

JESÚS SALGADO

DE ZARA AL CIELO

Marta Ortega y el futuro de Inditex

la esfera  de los libros

Índice

<i>Agradecimientos</i>	15
<i>Prólogo. De Zara al cielo</i>	17
1. AMANCIO CAMBIA EL ESCAPARATE	21
Adiós a Isla, hola a Marta	28
Los matrimonios de Marta	31
El desembarco de Flora y los hermanos	32
Maceiras se queda en casa	38
2. EL HIJO DEL FERROVIARIO ROJO	41
De Cholo a Amancio	44
La Coruña que recibió a Amancio	47
Un recluta llamado Amancio	50
3. INDITEX, LA OBRA MAESTRA	55
Las entretelas legales de Inditex	57

Capital social y accionistas de referencia	60
Gobierno, administración y representación de la sociedad	63
Junta general	64
Consejo de administración	66
Retribuciones de los miembros del consejo de administración	69
Política de selección de consejeros	71
Pero ¿quién quita y pone realmente consejeros?	72
Indemnizaciones	74
Comisiones del consejo de administración	75
Remuneración de alta dirección	82
Nueva estructura orgánica de Inditex	84
El núcleo duro de Marta Ortega	85
Las cuentas	87
Cuenta de pérdidas y ganancias	88
La trama financiera y empresarial	93
Flirteo con la banca	96
JP Morgan también echó una mano	100
En la bolsa	101
El «efecto pintalabios»	104
Evolución de la acción de Inditex	107
Principales sociedades del grupo	109
Subcontratas y prescriptores	118
Sociedades de control conjunto	127
Clúster de proveedores por países	128
Contribución tributaria	131
4. LAS CADENAS	139
Las tiendas	139
Menos tiendas, pero más grandes	146

Los formatos	152
<i>Zara</i>	153
<i>Pull&Bear</i>	156
<i>Massimo Dutti</i>	158
<i>Bershka</i>	159
<i>Stradivarius</i>	161
<i>Oysho</i>	162
<i>Uterqüe</i>	164
<i>Zara Home</i>	165
Perfil del cliente Inditex	166
Principales instalaciones	167
Cierre de tiendas	171
5. LOS TALONES DE AQUILES DE INDITEX	175
Los riesgos reconocidos por Inditex	175
Litigios	183
Batalla por la marca Zara	184
Por encima de todos	186
6. PERSONAL	191
El trabajo en Inditex. Los orígenes	192
El padre de casi todas las cooperativistas	199
Pragmatismo sindical	204
El personal de Inditex hoy	210
La jornada laboral en Inditex	212
La plantilla	212
Conflictos laborales	217
El efecto <i>online</i> sobre los trabajadores	222
Comité de empresa europeo	225
Comité Sindical Global	229

7. DE ORTEGA A ORTEGA	233
La bicefalia. Primeras decisiones	239
Quiero ser presidente	244
La ascensión a la presidencia	245
Directivos de quita y pon	247
Los que se fueron	248
Los nuevos fichajes	254
En los mismos puestos	258
Reubicación de directivos	261
Isla: la soledad de la presidencia	262
El desembarco de Marta Ortega	264
Marta Ortega: la larga travesía hacia la presidencia	266
Entronización como presidenta	271
8. EL TRAGO DE LA HERENCIA. LOS HEREDEROS E INDITEX	275
Heredar en Galicia	276
La familia	279
La dinastía de los Ortega-Mera-Pérez	279
Situación hereditaria de los Ortega-Mera-Pérez	287
Inditex: grupo de inversión familiar	289
Primer reparto de la propiedad	292
La masa patrimonial de Amancio Ortega	296
Situación patrimonial de los tres herederos directos	
319Conflictos de familia	337
El reparto del inmenso patrimonio de Ortega	338
Pago del impuesto de sucesiones	341
Anexos	345
<i>Cronología del imperio Inditex</i>	345
<i>Inditex según Inditex</i>	351

<i>Quién es quién en la familia Ortega-Mera-Pérez</i>	357
<i>Quién es quién en Inditex</i>	371
<i>Composición del Grupo Inditex</i>	395
<i>Distribución mundial de las cadenas de Inditex por países</i>	407
<i>Bibliografía y fuentes consultadas</i>	411

Prólogo

DE ZARA AL CIELO

Nadie auguraba en 1963, cuando empezaba a germinar el efecto Inditex en el mundo de la moda, que este acabaría convirtiéndose en un tsunami global. Partiendo de la nada, desde cero, Amancio Ortega removi6 todos los cimientos de la costura, que hasta entonces se daban por fraguados, para acabar abrazando el cielo con su buque insignia Zara.

«Las cosas podían haber sucedido de cualquier otra manera y, sin embargo, sucedieron así». Tomo prestada la frase con la que Miguel Delibes comienza su novela *El camino*, para intentar entender el recorrido personal y empresarial de Amancio Ortega, que nació a las puertas de la Guerra Civil en un pueblo de León, dio los primeros pasos en Guipúzcoa y sacó cabeza en La Coruña, en un momento en el que sus vecinos buscaban sobrevivir en los difíciles años de la posguerra, marcados por la falta de trabajo, las cartillas de racionamiento y sin apenas más alternativas profesionales que la emigración. A ello hay que sumar que su familia estaba señalada por el franquismo, pues su padre padeció durante algunos años el proceso de una depuración por «rojo».

Pero ¿por qué eligió Amancio Ortega Galicia, un recóndito lugar en la geografía europea? Pues como se lee en *El mundo de Sofía, el jardín del Edén*, de Jostein Gaarder: «Y todo pasó porque... al fin y al cabo, algo

tuvo que surgir en algún momento de donde no había nada de nada antes». Desde nada empezó nuestro protagonista, despegó con Zara y ha conseguido abrazar el cielo en vida.

