

ADOLFO DOMÍNGUEZ
presidente de Adolfo Domínguez



EL VIAJE DE LA VIDA: NEGOCIOS CON ALMA

Hijo de una generación que él califica como “dolorida y problemática”, Adolfo Domínguez ha convertido su vida y su obra profesional en un compromiso con los valores espirituales, la ruptura de cánones estéticos, la sensación de libertad y la ecología. El concepto de moda como lenguaje ha presidido la carrera de este singular empresario gallego que fue el primer diseñador que desembarcó con su grupo empresarial en la Bolsa española hace ahora 10 años. Alejado de forma consciente de los focos y las pasarelas, Adolfo Domínguez es un personaje atípico en el mundo de la moda, un intelectual de formación humanista con un sorprendente sentido práctico de la vida y un carisma rupturista, provocador y profundamente sensitivo que guía su vida y sus negocios. En los últimos 4 años la cotización de la acción de Adolfo Domínguez casi se ha triplicado y a sus 57 años, Adolfo Domínguez sigue creciendo en proyectos, ideas y nuevos experimentos comerciales que destilan un punto importante de rebeldía juvenil encauzada desde la razón.

— Pedro Cases, PERIODISTA —

Las fórmulas de éxito suelen estar escritas, como los signos divinos, en renglones torcidos. En no pocas ocasiones, aunque el azar juega sus bazas, alcanzar la categoría de innovador o creador de algo, de triunfador, depende de la disposición que se tenga para aprender del pasado. Seguir la tradición se suele presentar, sobre todo en las actividades de origen familiar, como una vía directa para tales propósitos, sin embargo, hay quienes se aventuran en viajes aparentemente sin retorno que, a la postre, por extrañas razones, les conducen al punto de partida, acaso algo magullados emocionalmente pero en general más sabios. Adolfo Domínguez, el creador del grupo de moda que lleva su nombre y que revolucionó el sector del prêt-à-porter en España a principios de los años 80 del siglo pasado, optó para llegar a la cima por una ruta enrevesada, casi tanto como la que llevó a su padre, nacido en una familia de emigrantes en Río de Janeiro, en Brasil, desde el pastoreo a la apertura de una sastrería en Trives, un pueblo de Ourense, a mediados de los años 40. Una evolución cuyo desencadenante dramático fue la Guerra Civil.

EL ORIGEN DE UN NEGOCIO FAMILIAR

Adolfo Domínguez padre fue reclutado en el monte por la Guardia Civil y enviado al frente, en calidad de enlace, como combatiente voluntario con apenas 16 años de edad. Herido en media docena de ocasiones, algunas de gravedad –el estallido de una granada le deformó un hueso de la cabeza–, al terminar la contienda encontró trabajo, como excombatiente del bando vencedor, en una

sucursal del Banco Hispanoamericano, en Sabadell. Allí conoció y se casó después con una gallega que vivía en Barcelona desde pequeña y que, tras volver a la localidad orensana de Trives, fue la encargada de cimentar el futuro negocio familiar. “Mi padre aprendió en Sabadell los rudimentos de la contabilidad y entró en contacto con el mundo textil. A partir de un momento determinado y mientras trabajaba en el banco, empezó a comprar tejidos que enviaba a mi madre quien, a su vez, tras venderlos en las ferias gallegas, supongo que con margen, le remitía dinero para que comprara nuevas remesas, ya que entonces, en una economía donde la demanda era muy superior a la oferta, había que pagar en efectivo. Posteriormente mi padre también volvió a Galicia y abrió una sastrería en Trives y ya en la década de los 50 se trasladó a Ourense. Y así empezó todo. En realidad, es la típica historia de progreso gradual”, recuerda Adolfo Domínguez.

VALORES Y HERENCIA

La figura de los padres y las secuelas de la posguerra ocupan un espacio específico en la memoria y se proyectan en algunos rasgos del carácter de este empresario atípico de 57 años, de figura enjuta y carnes magras, casi vegetariano, practicante de yoga, con aire de asceta, aunque él lo niega –“es difícil ser un anacoreta cuando diriges una empresa con 1.700 trabajadores”, ha dicho alguna vez–, autor de una novela de cierto éxito de ventas, Juan Griego, de una pieza teatral, Todos los hombres, productor de algunas películas y que asegura tener una muy buena formación artística. “Mi padre decía que

