SM-1802
Julio del 2026

Ferrari Luce: el sonido del silencio

Pascual Berrone

"Si dijera lo que pienso perjudicaría a Ferrari [...].
Correría el riesgo de destruir una leyenda [...].
Al menos, es un coche que los chinos no nos copiarán"

Luca di Montezemolo, expresidente de Ferrari

Ferrari en la encrucijada

La noche del 25 de mayo del 2026, varios cientos de invitados, escoltados por la policía, fueron trasladados en autobús a la Vela de Calatrava, situada en el complejo *Città dello Sport* de Roma, para el lanzamiento más controlado de la historia reciente de Ferrari. La fecha no fue casual: exactamente 79 años antes, el 25 de mayo del 1947, un Ferrari ganó la primera carrera de la historia para la marca, el Gran Premio di Roma.[1] Después de una hora de proyecciones audiovisuales para generar expectación —un vídeo de con imágenes de Lewis Hamilton y Charles Leclerc al volante y unas palabras del presidente, John Elkann, y de Benedetto Vigna, director ejecutivo de Ferrari desde septiembre del 2021— el coche de mayor trascendencia del mandato de Vigna subió al escenario en medio de un espectáculo de luces y música a todo volumen.[2] El Luce ("luz" en italiano) era el primer Ferrari totalmente eléctrico. Se trataba de un gran turismo de cinco plazas, con cuatro puertas y cuatro motores, más de 1.000 CV y una batería de 122 kWh desarrollada y ensamblada en Maranello, con un precio base de 550.000 euros (unos 640.000 dólares).[3] Presentado en cinco colores pero mostrado principalmente en un elegante azul pálido, su carrocería —desarrollada y diseñada durante cinco años en colaboración con el colectivo de diseño LoveFrom de Jony Ive y Marc Newson— era alta, minimalista y dominada por las superficies acristaladas; evocaba más un dispositivo de electrónica de consumo que el deportivo de líneas afiladas y musculosas que todo el mundo esperaba de Maranello.[4]

"Es el resultado de cinco años de trabajo", explicó Vigna a los más de 200 periodistas que se reunieron para asistir a la presentación.[5] El martes por la mañana se empezaron a ver las primeras reacciones. En la bolsa de Milán las acciones de Ferrari cayeron un 8%, haciendo

Caso preparado por el profesor Pascual Berrone. Julio del 2026.
Caso escrito con el apoyo de la Cátedra Schneider Electric de Sostenibilidad y Estrategia, IESE.
Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2026 IESE. Copyright de esta traducción © 2026 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este contenido, ni su incorporación a plataformas o servicios públicos de IA, ni tampoco su transmisión, distribución, difusión o puesta a disposición de terceros, sin la autorización de IESE.

Última edición: 22/7/26

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

desaparecer miles de millones de capitalización bursátil.[6] En Internet, el coche se comparó con el Nissan Leaf y con una tostadora de lujo.[7] El viceprimer ministro de Italia, Matteo Salvini, dijo que era "escandalosamente caro" y que no parecía un Ferrari.[8] Lo más doloroso fue que Luca di Montezemolo —el venerado expresidente de la marca, que había recuperado la gloria de Ferrari en la competición en las décadas del 1990 y el 2000— declaró a los medios italianos que la empresa debería "al menos quitar el caballito" del coche.[9] La tarde siguiente, con las acciones aún tambaleándose, Ferrari emitió un comunicado en el que se veía al Papa León XIV inspeccionando el Luce y sentado al volante del nuevo modelo, en un intento audaz de reconducir el relato.[10]

Anteriormente, Vigna había sido testigo de los elogios a la estrategia que había dado lugar al Luce, cuando no era más que una promesa. Ahora la promesa era real: tenía presencia, precio y silencio en lugar del reconocible ruido del motor V12... y la euforia inicial se había disipado. A principios de junio se preparó para el debate del Consejo y la presentación de resultados que tendría lugar en agosto; esa sería la primera ocasión de poner cifras a la pregunta que todo el mundo se hacía. La estrategia de descarbonización de Ferrari, anunciada con gran éxito en el 2022, reajustada en el 2025 y plasmada ahora en un coche del que el público se había burlado nada más verlo, se encontraba en una encrucijada. ¿Qué debía hacer Ferrari con su estrategia de descarbonización: pisar el acelerador, incluido el programa de vehículos eléctricos; mantener su rumbo, cuidadosamente calculado; o retirarse discretamente?

