

DIÀLEG
AMB ISAK ANDIC,
FUNDADOR DE
LA FIRMA MANGO

Per **DANIEL CLIVILLÉ**

El fundador de la firma Mango, Isak Andic, és un emprenedor català, tot i el seu origen turc. Nascut a Istanbul l'any 1955, amb catorze anys es va mudar amb la seva família a Barcelona, on es va endinsar en el món de la moda. L'any 1984 va obrir la seva primera botiga Mango al passeig de Gràcia. Actualment, la multinacional tèxtil catalana s'ha expandit per tot el món, amb una xarxa de més de mil botigues esteses per noranta països dels cinc continents. La fórmula de l'èxit: dissenys a l'última, a uns preus molt assequibles, que l'han portat a ser una de les empreses més pròsperes a escala internacional. A més, és membre del Consell Assessor Internacional d'IESE (IAB), de la Junta de l'Institut de l'Empresa Familiar, del Patronat de la Fundació Príncep d'Astúries, del Consell d'Administració del Banc Sabadell i de l'Investment Advisory Council for Turkey, i recentment ha entrat a formar part de la nova Junta del Cercle d'Economia. En qualsevol cas, Andic ha portat sempre un estil de vida extraordinàriament discret, evitant les aparicions públiques.

Daniel Clivillé (DC): Comencem pels orígens. Segons la seva biografia, arriba a Catalunya l'any 1968, quan tenia catorze anys. Expliqui'ns com era la societat en aquell moment, com era aquest país i quins factors el porten a iniciar un projecte empresarial com Mango. Com va veure Catalunya en arribar? Quin record en té?

Isak Andic (IA): Quan jo vaig arribar, Catalunya estava determinada per dos fets fonamentals: l'un, que encara vivia Franco i era un país molt reprimint on no hi havia gaires llibertats. Això es feia palès, sobretot, quan sorties a l'estranger i et comparaves. A més, amb el handicap afegit que se'ns recriminava molt el règim que teníem.

D'altra banda, la societat catalana –si la comparem amb la resta d'Espanya– tenia un nivell cultural, emprenedor, de seriositat, de disciplina, de constància, més avançat. A la vegada, a Barcelona sobretot, teníem l'herència de tot el que havien estat els seus creatius, que havien deixat un patrimoni arquitectònic i artístic molt important. Allò s'havia quedat, durant un temps, estancat i paralytitzat. A més, els emprenedors catalans que havien vist el que estava passant a Manchester amb el tèxtil, es van

començar a estendre per Sabadell i Terrassa. Catalunya va començar a convertir-se en el proveïdor de teixits de tot Espanya i part de l'estranger. Per tant, a Catalunya hi havia un actiu considerable de gent preparada, de gent seriosa, de gent que havia educat molt bé els seus fills.

I això és molt important per a un empresari. Quan vols crear una empresa i ets una multinacional que aterra aquí, la part més important són els recursos humans. Una empresa és el que és per la gent que té.

DC: Tornem als inicis. Ha parlat de persones i de seriositat, i que això s'aprèn a casa. En certa mesura, hi ha alguns indicadors que diuen que aquests valors s'estan perdent –cultura del treball, de l'esforç. Per exemple, en els rànquings d'educació estem en posicions baixes. Si ara Mango hagués de començar i vostè fos un emprenedor, un empresari que viu a Barcelona, a Londres, a Istanbul..., començaria aquí o trobaria avantatges competitius en una altra zona del món?

IA: Una cosa és començar un negoci nou quan tens cinquanta-quatre anys i l'altra fer-ho quan jo vaig començar. Jo mai no vaig pensar que arribaria on he arribat, la meva missió era anar obrint botigues i fent coses perquè era un emprenedor i un treballador. Tenia els meus motius personals per evolucionar en la vida professional. Un factor important dels emprenedors és que no escull on començar. Per casualitat, comences on estàs i vas evolucionant. Avui necessites un gran capital per iniciar un negoci. Imaginem, doncs, que comencem amb capital. Necessites trobar diners i ubicació. Jo crec que aquí es podria muntar. Mai no m'he penedit de muntar-ho aquí, ni en cap moment he pensat de canviar-ho, potser perquè sento els colors. Estic molt a gust aquí, visc aquí i, per mi, és el millor lloc del món. No m'ho he qüestionat perquè tampoc no he tingut cap dèficit, al contrari. Nosaltres treballem amb molta gent freelance, com per exemple dissenyadors, i quan els dius: «Perdoni, vostè ha de venir set o vuit vegades l'any a Barcelona», estan encantats. Jo diria que fins i tot és positiu. No hi trobo la part negativa.

