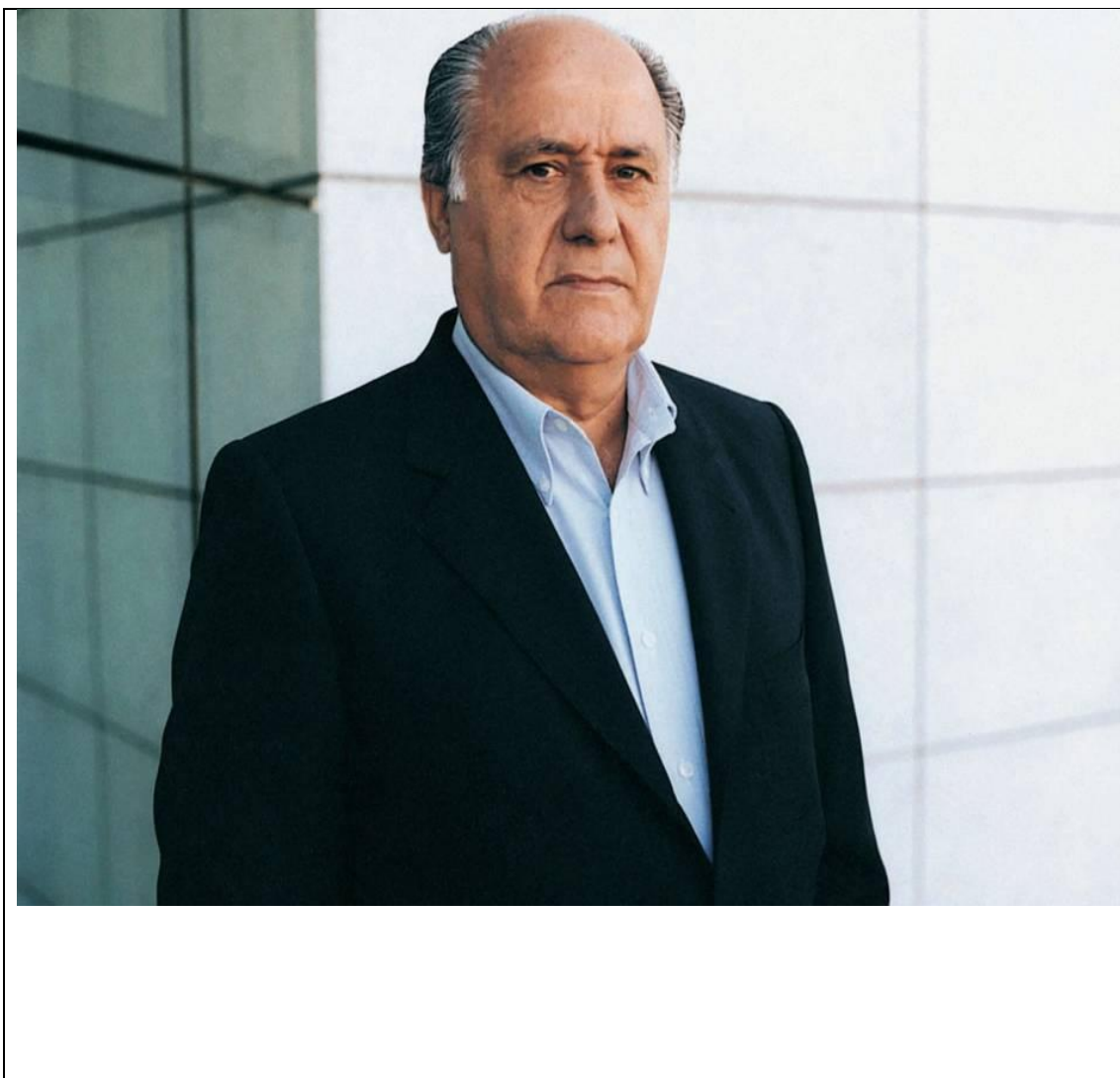


**Amancio Ortega Gaona**  
**(León, 1936)**



**Luis Alonso Álvarez**  
*Universidade da Coruña*

Amancio Ortega Gaona nació un 28 de marzo de 1936 en Busdongo de Arbás, un pequeño pueblo del municipio de Villamarín en tierras leonesas, en el seno de una familia de ferroviarios. Con solo unos meses, sus padres se trasladaron a Tolosa y, en 1944 finalmente, a la ciudad de A Coruña, poco después de la inauguración de la estación de San Cristóbal, aún operativa.