la Guerra fue un paraíso, pese a pasarla en el frente, en comparación con la posguerra. Recordaba el hambre con pavor. Reflejo de aquella infancia, yo soy muy prudente al echarme comida al plato, pero todo lo que me sirvo me lo como, incluso repito algunas veces, y me molesta mucho que la gente se deje comida delante mía. Con el paso del tiempo, también he ido desarrollado un desprecio por esa generación, cuya dramática falta de lucidez les llevó a pretender imponer su ideología por la fuerza de las armas, y cuya memoria se pretende reivindicar ahora. Una guerra civil se produce porque dos entes sociales y políticos han querido matarse, no porque haya un destino inevitable que haya conducido a ello. Y por eso mismo siento un enorme respeto por quienes hicieron posible la transición, porque fueron capaces de dirimir sus diferencias ideológicas hablando y pactando”, asegura el empresario.

Tampoco fue especialmente típica la formación de este diseñador gallego aficionado a la lectura desde pequeño. “De niño leía muchísimo, tanto que me acuerdo, en particular, de haber devorado Los hermanos Karamazov y Crimen y Castigo, de Fiódor Dostoievsky, en 24 horas cada libro, sin dormir ni comer”. En contra de lo que era habitual en aquella época, tanto él como el resto de sus hermanos, seis en total, de los que tres eran mujeres, tuvieron la oportunidad de realizar estudios superiores. Nuevamente, el ánimo emprendedor de los padres y en especial la voluntad igualitarista de la madre hicieron posible esta rareza. “Mis padres eran admirables. Entre otras cosas, nos legaron esa tenacidad de los burgueses por mejorar día a día a base de esfuerzo, una cualidad típica del calvinismo o del jesuitismo y el opusdeismo, congregaciones ambas cuya ética está especialmente volcada en el esfuerzo cotidiano para mejorar las cosas. Ellos consiguieron hacerse tenderos, comerciantes y burgueses viniendo desde la nada gracias a su obsesión por hacer las cosas bien, animados por un cierto perfeccionismo cotidiano. Y la verdad es que me siento en deuda con ellos. Lo único que hice fue coger la antorcha, tomar el relevo de una generación. De hecho yo me considero un tendero”.

LAS LETRAS, EL ARTE Y EL PRIMER IMPULSO EMPRESARIAL

Sin embargo, la orientación académica inicial de Adolfo Domínguez no podía guiarse en una dirección más opuesta a la del negocio familiar. Durante dos años cursó estudios de Filosofía y Letras en la

Universidad de Santiago de Compostela hasta que las secuelas de Mayo del 68 lo obligaron a cambiar de aires. Después de ser detenido por la policía, “por ser un poco revoltoso en unos años convulsos, para nada en absoluto por ser un militante significado, aunque sí me movía por esos ambientes”, según dice, y tras pasar 30 días detenido en la cárcel de A Coruña, se marchó a Francia, un país que conocía bien pues, desde los 14 años, acudía todos los veranos a diferentes campos de trabajo. “Era una buena forma de aprender francés. Viajaba en autoestop y, a la vuelta, siempre les devolvía a mis padres las 5.000 pesetas que me habían dado al marchar”. En



París, se matriculó en la facultad de Audiovisuales y Cine, en la Universidad de Vincennes. Pero desde luego el París que seducía a Adolfo Domínguez no era el del frívolo Folies Bergère, sino el que estaba asociado a la mejor pintura, a la gran ciencia, a la buena música. “A mí nunca me atrajo el mundo de la farándula, por eso me interesa tan poco el cine, apenas un par de cientos de películas. Creo que es más digno hacer lo que hago que hacer cine; la mayor parte de las películas son patéticas, es una de esas raras industrias en las que cuanto peor es el producto mejor se vende”.

La relación de Adolfo Domínguez con los estudios de cine acabó de forma abrupta. Tras poco más de dos años en París y a raíz de una revuelta estudiantil contra el profesorado en su Universidad, dotada de unos estatutos especiales concedidos tras las turbulencias políticas de Mayo del 68, que llevó, entre otras innovaciones descabelladas, a que su compañero de habitación, de filiación maoísta, “mucho peor estudiante que yo”, fuera nombrado profesor de guión, Domínguez decidió irse a Inglaterra con la clara voluntad de aprender inglés, convencido de que hablar esa lengua compensaba un año de esfuerzo. “Vi la sinrazón del discurso del anti todo y me marché al día siguiente, salí corriendo. Yo ya estaba de vuelta y máxime ante la debacle que se avecinaba, porque además nunca fui un izquierdista loco. Me salvó ser de pueblo, tenía