DC: Per vostè les persones són molt importants. De fet, treballa amb el mateix equip des de fa anys i, junts, han fet créixer la marca Mango.

IA: Per descomptat. L'empresa va començar l'any 1984, però no començava de zero, eren uns locals de multimarca, a l'engròs, on ja hi havia un equip que ho portava. Al 1984 vam decidir canviar les botigues de multimarca per un concepte clar. Tot això ha estat gràcies a aquest equip. Dificilment

Mango hauria arribat on ha arribat si no s'hagués implantat en un país amb un substrat cultural molt potent. El fet d'estar en un lloc amb gent ben preparada, tant pel que fa a educació com a disciplina, influeix molt en qualsevol negoci que muntis. Tota la gent que entra en una empresa ajuda que les coses vagin millor.

DC: En unes declaracions assegurava que estan pensant a fer evolucionar el nom de la marca cap a Mango Barcelona.

IA: Sí. Jo crec que un país és el que és pels seus escriptors, pels seus artistes, pels seus creatius, pels seus investigadors i pels seus empresaris. Per tot el que la gent d'aquell país fa. Si nosaltres podem posar el nostre gra de sorra per Catalunya, per Espanya, aleshores posar *Barcelona* com a publicitat en noranta països crec que és positiu. Igual que va ser positiu quan es van fer les Olimpíades. Abans del 1992, vuit milions de turistes passaven per l'aeroport del Prat; ara n'hi passen trenta-vuit milions. Tu dius que vas a Barcelona i de seguida et parlen dels *Olympic Games*, de Gaudí...

Fem publicitat de Barcelona a qualsevol lloc del món, i qui sap si amb això algú pensa: «Escolta, per què no anem a Barcelona de vacances?». Estem promocionant el país.

DC: Aquesta Catalunya que ha descrit, amb estoc cultural, que va permetre construir projectes com Mango o altres, com l'ha vist evolucionar en aquests vint-i-quatre anys? Ha desenvolupat els seus punts forts?

IA: Jo crec que no hem arribat on ara podríem ser. En els àmbits empresarial i polític, entre altres, havíem d'haver arribat més lluny. En aquest aspecte, la nostra cultura ens ha condicionat. A Catalunya, per exemple, està mal vist endeutar-se. Quan els interessos estaven a un 2%, no endeutar-se, per mi, era un error gravíssim. Per créixer, cal capital. Quan els bancs t'estan dient que agafis diners per expansionar-te a fora i tu no els agafes, estàs perdent oportunitats. També ens ha costat una mica sortir fora, competir més a l'estranger.

A més, ens ha limitat el relleu generacional al capdavant de les empreses. Hem tingut una primera generació d'empresaris modèlics i brillants que ha marcat excessivament la segona generació de directius, condicionant i dificultant la presa de decisions estratègiques dels nous responsables.

DC: Es refereix a la segona generació dels propietaris de les grans companyies?

IA: Sí. A Catalunya, empresaris de segona generació que hagin destacat de forma important n'hi ha José Manuel Lara i les nissagues Rodés, Puig... Però no gaires més.

DC: Cal desenvolupar més el lideratge dels empresaris?

IA: Una cosa és el lideratge i una altra aparèixer a la premsa. Aquest segon aspecte segur que no, perquè a Catalunya està molt mal vist.

DC: Està mal vist sortir a la premsa?

IA: Una cosa és sortir a la premsa rosa i una altra a la premsa econòmica agafant compromisos. Això últim no ho veig malament, va bé per a tothom, és un model de referència per a gent jove que pugui dir: «Jo, de gran, vull ser com aquest». Perquè al final les coses es repeteixen. Potser sí que calen més líders empresarials, com també falten líders polítics.

