



Ferrari se enfrenta a un cambio de estrategia hacia un modelo de coche híbrido.

QUÉ PERFIL DE CEO NECESITA FERRARI

La firma dice no tener prisa por encontrar al candidato que haga la gran revolución

El cliente ha cambiado y en 2022 el 60% de los coches en Maranello serán híbridos

PAZ ÁLVAREZ
MADRID

Ferrari busca consejero delegado. Y parece no tener prisa. Así lo advirtió el presidente de la compañía, John Elkann, tras la salida en el mes de diciembre de Louis Camilleri, que dejó el cargo por motivos personales. “Nos tomaremos el tiempo necesario para elegir a la mejor persona para liderar esta em-

presa”, señaló el nieto de Gianni Agnelli, fundador del grupo Fiat, que a finales de los años sesenta, cuando la escudería Ferrari estaba al borde de la quiebra, su fundador, Enzo Ferrari, buscó ayuda económica en la poderosa familia industrial del Piamonte. Hubo un reparto de funciones: Ferrari se dedicaba a los coches de carrera y Fiat se ocuparía de fabricar los turismos de la marca. En 1988, Fiat se convirtió en el accionista mayoritario de la firma, que cotiza en la Bolsa de Nueva York desde 2015.

En plena crisis sanitaria mundial, el nuevo ejecutivo de Ferrari se enfrenta a varios retos. El principal, desarrollar el plan estratégico de la compañía, con una prioridad en la hoja de ruta: tener el 60% de la flota de coches híbrida en 2022.

Otro de los objetivos es atraer a un nuevo perfil de cliente, procedente del colectivo milenial y asentado sobre todo en Asia. A este hecho contribuye, en parte, la caída de las ventas de automóviles en 2020 en China, donde se vendieron 485 coches frente a los 836 del año anterior, lo que supuso un descenso del 45%. Y es ahí donde deben centrar el tiro.

“En Europa ya no hay tantos posibles clientes de Ferrari, porque el perfil de comprador ha cambiado. Es una marca aspiracional y tiene que buscar un tipo de comprador más joven, que además está interesado sobre todo en los coches eléctricos, en el medioambiente, en no contaminar”, asegura Carlos Alemany, socio director de la empresa de búsqueda de alta dirección Alemany & Partners.

En la idea coincide Susana Campuzano, directora del programa de Dirección de Lujo en IE University y de Luxury Advise, quien señala que este tipo de producto de lujo de una marca tan aspiracional, como lo es Ferrari, ahora mismo va dirigido al ejecutivo milenial chino con alto poder adquisitivo. Y si algo tiene la mítica compañía, asentada en Maranello (Italia), es que es una marca con historia y argumentos para atraer a este tipo de clientes. “Tienen que enamorar, tienen que seducir con hitos, y Ferrari tiene todos estos elementos”, señala Campuzano.

Además, afirma Alemany, es una enseña europea y esto tiene cierto valor en el segmento de alta gama, ya que Europa es el escaparate del lujo por excelencia, sobre

todo para los clientes asiáticos. Desde su experiencia como *headhunter*, asegura que el candidato a consejero delegado de una marca como Ferrari puede proceder del área de consumo más que de la industria del lujo. “Que sea de este sector no es determinante, lo es mucho más que sea un gestor de equipos, con sensibilidad hacia el comportamiento de los nuevos consumidores, hacia lo que demandan las nuevas generaciones”, señala Alemany, que no descarta que pueda ser una mujer, “ya que en un futuro pueden ser ellas las clientas de Ferrari”.