Desde esa nada, algo que parecía imposible, Amancio Ortega logró personal y profesionalmente «tocar el cielo con las manos», una conquista vital reservada a muy pocos, y que en este caso deriva además en la hazaña de haber completado un sueño. Quizás ahora Amancio esté pensando lo que la banda de rock *barrial* argentino Salta La Banca (SLB) dice en una de sus canciones: «Pensar que todo ser humano/ quiere tocar el cielo con las manos/ y yo lo estoy abrazando».

Podría haber sido más drástico en sus objetivos, tomando como hoja de ruta la expresión «asalto al cielo», que ya utilizó Karl Marx en su carta al doctor Ludwig Kugelmann para explicarle el fracaso de la iniciativa revolucionaria de la Comuna de París de 1871.

Con su discreción, entrega al trabajo y mente calculadora, optó por la primera posibilidad, el abrazo, al considerarlo más que suficiente, pues posiblemente pensó que el asalto podría acabar con los pobladores y, entonces, ¿a quién iba a vender el resultado de su proyecto?

Encarrilado el sueño en sus comienzos con la inestimable ayuda de las mujeres costureras gallegas a domicilio, la impagable colaboración de las cooperativistas y luego el almacén empresarial, por obra y gracia de Inditex hoy la moda se ha hecho universal y asequible para las clases medias de todo el mundo, y así en el territorio Inditex, cuando una tienda cierra por la noche, otra está abriendo de mañana y posiblemente en estaciones meteorológicas y temporadas de moda distintas.

Y llega la hora de una decisión inaplazable, el momento de la sucesión, de distribuir la herencia, repartir lo alcanzado. Si no hubiese un testamento redactado, sería para ponerse a temblar, pero, cuando llegue el momento, ese no será el problema de Amancio, porque a buen seguro que a estas alturas ya habrá firmado —aunque pueda cambiarlo en cualquier momento— un testamento en el que habrá establecido los bienes que corresponderán a cada uno de sus tres hijos, herederos direc-

tos, y las condiciones que tienen que cumplir para acceder a ellos. Todo, con el ojo puesto en la continuidad del grupo y siempre dentro de los límites legales.

Dado el primer paso al situar a su hija Marta Ortega Pérez como timonel y cara visible de la actividad del grupo, la gran incógnita es cómo será el reparto de una cuantiosa herencia que no solo no ponga en riesgo el futuro de Inditex, sino que a la vez satisfaga a los tres herederos directos y al resto de la familia.

Un dicho español reza «el abuelo empezó el carro, los hijos acabarán el carro y es posible que los nietos acaben con el carro», y ha resultado cierto, históricamente, salvo contadas excepciones, en la mayor parte de las grandes empresas familiares españolas.

Esa es la preocupación que baila en la cabeza de Amancio Ortega.

AMANCIO CAMBIA EL ESCAPARATE

Una filtración periodística parcial precipitó la salida de Pablo Isla y consumó el ascenso de Marta Ortega a la presidencia de Inditex. Por ese hecho el cese de Isla se engendró en diferido. Desde su anuncio el 30 noviembre de 2021, no se materializó oficial y legalmente hasta el 31 de marzo de 2022. Hoy, por voluntad de Amancio Ortega, en el nuevo escaparate de Inditex reinan Marta Ortega, presidenta, José Arnau Sierra, vicepresidente, y Óscar García Maceiras, consejero delegado.

La filtración informativa registrada en la tarde del 29 de noviembre de 2021 no hacía referencia al cambio de presidente. La noticia publicada por *Economía Digital Galicia* recogía textualmente: «Cambios de calado en Arteixo. Inditex prepara el relevo de su consejero delegado, que podría ser inminente. Junto a la salida de Carlos Crespo, en el cargo desde hace poco más de dos años, también se llevarían a cabo otra serie de movimientos que afectarían a un segundo nivel del cuadro directivo del gigante textil, según coinciden en apuntar varias fuentes».

Esta píldora informativa fue suficiente para que saltasen las alarmas en el cuartel general de Inditex. En esta situación la cúpula directiva optó por afrontar la realidad y adelantar el calendario de la sucesión antes

de que se pudiese en marcha la rumorología que podría ocasionar daños al negocio y a la imagen del grupo.

Pero ¿cómo se llegó a este momento? ¿Cuándo arrancó realmente el proceso de relevo en la cúpula directiva? Desde Inditex, una de las personas que vivió, durante más de dos décadas, en primera línea la evolución orgánica del grupo y el desarrollo los hechos asegura:

—Mira, yo sé que lo que voy a decir rompe una historia muy bonita como podía ser la de contar líos y peleas, pero la realidad es que lo que sucedió en el mes de noviembre, y no en marzo como estaba más o menos previsto, no fue el resultado de ningún tipo de disputa ni nada por el estilo, fue el broche final de una historia que venía escribiéndose desde hacía muchísimo tiempo.

—Hasta ahí llega la previsión de Amancio Ortega...

—Quienes le conocemos bien sabemos que Ortega es un hombre de largo plazo y de visión hacia el futuro. Luego, también es cierto que a él le gusta resolver las cosas sobre la marcha y tomar decisiones rápidas. Pero siempre está pensando en el largo plazo. Cuando hace más de veinte años sacó la compañía a bolsa ya estaba pensando en el largo plazo, en lo que podría pasar cuando él no estuviera, y estaba convencido de que esa empresa tan grande tenía que tener garantizada su continuidad en el tiempo.

—¿Había problemas?

—No. La continuidad en el tiempo tenía que ver con solventar dos situaciones. Una, la de la propia empresa, cómo estuviera organizada y gestionada, y eso pasaba por avanzar en la profesionalización dándole las formas y las maneras de una gran multinacional, como era ya, y estaba llamada a serlo mucho más en el futuro. Una de las vías mejores con que se contaba para eso era la salida a bolsa. Ello permitía la entrada de inversores ajenos, a la vez que servía de herramienta al contar con un buen termómetro para calibrar la calidad de lo que se venía haciendo. En definitiva, ponías a la empresa en un escaparate que le permitía atraer talento de muchísimo más nivel y la entronizabas en ese mundo de las grandes compañías internacionales en el que ahora se mueve con éxito Inditex.

