

---

# Modaes

---

Back Stage

## Stefano Rosso: “Renzo Rosso no hay más que uno, pero se puede replicar su manera de pensar”

---

Pilar Riaño/ Sarah García  
16 ene 2015 - 04:50



Stefano Rosso es, desde hace algo más de un año, consejero delegado del grupo OTB, propietario de marcas como Diesel y Maison Martin Margiela. El directivo es hijo de Renzo Rosso, fundador del grupo, que ha incorporado a la segunda generación a la gestión de la empresa. Rosso, que inició su trayectoria profesional fuera de la compañía familiar, decidió regresar y durante cinco años pasó por varios departamentos del grupo, para finalmente ser nombrado consejero delegado. El

---

1 / 7

<https://www.modaes.com/back-stage/stefano-rosso-renzo-rosso-no-hay-mas-que-uno-pero-se-puede-replicar-su-manera-de-pensar>

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes (www.modaes.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

---

# Modaes

directivo explica que no se considera un sucesor de su padre y que Renzo Rosso sólo hay uno, que no se puede reemplazar. El consejero delegado de OTB señala que su objetivo como miembro de la segunda generación es preservar los valores instaurados por su padre y conseguir crear una estructura que funcione sin una figura como la de Renzo Rosso. Un reto para el hijo de uno de los empresarios más representativos de la industria de la moda a nivel mundial.

**Pregunta: ¿Presiona llevar el apellido Rosso?**

**Respuesta:** Me siento afortunado de ser hijo de Renzo Rosso. Gracias a mi posición he tenido acceso a una serie de cosas a las que no accede todo el mundo cada día. Ante todo me siento afortunado por la oportunidad que he tenido. También creo que tener ese ejemplo, tener un padre como el mío, ejerce una presión importante sobre los hombros, porque las expectativas son muy altas. Sin embargo, mis hermanos y yo tenemos la suerte de que él nunca ha establecido ningún tipo de metas para nosotros, sólo quiere que seamos felices; siempre nos ha dicho que construyamos nuestro futuro y no el que él querría. Siempre ha sido nuestra decisión la de trabajar en distintas posiciones en la compañía, él nunca nos ha presionado, por lo que nuestra situación actual es más consecuencia de las decisiones que hemos tomado y no del hecho de ser hijos de Renzo Rosso.

**P.: ¿Cómo llegó al puesto de consejero delegado de la empresa familiar?**

**R.:** Hice muchas cosas antes de asumir este cargo. Cuando acabé mis estudios en la universidad, empecé trabajando fuera del grupo OTB, en la estadounidense Zoo York. Me quedé allí un par de años trabajando en la relación entre los distribuidores internacionales y la oficina central. Durante ese tiempo, trabajando fuera, me di cuenta de la gran oportunidad que tenía dentro del grupo, por lo que decidí volver. Mi padre no me pidió que lo hiciera, fue mi decisión, y a mi regreso dediqué tres años a hacer lo que yo llamo un máster personalizado: trabajé en cada división del grupo para comprender su funcionamiento y los procesos que se llevaban a cabo en la empresa mientras de forma paralela tomaba clases con expertos del sector en cada materia. Después de este periodo fui nombrado director de marca de Diesel, de la colección de denim de hombre y mujer, un puesto que ocupé durante un par de años, para posteriormente iniciar la gestión de proyectos especiales durante dos años y medio. Mi padre me pidió que regresara al grupo OTB y que trabajara con él en los procesos de adquisición de marcas. Después fui nombrado consejero delegado de OTB.

