

EL PAÍS SEMA



Nº 2.493 / ENTREGA CON EL PAÍS EL DOMINGO 7 DE JULIO DE 2024 EN ESPAÑA Y PORTUGAL



La misión de Sara (en la Tierra)

por Margaryta Yakovenko
fotografía de Caterina Barjau



eesa

July 7, 2024

EL PAÍS SEMANAL

2.493

20

Perfil. Sara García Alonso, Astro Sara

Mientras espera su misión con la Agencia Espacial Europea, la bióloga se ha propuesto otro reto, esta vez en la Tierra: promocionar la ciencia.

32

Fotoensayo. Vivir entre ruinas

Mário Cruz retrata el drama de las infraviviendas de Lisboa.

40

Reportaje. El espíritu de Seattle

Viaje a la ciudad del grunge 30 años después de la muerte de Kurt Cobain.

48

Entrevista. Devika Bulchandani

"Haz menos y mejor", dice la directiva de Ogilvy, el gigante de la publicidad.

56

Decoración. Gary Friedman

Aterriza en Madrid con la propuesta de la marca RH.

-
- 6 Palos de ciego
Javier Cercas
 - 8 Las copas y las letras
Ignacio Peyró
 - 14 La imagen
Juan José Millás
 - 74 Maneras de vivir
Rosa Montero
-