—Dijo que había una segunda cosa...

—Sí. La segunda cuestión, para que Ortega se sintiese tranquilo, era el papel que iba a desempeñar su propia familia, que inevitablemente tenía que acabar haciéndose cargo de la compañía. De hecho, desde el punto de vista patrimonial eso no ha sucedido aún, él sigue estando ahí, él sigue siendo el accionista de referencia, pero muchas de las cosas que se han ido haciendo tienen que ver con ese pensar en cómo hago para que no solo mi empresa esté preparada para el futuro, sino también para que mi relación, la de mi familia con la empresa, esté preparada para el futuro.

—¿Quiénes intervinieron en el diseño de este encaje de bolillos?

—Es un proceso en el que Pablo Isla juega un papel capital. Tengo que recordar que pasó los últimos diecisiete años en la cúpula, cuando realmente se acelera el proceso. Pero junto a él hubo y hay otras personas que asumen responsabilidades al frente de la gestión de la oficina familiar. Son aquellas que llevan a cabo la reinversión de los dividendos generados por Inditex para dar tranquilidad patrimonial a Amancio, no generar tensiones. Y también están las personas que gestionan la propia compañía interiormente. En estos últimos veinte años ha habido un enorme proceso de promoción interna dentro de Inditex que ha llevado a puestos de muchísima responsabilidad en el grupo a mucha gente que no había cumplido treinta años cuando la compañía salió a bolsa y hoy esas personas son miembros del comité de dirección u ocupan puestos de mucha responsabilidad en la estructura orgánica del grupo.

—Parece, según lo que cuenta, que todo estaba y está escrito...

—Todo eso ha sido un proceso que no ha surgido de un día para otro, sino que lo ha sido largo, muy gradual. No te voy a decir que fue un plan de hierro, escrito, que se va cumpliendo paso a paso, pero sí había una orientación, una mirada puesta en una dirección: el relevo familiar tranquilo. En todo ese entramado de cosas el cómo en algún momento alguien de la familia debía asumir su parte en la gestión de la compañía como, digamos, futura propietaria, tenía que estar escrito en

algún sitio. Todos sabíamos que era muy improbable que a la hija menor, que era la única de la familia, la única de sus herederos vinculada profesionalmente a la empresa, de repente Ortega la designara como consejera delegada o algo así en la empresa, con una función ejecutiva. Era muy improbable. ¿Por qué? Pues porque en esta empresa siempre ha habido unos repartos de funciones que han puesto en el lado de la propiedad, pero no por el hecho de serlo, sino porque era el terreno en el que les ha gustado jugar siempre, el diseño, el ámbito comercial, el de la imagen, en definitiva, el de la parte más vinculada al negocio último, que es el de vender moda. Ahí es donde más cómodo se ha sentido Ortega y donde más cómoda se siente su hija. Mientras que en la parte de la gestión empresarial, digamos ejecutiva, Ortega tuvo, entre otros, a Fernando Martínez, a José María González, a José María Castellano y a Pablo Isla durante muchos años. Porque él siempre iba y preguntaba, «oye, ¿tú sabes de esto? Ten el cargo, delego en ti, hay cosas de las que no sé o sé poco, aunque las grandes decisiones siempre las voy a tomar yo, que soy el dueño, he creado esto».

—Con Pablo Isla parece que iba a ser distinto.

—Lo explico, quizás, de una manera un poco burda. Pablo Isla no llega a Inditex para ser el mejor CEO en no sé qué. No. Pablo Isla llega a Inditex a cumplir con un trabajo profesional, se le encomienda una tarea y la hace fantásticamente bien, la hace tan bien que pasado un tiempo Ortega considera que se puede dar otra vuelta de tuerca en ese proceso de sucesión y le dice «oye, mira, presidente, por primera vez vas a reunir en una sola persona todo el poder ejecutivo en la compañía». Bueno, ¿qué ocurre? Que eso es así, pero también es verdad que Ortega nunca dimite de su capacidad de influir sobre todo en determinados ámbitos de la compañía, porque claro, en el año 2011, cuando Ortega decide que Pablo Isla asuma la presidencia, él podría haberse ido a su casa, pero qué casualidad, todos sabíamos que él no se iba y que iba a seguir trabajando todos los días. ¿Qué hacía Ortega? ¿Qué ha hecho Ortega todos estos años? Pues Ortega ha confiado en la persona a la que le había

entregado las riendas de la empresa y, al mismo tiempo, como la empresa es suya, ha seguido influyendo, orientando y aconsejando en determinadas áreas en las que él se siente más fuerte y más capaz para tomar decisiones adecuadas, para que sucedieran cosas en la dirección que a él le parecía que era la adecuada.

—La relación Ortega con Isla, ¿era fluida?

—Que se pusieran de acuerdo él e Isla en todas esas cosas era muy fácil. Ponte por un momento en la piel de Isla, un gran gestor, un tío superinteligente, además con mucha capacidad ejecutiva, acostumbrado a tomar decisiones bajo presión, que se ha metido la empresa en el cerebro, que se sienta a discutir, a debatir, a comentar con un señor que tiene cincuenta años de experiencia en el sector, pero no una experiencia normal, sino que la tiene por haber creado de la nada la empresa más exitosa del sector a nivel mundial, eso por un lado. Por otro, es el señor que te ha puesto a ti ahí, que te ha escogido y que te ha dicho, ¡eh, tú! Lleva esto. Y en tercer lugar, es el dueño de la empresa. Entonces si tú conjugas todo eso, dices, hombre; realmente cuando tú tienes el privilegio de poder discutir acerca de la estrategia de la compañía con un señor que es su dueño, que te ha escogido a ti para que lleves la empresa y que, además, atesora un conocimiento sobre el negocio brutal, que probablemente no tiene nadie más en el mundo, así es facilísimo convertir eso en un enorme beneficio para ti. No sé si me estoy explicando. Entonces, esa relación ha sido absolutamente, digamos, provechosa para todas las partes y, sin duda, la prueba está en los resultados. Muy provechosa para la empresa y para Isla, pero lógicamente los planes tienen fases, y esta fue una más.