Su inserción laboral comenzó muy precozmente. De los cuatro hijos del matrimonio Ortega-Gaona —Antonio, Pilar, Pepita y él mismo—, únicamente Pepita cursó estudios más allá de los primarios. De hecho, Amancio entró a trabajar con solo catorce años, en 1950, como chico de los recados en una tienda de confección por entonces muy conocida en la ciudad herculina y desaparecida hace muy poco, la elitista *Camisería Gala*. En ella se diseñaban, fabricaban y distribuían todo tipo de artículos a medida, en un momento en el que la mayoría de los consumidores aún se proveía de vestuario en modistas y sastres. Allí limpiaba escaparates, alcanzaba el producto acabado a los clientes y de manera excepcional atendía el mostrador. Resulta interesante destacar este primer contacto de Amancio con el universo de la moda, un aprendizaje que le permitió conocer de primera mano las preferencias de los consumidores —el cliente seleccionaba los colores, las telas y el diseño—, satisfechas de una manera menos artesanal y por ello más inmediata. Y al mismo tiempo, una relación con la externalización de la confección, entregada a modistas que remataban las prendas en un tiempo exiguo, reduciendo de este modo el riesgo de almacenado de una mercancía tan efímera. Estos cuatro elementos —conocimiento de las preferencias de los consumidores, externalización del ensamblado, rápida respuesta a la demanda y *stock* cero— hubieron de contribuir sin duda a estimular al pequeño de los Ortega más que a otros empleados de *Gala*. Y aunque en 1953 había sido ya promovido a dependiente de la camisería, quiso trasladarse poco después, también como dependiente, a una nueva tienda de moda de mayor tamaño, prestigio y superior emplazamiento comercial en la ciudad, *La Maja*. En el establecimiento trabajaban ya sus hermanos Antonio —uno de los viajantes que colocaban el producto en otros centros de distribución— y Pepita. Allí conoció a Rosalía Mera, con la que contraería matrimonio un tiempo después, en 1966, y pudo proseguir con el aprendizaje en el negocio de la confección.

Derivada de estos conocimientos fue la propuesta que discutió con sus hermanos de crear una empresa familiar un punto arriesgada. Después del trabajo diario en *La Maja*, los Ortega y sus amigos se reunían periódicamente en un bar, el *Sarrión*, en donde cristalizó tras muchas discusiones la idea de establecer un negocio propio que habría de integrar el proceso de elaboración de una prenda con el de su comercialización y distribución. Hasta aquí, todo era normal y constituía un caso similar al de algunas de las multinacionales innovadoras, proyectadas en cafeterías y garajes. Pero al tiempo,

resultaba novedoso porque, en el mundo de la moda, la firma que diseñaba y producía no disponía de tiendas propias, sino que sus agentes vendían las prendas en terminales comerciales ajenas. Y viceversa. Cuando tomó mayor cuerpo el proyecto de Amancio y sin abandonar sus empleos en *La Maja*, los Ortega decidieron establecer en pequeño taller en casa de Antonio y, cuando el espacio resultó insuficiente, en un garaje de la calle San Rosendo en el popular barrio de Os Mallos. El *staff* inicial estaba formado por Rosalía Mera, Primitiva Renedo —esposa de Antonio— y la madre Josefa Gaona, quienes se encargarían de diseñar las prendas a partir de las ideas que les suministraban Antonio y Amancio, que seguían en contacto con los clientes de *La Maja*, pero también imitando artículos de la competencia. Ellas, además, ensamblarían las telas en sendas máquinas de coser adquiridas a crédito por el menor de los Ortega. Pepita, por su parte, se encargaba de despachar las cuentas de la empresa. El producto final consistía sobre todo en batas de *boatiné* —un neologismo por entonces muy en boga—, armadas en ese tejido acolchado y de colores llamativos, destinadas sobre todo a determinadas amas de casa que las utilizaban como sobretodo e incluso como prendas para salir a la compra. Las batas de *boatiné* resultaban muy costosas para la mayoría de las potenciales consumidoras y solamente alcanzaban a adquirirlas en familias de recursos elevados. Sin embargo, en aquellos primeros años sesenta, la economía daba ya signos de cierta recuperación, con el recién implementado Plan de Estabilización, tras el fracaso de las políticas autárquicas, y empezaba a manifestarse lo que los sociólogos han dado en calificar como sociedad de consumo. Motocicletas, seiscientos, lavadoras, frigoríficos y otros bienes de consumo duraderos se prodigaban con mayor o menor éxito entre los españoles y a los que se habían de sumar también los bienes no duraderos, como la confección y la moda. Pues bien, en este contexto, la elaboración de batas de *boatiné*, destinadas a una minoría de mujeres de rentas altas, pero deseadas por una mayoría con ingresos menores, podrían resultar un magnífico negocio. Únicamente habría que abaratar su elaboración y precio final para que el efecto *trickle-down* comenzase a operar. Los Ortega pudieron solucionar el dilema con telas atractivas y baratas que proporcionaban mayoristas locales —aunque muy pronto consiguieron abastecerse en agentes catalanes—, patrones innovadores procedentes de la información que suministraban los hermanos que trabajaban en *La Maja*, tallas especiales para mujeres con sobrepeso y precios inferiores a los de la competencia. La venta y comercialización corrieron a cargo de Antonio y Amancio, pero en 1971 lograron agregar al negocio una tienda propia, *Sprint*, en alusión a la moda rápida que pretendían ofrecer. Habían integrado por primera vez producción y distribución en el sector y en una sola empresa. Vendían ropa de diseño moderno, disponían de un escaparate de poderoso atractivo y sus precios resultaban razonables, un precedente intuitivo del *target price*. Sin embargo y de manera incomprensible, el experimento resultó un fracaso —la tienda solo se mantuvo durante unos años hasta que fue absorbida en 1974 por *Zara*— y los Ortega