sentido común”. Fue un año de viajes en autoestop por todo el país, de trabajos ocasionales para seguir tirando, de lecturas de historia, de economía y de vivencias que se han hecho un hueco perdurable en la memoria, algunas casi de carácter premonitorio. “Recuerdo que, prácticamente al final de mi periplo por Inglaterra, dormí una noche estrellada justo en el centro de las ruinas de Stonehenge y aquello fue inenarrable. A la mañana siguiente, un señor me llevó en autoestop a la ciudad vecina. Se veía la catedral desde lejos y me pre-

“ Mis padres eran admirables. Entre otras cosas, nos legaron esa tenacidad de los burgueses por mejorar día a día a base de esfuerzo. Ellos consiguieron hacerse tenderos, comerciantes y burgueses viniendo desde la nada gracias a su obsesión por hacer las cosas bien, animados por un cierto perfeccionismo cotidiano. Y la verdad es que me siento en deuda con ellos. Lo único que hice fue coger la antorcha, tomar el relevo de una generación. De hecho yo me considero un tendero ”

guntó que qué pensaba hacer. Le dije que lo primero de todo sería ir a ver la catedral y me contestó que para qué. En su opinión, tenían más interés los edificios civiles que la desmesura de las iglesias. Aquello me hizo recapacitar sobre la mentalidad pragmática de los ingleses. Mientras los españoles, por ejemplo, dedicaron buena parte del oro y la plata que llegaba de América Latina a atesorar patrimonio, al que ahora sólo se le saca algo de rendimiento con el turismo, en otros países dedicaban sus recursos a hacer empresas. Intuitivamente comprendí que Inglaterra era un país de tenderos y que eso era lo que la había hecho grande. Fue el impulso final que me animó a volver a la tienda de mis padres”.

UN MERCADER VUELVE A CASA

Obviamente, la decisión de regresar a la Galicia profunda no se debió en exclusiva al impacto casi místico en un ser sensible, que define su vida como interior y retirada, de la magia que emana del círculo de los dólmenes neolíticos de Stonehenge. La idea se iba perfilando en su mente conforme se empapaba de libros de economía y de historia, como el de Los orígenes de la civilización, de Gordon Childe, el arqueólogo australiano que acuñó el término de “revolución neolítica” o el paso de una economía depredadora a otra pro-

ductora, u otros textos de Alan Smith, “la piedra angular sobre la que descansa toda la corriente que lidera la cultura inglesa, la de los mercaderes, los industriales y los comerciantes”. Pero también se veía empujado por la frustración de su experiencia parisina, que se sumaba a ese sentimiento más generalizado de la juventud española de la época, de un cierto fracaso histórico y de atraso respecto a nuestros vecinos europeos. “No me servía de nada haber conocido personalmente a cineastas de la talla de Godard, Resnais o Truffaut. Intenté trabajar incluso de meritorio en el cine y me di cuenta de que hasta para llevar cafés a los directores había que pagar, tener un buen enchufe y yo carecía de lo uno y lo otro. Después de muchos intentos, se impuso mi temperamento pragmático y decidí dejarlo definitivamente y pensar que seguir con el negocio de mi padre, hacerme mercader, a lo mejor no estaba tan mal”.

REBELDÍA INTERIOR O EL COMIENZO DE UNA HISTORIA DE ÉXITO

Adolfo Domínguez regresa, no obstante, a Galicia sin sensación de fracaso, con todas sus inquietudes intactas y con una sólida formación cultural y artística, emocional y racional. Eso le llevó a plantearse como primer objetivo transformar la realidad en la que se mo-