DC: Parlàvem de l'evolució de Catalunya en aquests vint-i-cinc anys. Avui estem en un paradigma molt diferent del de l'any 1984, on Catalunya començava a obrir-se a Europa. Actualment estem immersos en plena globalització. A casa nostra hi ha hagut famílies que, durant generacions, s'han dedicat al tèxtil i que avui ja no s'hi dediquen perquè no han sabut adaptar-se a la competència d'Àsia, per exemple. En canvi, Mango ha sabut aprofitar aquest nou escenari per esdevenir una empresa global. La globalització imposa reptes, però també oportunitats per crear una companyia com aquesta. Vostè que lidera un projecte global, creu que estem fent front als reptes actuals? Ha dit que en els últims anys ens ha faltat empenta: tenim els actius suficients per afrontar els pròxims anys?

IA: Els actius sempre hi són, però falta que es donin les circumstàncies. Podem millorar? Molt. El problema seria si tot ho veiéssim bé. La meva fórmula és no dir com de bé fem les coses, sinó allò que fem malament. El dia que ho fem bé, on serem? Per tant, la meva visió és no pensar que bé que ho fem. Això també es pot aplicar al país. Necessitem que surtin més empresaris i obrin companyies? Segur que sí. Si mires les empreses que més facturen a Alemanya o a França i les compares amb nosaltres veuràs que juguem en una altra lliga. L'objectiu a marcar-nos en l'àmbit empresarial és estar a la mateixa lliga que aquests països. Si jo fos un polític, em preguntaria: «Què cal per jugar a la primera divisió? Què volen els empresaris? Quines infraestructures necessiten? Quines ajudes els calen?». És l'única manera de jugar a la mateixa lliga. Un cop estiguéssim a primera divisió, em tornaria

a preguntar quins objectius ens hem de marcar per sobrepassar-los i crear una nova lliga on ells estiguessin darrere nostre. Respecte de l'any 1984, hi ha distàncies que s'han anat escurçant, però segueix havent-hi una distància important. Sobre si la gent està més o menys preparada..., recordo que quan vaig començar la gent era tot cor i feien les hores que calguessin. Avui, la gent està més preparada i amb menys hores et poden aportar força més.

DC: Per tant, no és dolent aquest canvi.

IA: No, aquest canvi és obligatori. Igual que en tots els països nòrdics. No és la quantitat el que importa, sinó la qualitat.

DC: Tornant a l'escenari de la globalització, la situació a casa nostra no és massa diferent de la del conjunt d'Europa. Una visió molt recurrent és la de pensar que estem evolucionant cap a un escenari en el qual Nord-amèrica serà el lloc del món on hi haurà grans esforços en R+D, Àsia serà la fàbrica del món on es farà la producció amb cada vegada més valor afegit i Europa serà una regió envellida i un magnífic espai per al turisme, mentre que Àfrica continuarà despistada. Un futur poc encoratjador per al nostre continent. Què en pensa?

Com ho veuen vostès, que operen des d'una perspectiva global? Podem, com a país i com a continent, perdre moltes oportunitats veient els avenços d'Àsia i la no capacitat d'arribar als estàndards de desenvolupament i d'investigació d'Amèrica?

IA: En primer lloc, jo no hi estic gens d'acord, amb això. La meua visió del món és diferent. El primer que veig és que l'imperi americà anirà afluixant-se i l'imperi xinès tornarà a pujar com ho va fer fa segles i com ho van fer imperis com l'otomà, el grec, el romà o l'egipci. Els xinesos havien estat un imperi molt important i molt avançat, molt més que Europa. L'any 1500 ja menjaven amb palets i ceràmica fina mentre a Europa ho fèiem amb les mans. La Xina és la competència del futur. Tenen mitja població estudiant a les universitats nord-americanes i aprenen ràpid. La Xina, per mi, és com el Japó fa quaranta o cinquanta anys. Fa cinquanta anys ningú parlava de qualitat, però a poc a poc van millorant. Nosaltres a la Xina produïm des de fa setze anys i cada cop s'encareix més, ho fan perfecte. Fem una sol·licitud i ens en despreocupem perquè sabem que ho fan bé i són perfeccionistes. És l'únic país on dius: «Necessito dos milions de peces en dues setmanes», i són capaços de fer-les.