—Se avanza en el proceso e Isla se va.

—Efectivamente, había que llegar a la fase en la que se produjera la sucesión, ese cambio generacional en la parte más alta de la gestión de la compañía que Amancio tenía diseñado. Y ese cambio inevitablemente conducía a que Marta asumiera la presidencia. Era algo que sabíamos todos, dentro y fuera de la compañía. Que eso se iba a producir en algún momento era evidente, la única duda era exactamente cuándo se iba a

producir. Yo creo que las dudas, las incertidumbres, han durado dos semanas, pero la mala pata fue que se produjo un pequeño desajuste por el tema del nombramiento del anterior consejero delegado, al que se le cambia en un plazo de tiempo relativamente corto, pero yo creo que ese es el único factor. Que Isla haya considerado que, después de diecisiete años, había cumplido con una etapa en la compañía y que se podía ir con todos los honores, a mí me parece la cosa más natural del mundo... Esto no quiere decir que no existieran cosas, opiniones y diversidad en algunas cuestiones. Al final, quien manda es el dueño.

—¿Isla se va contento?

—Habría que preguntárselo a él. Las situaciones personales de cada uno siempre influyen en todo. De la misma manera que en ese momento de decir vamos a dar este paso ahora, influye el hecho de que probablemente Pablo Isla, después de tantos años, también piensa que quizás debería echar el cierre a su paso por la compañía, que no es que no tenga nada más que hacer, hubiera podido seguir haciendo muchas cosas, pero a todos acaban superándonos un poco las situaciones profesionales. Él no tiene ninguna estrechez económica ni nada por el estilo, no tiene ninguna exigencia en ese sentido, pero sobre todo es esa sensación de que todo lo que voy a tener a partir de ahora es reconocimiento hacia todo lo que yo he hecho. Y ahora ponte en una hipótesis atrevida. ¿Debería haber esperado a que hubiera problemas para irse?

—Retomemos la tarde de aquel día 29 de noviembre, el día D.

—Pablo Isla me manifestó, en alguna ocasión, que él pensaba hacer el anuncio del relevo en enero, que había varias fechas que estaba valorando. Pero a raíz de la publicación de *Economía Digital*, me dijo algo así como «me crucé con Amancio y le dije: me alegro de que haya salido porque era imposible mantener el secreto más tiempo».

—Las cosas se precipitan...

—Ciertamente, la gran dificultad, el peligro al que nos enfrentábamos era que, llegado un determinado momento, un punto en el que los plazos empezaban a correr rápido, se produjera una filtración. Era muy

difícil. Entonces el calendario original era elástico porque al final no había ninguna obligación de anunciar nada en ninguna fecha concreta. Pero sí que todo parecía indicar que lo suyo era aprovechar un momento como la presentación de resultados o coincidir con el cierre del ejercicio al 31 de enero. Retrasarlo a la presentación de resultados de marzo, pensamos que quizás fuera una cosa demasiado abrupta. Entonces se optó por un calendario que permitiera llegar a ese momento con el objetivo de que estuviese claro ante todo el mundo que ya hay una nueva presidenta y un nuevo consejero delegado que van a tomar esa posición de carácter ejecutivo de una forma definitiva. Solo quedaba decidir si se hacía público a final de 2021 o durante el mes de enero. La filtración periodística acabó con las dudas y se materializó, como no podía ser de otra manera, repentinamente.

—¿Se perdió la iniciativa?

—Hasta el momento de la filtración teníamos la iniciativa, lo que quedaba era saber si lo decides por la mañana y esa tarde lo haces público, si mañana no, y no pasa nada, porque al final era una voluntad que muy pocas personas conocían, pero esas pocas personas sí sabían que se podía producir una filtración y convertir el momento en incómodo, y de hecho se produjo. Además, se registra la filtración de una serie de cosas y hay una piececita pequeña que es la que aparece, el relevo del consejero delegado, que es verdad, y esa pieza nos obliga a contarlo todo, porque no podías dejar circulando el asunto. No se podía negar lo que era cierto, aunque no era todo lo que iba a pasar. En realidad, todo pasa un día, el 29 de noviembre, a las cuatro y media de la tarde, y a las siete de la mañana del día siguiente estamos anunciando que se va Pablo Isla. Tras esa filtración, aquella información que no se llegó a confirmar ni a desmentir de que la compañía había decidido prescindir del consejero delegado, lo que sucede al día siguiente es que la noticia de verdad es tan grande, es tan impactante, que lo que se había filtrado el día anterior pierde cualquier relevancia que pudiera tener. Además, no solo se anuncia eso, se anuncia el nuevo consejero delegado y además que Carlos

Crespo, el consejero saliente, no se va de la compañía, sino que se queda prácticamente con las mismas funciones que tenía antes.

—¿Y el consejo de administración?

—Esa misma tarde del 29 se convoca telemáticamente. Tomaron la decisión, levantaron la mano, pero todos y cada uno de sus miembros ya estaban prevenidos de los cambios. La pregunta, no fue ni pregunta, fue sencilla, lo hacemos público mañana en vez de en enero. Creo que nunca lo han tenido tan fácil.

ADIÓS A ISLA, HOLA A MARTA

—A Isla le abren la puerta y entra Marta. ¿Por qué es la hora de Marta?

