prosperidad se construye con trabajo, visión y tiempo; con la construcción de empresa, que es sinónimo de riqueza para la economía.

España no ha sido un país fácil para emprender. Nuestra historia económica se ha tejido entre crisis, reformas, transiciones y reinversiones. Sin embargo, de ese terreno incierto han surgido compañías que hoy compiten en los cinco continentes, que exportan marca, talento y forma de hacer. En su conjunto, estos empresarios son la demostración de que España puede generar liderazgo mundial sin complejos desde la gestión privada y sin necesidad de tutela pública.

El siglo XXI ha sido sin duda el de la internacionalización de la empresa nacional. Algunas, como Inditex o Mango, habían iniciado su camino, pero la eclosión llegó con la centuria actual. En este siglo se quitaron los complejos y quedó claro que España es, en cuanto a talento, un país capaz de mirar a la cara a cualquiera.

Hace treinta o cuarenta años podía decirse sin riesgo a error: «No existen multinacionales en España». Hoy esa frase resulta errónea porque tenemos incluso líderes mundiales gracias a una serie de empresarios que han sabido salir y conquistar mercados en una economía que, por desgracia, sigue siendo de pymes y micropymes.

Por el contrario, los protagonistas de este libro han creado empleo, proyectado imagen y dado ejemplo de continuidad en un país en el que la continuidad escasea. Algunos nacieron en la posguerra, otros en la era digital; unos heredaron estructuras, otros las fundaron desde cero. Pero todos entendieron que dirigir una compañía es, en el fondo, una forma de servir: al cliente, al equipo y al país que los vio crecer.

Estos diez nombres condensan la madurez de la empresa española contemporánea: competitiva, abierta al mundo y cada vez más profesionalizada. Representan lo que España ha sido capaz de hacer cuando conjuga talento, disciplina y ambición.

Demuestran que la riqueza, cuando se traduce en progreso y empleo, deja de ser un fin y se convierte en una forma de responsabilidad. Ninguno creó su compañía para hacerse millonario, sino para dar forma a esa intención interna, a ese gusanillo que Eduardo Barreiros llamaba «ganas de hacer algo, de sacar adelante tu proyecto».

Detrás de cada compañía que triunfa hay algo más que capital o inversión financiera: hay carácter, método y propósito. En ese sentido, estos empresarios no son únicamente biografías de éxito, sino capítulos de la historia económica de un país que, a pesar de sus contradicciones, siempre acaba encontrando la manera de avanzar.

3. Empresa y legado antes que múltiplos: lo contrario de un fondo buitre

El término *fondo buitre* se ha convertido en una expresión casi insultante. En el imaginario colectivo, representa lo más frío del capitalismo financiero: entidades que compran activos de primera necesidad,

exprimen lo que aún tiene pulso y venden rápido, dejando tras de sí beneficios contables y una sensación de vacío y cruel especulación.

Es una visión algo simplista porque casi siempre esos fondos aparecen cuando todo el mundo se ha marchado. Donde la banca se retira, el regulador duda y los inversores tradicionales bajan la persiana, ellos compran riesgo. Asumen pérdidas potenciales, inyectan liquidez en mercados muertos y, a veces, consiguen rescatar lo que parecía perdido. Su pecado no es intervenir, sino mirar la empresa como un activo despersonalizado, sin alma ni historia.

No es la función de este capítulo ni mucho menos de este libro glossar la figura de los inversores de alto riesgo, sino dejar bien clara la frontera que separa la inversión especulativa del emprendimiento real.

El empresario que se reivindica en esta obra no aparece cuando el precio se ha derrumbado, sino antes, cuando todavía no hay precio. No compra empresas, las crea. No busca rendimientos trimestrales, sino continuidad. Quiere agrandar un legado, contribuir a la economía de verdad. Apuesta por la gente y su país. Cuando entra capital externo, no lo hace para salir cuanto antes, sino para garantizar que su proyecto sobreviva.

Un fondo buitre mide su éxito por múltiplos: cuánto pagó, cuánto valdrá y cuánto tiempo tardará. El empresario genuino mide por legado: lo que deja, lo que transforma y lo que permanece. No liquida, consolida. No arbitra valor, lo construye.

Esa diferencia, invisible para muchos que generalizan desde el desconocimiento, lo es todo, porque mientras el fondo buitre gana dinero en los finales, el empresario lo arriesga en los comienzos.

Este inversor transitorio vive en la distancia: analiza, valora y actúa sin dejar huella. El empresario, en cambio, se mezcla con la materia viva de su proyecto, se confunde con él. Por supuesto, tienen una vocación de permanencia total. Donde el primero busca aislarse del riesgo, el segundo lo asume como parte de su identidad. No mira la empresa desde fuera, la habita.

