Discusion Socratica #2 - Caso Ferrari

David Gabriel Corzo Mcmath

2020 March 22

**1. Referencias bibliogr´aﬁcas**

**1.1.**

**“The overarching goal is to create an experience—a sensual experience,” - Ste- fan Thomke**

El modo Ferrari como se le suele decir en ingl´es “the Ferrari way” es b´asicamente una marca, tiene un posi- cionamiento interesante en el mercado. Stefan Thomke es un profesor de Harvard que hizo un estudio de caso a Ferrari, ´elpudo deducir que el producto impl´ıcito de Ferrari es en cierto aspecto la experiencia, como se menciono en la lectura los procesos de ingener´ıa y disen˜ono s´olo se enfocan qu´e tan r´apido es su carro si no tambi´en en la comodidad y como en muchos casos la rapidez y la comodidad son caracteristicas m´utuamente excluyentes que hacen que la combinaci´n que ha logrado ofrecer Ferrri a sus clientes sea la combinaci´n ´optima. La capacidad de Ferrari a adaptarse a las necesidades de sus clientes es impresionante, es una de las empresas que mejor se ha adaptado a la creciente y cambiante demanda en el mercado.

**1.2.**

**“I don’t know what technologies we will use in the future,” the driver said. “But I do know that any new technology will be deployed in our car the Ferrari way.” - Ferrari’s Chief Test Driver**

La alta capacidad que tiene Ferrari para poder no s´olo manufacturar sus productos si no que adaptarse a las diferentes tendencias en el mercado es muy buena, Ferrari cuenta con uno de los equipos m´assoﬁsticados de ingenieros y t´ecnicos, esto les permite adaptarse a la innovaci´n que surge a trav´es del tiempo, dado a esta capacidad que tiene Ferrari a adaptarse con tanta agilidad al fen´omeno de la innovaci´on en el mercado d´ı esta cita que me pareci´o que ilustra con exactitud esta capacidad, las tecnolog´ıas del futuro no las sabemos, pero lo que sabemos es que seguramente las vamos a estar utilizando.

**2. Dos conceptos o t´erminos desconocidos**

**2.1.**

**Las nueve dimensiones**

Una forma que adopt´ Ferrari para media a los gerentes, “competencia t´ecnica, capacidad de gesti´on, resultados obtenidosen funci´on del n´umero de autos entregados, EBITDA y pasi´on” este concepto es una derivaci´on de un est´andar para medir la efectividad y eﬁcacia de un gerente. Durante el periodo de formalizaci´on de Ferrari adopto este framework para maximizar sus pr´acticas de gesti´on y posiciones.

**2.2.**

**La manera Ferrari**

Este es un concepto que se reﬁere a la manera de operar de Ferrari, el modelo de negocio de Ferrari con todo lo que eso implica, un modelo que ha funcionado a trav´es de la vasta cantidad de tiempo que lleva operando.

**3. An´alisis de la industria**

**Requisitos del analisis**

1. Misi´on: “We build cars, symbols of Italian excellence the world over, and we do so to win on both road and track. Unique creations that fuel the Prancing Horse legend and generate a “World of Dreams and Emotions”.”

1

2. Visi´on: “Ferrari, Italian Excellence that makes the world dream” 3. Valores:

*a* ) Individual and team

*b* ) Emotion

*c* ) Integrity

*d* ) Tradition and innovation

*e* ) Passion and excelence

**3.1.**

**3.1.1.**

**Fuerzas de Michael Porter**

**Proveedores**

Ferrari tiene un vasto n´umero de proveedores de los componentes a sus productos que necesitan, pero es impor- tante considerar lo siguiente“La empresa evit´o la externalizaci´on de componentes que consideraba vitales para su proceso de producci´n”, como podemos ver Ferrari tiene un modelo de econom´ıa de escala y econom´ıa de alcance en la que ellos quieren hacer todos los componentes que sean necesarios y consideran que ellos son los mejores en esa labor. Entonces Ferrari tiene mucho poder de negociaci´n en este aspecto porque la cantidad de proveedores necesaria es poca y f´acilmente cambiable.