—Hay un factor que influye de forma definitiva. Es el grado de madurez alcanzado, en todos los sentidos, por Marta. Pero no solo influye su elevado nivel de madurez, que sin duda hoy es mucho mayor que el que podía tener hace quince años, hay otros muchos factores con los que ha ido consolidando experiencias en su recorrido de aprendizaje. En otro tipo de compañía y con otro tipo de personaje que no fuese Amancio Ortega, se hubiera podido decidir que cuando su hija salió de la Universidad viniera para Inditex y la nombrara directora general de algo. ¿Quién lo iba a discutir? Nadie hubiera podido discutir eso. Sin embargo, Ortega hace pasar a su hija por un entrenamiento durísimo fuera de la sede en Arteixo. Luego la trae al corazón de la compañía, la pone a trabajar, le dice «cargo no tienes ninguno, estás aprendiendo», y así llega a ese grado de madurez profesional que interviene en su nombramiento final. El otro factor a tener en cuenta en su ascenso a la presidencia es que hacía falta que Marta asintiera; no solo que quisiera asumir esa responsabilidad, sino que ella se sintiera también, digamos, vitalmente en el punto en el que puedes asumir una responsabilidad así. Ese no era el momento hace quince años, ni hace diez ni hace cinco. El momento era ahora. Y te aseguro que internamente en

la compañía se ha entendido perfectamente todo este proceso. No hemos tenido que explicar nada.

—¿Y las negativas de Marta?

—Marta nunca rechazó dar el paso antes porque no estaba previsto. Cuando Amancio Ortega nombró a Pablo Isla presidente no estaba en la balanza nombrar a Marta. Ni en ese momento ni después, nunca. Fue en los últimos años cuando empezó el proceso de maduración de ese cambio, en ese momento concreto, y entonces es cuando sí, lógicamente, se produce esa conversación. Podemos imaginarnos la escena: padre-hija, padre-madre-hija: «Oye, me parece que este puede ser el momento adecuado para hacer esto, ¿tú cómo lo ves?». «Pues sí. Tú quieres que lo hagamos y yo me veo con fuerza para hacerlo. Adelante». No hay más especulaciones.

—La entrevista publicada por *The Wall Street Journal* (31 de agosto de 2021) parece que fue una muesca más en el proceso de la sucesión y un aviso para navegantes.

—Es posible que Marta, Flora y Amancio ya hubieran hablado en más de una ocasión, antes y después de dicha publicación, para dar el paso. Posiblemente, pero son dos historias que no están relacionadas de manera directa. Fue una coincidencia por proximidad en el tiempo. En los últimos años Zara ha ganado una tremenda relevancia en Estados Unidos. Después de muchos años de estar allí y ser prácticamente desconocida, con la eclosión del comercio electrónico Zara se ha convertido en una marca muy popular allí. Hay que tener en cuenta que a los americanos la historia de Zara les encanta. A los periodistas, la gente del mundo de la economía, del mundo de la moda, a todos les encanta la historia de una empresa que es una marca que está en un sitio remoto y que además tiene tras de sí una historia sorprendente, de un señor que de la nada montó una empresa que inunda el planeta y finalmente ha llegado a Estados Unidos. Por cierto, un mercado donde era tan difícil que triunfase una marca que no es un producto de lujo, porque si eres una marca de lujo y tienes tus raíces en Francia o Italia, es lo normal y más fácil.

Pero estamos hablando de una empresa española y en la franja central del mercado, con una propuesta muy llamativa para ellos y dicen ¡qué descubrimiento!

—¿Quién toma la decisión?

—Es colegiada. Se decide que esta historia hay que contarla y hay que contarla bien, pero para contarla bien necesitamos una cara, pensamos. Al mismo tiempo es cuando empiezan a tener conocimiento del asunto algunas personas de ese mundo, sobre todo del periodismo, de moda-empresa o moda como negocio, y descubren a Marta porque va a Estados Unidos, participa en actividades de la compañía, va a algún desfile, se empieza a hacer popular, la ven en muchos sitios. Hay alguna presentación de productos de Zara en Nueva York en la que ella participa y empieza a ser una persona conocida en determinados círculos: fotografías de moda, de galeristas, de gente que ahora organiza desfiles... Es entonces cuando llega la petición: «Nos gustaría publicar algo sobre vosotros». En la casa la solicitud se recibe bien. ¡Qué oportuno! En ese momento esta especie de reconocimiento a la marca en Estados Unidos nos viene fenomenal. Nos va a dar todavía más tracción allí y, oye, a todo el mundo le gusta que hablen bien de uno en la portada de una gran publicación en América. Por muy discreto que seas, a todo el mundo le gusta, pero cuando nos explican que esto hay que hacerlo así, hay que hacerlo con Marta, cuando nos dicen que tiene que ser ella la que «explique lo que sucede con vosotros», se abre una cierta reflexión interna y se decide que, como tantas otras cosas, algo que ha surgido de una manera casual encaja bien porque vamos a conseguir ese objetivo comercial en Estados Unidos y le vamos a poner a nuestra marca una cara que es una cara atractiva, en el sentido de la historia que hay detrás, y que es la hija del que fundó la empresa.

—Y está preparada.

—Además, resulta que ella sabe de moda, conoce la empresa como si la hubiera parido y siempre está ahí, y cuando le preguntan qué va a ser de mayor dice que lo que le pidan. A veces las cosas pasan así. No hubo

un plan maquiavélico orquestado. La entrevista realmente se hizo en el mes de junio del 2021. Te diría que, en ese momento, no se había producido ninguna conversación seria sobre el relevo. Estaba ahí... estaba ahí, a lo mejor ya había habido otras conversaciones de otras personas en otros ámbitos, pero la fecha del relevo no estaba cerrada.

LOS MATRIMONIOS DE MARTA

—En este viaje hacia la presidencia, Marta contrajo matrimonio en dos ocasiones. Coincide en esto con su padre. ¿Hasta qué punto pudieron condicionar su futuro?