Aun así, hay una paradoja que conviene entender. El empresario auténtico también necesita ese otro capitalismo que actúa cuando todo se derrumba. Sin fondos que compren lo invendible, muchas empresas morirían sin siquiera tener opción de reinención. Pero es una relación asimétrica: el fondo cumple una función de mercado y el empresario, civilizatoria.

Hablar de «lo contrario de un fondo buitre» no es hablar de moralina, sino de sentido, de propósito, de tiempo. El empresario de verdad

no busca plusvalías rápidas, sino trascendencia en lo que hace. Sabe que la rentabilidad es condición necesaria, pero no suficiente; que el éxito no es vender caro, sino perdurar, y que el verdadero dividendo es la continuidad de su obra.

Cuando un empresario se jubila y su compañía sigue viva, ha ganado mucho más que cualquier múltiplo financiero: ha creado tejido, ha generado confianza y ha dado identidad económica a un lugar. Eso no se compra en el mercado secundario.

El empresario real reinvierte, reorganiza, devuelve, preserva y transmite. Ninguno actúa como un fondo, ninguno entra para entrar y salir; entiende la organización como extensión de sí mismo, como una forma de permanencia moral.

Un fondo buitre puede ganar dinero resucitando cadáveres empresariales; el empresario verdadero lo hace manteniendo vivos los organismos que sostienen un país.

Esa es una de las grandes diferencias: el fondo arbitra capital en un mundo de balances; el empresario arbitra destino en un mundo de personas.

4. Una selección, no un *ranking*

Buscar un *ranking* es un ejercicio efímero. Las posiciones cambian, las fortunas se revalorizan o se desvanecen con el paso del tiempo y los titulares envejecen antes de que termine el año. Sobre todo, se calculan mal, pero la fascinación por la lista tiene algo de deporte y de superstición: se confunde visibilidad con relevancia, tamaño con trascendencia.

Un *ranking* mide un momento, no una historia. El empresario que hoy figura en los primeros puestos puede desaparecer del mapa en una década, y otro, silencioso y constante, ocupar su lugar sin haberlo buscado. La economía está llena de nombres que brillaron un instante y se apagaron después, y también de otros que no necesitaron aparecer en ninguna lista para dejar una obra duradera.

Por eso, para este libro se ha elegido a los empresarios que están involucrados en su compañía desde tiempos inmemoriales y a quienes no les preocupa lo más mínimo figurar en listados selectos. De hecho, preferirían no hacerlo.

Ortega ha sido feliz desde el anonimato y lo que le ha llenado es sacar adelante su proyecto, no ganar dinero. Sí, en un momento dado

soñó con lo que tiene: ser líder mundial. Lo ha conseguido, pero porque esto no es más que un avance en la ruta hacia la excelencia.

Estos diez empresarios suponen una lista de figuras que, más allá de su patrimonio, han construido compañías que han resistido el paso del tiempo, los cambios políticos y las modas de gestión. Son biografías que explican cómo un país ha tejido su prosperidad: con esfuerzo, ideas y una mezcla de ambición y prudencia que no se aprende en los *rankings*.

Cada uno de los empresarios que aquí aparecen representa una forma de entender la creación de valor. Algunos fundaron desde la nada; otros transformaron lo heredado, y todos entendieron que dirigir una empresa es, ante todo, una manera de permanecer. Lo que los une no es la fortuna, sino la continuidad.

Los *rankings* nacen y mueren cada diciembre; las trayectorias auténticas se incorporan al paisaje y lo transforman.



PARTE II

NOMBRE A NOMBRE

1

Amancio Ortega Gaona

De las batas de boatiné
al imperio global



Resulta imprescindible empezar por Amancio Ortega cuando se habla de empresa, de economía e incluso de sociedad en nuestro país. Es no solo el empresario más importante de España, sino el español más relevante de los últimos ¿cien años? Desde luego, representa la mejor prueba de talento, trabajo y éxito.

Ortega es un hombre hecho a sí mismo, surgido de la nada, que, sin embargo, tuvo la visión más grandiosa de lo que podía llegar a ser su proyecto. Se trata de un líder mundial con sede en su tierra. Su compañía democratiza el consumo, sin depender de regulaciones ni subsidios. Es un enamorado del trabajo que no vio obstáculos nunca.

Por desgracia, y en un cierto reflejo del cainismo que constituye una pequeña seña de identidad de España, Ortega supone el eterno objeto de tirria de nuestros políticos. Evidentemente, de quienes no han trabajado nunca y lo convierten en foco de ataques populistas con la reclamación de que pague más impuestos. La eterna canción: el que gana mucho suscita inquina en el pobre de espíritu, quien reclama como única compensación que se le confisquen. Lamentable.

Como si Ortega no fuera la persona más fiscalizada de este país y su principal contribuyente. En lo que va de siglo, ha tenido encima a

la Agencia Tributaria con distintos gobiernos, por lo que no ha lugar a ninguna duda sobre su situación fiscal.