La diferència dels xinesos amb els japonesos és que els primers són deu vegades més nombrosos en població. En segon lloc, són igual de treballadors i igual de seriosos. En tercer lloc, són més ambiciosos que els japonesos. En quart lloc, són flexibles; un japonès no és gens flexible: si el treus d'on l'has posat, està perdut. Un xinès s'adapta. En cinquè lloc, per als xinesos la religió són diners, la família són diners i la vida són diners. És increïble la força que tenen per aconseguir els seus desitjos. Dit d'una altra manera: si un europeu o un americà té cinquanta milions d'euros, se'n va a jugar al golf o se'n va de vacances. Un xinès, perquè faci el mateix, ha de tenir mil milions d'euros, per tant, l'ambició és molt important. Són llestos, són intel·ligents, són treballadors, són seriosos... Són implacables. Aclarit això, què passarà amb Europa? Europa mai no serà un lloc de vacances. Els europeus tenim cultura, tenim disciplina, som treballadors i ens adaptem. Quan la indústria se n'ha anat, hem creat altres camps de treball, com els serveis. Europa s'anirà adaptant i serà un continent igual o més important que abans. Europa ha perdut lideratge després de la Segona Guerra Mundial. Per tant, ja estem al mig: no anirem ni a millor ni a pitjor. Tindrem un altre tipus de cultura, serem més profunds i ens emmotllarem a les circumstàncies. El que hem fet fins ara. Mentre hi hagi pau, no veig cap perill perquè Europa quedi despenjada.

DC: I no pensa que, malgrat l'esperit emprenedor, a Catalunya tenim alguns punts febles de cara a la globalització? Per exemple, la manca de visió de projectes grans. El típic emprenedor català té una visió de projectes petits: només ven al mercat d'Espanya. Sí que hi ha grans companyies que han sortit fora, però les regles de la globalització són de projectes grans, i aquí, d'entrada, ens manca finançament.

Vostè ens explicava que els xinesos necessiten mil milions d'euros per sentir-se rics i que els europeus i americans necessiten cinquanta milions o menys. Hi ha massa gent aquí que pensa en quants diners et fan falta per no treballar mai més. Aquesta ambició que tant veu en els xinesos, des d'una visió pessimista, no existeix a Catalunya.

IA: Sí que és així. Però una cosa és que per cultura i tradició siguem un país amb una estructura econòmica basada en la petita i mitjana empresa, que no és dolent. És bo que hi hagi moltes pimes, però també que hi hagi gent que surti a fora. Unes pimes ben organitzades, rendibles, amb cultura

multinacional i servei nacional no són dolentes. Si tinguéssim gent amb valor i ganes... Al final tot és cultura i ganes de treballar, que t'agradi el que fas. La gent el que vol és descansar com més aviat millor, treballar menys. Si t'agrada el que fas, aleshores et diverteix créixer i sortir fora. Això suposa esforç, no dormir a la nit, reunions, estar en tensió, empènyer, treballar... Però si a tu t'agrada i et dóna energia, és un sacrifici que pots veure com una diversió. Tot això és necessari per un projecte gran. Com ho veig aquí? Poden passar uns anys, però tenim un bon planter d'empresaris. També cal fer un esforç a nivell polític per empènyer. És tot un conjunt de coses.

DC: Des de principis d'any hi ha un debat sobre si estem en crisi o no. Avui ja hi ha consens que efectivament estem en un moment de crisi o desacceleració. Hi ha consens que aquest país no creixerà enguany ni el que ve igual que en els últims catorze anys. La nostra generació no ha viscut mai una crisi durant l'etapa professional; en els darrers temps sempre hem crescut un 3% o més. Això, doncs, és una novetat. Tenim el mite del 1993, però no sabem què passarà. Com ho valora, com es veu des d'una empresa com Mango?