**P.: La moda es un negocio de números, pero también de olfato. ¿Se puede heredar?**

**R.:** Mi padre tiene una visión particular sobre el negocio, es muy intuitivo y

---

# Modaes

---

comprende muy bien a los creativos. Ha construido su empresa, su grupo, gracias a saber maximizar la creatividad de la gente que él consideró en su día que tenía potencial. Lo que nosotros tenemos la oportunidad de hacer hoy en día, mientras él todavía es joven, es construir un conjunto de ideales, que se basan en los valores del grupo, que se pueden compartir con la organización de la compañía. Renzo Rosso no hay más que uno, pero sí se puede replicar su manera de pensar y su mentalidad. A él no se le puede reemplazar, pero se puede encontrar a un grupo de personas que comprendan cómo piensa y que construyan una organización que sea capaz de continuar más allá de su figura. Mi papel y el de mi generación no es el de reemplazarle sino el de construir una organización que pueda trabajar a partir de su forma de pensar, pero sin la necesidad de contar con una figura individual que le sustituya. Esta es la tarea más complicada, porque cuando tienes a una persona como mi padre, que es tan explosiva e intuitiva, es muy difícil construir una estructura que no necesite de una figura como la suya.

**P.: El salto de la segunda a la tercera generación lleva a la muerte a muchas empresas. ¿Le asusta?**

**R.:** No lo sé, todavía soy segunda generación. Veremos en un futuro qué pasa. Sí que es cierto que la segunda generación tiene un impacto directo y, en términos generales, es más sencillo mantener el mismo nivel de mentalidad de negocio que el que estableció la primera generación. La siguiente generación sí que puede tener las cosas más complicadas, pero debe seguir manteniendo los valores establecidos desde el inicio. Eso es lo que nos diferenciará en un futuro del resto; los valores de cada una de nuestras marcas no deben modificarse, deben transmitirse para no perderse. No sé si eso implicará que nuestra familia salga de la gestión del negocio; ahora mi generación tiene el deber de construir el ADN y la herencia de cada marca y hacerlo accesible a cualquiera que en un futuro lidere la compañía. Quizás será un Rosso o quizás será un directivo externo, lo que es importante es que la empresa siga adelante, con o sin nosotros.

**P.: ¿Falta profesionalización en las empresas de moda?**

**R.:** En una fase inicial es bueno tener al dueño liderando la compañía, porque presta más atención a los detalles y es el más apasionado de todos en cuanto al negocio. Además, el propietario es capaz de crear el entorno para que le sigan y en Italia la gente está especialmente motivada por el team building y la relación con sus compañeros, y no tanto por su carrera laboral. En una fase inicial creo que la presencia del dueño es importante porque representa la marca y la construye, aunque el siguiente paso es separar a la persona que formó la compañía de la empresa en sí; es la fase más crítica. En el caso de Italia, los dueños no dejan la compañía y el día en

---

# Modaes

---

que fallecen, la empresa lo hace junto a ellos.

**P.:** ¿No pueden dejar la empresa o no quieren dejarla?

**R.:** No quieren dejarla. Muchos propietarios dicen que sin ellos la compañía puede continuar y que ellos no son la compañía, pero al final no quieren dejarla. En Italia especialmente los empresarios ceden mucha de su vida privada a su empresa, por lo que al final su vida se convierte en su compañía y en el momento en el que no la tienen sienten como que han perdido su persona. Es muy intrincado, porque la persona y la compañía se convierten en una sola y se sienten perdidos sin ella. Tengo amigos cuyo padre tiene 85 años y va cada día a la oficina, aunque ya no haga nada, porque si no en casa se moriría, literalmente.

¿Cuál debe ser el equilibrio entre gestores externos y miembros de la familia?

Es complicado de medir; depende de lo grande que sea la familia. Si una familia está formada por ocho hermanos y quince primos, es un caos. La segunda generación es más sencilla de encajar, porque normalmente está formada por menos miembros que pueden trabajar juntos. Es importante establecer unas reglas, porque si están bien marcadas siempre funcionará todo correctamente, por muchas generaciones que vengan. Si no se marcan, entonces se puede convertir en un proceso más complicado.