NUEVOS PROYECTOS

En los últimos tiempos, Adolfo Domínguez se ha embarcado en dos proyectos de envergadura que pueden cambiar la estructura de su negocio. Uno de ellos es el de la deslocalización de la producción, donde China y la India van a jugar un papel fundamental, aunque no exclusivo. Como paso previo a la implantación de este sistema, Adolfo Domínguez y su mujer, Elena, que le acompaña en la aventura empresarial desde hace 30 años, –“somos una persona en dos individuos”, dice– viajaron por medio mundo buscando las mejores oportunidades, al estilo de los directores de cine cuando tratan de localizar exteriores para sus películas. Unos viajes que, además de permitir un contacto con culturas milenarias, ayudaron a la pareja a encontrar productores y firmar contratos, que se sumaron a los que habitualmente hacen para estar permanentemente al tanto del estilo de ropa y la decoración en las tiendas de las ciudades comerciales más importantes del mundo. “Estábamos obligados a mejorar la recuperación de los márgenes. Conviene no olvidar que en España se ha producido un fenómeno radical que en otros países ha sido más lento: un encarecimiento brutal de las rentas y la pro-

piedad inmobiliaria. Si cada vez que renuevas un alquiler, el precio te lo duplican, triplican o cuadruplican, el margen tienes que buscarlo en otro lado. Además, la mano de obra en España es cara y escasa y la competencia ha hecho lo mismo. Si no nos reconvirtiéramos, desapareceríamos. Estando en Bolsa, la deslocalización era el último tren”.

El otro proyecto, que compendia de forma visual la historia de crecimiento de la empresa, es la apertura de grandes tiendas, espacios de entre 800 y 1.500 metros cuadrados, donde quepa el mundo de moda que ha ido creando Adolfo Domínguez.

“Nosotros hacemos en este momento una colección de hombre, otra de mujer, una más reciente de tallas grandes femeninas, una de niños y otra de niñas, la U de chico y de chica, ropa deportiva, fragancias, bolsos, bisutería, zapatos, de mujer y de hombre, e incluso hacemos muebles. Por tanto, para vender todo eso necesitamos disponer de espacios del orden de los 1.500 metros de superficie. Al final, no es un cambio de concepto, es una necesidad. En la medida en que hemos ido incrementando las líneas de producto hay que ir a tiendas más grandes”. Y el experimento parece satisfacer las expectativas de la empresa, la decena larga de tiendas de estas ca-

racterísticas que se han abierto en los últimos meses en diversas ciudades españolas están funcionando bien.

También como respuesta a los prohibitivos precios de los alquileres, Adolfo Domínguez ha puesto en marcha un experimento, confiando en su intuición de que son las tiendas las que hacen las calles y no al revés. “Las ciudades se mueven y calles que fueron comerciales hace un siglo ya no lo son, han sido relevadas por otras. Esto me anima a tratar de defenderme de las rentas brutales que hay ahora en el mercado. El gran problema que tenemos, en definitiva, los tenderos, es el precio al que está el alquiler o venta del metro cuadrado. Es tan desproporcionado que no se amortiza.

¿Cómo estamos reaccionando? Nosotros abrimos en Santiago una tienda de 1.000 metros en medio de la nada y funcionó, fue rentable, desde el primer minuto. Y así tenemos varias. En algunas ciudades, como Valencia, hemos cerrado la tienda que teníamos en el cogollo comercial y hemos abierto en otro lugar y está facturando lo mismo que la anterior con una renta cinco veces menor que la que pagábamos antes. Con el mismo objetivo, también hemos creado una asociación con gente que tiene el mismo problema, con quienes hacemos cosas en común”.

vía su padre, pero sin ideas preconcebidas, según reconoce, siguiendo el metodismo y la constancia mamados desde la infancia. “Los tiempos habían cambiado y cuando me tuve que poner un traje y la corbata me sentí desolado. Yo no quería vestir así y entonces me limité a buscar formas para un tiempo distinto”. Y esa nueva forma, que para algunos era simplemente una deformación, vino de la mano del lino, de un tejido que siempre había estado en su casa. “Mi abuela plantaba lino y yo de niño ayudaba a hilarlo, tejerlo y transformarlo en camisas, pantalones, sábanas, toallas, pañuelos... Siempre había estado allí y ahora nosotros lo que vendemos mayoritariamente es lino, hasta en invierno. Cuando yo llego a trabajar en esto lo que hago en realidad es recuperar algo que había desaparecido”. La novedad tuvo que competir duramente, hasta calar poco a poco en el gusto de los clientes, contra el tergal y las fibras acrílicas, que prácticamente habían erradicado la plancha. En esta fase inicial de reintroducción del lino no fueron pocos los clientes que querían devolver en las tiendas las prendas compradas porque se arrugaban. El azar quiso que un simple lema, un grito de seducción, como lo define su creador, “la arruga es bella”, pusiera orden en las cosas y se sentaran las bases de un conglomerado industrial que el año pasado facturó casi 182 millones de euros en sus 400 tiendas, obtuvo 28,4 millones de beneficio y empleaba a 1.700 trabajadores.