IA: Primer, créixer és una cosa, la inflació és una altra i mesurar les coses, una altra. Segon, aquesta crisi no té res a veure amb la del 1993 ni amb cap que hi hagi hagut abans. És una crisi que anomenaria «de confiança», i la confiança és bàsica en tot: si hi ha confiança en una família, tot anirà bé; si hi ha confiança en una empresa i amb la teva gent, es tira endavant, si no tot es queda bloquejat. Sense confiança no saps què fer, no saps si t'enganyen, si et roben... Si, a sobre, aquesta *crisi de confiança* arriba als pactes que hi ha entre bancs i no hi ha liquiditat perquè la banca pugui prestar diners a les pimes i la resta d'empreses, tot es comença a alentir i a parilitzar-se. Això és el que estem vivint. Al seu costat hi ha la crisi *subprime* que va començar als Estats Units i que no ha arribat a Espanya, encara que a Europa sí. Nosaltres podem substituir-la per la dinàmica del nostre sector immobiliari. Què estava passant? A Espanya estàvem construint 750.000 habitatges l'any, quan l'habitual és construir-ne entre 400.000 i 450.000. Això són vasos comunicants. En els últims anys hi havia un sobrant de 350.000 habitatges. Per tant, fins que això no es pari, no es vendran tants habitatges com abans. I calen tres o quatre anys. La confiança dels bancs també necessita un temps, i les coses aniran canviant. La construcció també canviarà, quan l'aigua torni al seu nivell, perquè les coses no van ni de sobte cap amunt ni de sobte cap avall.

Bé, el primer que ens van ensenyar a tots a la universitat és que l'economia és cíclica i que cada crisi és un món diferent. S'han d'ajustar moltes coses. Les empreses que podrien anar bé però que no han fet els deures desapareixeran, com sempre passa. Només quedaran els seriosos de veritat, els que donen valor, els que no s'han marejat per res. Continuo dient que, en època de crisi, és quan realment comences a fer el teu gran esforç. Quan les coses van malament has de dedicar-hi més temps, més recursos, més reunions, més enginy, tallar despeses i treure els teus millors productes. És l'única forma de millorar. Per això la turbina surt en la Segona Guerra Mundial, perquè els alemanys estaven desesperats; volien alguna cosa que anés molt ràpida, que anés directament a Londres i que fos teledirigida, i van desenvolupar les bombes V1 i V2. I això només surt quan estàs en tensió.

Quan nosaltres anàvem a les fires, les provisions sortien en la data en què havien de sortir, perquè si no això mai s'acaba i tot va massa lent. Quan hi ha crisi comences a collar tots els cargols. A més, poden sortir oportunitats: en el nostre cas apareixen possibilitats en la compra de locals que abans no estaven disponibles; o si la competència està fluixa i acomiada gent, podem fitxar aquesta gent. També hem de disminuir les despeses, ampliar el marge, trobar fàbriques que estaven ocupades per altres que han marxat..., anivellar-nos a una posició millor. Per tant, crec que la crisi és imprescindible. Jo ho compararia amb una canya de bambú: si va creixent i creixent sense cap nus, es trenca. La crisi, cada cinc, sis o set anys, fa un nus que reforça la canya de bambú.

DC: Hi ha alguns elements de la situació econòmica que difereixen molt dels del 1993, com ara l'element de confiança, i també d'altres com ara que hi ha milions de persones accedint a un nivell de vida que els occidentals hem gaudit des de fa generacions. I això és bo. El que passa és que no n'hi ha per a tothom: en els últims mesos hem vist com pujava el preu de les primeres matèries, dels carburants, de les fonts d'energia.

Alguns analistes diuen que estem arribant a una era de postdesenvolupament en la qual l'esquema de consum de les persones canviarà molt. Ja no és consumir més per consumir més: volem consumir més net; quan comprem els nostres cotxes ens fixem més en el que contaminen. Això era impensable fa uns anys i només ho tenien en compte els «verds». Pensem

a tenir poc. Pensem en escenaris on les cases no podran ser gaire grans perquè les fonts d'energia per escalfar-les també seran més cares. Creu que estem canviant les bases del nostre model de creixement i comportament de les persones? Com es gestionen aquests canvis des d'una companyia com Mango, basada en el moment, en la moda, en la temporada?