Fotografía de portada:
Caterina Barjau



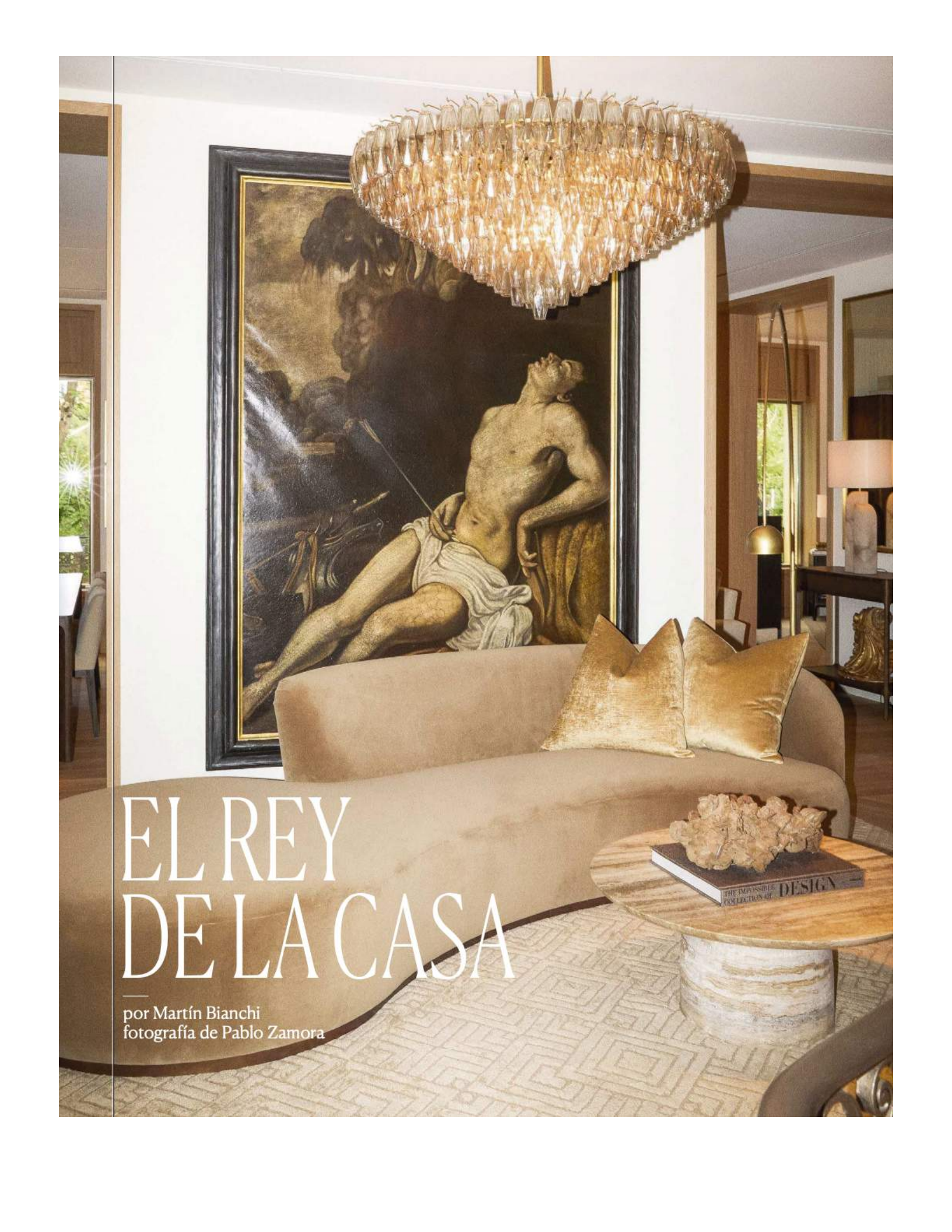
32

48



40

3



EL REY DE LA CASA

por Martín Bianchi
fotografía de Pablo Zamora

PLACERES
DECORACIÓN

Gary Friedman se crio sin padre, sin dinero y sin un hogar. Hoy es multimillonario gracias a la firma RH, un gigante de la venta de muebles de lujo que acaba de desembarcar en España. "Ikea dice que vende decoración para todo el mundo. Nosotros decimos que creamos inspiración para todo el mundo", explica este magnate del interiorismo.



En esta página, Gary Friedman, CEO de RH, posa en uno de los salones de la tienda que acaba de inaugurar en la capital. "¿Por qué Madrid? ¿Por qué ahora? ¿Por qué no? Ahora mismo Madrid es una de las ciudades más dinámicas y cosmopolitas del mundo", asegura. En la página anterior, otro de los espacios de la tienda madrileña.

PLACERES DECORACIÓN

Las tiendas de RH, a las que llaman "galerías", están pensadas para que el visitante sienta que se ha colado en una mansión. Gary Friedman, CEO de la marca, lo llama "experiencia inmersiva". No hay precios ni cajas registradoras a la vista, solo una sucesión de salones donde se venden muebles de madera de gran tamaño y sofás modulares en colores neutros. Una cama cuesta unos 7.000 euros, un sofá minimalista puede ascender a 10.000, y una lámpara estilo *chandelier* roza los 20.000 euros. "No sé si vendemos lujo. Creo que vendemos diseño inspirador."

Quizá no todo el mundo que entra a nuestras galerías puede comprar nuestros muebles, pero sí puede encontrar inspiración", puntualiza el presidente de la compañía. En esta página, algunos espacios de la galería de RH en Madrid, donde se pueden adquirir muebles, pero también obras de arte e instalaciones. En la página siguiente, más detalles de la tienda, ubicada en un palacete en la plaza del Marqués de Salamanca, en Madrid, a pocos metros de la Milla de Oro.



Solo un tercio de las ventas de RH es por internet. El negocio crece más rápido a través de sus tiendas, a las que llaman "galerías"



GARY FRIEDMAN (SAN Francisco, 66 años) acaba de aterrizar en Madrid a bordo de uno de los dos *jets* privados que

tiene RH, la empresa que preside, un gigante de la decoración en Estados Unidos, con 5.800 empleados y 72 tiendas en el mundo. Son las siete de la tarde y en una hora tiene que inaugurar la primera tienda de la firma en España, en un palacete en la plaza del Marqués de Salamanca. La ubicación parece inmejorable para vender muebles de lujo. El *hôtel particulier* se levanta a unos metros de la Milla de Oro, donde viejas fortunas españolas como los March o los Fierro conviven con nuevas fortunas recién llegadas de Latinoamérica. A medianoche, cuando termine la fiesta de apertura, Friedman regresará a Nueva York en su Gulfstream G650, el *jet* más caro y rápido del mercado. Por la mañana tiene una reunión con inversores y analistas de Wall Street para reportar sobre el desempeño de su compañía en el último trimestre.