hubieron de regresar al sistema de ventas en terminales ajenas. La realidad parecía demostrar que producción y distribución debían caminar por separado.

Pese a este fiasco inicial, las iniciativas del núcleo familiar se dirigieron ahora a consolidar la empresa. De ese modo, registraron en 1972 *Confecciones Goa*, el acrónimo invertido de los hermanos Ortega, Antonio y Amancio, que englobaba el taller de San Rosendo —más adelante trasladado a la calle Noia— en el que trabajaban ya una treintena de mujeres más la distribución y comercialización que dirigían los hombres de la familia, que poco a poco abandonaron *La Maja* —las mujeres ya lo habían hecho antes. Amancio dedicaba las tardes a empaquetar la mercancía para enviar a las tiendas, Antonio se aplicaba a la gestión financiera, Pepita a la contabilidad y se incorporaron dos nuevos miembros a la sociedad que conocían bien los canales de ventas, el empresario textil José Antonio Caramelo, viajante de *La Maja*, y su sobrino Javier Cañás. De la firma salían sobre todo batas realizadas con tejidos de menor calidad que los de la competencia —viscosas y poliésteres, frente al algodón tradicional—, que se vendían por su diseño innovador y porque cumplían cuidadosamente los plazos de entrega, al contrario de lo que sucedía en el resto de negocios de la confección.

El nuevo éxito les estimuló a realizar otras experiencias. De ese modo, en 1974 los Ortega crearon *Samlor*, una marca destinada a comercializar géneros de vestir, abrigos y pantalones; también en 1974 registraron *Noite* para pijamas de caballero y *Fíos* para camisas de niño. Se ampliaba el catálogo. El éxito de las nuevas prendas y la necesidad de un mayor espacio industrial obligó a trasladar la producción a un nuevo emplazamiento en el polígono industrial de Agrela en el extrarradio de la ciudad herculina. Y solo un año después, en 1975 y ya sobre seguro, consiguieron al fin establecer una tienda propia, la mítica *Zara*. La primera *Zara* se instaló en la calle de Juan Flórez, una importante arteria mercantil, e inmediatamente una segunda en Torreiro, en el mismo local que había ocupado la malograda *Sprint*. En ellas se vendían artículos de las distintas marcas de *Goa* —batas, camisones, toallas, ropa de casa y jerséis—, pero también productos ajenos de caballero y de niño. Este éxito comercial se apoyaba en ciertas ventajas frente a la competencia, entre las que destacaban una primitiva integración vertical, que incluía el diseño, la confección y la comercialización en operadores propios y una gran flexibilidad, de manera que apenas se originaban cuellos de botella en las distintas fases del proceso, lo que permitía satisfacer casi de inmediato las necesidades de los clientes de quienes la firma conocía previamente sus preferencias.