—Son dos matrimonios distintos, que se producen en circunstancias distintas. Creo que, es una apreciación personal, el primer matrimonio no se encajó del todo bien. Me pongo en el papel del padre y me imagino que, en el momento del matrimonio con Sergio, que no venía del mundo de la moda, para las lógicas aspiraciones de una madre y de un padre... era decir, «¡joder! me la están alejando de todo lo que había pensado yo para mi hija». En cambio, la boda con Torretta la acerca, porque viene de la moda y entiende el negocio. Pero, insisto, a veces, las cosas pasan de manera casual, pero acaban encajando. Yo creo que cuando Marta conoció a Sergio y decidió casarse con él, o decidieron casarse, la familia lo recibió perfectamente, porque al final lo importante era que su hija fuera feliz y era feliz con él. Es un buen individuo. Yo no le conozco personalmente, no he tenido trato, pero me lo contaron. Luego las cosas fueron mal, como podrían haber ido mal en cualquier pareja. Finalmente, el matrimonio se rompió.

Pasado un tiempo, cuando Marta aparece con Carlos, al final el juicio de la familia, creo, es exactamente el mismo: mi hija es feliz y a mí me da igual todo lo demás; pero cuando además resulta que ha dado con un chico que no solo es una buena persona, que le cae bien a todo el mundo, sino que le interesa el negocio, que proviene de ese mundo, que sabe de

eso, que quiere trabajar, que quiere hacer cosas, que quiere estar ahí, encaja todo y además ves cómo tu hija, después de haber pasado una ruptura matrimonial, que siempre es difícil, está centrada en sus temas, en su trabajo, y las piezas encajan y dices «¡qué suerte tenemos!».

—La boda con Sergio fue, dentro de lo que cabe, más discreta que con Torretta...

—No, simplemente es verdad que no es lo mismo la boda de Marta con veinticinco años, que la boda casi diez años después, cuando su círculo de amistades y social se ha abierto enormemente a otros ámbitos. Que es bueno para la empresa también, efectivamente, pero sobre todo porque ella por su propia carrera profesional, por su propio devenir, ha conocido a un montón de gente, ha ampliado su mundo social muchísimo. Por ello fue un evento diferente.

EL DESEMBARCO DE FLORA Y LOS HERMANOS

—La sombra de la familia Pérez Marcote en Inditex es ahora más alargada. La situación no sería la misma sin la concurrencia de Flora Pérez Marcote, segunda mujer de Ortega y madre de Marta.

—Sin duda sería distinta sin esta concurrencia. La primera de la familia en llegar al entonces embrión de Inditex fue Flora. Con dieciséis años empezó en el taller de la calle Noia de La Coruña. Una vecina le dice que está trabajando en un taller que ha montado un señor (Amancio Ortega) y que hay trabajo, muy buen ambiente y que por qué no prueba a entrar. Es muy joven, no ha trabajado en nada y dice bueno, pues voy a probar, y empieza a trabajar allí. Flora, que nació en 1952, fue al taller en 1968; que es el año en el que nació Sandra, la primogénita, fruto del primer matrimonio de Amancio. En esta época Rosalía Mera, primera mujer de Amancio Ortega, empezó a apartarse del negocio y en 1971 lo abandonó totalmente. Flora empieza a hacer un poco de todo en el taller. La empresa va creciendo, en 1968 estamos en los pasos pre-

vios a la creación de Zara, son los años en los que la actividad de fabricación crece exponencialmente, y en muy poco tiempo pasan de ese taller a la fábrica de La Grela. Cuando abren la primera tienda Zara son ya una compañía grande, y ese periodo de crecimiento fulgurante es el que vive Flora en su arranque profesional. Flora emprende una serie de viajes para visitar a fabricantes en Cataluña, después se desplaza fuera de España a ver ferias, a ver tiendas y moda, porque a ella empieza a interesarle ese mundo y todos descubren que tiene una veta muy buena para todo lo relacionado con la moda.

—Años después de iniciada la relación entre Amancio y Flora, la trasladan a Vigo...

—Empieza a trabajar en la tienda Zara de Vigo poco antes del nacimiento de Marta, en 1984, durante un par de años. La ruptura de Amancio con Rosalía de alguna manera empieza a cocerse en el año 1971, pero ya desde finales de los años sesenta prácticamente no hay relación; de hecho, van a seguir casados hasta el año 1986, pero relación real personal no existía. En este tiempo Flora regresa a La Coruña.

—En este escenario Marta siempre contó con la protección familiar. Tuvo a su disposición una institutriz, y Flora llegó a reconocer a sus amigos «que la institutriz también me ayudó a formarme a mí». ¿Cómo vive Marta estos años?

—Junto a la familia, José María Castellano fue durante muchos años ese amigo de infancia de Marta, que digamos que ejerció como padrino, junto con otros, porque en esa tutela también participaron Antonio Abril, secretario general, el notario de cabecera y otras personas más; pero Castellano sí que ejerció durante muchos años de ese influjo en su infancia. Cumplida la edad requerida, ingresó en el colegio Santa María del Mar, donde dicen que era muy buena chavala, pero tímida, muy retraída. Como realmente es ahora.

—Las relaciones familiares son...

—Tengo que puntualizar que siempre contó con el apoyo de ambas familias, los Ortega Gaona y los Pérez Marcote. Sucede que la familia

Pérez Marcote es como una piña. Son de estar siempre juntos, de reunirse, tienen una relación estupenda entre todos los hermanos y todos los sobrinos. Los Ortega son una familia más pequeña, y además el hermano mayor murió joven, lo que solo deja una hija, y queda una familia más reducida, pero siempre ha habido relación entre ellos, de reuniones alrededor del tema que fuera. El único factor de distanciamiento era Rosalía Mera... Durante su infancia, Marta y Sandra, hermanas por parte de padre, se veían con frecuencia, no eran unas desconocidas, para nada, entre otras cosas porque su padre propiciaba, como es lógico, que sus hijas se relacionaran. Además, en medio de todo está Marcos, que ha sido un elemento que ha hecho que alrededor de él se articularan unas relaciones familiares bastante densas. Otra cosa es que, llegadas a la edad adulta y por sus vidas, cada una —Sandra y Marta— vaya por su lado, y no tengan una relación familiar, que no la tienen. Pero entre ellas no ha habido nunca, digamos, ningún choque ni nada por el estilo. Se conocen porque muchos años compartieron el hecho de ser niñas, hijas del mismo señor.