IA: Estic d'acord que cada cop estem més sensibilitzats amb la idea de tenir cura del nostre planeta. Per tant, els nostres hàbits van canviant. La casa que se la faci cadascú com pugui. Els hàbits de comprar també canvien, la gent mira si el cotó és ecològic. Nosaltres ja hi estem sensibilitzats, en això, i ja hem començat a treballar-hi. La nostra companyia mai no ha pensat a produir roba per llençar, perquè és roba de molta qualitat. Una marca o una imatge no es pot construir en l'«utilitzar i tirar». D'altra banda, hi ha coses que no canvien mai a la vida: una dona sempre és una dona, sempre li agrada presumir, sempre ha de tenir alguna cosa diferent de l'altra. La moda és això, és glamur, és posar-se guapa, que la dona gaudeixi comprant i pugui canviar-se. Nosaltres el que hem fet és socialitzar la moda. Antigament, que la gent anés ben vestida i a la moda era caríssim; ara no: nosaltres hem fet que puguis comprar el mateix que en una marca cara, la mateixa temporada, la mateixa tendència, el mateix model i el mateix tall. El resultat és el mateix. Molta gent està orgullosa de tenir una peça a l'última moda, amb la millor qualitat i al millor preu. Jo no crec que els hàbits canviïn, seria com matar la dona.

DC: Mango també ha tret la segona col·lecció d'home. Mango ja s'ha convertit en una companyia global, present en molts països, amb aquest leitmotiv de socialitzar la moda. Ara cap a on va, què ha de ser Mango en un futur?

IA: El més important per nosaltres és seguir fent Mango. Amb bona qualitat, bona imatge i bona publicitat. Volem que la nostra imatge sigui cada cop més respectada, que estigui més amunt. També millorar, si podem, la qualitat i la distribució. Com a primer objectiu, malgrat la crisi, volem duplicar la nostra facturació en els pròxims quatre anys. A més, comptem de jugar en la primera lliga mundial del nostre sector: els que més facturen en volum, però amb el nostre posicionament de marca.

DC: Es pot fer això sense entrar en borsa? Duplicar la facturació en quatre anys suposa invertir en molts recursos.

IA: De moment no ho farem. Mentre jo visqui i els meus socis m'ho permetin, no.

DC: És curiós, això. Fa poc vaig llegir un llibre de Richard Brandson, líder del Grup Virgin, que va sortir a borsa i després es va haver de retirar perquè no li va anar bé. Per què una companyia tan gran no necessita ser a la borsa?

IA: És com tot a la vida. Si tu vols fer alguna cosa, has de tenir els teus motius. Per sortir a borsa has de tenir necessitat i motius, i no tots en tenim. Pots sortir a borsa perquè necessites finançament, i no és el nostre cas perquè tenim recursos propis. Si hem necessitat una ajuda ens l'han donada els bancs, i quan volem créixer més ens ajuda el franquiciat, perquè el franquiciat inverteix en l'obertura de noves botigues. Aquestes tres potes que tenim ens ajuden a tirar endavant. Un altre motiu per sortir a borsa seria que jo pensés: «Encara que tinc socis, ara vull realitzar una part de l'actiu per la tranquil·litat de la resta de la meva vida». Tampoc no és el cas, perquè ho he fet en aquests anys diversificant les inversions. La capacitat de lideratge tampoc falla perquè fa temps que tenim la gestió professionalitzada. No veiem cap motiu per accedir a borsa.

DC: Canviant de tema, és curiós el que ens ha explicat. Els empresaris, normalment, també parlen de persones, però no parlen d'estoc de cultura i d'educació com ho fa vostè. El Centre d'Estudis Jordi Pujol és una fundació que s'ha creat per analitzar la situació de l'estoc de valors i d'educació d'un país i un continent com són Catalunya i Europa, que són els escenaris per on el president Pujol s'ha mogut. És evident que per vostè aquest tema és important. Vostè haurà vist evolucionar molt la gent jove: creu que aquesta actitud, aquest compromís i aquesta capacitat estan funcionant bé en aquest país? Evolucionem correctament?