En 1976 los Ortega reestructuraron sus sociedades en busca de una mayor eficiencia organizativa, de modo que *Goa* y *Samlor* se fusionaron en una tercera, *Goasam*, que figuraba ya como propietaria de *Zara*, la insignia comercial. Al tiempo, iniciaron una ofensiva con nuevas aperturas de tiendas en el mercado local, con dos hallazgos

metodológicos significativos que descubrieron de manera empírica. La mayor complejidad de las empresas había provocado que la información sobre las preferencias de los consumidores ya no podía derivar únicamente de las observaciones de la competencia. Para ello se ideó un sistema singular que descansaba básicamente en el comunicado que diariamente emitía el responsable de cada una de las tiendas y en el que constaban el alcance de las ventas, pero también los diseños, colores y tallas más solicitadas por los clientes. Por otra parte, para equilibrar los niveles de producción con el fuerte crecimiento experimentado por las ventas, que a todas luces no se podía sostener con la elaboración propia de *Confecciones Goa* y sus marcas, les hizo recurrir a proveedores de proximidad. En aquellos momentos —mediados de los años setenta—, el cura de la parroquia coruñesa de Santa Gemma, Jorge López Neira, había establecido algunas cooperativas textiles femeninas que encontraron ocupación en la actividad productiva de la empresa. Existían, además, en la periferia herculina algunos talleres que trabajaban ya para otras firmas. El éxito de los Ortega consistió en utilizar estas herramientas en su beneficio, de modo que, al proporcionarles las piezas de tela cortadas por un patrón para el ensamblaje adecuado, les imponían plazos de entrega muy ajustados. Además, los Ortega proporcionaban la maquinaria adecuada y las cooperativas disponían para adquirirla de créditos proporcionados por el gobierno autónomo de la comunidad. Para estas mujeres trabajadoras, amas de casa en muchos casos y procedentes del entorno rural, la exigua retribución obtenida por el cosido de las prendas, que podían en muchos casos compatibilizar con el trabajo doméstico, suponía un ingreso complementario al de la renta familiar, una *actividad de auxilio*, algo equivalente heurísticamente al *verlagsystem* de los inicios de la industrialización europea. En 1992, el año de su máxima afluencia, existían en Galicia unas 30 mil mujeres cooperativistas promovidas por el cura López Neira, lo que nos puede dar una idea del uso masivo y creciente de la ventaja empleada por *Confecciones Goa*. Estas mujeres garantizaron con sus bajos ingresos la gran flexibilidad de la empresa, en tanto que en un máximo de tres días habían de entregar el producto acabado y la firma suministrarlo planchado y etiquetado a sus tiendas.

En realidad, fueron estas ventajas anteriores las que acabaron por impulsar un modelo organizativo empresarial muy singular y que permitió el crecimiento exponencial de las ventas de *Zara*. Para dar cobertura a esta transición surgió en 1985 Industria de Diseño Textil S.A, *Inditex*, que pasó a ser la sociedad matriz de las demás y supuso un punto de inflexión en la historia del grupo, inaugurando una nueva etapa de expansión. Por primera vez aumentaba su capacidad productiva de manera relevante, algo en lo que tuvieron mucho que ver la reformulación del patronaje, que se había afianzado y depurado de manera progresiva, y el desvío de parte del ensamblado hacia talleres particulares y cooperativas locales, creados al margen del grupo. Fue el momento en que *Zara* se expandió por el territorio peninsular en busca de un mercado de masas,

instalando puntos de venta en las principales capitales españolas. En 1985, en vísperas de su internacionalización, la firma disponía ya de siete empresas de confección, algo más de mil empleados y 41 establecimientos comerciales en España que le reportaban una facturación de 14.600 millones de pesetas, equivalentes a unos 87 millones de euros.

Entretanto, el pequeño de los Ortega había visto experimentar algunos cambios en su entorno familiar. En 1986 se divorció de su esposa Rosalía con quien compartía dos hijos, Sandra y Marcos, este último con una discapacidad que lo hizo completamente dependiente. En 1983 había nacido una segunda hija, Marta, fruto de una relación con Flora Pérez, con la que se casaría en 2002. Hacía ya tiempo, además, que había asumido el liderazgo de la empresa familiar —dolorosamente reafirmado tras la muerte de su hermano Antonio en 1987—, en la que tenían participaciones su cuñada Primitiva Renedo, Rosalía, Pepita y su madre Josefa. Por su parte, Rosalía abandonó su trabajo en la firma y centró su dedicación en la *Fundación Paideia*, que había creado en 1986 con objetivos culturales y sociales.

La expansión internacional del grupo se inició de una manera natural a partir de 1988 con la creación de la primera tienda *Zara* en Portugal, a la que siguieron en 1989 la de los Estados Unidos y en 1990 la de Francia. Esta creciente expansión exigió la salida a bolsa de la firma en 2001, año en el que se publicó la primera fotografía del fundador de Inditex únicamente por exigencia del mercado de valores. Hasta entonces, había llevado una existencia anónima, algo a lo que hubo de renunciar. En 2011 dejó la presidencia del grupo en manos de una fundación creada *ex profeso*.