**3.1.2.**

**Productos sustitutos**

Realmente sustitutos a Ferrari hay una vasta cantidad, pero Ferrari es importante pensarlo como un producto que brinda una diversa cantidad de satisfacciones, por un lado est´a el hecho que es un medio de transformaci´n y por otro lado la experiencia Ferrari y entre otras cosas, es por eso que Ferrari tiene muchos sustitutos en t´erminos de vender un carro, pero tiene casi ninguno si la satisfacci´on que se busca es la experiencia Ferrari. Hay pocos productos sustitutos que cubren la exclusividad que ellos proveen.

**3.1.3.**

**Clientes**

Los clientes de Ferrari son en su mayor´ıa muy leales, algunos dispuestos hasta a esperar meses para poder comprar un carro Ferrari. Entonces el poder de negociaci´n que Ferrari tiene con sus clientes es bastante alto, este bien de lujo para los clientes de Ferrari se vuelve un bien casi inel´astico que es algo curioso por que los bienes de lujo son regularmente el´asticos.

**3.1.4.**

**Nuevos entrantes**

Realmente nuevos entrantes tendr´ıan que tener una fuente de ﬁnanciaci´on muy fuerte y duradera por que intentar implementar todos los sistemas y una marca que compita con Ferrari ser´ıa exorbitantemente dif´ıcil.

**3.1.5.**

**Competencia en el mercado**

Ferrari no tiene barreras de entrada legales, sin embargo tiene barreras de entrada, ser´ıa muy dif´ıcil implementar toda la tecnolog´ıa y capital que tiene Ferrari, esto no ser´ıa nada f´acil de hacer a´un si se tuviese el capital para hacerlo. La inversi´on en maquinaria y procesos que requerir´ıa entrar a este mercado es vasta, adem´as se tiene que considerar toda la experiencia y aprendizaje que Ferrari ha adquirido a lo largo del tiempo. Sin embargo competidores existen que hacen que m´utuamente est´en incentivados a innovar y a ganarle uno al otro.

2

**3.2.**

**Analisis FODA**

|  |  |
| --- | --- |
| Fortalezas:  Tiene mucha capacidad de adaptarse a los cam- bios en el mercado.  Su modelo de negocio es eﬁciente, cosas como la remuneraci´on generosa y los descansos a los empleados.  Sabe en qu´e determinarse para crear su pro- ducto.  Tiene clientes profundamente leales. | Oportunidades  Las tendencias tecnol´gicas.  Las tendencias de automatizaci´n.  Regulaciones del medio ambiente permiten que Ferrari demuestre su capacidad de incorporar motores el´ectricos de la misma eﬁciencia que los de combusti´on interna. (Anexo 6)  La oferta de Ferrari podr´ıa incrementar por cambios en precios de las materias primas. |
| Debilidades:  El marketing no es ´optimo.  La estructura de la organizaci´on no se presta a la ﬂexibilidad.  Su modelo de negocio no es del todo compa- tible con otros por lo que le cuesta encontrar colaboradores. | Amenazas  Regulaciones de los motores de combusti´n in- terna, si Ferrari no se muestra lo suﬁcientemen- te eﬁciente para sacar el motor el´ctrico, em- presas como Tesla podr´ıan tomar el mercado. (Anexo 5)  La competencia es feroz.  Las tendencias que se han popularizado de su- bir el salario m´ınimo podr´ıan afectar a la com- pan˜´ıa.  Productos de imitaci´on pueden tomar el merca- do, otros productos de menor calidad que brin- den una pseudo-sensaci´on Ferrari podr´ıan afec- tar los ingresos de Ferrari.  El marketing privativo puede tornar a dar un resultado no esperado si no se hace con cuida- do. |

**4. Tres principales tendencias de esta industria**

En la industria de autom´viles de lujo hab´ıan surgido demandas de tres principales caracter´ısticas:

1. Electriﬁcaci´on de tren motriz

2. Conectividad y

3. automatizaci´n en la conducci´n.

Dado a el surgimiento de estas tendencias Ferrari y sus competidores empezaron a perseguir las metas que dictaba el mercado. El modelo de negocio de Ferrari est´a basado en marketing por diferenciaci´on por ende producen menos carros de lo que realmente se demanda, eso para mantener la exclusividad de auto de lujo.