IA: Jo crec que si tinguéssim unes pautes per saber en quina època la gent treballava més, estic convençut que ara s'estudia molt més que abans, es fan més carreres que abans, més cursos... Es pot millorar? Sempre. Podríem estar molt més preparats? Segur que sí. Si compares la gent que té trenta anys i que ha acabat carreres amb els anglesos, els alemanys o els francesos, aquests continuen sent millors. És la veritat, ho hem de fer millor. Hem de preparar-nos millor. La nostra major prioritat ha de ser l'anglès: que tothom parli anglès a Espanya, que sigui com a Holanda, com

a Dinamarca, com a Suècia, com al país que ha progressat més a Europa. L'anglès no només és «l'idioma», és molt més: és comunicació, entendre com pensen les persones, com actuen, per què ho fan així, els costums, les cultures... Quan comences a llegir llibres en anglès, et dupliques: des d'un punt de vista humà, d'intel·ligència, de cultura. Si jo pogués demanar una cosa als polítics seria treballar en el domini de l'anglès, que en aquest país l'anglès sigui com el català, el castellà o el basc, que sigui el segon idioma més important.

DC: I els americans? Continuen sent el número u?

IA: Els Estats Units estan al davant pel model de creixement que han adoptat. El model europeu és socialment molt responsable. El sistema americà és el model de *champion* (el que val, val; el que no val, al carrer). Si saps que tens un sou baix però el variable és altíssim, treballaràs molt. Si tens el sou fix però sense variable, faràs el que vulguis perquè acabaràs cobrant el mateix. I si a sobre cobres de l'atur, jo no t'estic motivant. L'americà, sí. Per tant, si la Xina agafa el model americà, serà líder. Si agafa l'europeu, no serà líder.

DC: Llavors, creu que l'estat del benestar anestesia iniciatives?

IA: No dic que sigui dolent; són dos sistemes. Un model fa que vagis per totes i l'altre et protegeix i ofereix un benestar social més repartit. Si amb el model social podem resistir als ferotges que van amb variable, doncs bé.

DC: Canviant de tema, quines han estat les claus de l'èxit de Mango?

IA: La primera, la gent, i a partir d'aquí n'hi ha trenta més. Les persones són l'èxit, de Mango i de qualsevol companyia.

DC: Costa trobar gent treballadora?

IA: És com tot. Hi ha persones que segons on estiguin et rendeixen un 10%, un 20% o un 40%, i segons on et rendeixen un 150%. És important estar motivat, estar a gust, que ho sentis teu, que t'ho passis bé. Que anar a treballar cada dia sigui una passió, una il·lusió, un divertiment. Que tinguis objectius i que hi arribis.

DC: Com va arribar a aquesta indústria, per casualitat o bé perquè té passió per la moda?

IA: Sincerament, per casualitat. Algú em va portar quatre bruses, les vaig vendre i en vaig comprar més. Igual com em podrien haver portat quatre gots...

DC: No és una cosa que portés dins...

IA: En aquella època no ho pensava. Ara sí que ho veig: vull facturar quatre vegades més d'aquí a deu anys, estar en primera divisió. Ara veig l'estratègia clara. Quan vaig començar tenia disset anys i la meua única estratègia era menjar.

DC: La primera lliga mundial en deu anys?

IA: Aquest és l'objectiu.

DC: Què recomanaria a un emprenedor que estigui iniciant un negoci?

IA: Primer, que sigui molt valent. En segon lloc, que cregui en unes idees i es posi objectius. Que faci un bon equip i es comuniqui amb ell perquè tothom sàpiga en quina direcció va. Estudiar bé el que vol fer. Que sigui diferent dels altres, que aporti alguna cosa nova, que introdueixi canvis, un enfocament distint. Que sigui molt honest: si hi ha confiança, tot funciona; si no hi ha confiança, no funciona res. Que faci sentir el negoci als seus treballadors. Cal també expansionar-se. Estar molt informat de tot, sobretot de la competència. Posar constantment l'empresa en crisi. Cal tenir clars els objectius i preguntar-se: què he fet per aconseguir aquests objectius?

DC: I per fer alguna cosa com Mango durant vint-i-cinc anys, només hi ha treball, no hi ha diversió?

IA: Hi ha altres coses. Si em preguntes què trobo a faltar, et puc dir que quan era molt jove, dels vint als trenta anys, vaig descuidar la meua vida privada perquè treballava dissabtes i diumenges. Després me n'he adonat i he compaginat les dues coses. Si saps delegar bé i et rodeges de gent vàlida, tens temps per trobar amics i dedicar-te a la família. Però no em penedeixo de res, faria el mateix. Em considero un home molt afortunat.

DC: Moltes gràcies i bon dia.

IA: Moltes gràcies a vosaltres.