La crítica que se le formula denunciando que reinvierte lo ganado por rendimientos de capital a través de sus sociedades, por lo que no paga a Hacienda, es desconocimiento puro: cuando el capital está invertido, no paga hasta el momento del reembolso.

En fin, qué decir de Ortega. A modo de resumen, se puede contar que nació el 28 de marzo de 1936 y que es hijo de un trabajador del ferrocarril y de una ama de casa y el menor de cuatro hermanos. En sus primeros años, su familia se trasladó a La Coruña por motivos laborales. Allí, en un modesto entorno urbano y sin grandes recursos, empezó a forjar el temple silencioso del que haría gala toda su vida: «No me metáis en los líos de Madrid», parecía decirles a sus colaboradores cuando le aconsejaban algo más de visibilidad.

Dicen que todo cambió el día en el que, con trece años, vio cómo el tendero le gritaba a su madre porque se negaba a fiarle la venta de comestibles. Ahí se juramentó que su mamá jamás volvería a pasar necesidades. Y se puso a trabajar, que suele ser la clave de los empresarios de éxito.

Conocido es, también, que la primera foto pública que hubo de él fue por obligación, en la salida a Bolsa de Inditex, cuando la propia CNMV la exigió para comunicar al mercado que la figura de Ortega no era un enorme *fake*. Y se puede comprobar cómo ese rey de la moda posa con gesto incómodo, algo adusto, con una chaqueta oscura y una camisa clara. Cero glamour y cero concesiones a la galería. Seguramente, estaba maldiciendo la condición impuesta por el regulador, que permitía a la sociedad ponerle cara después de los denodados esfuerzos periodísticos por obtener una foto suya, aunque fuera de joven.

Por aquel entonces, capitalizaba sobre sí mismo el éxito de Inditex José María Castellano, *Caste*, como se le llamaba internamente, CEO del grupo y responsable del *road show* con inversores. Era él a quien las publicaciones especializadas situaban entre los mejores ejecutivos de Europa —y con razón—, no a Ortega.

El joven Amancio dejó los estudios de adolescente para empezar a trabajar como recadero en Camisas Gala, en el centro de La Coruña. Aprendió el oficio desde abajo: observando a sastres, cortadores y costureras y memorizando patrones y dinámicas de producción.

Luego pasó por otras pequeñas empresas del ramo textil, como la camisería La Maja, en la que conoció a quien sería su primera esposa y

socia, Rosalía Mera. Juntos comenzaron a fabricar batas de boatiné en casa con ayuda de familiares y conocidos. Vendían directamente a tiendas, controlando así el ciclo completo: diseño, confección y distribución.

Antes de que existieran Zara o Inditex, antes siquiera de las batas de boatiné, hubo un muchacho que recorría La Coruña en bicicleta con paquetes bajo el brazo. No estudiaba manuales de gestión ni soñaba con ser empresario; solo observaba.

Con una mezcla de curiosidad natural y respeto por el oficio, Ortega absorbía cada movimiento de los cortadores, cada decisión del jefe de taller, cada discusión entre costureras sobre un botón o una costura mal rematada. Nadie le enseñaba; él aprendía mirando.

Poco a poco, dejó de limitarse a entregar encargos y empezó a intuir la lógica detrás del proceso. Comprendió que había patrones que se repetían, cuellos que se descosían más que otros y tiempos muertos entre fases que podían evitarse. En silencio, iba construyendo en su cabeza un plano invisible del sistema como si fuera un ingeniero industrial autodidacta sin saber siquiera que esa profesión existía.

Sabía que no bastaba con coser bien: había que producir de forma ordenada, rápida y con sentido. Con solo catorce años ya había entendido algo que la mayoría de los adultos ignoraba: que cada prenda llevaba dentro no solamente hilo y tela, sino un proceso que podía optimizarse, y que, si uno era capaz de entender ese proceso mejor que los demás, podía cambiar las reglas del juego.

En esa misma etapa vital, Ortega también probó suerte con un proyecto muy distinto: unos almacenes generalistas llamados Sprint, abiertos en 1975 en la calle Torreiro de La Coruña. La propuesta era ambiciosa, con vocación de gran almacén urbano, pero fracasó. La idea no cuajó en un entorno todavía poco preparado para ese formato, pero, aunque duró poco, dejó una huella decisiva en Ortega: le enseñó que el comercio requería una sincronización impecable entre producto, precio, cliente y tiempo. No bastaba con tener género: había que saber moverlo, rotarlo y ubicarlo. Fue otro aprendizaje práctico que reforzó su visión integral del negocio.

Ese mismo año, corrigiendo el rumbo, abrió en la calle Juan Flórez de La Coruña el primer Zara. El nombre fue elegido casi por accidente, pues querían llamarlo Zorba, pero ya existía un bar con ese nombre. Ortega implantó allí una idea simple pero revolucionaria: producir lo que la gente quería comprar justo en el momento en el que lo quería.