**5. Mayores retos o desaf´ıos de Ferrari**

Ferrari es una compan˜´ıaque ya lleva aproximadamente 80 an˜osde existir a pesar de esto no ha demostrado incapacidad de adaptarse a los avances en la tecnolog´ıa, sin embargo esto no signiﬁca que no sea reto. El reto de

3

innovar con carros de gran capacidad ha sido un gran reto de superar, sin embargo Ferrari ha logrado superarlo. Recientemente se ha intentado responder a la tendencia de la automatizaci´n y los motores el´ctricos. En cierto aspecto Ferrari siendo una empresa que se ha dedicado tantos an˜osa la manufactura de motores de combusti´n interna les costar´ adaptarse a esta nueva demanda que ha surgido en el mercado, pero desde ya Ferrari est´a intentando competir en el mercado con esta nueva tendencia, planea sacar carros el´ectricos en un futuro cercano. Una de las maneras que podemos observar es viendo las acciones de la empresa Ferrari respecto a algunas de sus competidores.

**Acciones Ferrari**

Closing price: 179.21

Ferrari 52 week low stock price is 127.73 or 1.4 % below current share price.

Ferrrari 52 week high stock price is 180.95 or 39.7 %

Average Ferrari Stock price 156.46.

**Acciones Ford**

Ford Motor stock closing price was 42.45.

52-week high stock price is 10.56, which is 163.3 %

52-week low stock price is 3.96, which is 1.2 %

**Acciones Tesla**

Tesla stock closing price was 917.42

52-week high stock price is 968.99, which is 123.1 %

52-week low stock price is 176.99, which is 59.2 %

Como se puede observar Tesla ahora ha sido el l´ıder del mercado de carros el´ctricos y este nuevo surgimiento ha sido un reto para Ferrari y otros por ya haber implementado un proceso para manufactura de motores de combusti´n interna.

**Otro reto Ferrari**

Se mencion´ en este texto que uno de los m´asgrandes retos es llegar al equilibrio de brindar un producto con caracter´ısticas de comodidad y rapidez, la competencia “esta dispuesta a agregar cuero de sill´on con tal de aumentar la comodidad”esto a coste de la rapidez, es por esto que Ferrari dice ser una mezcla perfecta de las dos, en la que se aprecian las dos caracter´ısticas, esto es un reto de ingenier´ıa y disen˜o,un reto que Ferrari ha logrado solucionar muy bien. Aun que Tesla tiene la ventaja en motores el´ctricos lo m´as probable es que los mismos clientes que compren Ferraris en el futuro compren los carros el´ectricos que producir´a Ferrari.

**Otro reto Ferrari**

Al principio cuando se vend´ıan pocos vol´umenes a los consumidores lo que ocurr´ıa era que Ferrari disminu´ıa sus ingresos, por que a pocos vol´umenes no se maximizan beneﬁcios siempre, este problema Ferrari logr´ resolverlo con su estrat´gia de marketing privativo, que sostiene la idea de querer escasear el producto a prop´osito para maximizar su exclusividad, el resultado un carro lujoso que pertenece a clientes fan´aticos e ideales para empresas como Ferrari, logr´ superar este reto con mucha astucia. Sus competidores como los mencionados anteriormente no han ejercido pr´acticas como tales y por eso es que Ferrari con su estrategia de marketing privativo tiene una gran cantidad de mercado reservado para ellos.

4

´

**6. Estrategia global de competencia de Ferrari**

La estrategia global de competencia de Ferrari es de diferenciaci´on, ya que se observa que es evidente que Ferrari vende carros de lujo, son bienes con mucho valor agregado, adem´s los vende a bajos vol´umenes y a precios altos, son tambi´en principalmente un bien de status, tambi´en tienen la caracter´ıstica de que s´olo distribuidores autorizados pueden vender.

Respaldo mis argumentos con la lectura: “Lo que hace a la exclusividad es el volumen que se entrega vs. la demanda”, explic´o. “Si tengo una demanda de 20 000 autos y entrego 16 000, estoy duplicando el negocio y sigo siendo exclusivo”; esto lo dijo Enrico Galliera el director de marketing y comercial de Ferrari. Otro ejemplo en el que se puede observar evidencias que la estrategia de competencia global de Ferrari es la diferenciaci´on es el hecho que escasean su producto para hacerlo m´asexclusivo, esto es clave dado a que ellos saben que tienen una amplia gama de clientes profundamente leales que est´an dispuestos hasta a esperar y “sufrir”para convertirse en *Ferrarista* es decir dispuestos a se parte del marketing privativo de Ferrari con tal de comprarles su producto, son casi clientes fan´ticos.