“Creo que el lema se hizo tan popular porque se incardinó en la forma de pensar de una generación que asimilaba la rigidez a la dictadura anterior. Ahora, curiosamente, esta manera arrugada de vestir es la normal, excepto en la business community. Hoy, los integrantes de esa comunidad se distinguen por vestir distinto de todos los demás, mantienen como señas de identidad los trajes de lana, incluso en verano, las corbatas, los cuellos duros rígidos, sobre todo en Madrid, la abundancia de gomina y los zapatos ingleses, pero son una minoría, aunque en algunos ámbitos, dada la concentración, no se perciba como tal.”. El éxito se plasmó, ya en la década de los años 80, en la apertura de sus primeras tiendas en Madrid y Barcelona, la presentación de la primera colección femenina en París, el inicio de las exportaciones y de un proceso de diversificación que continúa en la actualidad, uno de cuyos jalones más importantes fue la firma de acuerdos para comercializar perfumes con Myrurgia, posteriormente adquirida por el Grupo Puig, presente en el accionariado de Adolfo Domínguez, con un 15% del capital. “Nuestra incursión en la perfumería también recibió una muy buena acogida por parte de los clientes, pero tampoco significaba una gran innovación, era un campo de expansión natural desde que Chanel lo hiciera y marcara la pauta prácticamente al resto de los diseñadores; la inmensa mayoría está presente en el mercado de las fragancias”.

CON LOS PIES EN EL SUELO: LA IMPORTANCIA DE LAS PEQUEÑAS COSAS

Paradójicamente, el éxito empezó a abrir las puertas a aquel frustrado trabajador meritorio de los platós de cine a una vida de película que no dudó en esquivar, centrándose cada vez más en el desarrollo de su empresa, huyendo hasta desaparecer de las pasarelas y de la frivolidad y notoriedad pública que rodea al mundo de la moda y refugiándose en sus aficiones solitarias, como viajar, leer, escribir, o escuchar música.

No obstante, tuvo que pagar un precio: su nombre se había convertido en una marca. “Te acabas acostumbrando. Nuevamente vino en mi ayuda ese sentido común innato de la gente que ha nacido en un pueblo. No se me subieron los humos a la cabeza. Posiblemente me ayudó, aunque suene pedante, mi conocimiento de la gran cultura, esa formación canónica que me había permitido entrar en contacto con los grandes clásicos, no sólo de la literatura sino de disciplinas como la ciencia política; la ética, compendiada para mí en los Pensamientos de Marco Aurelio, que todavía releo; la música, en especial la de Mozart; la física, con las aportaciones a la historia de la humanidad de Galileo o Einstein; las matemáticas; el pensamiento económico, con Marx pero también con Alan Smith, quien a la postre ganó el pulso... Si yo hubiera compuesto el Réquiem o La Flauta Mágica de Mozart o hubiera escrito El Quijote seguramente habría estado orgulloso de mí mismo pero, en realidad, al lado de esos genios te sientes insignificante. Yo me veo intentando hacer pequeñas cosas, tratando de dejar mi entorno un poquito mejor de cómo lo recibí, pero nada más”.

gica de Mozart o hubiera escrito El Quijote seguramente habría estado orgulloso de mí mismo pero, en realidad, al lado de esos genios te sientes insignificante. Yo me veo intentando hacer pequeñas cosas, tratando de dejar mi entorno un poquito mejor de cómo lo recibí, pero nada más”.

EL NEGOCIO DE LA SEDUCCIÓN

Es lógico que un empresario tan peculiar también tenga ideas propias respecto a su negocio. Para Adolfo Domínguez, una empresa no es más que un lazo de complicidad entre los clientes y quienes trabajan en ella y sólo tendrá éxito, y en consecuencia se convertirá en un negocio rentable, si sirve a la colectividad para la que nace. “El ser humano quiere, sobre todo, que le quieran y por eso aspira siempre a tener la mejor apariencia posible. La ropa es una segunda piel, es lo primero que ven de ti los demás; si tu apariencia provoca armonía, sugiere belleza, seduces más, haces más fácil que te quieran. Para satisfacer ese deseo y si queremos perdurar como empresa, estamos obligados a ser imaginativos y a que el precio de nuestros productos sea competitivo; en definitiva, a hacer un esfuerzo de seducción constante hacia nuestros clientes de modo que se mantengan vivas las ventas”. Pero hay algo más en una actividad en la que un mal gesto de un vendedor puede arruinar el trabajo de toda una plantilla o una sonrisa potenciarlo. Para Domínguez es funda-