**P.:** ¿Tienen protocolo de sucesión familiar?

**R.:** Nosotros no tenemos, pero sé de algunas empresas que sí que lo tienen. Conozco ejemplos en los que se tiene que tener un MBA, haber trabajado por lo menos diez años fuera de la compañía y ostentar un cargo directivo para que se tome en consideración a la persona en concreto para formar parte de la empresa familiar. Hay pasos claros para seguir el camino, aunque también hay otros en los que se puede trabajar en la compañía pero de forma externa. En Italia este tipo de situaciones no son muy comunes, por el hecho de que la mayoría de empresas no llegan más allá de la tercera generación; sólo hay tres o cuatro que hayan llegado tan lejos. OTB recoge la tradición de empresas industriales como Aeffe o Itierre y la hace evolucionar hacia la gestión de marcas.

**P.:** ¿Son una excepción o se puede hablar de un nuevo modelo italiano para la moda?

**R.:** OTB es excepcional. No sé cuál es la historia de éxito ni cuál será el estándar de las empresas italianas de moda del futuro. Creo que somos excepcionales porque tenemos un enfoque distinto hacia los negocios: somos una compañía que gestiona marcas, pero también tenemos una vertiente industrial y de distribución, como Aeffe y como Itierre solían ser. Somos el único grupo italiano internacional. El resto de compañías apuestan por una única marca y la desarrollan. Prada trató de hacer algo similar y potenciar más de un activo, pero tuvo que retroceder. Tod's también está

# Modaes

tratando de hacer algo parecido, pero todavía está en un sector concentrado. En nuestro caso, no queremos convertirnos en el grupo más grande, sino en el más alternativo y cool en la industria con un enfoque distinto al del resto.

**P.: ¿Han aprendido algo de Benetton?**

**R.:** No, la verdad es que no. Conozco a algunos de los miembros de la familia y he coincidido con ellos un par de veces, pero no les conozco realmente. Lo que sí que sé es que cuando mi padre comenzó su trayectoria tomó a Benetton como ejemplo de modelo emprendedor.

**P.: ¿Cómo ejemplo de qué hacer o de qué no hacer?**

**R.:** De qué hacer, porque en aquel entonces era el modelo a seguir. Hubo un momento en el que el grupo Benetton estaba muy por delante del resto, tenía un sistema que funcionaba y que quizás estaba demasiado por delante. Luego perdió el rumbo y se produjo una situación muy distinta. Pese a ello, hoy en día todavía representa una realidad importante en la industria italiana de la moda.

**P.: España está tratando actualmente de definir su made in en moda, mientras Italia tiene uno muy fuerte. ¿Es necesario producir en Italia para ser made in Italy?**

**R.:** No, no es necesario. Con Diesel no producimos todo en Italia y pensamos más de una forma global, pero el diseño y el desarrollo de todos los artículos que luego distribuimos sí que está hecho en Italia. El valor de producir en Italia tiene más que ver con la facilidad de controlar los procesos y, por consiguiente, de saber que se podrá conseguir una mayor calidad. Además, en general, los fabricantes italianos tienen un know-how y una experiencia que les permite pensar rápido para no paralizar procesos.

**P.: ¿Y consideraría que Zara es una compañía de moda made in Spain?**

**R.:** No realmente. Zara hace moda, pero creo que mira demasiado fuera de España para captar inspiración; no mira a España. Es una empresa muy buena en producir rápido y con unos estándares de calidad óptimos para el precio que luego tienen sus artículos en tienda.

**P.: ¿Es posible ser una compañía global con una cartera tan diversa y con marcas de nicho?**

**R.:** Creo que sí, que es mejor. Cuanto más diferente eres, más global eres. Pese a que tenemos una cartera tan diversa, tenemos una visión global y un enfoque distinto, pero conjunto. Sólo hay que fijarse en el logotipo de OTB, en el que cada letra tiene una perspectiva distinta, porque nosotros tenemos este modo de hacer las cosas, nos fijamos en las marcas no por lo que son, sino por lo que llegarán a ser.