Friedman se viste como los magnates de Silicon Valley. Lleva camiseta y pantalones negros y un chaleco en tono tierra. Tiene una energía desbordante y un bronceado perpetuo que le hacen parecer más joven. Es como un Jay Gatsby moderno, un hombre hecho a sí mismo que disfruta haciendo las cosas a lo grande. A la fiesta en Madrid ha invitado a celebridades y aristócratas locales. La tienda está pensada para que el visitante sienta que se ha colado en una mansión. Él lo llama "experiencia inmersiva". No hay precios ni cajas registradoras a la vista, solo una sucesión de salones con muebles de madera de gran tamaño y sofás modulares en colores neutros. Aunque no lo parezca, aquí está todo a la venta. Una cama cuesta unos 7.000 euros,


un sofá de gran escala puede valer unos 10.000 euros, y una lámpara estilo *chandelier* roza los 20.000 euros. "Somos una marca americana. El mundo no sabe quiénes somos. Estamos empezando a salir de casa y nos tienen que conocer", dice el CEO mientras se acomoda en un sofá de terciopelo, en una sala forrada con cortinones a juego. "¿Por qué Madrid? ¿Por qué ahora? ¿Por qué no? Ahora Madrid es una de las ciudades más dinámicas y cosmopolitas del mundo", continúa.

RH, una firma eminentemente estadounidense, está en plena expansión mundial. Acaba de abrir tiendas en Bruselas, Múnich y en los Cotswolds, el refugio campestre favorito de los ricos británicos. Y tiene previsto una veintena de aperturas en ciudades como París, Londres o Milán. La empresa lleva tiempo preparando su desembarco en Madrid. Hace seis años, Friedman se encontró en California con el interiorista Michael Smith, pareja de James Costos, exembajador de Estados Unidos en España. "Como Michael vivía muy cerca de aquí, le pregunté qué le parecía esta ubicación. Me respondió: 'Es impresionante'. Eso era todo lo que necesitaba oír", recuerda.

Falta menos de una hora para la inauguración de la tienda y todavía hay un centenar de empleados de RH ultimando detalles. Todos han venido de Estados Unidos para trabajar en esta apertura. Friedman los



llama "socios" y les exige el mismo nivel de dedicación y compromiso que él tiene con la compañía. Uno de sus lemas es: "Hacemos lo que amamos, con gente a la que amamos y para gente que ama lo que hacemos". Otro de sus eslóganes es: "Este no es nuestro trabajo, esta es nuestra vida". David Segal, periodista de *The New York Times*, ha descrito al CEO de RH como el "jefe de una secta que gira en torno a los muebles para el hogar, con su propia biblia, catálogos brillantes de 350 páginas que aparecen en tu buzón; con su propia terminología; y con su catecismo". En RH no hablan de tiendas, sino de "galerías". A los beneficios los llaman "propósitos", y a los catálogos, "libros de inspiración". "No cambiamos los nombres porque sí, sino para cambiar la perspectiva sobre este negocio", explica. "Nuestras galerías son lugares donde puedes soñar, inspirarte y encontrar arte, artefactos e instalaciones", señala. El concepto parece funcionar. Solo un tercio de



“Mi madre y yo éramos pobres. Nunca tuve un hogar, nunca estuve expuesto al diseño, ni al lujo ni a nada parecido”, dice Gary Friedman

En esta página, uno de los dormitorios expuestos en la tienda de RH. En la página siguiente, Friedman, CEO de la firma, un hombre hecho a sí mismo que disfruta haciendo las cosas a lo grande. “El mundo no sabe quiénes somos. Somos una marca americana. Estamos empezando a salir de casa y nos tienen que conocer”, dice.



las ventas es por internet. El negocio crece más rápido en las galerías.

Al igual que el Gatsby de F. Scott Fitzgerald, Friedman se crió sin dinero y sin una casa. Su padre murió cuando era pequeño, y su madre, que padecía una enfermedad mental, tuvo que hacerse cargo sola de él. “Mi madre y yo éramos pobres y nos mudábamos todo el tiempo de un lado a otro. Nunca tuve un hogar, nunca estuve expuesto al diseño, ni al lujo ni a nada parecido. No teníamos ni muebles. De niño pensaba que la gente con un televisor a color era rica”, admite.