“ El ser humano quiere, sobre todo, que le quieran y por eso aspira siempre a tener la mejor apariencia posible. La ropa es una segunda piel, es lo primero que ven de ti los demás; si tu apariencia provoca armonía, sugiere belleza, seduces más, haces más fácil que te quieran. Para satisfacer ese deseo y si queremos perdurar como empresa, estamos obligados a ser imaginativos y a que el precio de nuestros productos sea competitivo; en definitiva, a hacer un esfuerzo de seducción constante hacia nuestros clientes de modo que se mantengan vivas las ventas ”

mental entusiasmar a la gente que trabaja en un proyecto común, imbirla de un sentido del deber y una ética que deben emanar directamente y de forma visible de los dirigentes, sólo así se consiguen hacer empresas perdurables y no negocios coyunturales.

LA EXCELENCIA Y EL DEBER

Acaso esa sea la razón por la que Adolfo Domínguez, a quien se achaca una capacidad de liderazgo fortísima, con tendencia a delegar poco, procura rodearse de trabajadores en los que confía, leales, que van creciendo con la empresa; una fórmula que tiene un valor añadido al darse la circunstancia de que la producción está centrada deliberadamente en una ciudad pequeña y, por tanto, con recursos de inteligencia limitados cuantitativamente. Este empresario gallego cree en la promoción interna, está convencido de que en todas las organizaciones hay individuos que tienen una cierta vocación de liderazgo y es obligación de los responsables de la misma identificarlos y promocionarlos, lo que no considera contradictorio con su preferencia de los equipos sobre las individualidades. “Creo que tiendo a dirigir de una forma respetuosa, en el sentido de que soy duro cuando tengo que serlo, pero creo más en la zanahoria que

en el palo, aunque éste existe. Me gusta usarlo lo menos posible, prefiero persuadir y educar. Soy un directivo con clara voluntad de servicio. Pertenezco a una generación deberista, contraria a la tendencia derechista tan extendida hoy en día. La gente se piensa que sólo tiene derechos y, sobre todo, que hay derechos a bienes materiales en la vida por el mero hecho de nacer, como a la vivienda, por ejemplo. A mí esto me parece ridículo, una perversión del sistema occidental. Tengo la sensación de que nací sin derecho a nada, lógicamente no estoy hablando de la libertad o la educación, y que todo hay que ganárselo, porque es que además tuve que ganármelo. Mi deber es dar recursos a los demás, a mí mismo y al Estado y no pedirlos. Me parece un absurdo toda esta deriva del estado de bienestar, porque estamos además ante una excepción en la historia. No entiendo otro derecho que no sea el derivado del fruto del esfuerzo”.