—En este ambiente, Marta es enviada al extranjero a estudiar, no muy convencida.

—La decisión de llevar a Marta a un internado en Suiza creo que obedece a un deseo familiar. Si fue o no fue de su agrado no lo sé. Ella es una persona tímida y seguro que se le hizo cuesta arriba, como a cualquier niña de catorce años, que creo que eran los que tenía en aquel momento. Lo que pasa es que Marta, si algo tiene, es un sentido de la responsabilidad brutal. No tengo ni idea de lo que pasó, pero, por elucubrar, yo me imagino a sus padres diciéndole: «Marta, lo que debes hacer es esto, porque tienes que formarte, tienes que hablar idiomas, tienes que conocer el mundo, tienes que prepararte para un futuro que, oye, a lo mejor no lo quieres, pero si quieres asumir responsabilidades tienes que estar formada para ello, no te vale con ser nuestra hija». Ahí Marta demuestra, una vez más, su gran sentido de la responsabilidad, como ahora.

—Y después de Suiza, Inglaterra.

—Creo que en esa decisión de ir a completar estudios a Inglaterra ella interviene mucho más.

—Tras los éxitos estudiantiles, el regalo... Una de las mejores hípicas de Europa, que se llenó de apellidos lustrosos, muchos del internado británico.

—De regalo, es verdad, pero... Ortega lo construye pensando en que a su hija le gusta, pero lo cierto es que a él también le encantan los caballos.

—Con su padre todo era misterio, y, ahora, prenda que se pone Marta, prenda que sale. Tenéis publicidad gratis por todos los lados.

—Sí. Yo creo que eso puede que no lo viéramos en aquel momento, sin duda no lo vimos entonces. Aquí lo que ha ocurrido es que todo ha ido pasando de manera gradual y todo ha parecido muy natural. Al salir a bolsa en el año 2001, cuando se celebró la primera junta, Ortega decidió no ir a hacerse la foto, y en aquel momento nadie dijo nada. Pero no voy a ocultar que dentro estábamos un poco acongojados, porque decíamos: «¿Y qué va a decir la gente?». Pero la gente no dijo nada, la prensa no dijo nada, nadie hizo ni un solo comentario, y ya han pasado más de veinte años.

—Marta llega a la presidencia y podría haber decidido no ir a la junta, pero ella sí asistió.

—Es una decisión que se toma porque sabes que estás en el mundo, en un momento concreto, en un lugar concreto y en unas circunstancias determinadas y que lo que hace veinte años tenía sentido hoy no lo tendría, desde ningún punto de vista. Además, no es una cuestión de sentirse más cómodo así o así. Es una persona con un gran sentido de la responsabilidad y tan solo imaginar que una actitud suya pudiera parecer prepotente... No, nunca se lo habría permitido. Ni llevaba pinganillo ni había *pronter* (apuntador electrónico), no había nada. Lo único que había eran los papeles encima de la mesa. Echó una ojeada, hizo una pausa, lo memorizó y lo expuso de forma impecable. Hay terrenos en los que ella

se siente cómoda y trabaja con mucha libertad, con mucho desparpajo y con cierta seguridad.

—Pero habrá terrenos en los que ella no se encuentre tan cómoda.

—Con ocasión de la junta general de accionistas era la primera vez que se dirigía a un público genérico, con unas cámaras apuntándola. Había quinientas personas en un auditorio, con miles más viéndola en *streaming*. Simplemente pensar en los miles de empleados de tu empresa que te están mirando en ese momento es normal que haga que te tiemblen las piernas. Te está viendo la prensa, te está viendo mucha gente y tú no te dedicas a eso, y ella es perfeccionista como su padre y si hay que repetirlo mil veces, lo hace mil veces.

—¿Ensayó mucho?

—Bueno, lo necesario para que le saliera como le salió: lo que estaba diciendo lo decía ella, eran sus palabras, su pensamiento, no era nada impostado.

—Las primeras palabras parecen una enmienda a Pablo Isla, al decir sobre el personal «no son números, son personas».

—Son datos reales. Dirigiéndose a los trabajadores primero dice que son personas, y lo siguiente, más vacaciones. ¡Ah! ¿Que tuvimos tantos problemas con las tardes de los viernes? Pues nada, solucionado.

—Marta de fiesta. Leyenda o realidad. Fiestas a bordo del yate *Valoria* en Sanxenxo o cogiendo el avión para darse una vuelta con las colegas.

—Es cierto que Marta en vacaciones, en ocasiones, viaja con amigos, sí, porque tiene ese punto también como de buena anfitriona, el mismo que tiene su padre, de reunir a unos amigos y llevárselos a un sitio, sí... pero el parrandeo no le pega nada. Es verdad que a veces han aparecido fotografías de ella con los niños en la playa con unos amigos y te puedes imaginar que, en esas ocasiones, cuando tú eres hipermillonaria, los gastos de ir o de volver no causan un gran quebranto.

—¿Cómo se tomó Amancio las fotos de Marta que salieron en el *Daily Mail*?

—Fue inapropiado. Yo si abro el baño y veo a un señor lavándose las manos digo perdón, perdón, y cierro. Es inapropiado, pero bueno, cosas que pasan. Una vez lo fotografiaron durmiendo la siesta, tumbado en el barco, y dices ¿es inapropiado? Lo que es inapropiado es sacar fotos a un señor que está durmiendo la siesta.

—En el cambio de estrategia de cara al público estuvo también el ochenta cumpleaños de Amancio, como una manera de darse a conocer...