Con 18 años empezó a trabajar como el chico del almacén en una tienda de la marca de ropa The Gap en California. “Me llamaban Gary Gap porque me postulaba a todo. Entonces me di cuenta de que me gusta formar equipos, organizar y ordenar. Aprendí mucho sobre liderazgo y fui progresando”, dice. Con 25 años, ya era el gerente regional más joven de la empresa. Tenía 60 tiendas a su cargo.

En 1988, con poco más de 30 años, el gigante de muebles Williams-So-

noma lo fichó. Su jefe, Howard Lester, le encargó que cogiera las riendas de Pottery Barn, una pequeña subsidiaria enfocada en la venta de vajillas y accesorios de cocina. “En ese momento la marca perdía unos 40 millones al año. Lester me dijo: ‘Véndela, ciérrala o arrégla’. Decidió arreglarla. En una década, Pottery Barn se convirtió en una marca con ventas por más de 1.000 millones de dólares.

Friedman se volvió el delfín de Howard Lester y lle-

gó a tener acciones de Williams-Sonoma por valor de 15 millones de dólares. “Lester era como un padre para mí. Siempre me decía: ‘Chico, me has hecho un hombre rico. Tú serás el siguiente CEO’”. Una noche de 2001 su jefe lo invitó a cenar y le anunció que otra persona iba a ser el CEO. “Me rompió el corazón”, recuerda. “Me dijo que no me fuera. Me recordó que tenía acciones. Pero yo, que nunca tuve dinero, no trabajo por el dinero”.

Esa noche no se quedó a cenar con su jefe. Renunció a su cargo, pero solo estuvo unas horas sin empleo. Stephen Gordon, fundador de Restoration Hardware, una marca de muebles que competía con Williams-Sonoma, le ofreció trabajo a los pocos días. “Me dijo que su empresa estaba a punto de quebrar y me preguntó si sería capaz de reunir dinero de los bancos para salvarla”. Friedman llamó a algunos inversores y puso cinco millones de dólares de su propio bolsillo para el rescate. “Me pasé años lidiando con los vencimientos de los préstamos. Pero lo que no te mata te hace

más fuerte”, asegura. “No cambiaría por nada lo que he vivido aquí”.

Ahora es un hombre rico. Según *Forbes*, su patrimonio neto asciende a 1.500 millones de dólares. Bajo su dirección, RH (antes Restoration Hardware) también ha prosperado. En 2021 la compañía marcó un récord de ingresos netos de 3.800 millones de dólares. En 2023 superó los 3.000 millones. RH se ha diversificado con otras líneas de negocio: 22 restaurantes, un yate de alquiler para surcar las aguas del Caribe, un hotel en Nueva York y otro en construcción en Aspen... “No sé si vendemos lujo. Ikea dice que vende decoración para todo el mundo. Nosotros decimos que creamos inspiración para todo el mundo. Quizá no todos pueden comprar nuestros muebles, pero aquí pueden encontrar inspiración”, puntualiza.

Los altos ejecutivos no acostumbra a expresarse con términos como “inspiración”, “esperanza” o “amor”. Friedman lo hace todo el rato. “Por eso no suelo hablar de mi visión en Wall Street. Me encerrarían”, dice. Al día siguiente de la entrevista con *El País Semanal* tuvo que hablar en Wall Street sobre los resultados de RH en el último trimestre. La empresa no está alcanzando los objetivos esperados. Friedman explicó que las cosas no van a mejorar hasta que las tasas de interés bajen y la venta de propiedades de lujo vuelva a subir en Estados Unidos.

Mientras sus competidores se achican o refuerzan las ventas *online*, él no para de abrir tiendas físicas. La estrategia es arriesgada. Las acciones de RH cayeron después de su comparecencia en Wall Street. Pero Friedman, principal *shareholder* y mandamás de la compañía, no parece preocupado. “El dinero no da la felicidad”, decía a *El País Semanal* pocas horas antes de su reunión con los accionistas. Al “rey de la casa” le gusta más el riesgo que el dinero. —EPS



Page 1.