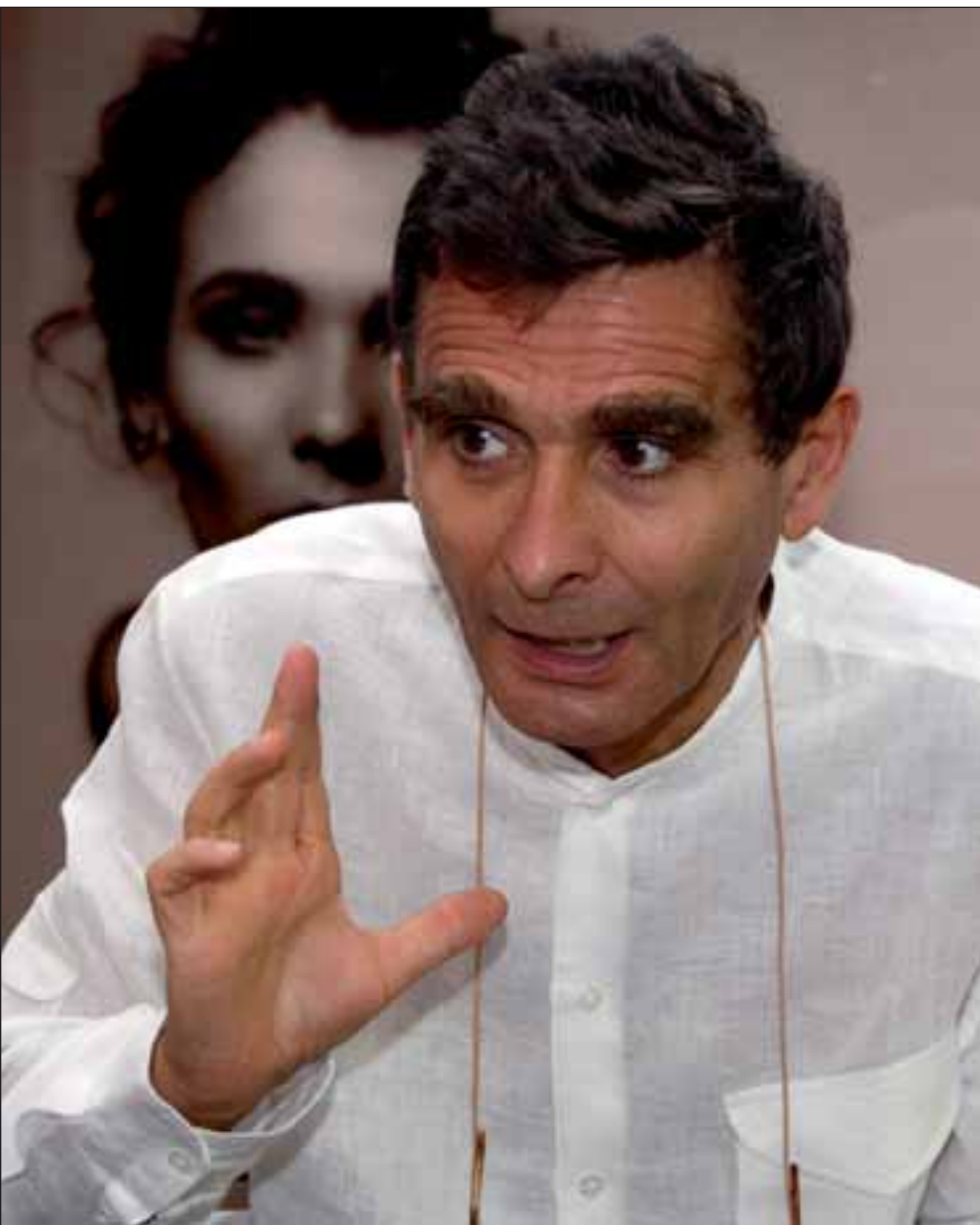
CRECER CON RECURSOS PROPIOS

La década de los años 90 estuvo cargada de sinsabores, sobresaltos y cambios significativos en el proyecto empresarial de Adolfo Domínguez. En 1991, un incendio arrasó su fábrica de la provincia de Ourense y puso la empresa al borde de la desaparición. “Es curioso que

yo ahora no lo recuerde como un momento particularmente duro, acaso por aquello de la memoria selectiva. El hecho es que esto se podía haber venido abajo”. Un crédito de 6 millones de euros y un esfuerzo tenaz de toda la empresa permitieron recuperar las instalaciones y eludir la nada de la tierra quemada dejada por el fuego. Según quienes le conocen, el incendio sacó a la superficie la aversión que Adolfo Domínguez siente hacia las deudas, el único freno en ocasiones a la vehemencia de sus impulsos creativos o imaginativos. “No es que le tenga alergia a la deuda sino que creo que tienes que endeudarte cuando, por ejemplo, inventas algo, o te embarcas en desarrollos tecnológicos muy novedosos. En actividades más tradicionales como la mía, hay que crecer con los recursos propios. No comparto la tendencia, casi obsesión, por hacer macroempresas, sobre todo en estos años de dinero barato. Tengo dudas sobre si ese tipo de tamaño es el más eficaz en todos los segmentos. Es evidente que hay que lograr un cierto tamaño, casi como cuestión de supervivencia, pero a partir de ahí no siempre ser más grande significa ser mejor, hay muchas fusiones que no producen ningún valor. En este mundo de la globalización hay un campo inmenso para empresas pequeñas y medianas, sobre todo para las buenas”.