**P.: ¿Quieren convertirse en un nuevo LVMH?**

**R.:** No queremos ser tan grandes. Sí que es cierto que queremos tener éxito, pero el

---

# Modaes

---

modelo que desarrollamos es distinto. Este tipo de grupos están centrados en hacerse con el control de un segmento, nosotros lo que queremos es expresar una visión y lo hacemos a través del ADN que se desprende del fundador, poniendo la creatividad y la innovación en el centro de lo que hacemos.

**P.: ¿Estudian nuevas adquisiciones?**

**R.:** Queremos crecer a través de desarrollo orgánico, porque muchas de nuestras marcas todavía tienen recorrido, pero también miramos a nuestro alrededor. ¿Por qué no? Tenemos mucho que hacer, tanto con firmas como Marni o Margiela, con una nueva etapa por delante, como con Diesel, que cuenta con una trayectoria mucho más larga, o con nuevas marcas que tengan potencial y sean interesantes.

**P.: ¿Cómo de importante es hoy en día el marketing para el negocio de la moda?**

**R.:** Es importante en general para cualquier marca que está en el negocio de la moda. Con Diesel ya rompimos algunas de las reglas del marketing moderno, en los noventa, y con Margiela lo hemos hecho sin decir nada, escondiéndonos de todo. Las estrategias de marketing son parte del éxito de cualquier compañía de moda. No somos tan buenos haciendo marketing estándar y campañas de comunicación tradicionales, porque nuestra forma de hacer las cosas no casa con esa visión. Cada marca necesita encontrar la mejor forma de hacerlo y hablar directamente con su consumidor.

**P.: ¿El fichaje de John Galliano para Margiela es también marketing?**

**R.:** Llevábamos algunos años en los que la firma ya funcionaba sin Martin Margiela y empezamos a valorar cuál sería el mejor camino. Entonces apareció John y aprovechamos la oportunidad. Nuestro nombre es Only the Brave y creemos que fue una decisión valiente pero a la vez inteligente. Creo, pero todavía no lo sé porque no he visto la colección, que John es suficientemente inteligente como para centrarse y hacer de esta colaboración un éxito, porque él es el primero que quiere que funcione. Sabe que tiene que pensar en Margiela y no en otra marca. Ha estudiado los códigos de la firma y sabe que Martin Margiela era un diseñador de extremos; si una temporada diseñaba ángulos rectos, la siguiente podía hacerlo todo más redondo, y tenía sentido porque mantenía la esencia. No nos tenemos que guiar por lo que era Margiela, sino ver cuál es el acercamiento a partir de ahora. No hay que tener prejuicios.

**P.: ¿Qué papel juegan hoy en día Internet y las redes sociales en la moda?**

**R.:** Es importante estar presente en redes sociales y en todo lo que conlleva Internet. Sin embargo, creo que nunca reemplazará a un entorno físico de retail ni a la manera de comprar offline. Es cierto que el offline y el online están cada vez más

---

# Modaes

---

desdibujados, pero no soy de los que piensan que las tiendas acabarán cerrando porque la gente sólo comprará por Internet.

**P.: Hay una palabra que todavía no hemos nombrado y es el precio. ¿Será también importante en el futuro?**

**R.:** Tengo una idea clara sobre ello. El precio no es importante por sí mismo; sino que lo importante es el valor que recibes por el precio que pagas. La gente está dispuesta a pagar más si reconocen el valor de lo que compran.

**P.: ¿Qué es valor? ¿Valor es calidad, moda, márketing...?**

**R.:** El valor está en la prenda, por lo que es la calidad y el look. El márketing se pierde muy rápido. La marca puede decir que una prenda o un accesorio es bueno y luego si ese artículo se deteriora o tiene un precio muy elevado para lo que es, entonces el consumidor no volverá a comprarlo más.