—Sucedió, era algo que se hizo como una cosa privada, en el sentido de que Ortega no tenía ni idea, y se llevó la sorpresa de su vida. Lo que ocurre es que se hizo de tal manera que el asunto no trascendió por ninguna parte. El asunto se conoció cuando, tres semanas después, se les envía a los empleados —muchos de ellos habían participado de ese evento, porque incluso gente de todo el mundo había participado de la preparación y de la celebración de ese día...—ese vídeo y sospechábamos que ese vídeo se iba a filtrar. Pero digamos que se toma la decisión porque a Ortega le apetecía enviarlo como un detalle a todos los empleados. Como me habéis hecho un regalo, qué menos que enviaros un recuerdo de esto para daros las gracias, y si luego esto aparece por ahí pues tampoco pasa nada.

—La foto con Pedro Sánchez, en la que él aparece aplaudiendo, se entendió como un momento cumbre para Flora.

—Fue con ocasión de la donación de los aparatos de protonterapia. Lo que hay en esa foto es el resultado del empeño de Ortega en ayudar en algo que él cree que es absolutamente necesario. Primero se ponen 300 millones para renovar todo el parque de aceleradores y luego, cuando se ve que no hay manera de que llegue esta tecnología, que llega a España, pero a dos clínicas privadas, él sigue empujando hasta que se consigue el acuerdo y se van a instalar las máquinas en España. Al final la foto esa es el resultado del empeño de este señor por hacer algo que él considera que debe hacer porque tiene el dinero para hacerlo.

Ahora, cumplido el sueño de ver a su hija en la presidencia de Inditex, Flora, sus dos hermanos y cuñado tienen ante sí la tarea de mantener

el rumbo de la empresa como séquito de la reina de Inditex, Marta Ortega.

MACEIRAS SE QUEDA EN CASA

—Desde la trastienda, otro que da el salto al nuevo escaparate de Inditex como consejero delegado es Óscar García Maceiras, nacido en La Coruña en 1975. Es de los últimos en llegar...

—Es una persona que desde el arranque de su carrera profesional estudia en La Coruña, saca la oposición de abogado del Estado y consigue una plaza con una nota muy alta; eso le permite escoger dónde ir a ejercer, y decide quedarse en La Coruña. Tiene la suerte o la desgracia de que el primer asunto de relevancia que le ponen encima de la mesa es el caso del *Prestige*.

—Del Banco Popular a Inditex...

—Su intervención en el caso *Prestige* lo convierte en un personaje muy conocido en ciertos ambientes, y en esos círculos lo que empiezan a decir es «qué tipo más brillante, la que le ha caído, lo está haciendo bien, este tío tiene una carrera por delante», y, muy poco tiempo después, se va a trabajar al desaparecido Banco Pastor. Lo hace todo de forma brillante, entonces siendo muy joven ya es secretario del consejo, pasa al Banco Popular y desde allí lo ficha la Sareb, está unos años en el banco público, pasa por el Santander y luego acaba en Inditex.

—Estaba predestinado para consejero delegado.

—Toda su trayectoria profesional le lleva a estar en las *shortlists* de muchas empresas. Cuando le llaman para la Sareb no le llaman por casualidad, por orden alfabético, y cuando el Santander se lo lleva como vicesecretario del consejo, como responsable de toda el área jurídica del banco, no es por casualidad. Y hay una cosa que se repite en todas las conversaciones que tienes con gente que ha trabajado con él. Da igual que sean subordinados, iguales o su jefe, todo el mundo te dice que es un

tío excelente y un profesional como la copa de un pino. Todos sabíamos que se iba a ir a un sitio mejor y nos alegramos; en todas partes el comentario es siempre el mismo, ya sabíamos que se iba a ir, es que era normal, se iba a ir a un sitio mejor y nos alegró a todos su siguiente fichaje. Entonces, cuando llega a Inditex, yo creo que pasa lo mismo. Llega como secretario del consejo y todo el mundo piensa que no va a estar de secretario del consejo toda la vida. Su gran valedor es José Arnau Sierra, vicepresidente de Inditex y *alter ego* de Amancio, quien le conoció en su condición de consejero del Banco Pastor.

—Estaba predestinado, pues.

—Creo que ni se imaginaba que iba a acabar siendo CEO de Inditex. Por circunstancias del destino es Pablo Isla quien le ficha, porque tiene que sustituir a Antonio Abril y dice «a ver, un tío bueno para este puesto que ha ocupado alguien que estaba prácticamente desde los orígenes del grupo, ¿quién podríamos traer aquí? Ya está, a este hombre». Y le ficha Pablo Isla, que dijo de él públicamente que veía que Óscar tenía madera y que podía llegar alto. Y lo dice porque es verdad, lo dice porque lo piensa. Así fue.

En el nuevo escaparate de Inditex no podemos dejar de lado los integrantes del nuevo comité de dirección, el verdadero núcleo duro encargado de asumir los retos de la empresa en su parte textil; la patrimonial, como se verá más adelante, tiene su propia personalidad. Junto con Marta Ortega y Óscar García Maceiras, se sientan en la mesa Carlos Crespo González, como director general de operaciones, transformación sostenible y digital; Pablo del Bado Rivas, director general de Pull&Bear; Miguel Díaz Miranda, director financiero y de operaciones de Zara; Ignacio Fernández Fernández, director general de finanzas de Inditex; Javier García Torralbo, director general de *e-commerce* de Zara; Begoña López-Cano Ibarreche, directora general de personas de Inditex; Beatriz Padín Santos, directora de mujer de Zara; Jorge Pérez Marcote, director general de Massimo Dutti, y Óscar Pérez Marcote, director general de Zara. Unos meses después, en noviembre de 2022,

se anunció la salida de Inditex de Carlos Crespo González al término del ejercicio «para iniciar una nueva etapa en su carrera profesional». Su puesto en este comité fue ocupado por Javier Losada Montero, director de sostenibilidad de Inditex.

Pero, por encima de todos ellos, los encargados de iluminar el escaparate durante el tiempo que sea preciso seguirán siendo Amancio Ortega y José Arnau Sierra.