**7. Principales ´areas clave**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Areas Clave | Tipo | Descripci´on y justiﬁcaci´on del ´area cla-  ve | Alineaci´on con objetivos globales |
| Comodidad y rapi-  dez | Core | Dado a que Ferrari es una compan˜´ıaque  se como parte de lo que ofrece a compa- raci´on de sus competidores es la combi- naci´on m´agica de comodidad y rapidez que pueden en un momento muy bien llegar a ser m´utuamente excluyentes. | Genera la experiencia u´nica de Ferrari mencionada en su misi´on. |
| Ingener´ıa y disen˜o | Core | El equipo de ingenieros y disen˜adores  de Ferrari es uno de los m´assoﬁsticados en el mundo, ellos permiten que el carro sea lo mejor de lo mejor. | Ellos coperan a construir las “s´ımbo- los de excelencia italiana en el mundo” mencionado en la misi´on |
| Experiencia Ferrari | Soporte | La experiencia Ferrari es una de las co-  sas que Ferrari ha logrado que sus clien- tes valoren. | Esto va directamente relacionado con la misi´on donde dice “generate a world of dreams and emotions”y tambi´en con la visi´on donde dice “Ferrari, italian exce- lence that makes the world dream”. |

**8. Entrevista hipot´etica a CEO Ferrari**

1. ¿Considerar´ıa que si Ferrari subiera las unidades producidas bajar´ıa la exclusividad del producto hoy en d´ıa? 2. ¿Cu´al dir´ıa usted que es una de las tendencias m´asrecientes aparte de las que ya mencion´?

3. ¿Cu´anto tiempo se tardan en recuperar la inversi´on?

4. Seg´un fuentes el costo de producci´on y el precio no deriva una ganancia grand´ısima, ¿Apoyar´ıa esta aﬁrma- ci´on?

5. ¿D´onde cree que estar´ Ferrari en el futuro?

6. Mucha gente dice que su modelo de negocios tiene el nombre “The Ferrari Way” ¿De d´onde opina usted que se derivaron estas pr´acticas gerenciales?

7. ¿Considerar´ıa beneﬁcioso que ferrari se metiera a otros mercados, por ejemplo los aviones?

5

**9. Fuentes de investigaci´on**

1. <https://www.ferrari.com/es-GT/news/3>

2. <https://www.mtvehicles.com/blog/how-much-does-it-actually-cost-manufacturers-to-make-a-car/>

3. <https://hbswk.hbs.edu/item/the-ferrari-way>

4. [https://www.inc.com/don-reisinger/ferraris-electric-tesla-killer-is-coming-but-you-still-have-time-to](https://www.inc.com/don-reisinger/ferraris-electric-tesla-killer-is-coming-but-you-still-have-time-to-save-up.html)

[html](https://www.inc.com/don-reisinger/ferraris-electric-tesla-killer-is-coming-but-you-still-have-time-to-save-up.html)

5. <https://www.epa.gov/ghgemissions/sources-greenhouse-gas-emissions>

6. <http://fernfortuniversity.com/term-papers/swot/1433/1285-ferrari.php>

7. <https://corporate.ferrari.com/en/about-us/ferrari-dna>

8. <https://www.procurementbulletin.com/ferraris-supply-chain-is-facing-more-demand/>

9. <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/TSLA/tesla/stock-price-history>

10. <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/TSLA/tesla/stock-price-history>

11. <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/RACE/ferrari/stock-price-history>

12. <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/F/ford-motor/stock-price-history>

13. <https://www.nytimes.com/2014/04/19/sports/autoracing/ferraris-big-challenge.html>

14. <http://fernfortuniversity.com/term-papers/swot/1433/1285-ferrari.php>

15. <https://www.cnet.com/roadshow/news/ferrari-electric-car-tesla-roadster/>

6