Decoration.

Gary Friedman

He lands in Madrid with the proposal of the RH brand

Page 2.

THE KING OF THE HOUSE

by Martín Bianchi photography by Pablo Zamora

Page 3.

Gary Friedman grew up without a father, without money and without a home. Today he is a multimillionaire thanks to the firm RH, a giant in the sale of luxury furniture that has just landed in Spain. in Spain. "Ikea says it sells decoration for everyone. We say we create inspiration for everyone," explains this interior design magnate.

On this page, RH CEO Gary Friedman poses in one of the rooms of the boutique that has just opened in the capital. "Why Madrid, why now, why not? Right now Madrid is one of the most dynamic and cosmopolitan cities in the world," he says. On the previous page, another of the spaces in the Madrid boutique.

Page 4.

RH's stores, which they call "galleries", are designed to make the visitor feel as if he or she has stepped into a mansion. Gary Friedman, CEO of the brand, calls it an "immersive experience". There are no prices or cash registers in sight, just a succession of rooms selling oversized wooden furniture and modular sofas in neutral colours. A bed costs around 7,000 euros, a minimalist sofa can go up to 10,000 euros, and a chandelier-style lamp is around 20,000 euros. "I don't know if we sell luxury. I think we sell inspirational design.

Maybe not everyone who comes into our galleries can buy our furniture, but they can find inspiration," says the company's president. On this page, some of the spaces in the RH gallery in Madrid, where you can buy furniture, but also works of art and installations. On the next page, more details of the store, located in a small palace in Madrid's Plaza del Marqués de Salamanca, just a few metres from the Golden Mile.

Only a third of RH's sales are online. The business grows faster through its boutiques, which they call "galleries".

Page 5.

Gary Friedman (San Francisco, 66 years old) has just landed in Madrid aboard one of the two private jets owned by RH, the company he presides, a decoration giant in the United States, with 5,800 employees and 72 stores around the world. It is seven o'clock in the evening and in an hour he is due to inaugurate the firm's first boutique in Spain, in a small palace in

the Plaza del Marqués de Salamanca. The location seems unbeatable for selling luxury furniture. The hôtel particulier is just a few metres from the Golden Mile, where old Spanish fortunes such as the March and Fierro families coexist with new fortunes recently arrived from Latin America. At midnight, when the opening party is over, Friedman will return to New York in his Gulfstream G650, the most expensive and fastest jet on the market. In the morning he has a meeting with Wall Street investors and analysts to report on his company's performance in the last quarter. Friedman dresses like a Silicon Valley tycoon. He wears a black T-shirt and trousers and an earth-toned waistcoat. He has a boundless energy and a perpetual tan that makes him look younger. He's like a modern-day Jay Gatsby, a self-made man who enjoys going big. He has invited local celebrities and aristocrats to the party in Madrid.

The store is designed to make the visitor feel like they have stepped into a mansion. He calls it an "immersive experience". There are no prices or cash registers in sight, just a succession of rooms with oversized wooden furniture and modular sofas in neutral colours. Although it may not look like it, everything is for sale here. A bed costs around 7,000 euros, a large-scale sofa can be worth around 10,000 euros, and a chandelier-style lamp is around 20,000 euros. "We are an American brand. The world doesn't know who we are. We're just starting to get out of the house and they have to know us," says the CEO as he settles into a velvet sofa, in a room lined with matching drapes. "Why Madrid, why now, why not, why not? Now Madrid is one of the most dynamic and cosmopolitan cities in the world," he continues. RH, an eminently American firm, is in the midst of a global expansion. It has just opened boutiques in Brussels, Munich and the Cotswolds, the favourite country retreat of the British rich. And it plans to open around twenty more in cities such as Paris, London and Milan. The company has been preparing its arrival in Madrid for some time.

