

PEOPLE



ERMENEGILDO ZEGNA, MIEMBRO DEL  
INTERNATIONAL ADVISORY BOARD DEL IESE

# “TENEMOS QUE SUBIR EL LISTÓN”

El CEO del Grupo Zegna comparte con el profesor **Fabrizio Ferraro** los retos a los que se enfrenta al dirigir una empresa familiar, con presencia internacional, en el sector de las marcas de prestigio. Su compañía ha abierto camino en mercados como China, la India y África, sin perder nunca de vista la determinación de su fundador: devolver a la sociedad parte de lo que recibe.

**E**rmenegildo Zegna es la cuarta generación de una empresa familiar dedicada a la confección de lujo, cuyas bases formales sentó su abuelo (de quien también ha heredado su nombre) en 1910. Es una de las compañías más grandes del mundo en su sector, pero, además, la familia mantiene una larga tradición filantrópica. Ya en los años treinta, su abuelo construyó un complejo de viviendas para sus empleados, con centro médico, restaurantes y piscina, convencido de que la calidad de un producto está estrechamente vinculada a la calidad de vida de quienes lo hacen, y también a la belleza que lo rodea. Así pues, en la misma línea, la compañía suma plantadas medio millón de coníferas en una ruta panorámica que lleva su apellido, “Oasis Zegna”. Un parque natural, de titularidad y gestión privadas, en las inmediaciones de Trivero, donde pastaron las ovejas merinas que dieron fama a la lana de su fundador. Ese fue el espíritu con el que su abuelo creó la empresa, mucho antes de que la responsabilidad social corporativa se convirtiera en una herramienta de marketing. Y hoy en día, sus sucesores mantienen ese espíritu, tanto en el meticuloso cuidado de las materias primas como en el bienestar de la gente y del medioambiente.

Su fábrica de lana, fundada en 1910, ha sido la columna vertebral del éxito de una empresa que es célebre internacionalmente por fabricar los tejidos más finos del mundo. Entre ellos, la lana, el cachemir, el mohair o la vicuña. La sastrería de Zegna se construyó sobre unos firmes pilares que siguen estando vigentes hoy: la contemporaneidad,

la precisión y la excelencia de los tejidos, todo ello con un estilo atemporal y una elegancia sofisticada. Y sin olvidar la innovación, que es en nuestros días, una pieza fundamental del engranaje de la empresa. El propio Zegna se ha interesado por la seda y confecciona trajes de este material que tienen la textura del cachemir. Asimismo, la empresa ha inventado una membrana invisible que impermeabiliza los trajes y contiene un tejido especial que es fresco en verano y cálido en invierno. Así, durante más de un siglo, la innovación ha sido clave para el éxito de esta compañía familiar.

Durante su visita al campus del IESE de Barcelona para conmemorar el 50 aniversario del Grupo Zegna en España, el CEO de la firma italiana y también miembro del Consejo Asesor Internacional del IESE, conversó con el profesor de Dirección Estratégica y director académico del Encuentro de empresarios de marcas de prestigio, **Fabrizio Ferraro**.

## ¿Con qué retos se enfrenta como CEO de una empresa multinacional presente en 100 mercados con diferentes tipos de consumidor?

En efecto, actualmente estamos presentes en más de 100 países y desde el 2005 el cambio ha sido radical. En aquellos tiempos hacíamos más venta a través de distribuidores que a través de nuestras tiendas de marca propia, y ahora es todo lo contrario: estamos en un 70% de ventas en tiendas propias y en un 30% a distribuidores. La empresa tenía que cambiar, y así ha sido. Hoy día, en un mundo cada vez más complicado y con independencia del sector, el reto de cualquier líder es la complejidad, responder a variables inesperadas; por ejem-



plo, ante las continuas devaluaciones, ¿cómo fijamos los precios de nuestros productos? ¿Cómo se afronta un mercado con semejante situación? O pensemos en los emergentes: antes había cinco mercados emergentes, pero solo tres lograron mantenerse. La India y Brasil lo están pasando mal. ¿Cómo respondemos a ese reto? Me he dado cuenta, conforme vamos avanzando, que cada vez es más frecuente que haya variables desconocidas, y hay que saber reaccionar para evitar lo peor. Si la organización no es efectiva y si no se saben tomar decisiones impopulares, se hace difícil.

**¿Y cuáles son las claves para conseguir ser una organización tan flexible?**

Tienes que ser bueno con el ritmo, tomando decisiones y llevándolas a cabo. Creo que muchos directivos y emprendedores toman buenas decisiones, pero luego se aplican mal, por lo que los resultados no son los esperados. A mi modo de ver, la flexibilidad es como frenar un coche. Me refiero a que si no funciona, tienes que saber repararlo. De hecho, la velocidad, la flexibilidad y una ejecución impecable son los tres puntos más importantes que estoy intentando aplicar. Nunca es uno lo suficientemente bueno, pero hago todo lo posible.

**¿Hasta qué punto se centralizan las decisiones y cuál es el grado de poder de decisión de las regiones?**

Se hace tanto a escala local como regional, porque la marca tiene que controlarse desde la central, no se puede delegar. El *branding*, el posicionamiento de marca, los aspectos

intangibles de la firma, etc., se tienen que dirigir desde la central. Ciertas normas son obligatorias y todos los mercados deben seguirlas. Pero, en determinados aspectos del servicio y a la hora de entender lo que quiere el consumidor, hay que escuchar a los que están allí. Se trata de una mezcla, y lo complicado es saber cómo regular la organización y crear un equipo sólido en el que ambas partes se sientan motivadas.