A comienzos de 2018, según la última información disponible, el número de países a los que alcanzaban sus ventas se acercaba al centenar, las empresas integradas en el grupo alcanzaban las 374, sus empleados sobrepasaban los 171 mil —el 75% eran mujeres—, el número de tiendas de sus cadenas comerciales rebasaban las 7.400, las ventas suponían más de 25 mil millones de euros —el 17% en España— y los beneficios netos unos 3,3 mil millones.

Todo ello había sido posible por una conjunción favorable de factores y de un liderazgo fuera de lo ordinario. Amancio, que era sobre todo un vendedor, había sabido rodearse de expertos en materias que no conocía, como la administración y las finanzas, las cuestiones legales, las relaciones públicas o las TICs. Pudo alcanzar este éxito con el acceso a una serie de ventajas —adquiridas casi siempre de manera intuitiva—, que le distanciaron de sus competidores, y que ahora se estudian en las más notables escuelas de negocios del mundo. En sus orígenes destacó el empleo de una *producción flexible* en respuesta a una *demanda cambiante* como la del universo de la moda de masas, un principio al que nunca renunció. Ortega consiguió este objetivo de manera progresiva a

lo largo de la trayectoria del grupo. En primer lugar, a partir de una alta —aunque en distinta intensidad— *integración vertical* de sus empresas, pero también a través de un *just in time* específico basado en el empleo de cadenas que permitieron introducir rápidas modificaciones en el proceso de producción. A ello se ha de añadir la construcción posterior de un *centro de comunicaciones* conectado a sus puntos de venta en todo el mundo que le habría de proporcionar en tiempo real el conocimiento de las preferencias de unos consumidores cada vez más globales. Para satisfacer esa demanda tan diversificada hubo de establecer unos *operadores de distribución diferenciados* —Zara, Stradivarius, Pull & Bear, Massimo Dutti, etc.—, *descentralizados y autónomos* que acercaron aún más sus productos a aquellas preferencias. Y, finalmente, alcanzar una significativa *fidelización de los consumidores*, algo que consiguió con unos costes muy reducidos. Y mientras sus competidores conocían y practicaban con resultados razonables algunas de estas ventajas, el éxito de Ortega residió en que acertó a reunir las todas ellas en un conjunto integrado que se demostró muy eficaz en el mercado de la moda de masas y le proporcionó el liderazgo global desde fines del siglo xx que mantiene en la actualidad.

#### BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO ÁLVAREZ, Luis (2016), “Estrategias de innovación y crecimiento internacional. El grupo español Inditex-Zara, 1963-2005” en Guillermo Guajardo Soto (coord.), *Innovación y empresa: Estudios históricos de España y América Latina*, Buenos Aires, Lenguaje Claro Editora.
- ALONSO ÁLVAREZ, Luis (2011), “Competitividad internacional e innovación tecnológica. El grupo Inditex, 1985-2009”, en Jordi Catalán i Vidal, José Antonio Miranda y Ramón Ramón-Núñez (eds.), *Distritos y clusters en la Europa del Sur*, Madrid, Lid Ed.
- ALONSO ÁLVAREZ, Luis (2000), “Vistiendo a tres continentes. La ventaja competitiva del grupo Inditex-Zara”, *Revista de Historia Industrial*, 18, pp. 157-187.
- BADÍA, Enrique (2008), *Zara... y sus hermanas*, Madrid, Lid Ed.
- BLANCO, Xabier R. (2015), *Rosalía Mera, el hilo suelto*, Madrid, La Esfera de los Libros.
- BLANCO, Xabier R. y Jesús SALGADO (2004), *Amancio Ortega. De cero a Zara*, Madrid, La Esfera de los Libros.
- GHEMAWAT, Pankaj & José Luis NUENO (2003), *Zara: Fast Fashion*, Boston, Harvard Business School Publishing.
- GUILLÉN, Mauro F. y Esteban GARCÍA-CASAL, 2010, *The New Multinationals. Spanish Firms in a Global Context*, Cambridge, Cambridge University Press.
- INDITEX (1985-2017), *Memorias anuales*.
- MARTÍNEZ, David (2012), *Zara. Visión y estrategia de Amancio Ortega*, Barcelona, Random House Mondadori.
- O’SHEA, Covadonga (2012), *The Man from Zara. The Story of the Genius behind the Inditex Group*, London, Lid Publishing.
- TUNGATE, Mark (2006), *Fashion Brands. Branding Style from Armani to Zara*, London, Kogan Page.