REFUNDACIÓN Y SALIDA A BOLSA DE ADOLFO DOMÍNGUEZ

Superado el trago amargo del incendio, Adolfo Domínguez enfoca su negocio hacia una gestión integrada y global, implantando un sistema que agrupa el diseño, la producción y la distribución,



apoyado en un avanzado sistema informático. La red de tiendas propias y en franquicia va creciendo constantemente, las exportaciones aumentan y el proceso de diversificación sigue su curso imparables. Sin embargo, la velocidad de cruce del negocio se ve nuevamente interrumpida. Una serie de problemas internos, de los que Domínguez no quiere hablar, dado su carácter familiar, precipitan la salida a Bolsa de la empresa en el primer trimestre de 1997. Es un cambio radical. Gráficamente, se podría decir que hasta ese momento lo que había en los escaparates eran los productos de Adolfo Domínguez, ahora es él, su empresa, la que queda en exposición permanente a la vista de todo el mundo. "En mi caso, el salir a Bolsa no fue una opción, tuve que hacerlo por circunstancias de la vida, aunque, efectivamente, vivir en un escaparate no es nada cómodo. Te acabas acostumbrando a las nuevas reglas pero el cambio es duro y eso que, en mi caso, había hecho siempre las cosas de forma cuidadosa, aunque sólo fuera por respeto a la empresa. Sigo igual. No hago ningún movimiento que pueda perjudicar a los accionistas y facilito una información muy completa".

La colocación en Bolsa de las acciones de Adolfo Domínguez no estuvo exenta de turbulencias. La euforia dominaba los mercados en los meses previos y la compraventa de los valores de las compañías pequeñas y medianas gozaba de un momento dulce. Además, el estreno bursátil de una empresa de alto diseño, un sector ausente del listado de compañías cotizadas, generó una cierta expectación eufórica. Aunque finalmente la colocación se llevó a cabo con un cierto éxito, pues hubo una demanda de 182 veces la oferta y las 3.007 pesetas del precio minorista escalaron hasta las 7.000, aunque finalmente bajaron al entorno de las 4.750, pronto se vio que la talla del traje diseñado para estas acciones era algo grande para una Bolsa que, al poco tiempo de salir Adolfo Domínguez a cotizar, se arrugó ante los problemas monetarios internacionales que se desataron por entonces. El valor prácticamente entró en hibernación durante algunos años, mantuvo planas sus constantes vitales. Paradójicamente, la vitalidad volvió al valor a raíz de la OPA fallida que lanzó Cortefiel sobre Adolfo Domínguez en el año 2004, sacándolo de la atonía y emprendiendo un camino alcista que no ha pasado desapercibido a los analistas. "Del mismo modo que estaba convencido de que el precio de colocación de nuestras acciones en Bolsa era alto, cuando nos lanzaron la OPA tuve muy claro que era absolutamente negativa para la empresa, no sólo porque el precio era muy bajo, no se aproximaba ni de cerca al valor real de la compañía, sino que el objetivo de la operación, como luego se vio, era hacerse con una marca de prestigio para luego vender mejor su propio grupo".



¿OPERACIONES CORPORATIVAS?

La valoración cotidiana de una empresa a través de los precios que se fijan en Bolsa por sus acciones ha puesto a prueba otro de los rasgos característicos del empresario gallego, la serenidad. "No me irrita ni me obsesiona que me valoren permanentemente o incluso me critiquen. Estoy convencido de que doy una imagen de calma, porque esa serenidad la tengo dentro. Además, veo la crítica incluso lógica. ¿A quién van a demoler? Entiendo hasta las opiniones negativas que se hacen por capricho, sin fundamento alguno, forman parte de la vida. Por otra parte, siempre intento ver qué hay detrás de esas críticas, porque muchas veces hay cosas. En general, no me irrita incluso que se me opongan. Si se me convence, cambio de opinión. No soy testarudo. Lo que ocurre es que a veces tardo en vencerme y tampoco tienen razón siempre quienes me llevan la contraria". Domínguez también asume con buen talante otra de las derivas de cotizar en un mercado organizado, la de poder ser comprado. "Soy muy consciente de que si han lanzado una OPA sobre Endesa, nuestra empresa, que es una mosca en comparación, también puede ser objeto de una oferta de compra. Si algún día no cuento con el apoyo de mis accionistas puedo ser opado. Eso lo tengo asumido". En la actualidad, Adolfo Domínguez tiene un 30,4% de las acciones de su empresa; la familia Puig, el 15%; la familia Noguera, a través del grupo Libertas 7, el 8,6%; Bestinver Gestión, el 6,55% y Caixanova, el 5,8%. ▀