Six years ago, Friedman met the interior designer Michael Smith, partner of James Costos, former US ambassador to Spain, in California. "Since Michael lived very close to here, I asked him what he thought of this location. He said, 'It's stunning. That was all I needed to hear,'" he recalls. Less than an hour to go before the store's opening and there are still a hundred or so RH employees finalising details. All have come from the United States to work on the opening. Friedman calls them "partners" and demands the same level of dedication and commitment he has to the company. One of his mottos is: "We do what we love, with people we love and for people who love what we do". Another of his slogans is: "This is not our job, this is our life". David Segal, a journalist for The New York Times, has described RH's CEO as the "head of a cult that revolves around home furnishings, with its own bible, 350-page glossy catalogues that appear in your mailbox; with its own terminology; and with its own catechism". At RH they don't talk about boutiques, they talk about "galleries". They call the benefits "resolutions", and the catalogues "inspiration books". "We don't change the names for the sake of changing the names, but to change the perspective on this business," he explains. "Our galleries are places where you can dream, get inspired and find art, artefacts and installations," he says. The concept seems to be working.

Only one third of sales are online. Business is growing faster in the galleries. Like F. Scott Fitzgerald's Gatsby, Friedman grew up penniless and without a house. His father died when he was a child, and his mentally ill mother had to take care of him alone. "My mother and I were poor and moved around all the time. I never had a home, I was never exposed to design or luxury or anything like that. We didn't even have furniture. As a kid I thought people with a colour TV were rich," he admits. At the age of 18, he started working as a stock boy at a store of The Gap clothing brand in California. "They called me Gary Gap because I applied for everything. Then I realised that I like building teams, organising and tidying up. I learned a lot about leadership and worked my way up," he says. At 25, he was already the company's youngest regional manager. He was in charge of 60 boutiques.

In 1988, at the age of just over 30, furniture giant Williams Sonoma recruited him. His boss, Howard Lester, commissioned him to take the reins of Pottery Barn, a small subsidiary focused on the sale of tableware and kitchen accessories. "At the time, the brand was losing about 40 million a year. Lester said, 'Sell it, close it or fix it. He decided to fix it. Within a decade, Pottery Barn became a brand with sales of more than \$1 billion. Friedman became Howard Lester's

Howard Lester and went on to own \$15 million worth of Williams-Sonoma stock. "Lester was like a father to me. He would always say to me, 'Boy, you've made me a rich man. You're going to be the next CEO.

One night in 2001 his boss invited him to dinner and announced that someone else was going to be CEO. "It broke my heart," he recalls. "He told me not to leave. He reminded me that I had shares. But I, who never had any money, don't work for the money." That night he didn't stay for dinner with his boss. He resigned from his position, but was only out of work for a few hours. Stephen Gordon, founder of Restoration Hardware, a furniture brand that competed with Williams-Sonoma, offered him a job a few days later. "He told me his company was about to go bankrupt and asked if I would be able to raise money from the banks to save it," he said. Friedman called some investors and put up \$5 million out of his own pocket for the rescue. "I spent years dealing with loan maturities. But what doesn't kill you makes you stronger," he says. "I wouldn't trade what I've been through here for anything." Now he is a rich man. According to Forbes, his net worth is \$1.5 billion. Under his leadership, RH (formerly Restoration Hardware) has also prospered. In 2021 the company set a record net income of \$3.8 billion.

In 2023 it exceeded 3 billion. RH has diversified with other lines of business: 22 restaurants, a charter yacht to sail the waters of the Caribbean, a hotel in New York and another under construction in Aspen... "I don't know if we sell luxury. Ikea says it sells decoration for everyone. We say we create inspiration for everyone. Maybe not everyone can buy our furniture, but they can find inspiration here," he says. Senior executives don't usually use terms like "inspiration", "hope" or "love". Friedman does it all the time. "That's why I don't usually talk about my vision on Wall Street. They'd lock me up," he says. The day after the interview with El País Semanal he had to speak on Wall Street about RH's results in the last quarter. The company is falling short of expected targets. Friedman explained that things are not going to get better until interest rates come down and luxury property sales pick up again in the US. While his competitors are shrinking or beefing up online sales, he is opening physical stores. The strategy is risky. RH shares fell after his Wall Street appearance. But Friedman, the company's chief shareholder and CEO, doesn't seem worried. "Money doesn't bring happiness," he told El País Semanal a few hours before his meeting with shareholders. The "king of the house" likes risk more than money.