Porque, añade, el comprador que tenían hasta ahora, procedente de Francia, Italia, Reino Unido y sur de Europa no tiene nada que ver con el futuro cliente. “Un *youtuber* puede ser un potencial comprador de Ferrari, y esto le lleva también a buscar un nuevo nicho de mercado en otros países”, señala Alemany, quien apunta que una compañía como la italiana debería renovar a la vez el comité de dirección e introducir perfiles nuevos para renovarse. “Tienen diez años para reinventarse o pueden ser adelantados por otros competidores”. En este sentido, compara a Ferrari con el sector de la joye-



► 13 Marzo, 2021

Debajo, John Elkann, presidente de Ferrari y nieto de Gianni Agnelli; a la derecha, detalle de la fábrica de Maranello (Italia). GETTY



ría, que debe reinventarse para renovar la cartera de clientes. "Se les tiene que ocurrir cosas nuevas", afirma Alemany.

El lujo está en un momento de transición, advierte Campuzano, ya que tiene que adaptarse a los cambios sociales, por lo que las empresas buscan directivos que aporten saber hacer a las empresas. "En los años 90 se fichaban a ejecutivos del área de consumo porque se necesitaba crear grandes grupos multinacionales, después se incorporó a gente del mundo del *retail* para realizar transformaciones de las compañías de arriba abajo y adaptarse a la transformación digital", señala Campuzano, que cita el caso de la estadounidense Rose Marie Bravo, procedente de Saks Fifth Avenue, encargada de la gran transformación de la firma británica Burberry. Sobre un perfil puramente tecnológico señala que puede correr el peligro de que le cueste entender el mundo del lujo. "La tecnología es racional y el lujo es emocional".

En opinión de Rocío Abella, socia del área de *human capital* de consultoría de Deloitte, el nuevo consejero delegado de Ferrari va a dirigir una compañía puntera

En el centro, el ex consejero delegado Louis Camilleri. GETTY



Es determinante que sea un gestor de equipos, con sensibilidad hacia el comportamiento de los nuevos consumidores

Carlos Alemany
SOCIO DIRECTOR DE
ALEMANY & PARTNERS

en su sector, con grandes retos de mercado en cuanto a cambios en la tecnología y en el consumidor, "tiene que asegurar que prepara a su empresa para estar en línea con las nuevas tendencias y con los cambios en los modelos de negocio, y, por otro lado, tiene que atender otro cambio, el del modelo de gestión de talento, que está evolucionando con una velocidad vertiginosa, con nuevos puestos de trabajo, nuevas formas de trabajar y nuevas estructuras organizativas".

Todo esto ha de ir en línea, señala Flor de Esteban, socia responsable de Deloitte Digital, con los desafíos del sector de los fabricantes de automóvil de lujo. "Hay dos tendencias que afectan al comportamiento de este segmento: la primera es la conciencia de impacto medioambiental, y la otra es el sentido de propiedad frente a 'lo uso cuando lo quiero disfrutar'. Esto, unido a los cambios en la movilidad, hace que el perfil del comprador del automóvil de lujo esté cambiando y el producto también deba hacerlo sin perder su esencia", señala.

El segmento de alta gama del sector del automóvil mueve, según la consultora Bain & Company, 503.000 millones de euros. A pesar de la pandemia, Ferrari salvó las ventas el pasado año con una facturación de 3.460 millones de euros, un 8% menos que en el mismo periodo del año anterior cuando ingresó 3.766 millones. Los beneficios fueron de 609 millones frente a los 699 de 2019, lo que supuso una caída del 13%. "Es un sector muy técnico, a pesar de que tiene muchos atributos del lujo, como es la experiencia de cliente, las relaciones deben ser cercanas, porque aquí la retención del comprador se logra con la experiencia", señala Campuzano.

No valen los atajos cortos

Un consejero delegado, y sobre todo dentro de la industria de la alta gama, asegura Enrique Valero, miembro de la junta directiva de Círculo Fortuny y director general de Abadía Retuerta Le Domaine, debe ser un referente para mostrar el camino y saber adaptarse a una situación compleja sin perder el foco en la esencia del producto que se ofrece a los clientes actuales y futuros. "No valen los atajos y el corto plazo que pueden ser flor de un día y estropear un trabajo de años", señala, a la que vez que destaca el compromiso con todos los grupos de interés que va más allá de lo meramente comercial, y atender a los proveedores.