También es muy importante visitar los mercados: que las personas de la central vayan a los mercados locales y que los responsables de las regiones también vengan a conocer a la gente al frente de las diferentes funciones o productos. Estoy convencido de que lo recomendable es viajar.

Yo suelo hacer de cuatro a seis viajes importantes al año (a Asia y América), y voy con distintas personas. Porque sobre el terreno, a menudo se toman decisiones y se resuelven problemas. Los equipos fuertes realmente se forjan cuando se enfrentan a esa inspiración o a las dificultades y los problemas.

**Y eso requiere una gran inversión de tiempo...**

Además de ser muy importante. Para mí, los que no lo hacen, pierden oportunidades. Me refiero a mi sector. Estamos en el mercado del consumidor de marcas de prestigio, que es especial; se compra por impulso y los ciclos son cortos.

El otro aspecto, relativamente reciente (de los últimos 3 o 5 años), es el flujo de viajes. Hay que tener en cuenta que el 40% de las compras de productos de lujo las realizan per-



EL 40% DE LAS COMPRAS DE PRODUCTOS DE LUJO LAS REALIZAN PERSONAS QUE VIAJAN. SI NO TIENES LA MARCA BIEN POSICIONADA; SI NO OFRECES UN SERVICIO IMPECABLE; SI NO POSEES UN CONTROL ABSOLUTO DE LA MARCA..., TIENES UN PROBLEMA”

sonas que viajan. Si no tienes la marca bien posicionada; si no ofreces un servicio impecable; si no posees un control absoluto de la marca..., tienes un problema, y eso es así en venta directa, franquicia o venta mayorista, porque el cliente está observando y va a detectar las diferencias. Para mí, el control de los aspectos intangibles de la marca desde la central es algo primordial.

Otro de los retos es la movilidad del personal. Por ejemplo, ahora, en la División Minorista de Europa y América, contamos con varias personas de China; en Europa tenemos empleados rusos... Y es que hay que acoger bien al cliente, para que se sienta cómodo y entender lo que necesitan. Siempre hay que estar ahí, porque, si cambia la dinámica de los flujos de viajes, también cambias tú.

**En los últimos años, algunos de sus competidores han sido adquiridos por grandes conglomerados. ¿Cómo ha modificado esto el panorama competitivo?**

Ese es un punto interesante que se está dando en sectores diferentes: compañías aéreas, banca, industria automovilística y también en el negocio del lujo. Creo que hay futuro para los independientes como nosotros. En realidad, si nos comparamos con ellos, somos una empresa de tamaño medio. No cotizamos en bolsa: nuestro capital es 100% privado. Siempre que sepamos lo que estamos haciendo, que nos diferenciamos y contemos cosas nuevas a los clientes, podremos seguir siendo independientes y continuar avanzando. También creo que, si apostamos por el crecimiento, si generamos los recursos adecuados, y si seguimos teniendo un equipo excepcional, seguiremos resultando interesantes. Para competir con ellos, se necesitan recursos.

**¿No se prevén adquisiciones en estos momentos?**

No. Siempre estamos abiertos a buenas oportunidades y, en realidad, hemos ido haciendo adquisiciones discretas, pero nada destacable. Por otro lado, en la Camera Nazio-

nale della Moda Italiana, las marcas nacionales formamos un excelente equipo. Queremos crear una nueva sinergia; intercambiar información; ser mejores en ciudades como Milán, el centro de la moda; trabajar con el sector público...

**Entonces, ¿están trabajando más con otras empresas de capital privado?**

Sí. Están Prada, Ferragamo, Max Mara, Diesel... Todas estas empresas trabajan para crear un sistema mejor, aunque no estemos asociados en términos de capital o de marketing.

**¿Es una especie de estrategia de network?**

Sí. Se trata de que el sistema sea más competitivo y atractivo para los interlocutores externos: la prensa y, en última estancia, el cliente. El sector privado debe colaborar con los entes públicos: con la ciudad de Milán, con su alcalde y con el gobernador de Lombardía, para que nuestra ciudad sea más acogedora. Se trata de competir, porque, hoy en día, no solo competimos con París, Nueva York o Londres. Estas son las cuatro capitales de la moda. Tenemos que subir el listón en interés del sistema, y solos no podemos. Creo que esta es una forma de expresión... Hay que unirse contra los principales grupos del lujo, que tienen interminables recursos. No como nosotros.

**¿Está la industria generando más crecimiento en Europa?**

En nuestro campo sigue siendo muy importante. Y particularmente en Italia, donde somos conocidos por nuestra habilidad en la fabricación de productos de alta gama. El 60% de los productos de lujo franceses se fabrican en Italia. Eso dice mucho de la importancia de nuestro *know-how*.

Si Italia no promoviera el *Made in Italy*, sería un poco extraño. Y con Zegna, tenemos el *Made in Zegna*: producimos en España y en Suiza. Sin embargo, dado que me pregunta sobre Europa, seguramente el *Made in Europe* es algo obligado, pero el *Made in Italy*, para nuestro sector, sin duda, es vital.