El Cavallino Rampante de Ferrari

Fundada por Enzo Ferrari en Maranello en el 1947, Ferrari forjó su leyenda en las carreras y gracias a la escasez. La filosofía de la empresa desde sus orígenes era vender un coche menos de los que demandaba el mercado. Los clientes tenían que esperar meses o incluso años a que se les asignara uno; las series limitadas más codiciadas solo se ofrecían a los coleccionistas más fieles. A mediados de la década del 2020, Ferrari entregaba aproximadamente entre 13.000 y 14.000 coches al año con unos precios que iban de los 250.000 euros a varios millones, y era el fabricante de automóviles con mayor capitalización bursátil por vehículo del mercado, con un perfil de valoración más cerca de Hermès que de Volkswagen.[11]

Desde su oferta pública inicial en el 2015, Ferrari había ampliado su gama de modelos con prudencia. En el 2022 presentó el *Purosangue*, su primer modelo de cuatro puertas, tras mantener durante años que nunca crearía nada que se pareciera a un vehículo utilitario deportivo (SUV, por sus siglas en inglés). La empresa limitó la cuota de entregas del modelo (según decían, por debajo del 20 % a lo largo del ciclo de vida del coche en cuestión) para proteger la escasez de la que dependían sus precios.[12] Desde el punto de vista financiero, la empresa empezó el 2026 en plena forma, con los mayores márgenes del sector y una cartera de pedidos para varios años de sus modelos híbridos y de combustión.[13]

La red detrás del emblema

Un Ferrari se ensambla en Maranello, pero se fabrica en una densa red de proveedores concentrados en el cercano Valle del Motor de la región de Emilia-Romaña, un triángulo formado por Maranello, Módena y Bolonia que también abastece a Lamborghini, Maserati, Pagani y Ducati. Generaciones de talleres mecánicos, fundiciones, especialistas en materiales compuestos y talleres de acabados interiores de carácter familiar se encuentran a menos de una hora de las puertas de la fábrica, lo suficientemente cerca para permitir la colaboración en tiempo real y el rápido desarrollo de prototipos que exige una fabricación artesanal de gran calidad y bajo

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

volumen.[14] Más allá del valle, Ferrari atrae a proveedores especializados de lugares más lejanos: sistemas electrónicos avanzados y de transmisión de proveedores alemanes ubicados en Baden-Wurtemberg y, en el caso del Luce, celdas de batería desarrolladas en colaboración con el fabricante coreano SK On, ensambladas en paquetes de baterías en Maranello.[15]

El Luce cambió lo que Ferrari necesitaba de su red. Un Ferrari "tradicional" es, en lo más profundo de su esencia, un motor y una carrocería. Sin embargo, un coche eléctrico necesita una batería, electrónica de potencia, *software* y una estructura ligera. Ese cambio beneficiaba a algunos proveedores y suponía una amenaza para otros. A modo de ilustración, hay tres perfiles representativos de los tipos de empresas que constituyen la base de Ferrari que muestran por qué la postura de la cadena de suministro ante la descarbonización no era en absoluto uniforme:

El especialista en materiales compuestos avanzados. Empresas como CPC, en Módena, un fabricante de componentes de fibra de carbono participado por Mitsubishi Chemical desde el 2017, uno de los principales productores de fibra de carbono del mundo, veía la electrificación como un factor a su favor, no como una amenaza. Las estructuras ligeras de materiales compuestos son más importantes en un vehículo eléctrico (VE), donde cada kilogramo de menos compensa el peso de las baterías, y esos proveedores ya estaban invirtiendo en los procesos de fabricación de materiales compuestos con menor generación de residuos a escala industrial que premiaría un estrategia verde creíble. Para ellos, la apuesta de Ferrari por la descarbonización encajaba claramente con su propia hoja de ruta.[16]

El taller de mecanizado y fundición de tamaño medio. Las muchas empresas de mecanizado de precisión y fundición del valle, que abastecían de componentes internos del motor, transmisiones y componentes estructurales metálicos, se enfrentaban a un futuro más ambiguo. Sus volúmenes ya eran pequeños. Una gama eléctrica que no necesitaba pistones, cigüeñales ni cajas de cambios de varias velocidades dejaba partes de su cartera de productos en riesgo estructural. En principio, la mayoría estaban dispuestas a medir y reducir sus propias emisiones y a apostar por el aluminio reciclado, pero muchas eran tan pequeñas que el coste de la contabilización de las emisiones de carbono, la certificación y la adaptación de los procesos productivos afectaba mucho a sus márgenes; además, se les estaba pidiendo que invirtieran en sostenibilidad en el mismo momento en que la electrificación amenazaba su producto principal.

El taller de cuero y tapicería tradicional. La artesanía en interiores era un elemento fundamental de la propuesta de valor de Ferrari, y para los talleres artesanales que suministraban tapicerías de piel y acabados la sostenibilidad no era algo prioritario. Algunos apostaban por materiales reciclados y de origen biológico como una manera de captar compradores más jóvenes preocupados por el medio ambiente. Sin embargo, otros veían la sustitución del cuero tradicional como una amenaza para la esencia misma del saber hacer artesanal que justificaba su lugar en la cadena, y se mostraban reacios a participar en programas de descarbonización de los proveedores.

En términos más generales, lo que Ferrari pedía a sus proveedores era un reflejo de lo que solían exigir los programas de descarbonización de los proveedores del sector: medir y declarar sus propias emisiones, someterlas a verificación por parte de terceros y apostar por materiales reciclados o con menores emisiones de carbono. Todas esas demandas tenían una acogida muy diferente por parte de cada uno de los proveedores en función de su tamaño, sus márgenes, su nivel de sofisticación técnica y su dependencia de Ferrari.

La influencia de Ferrari sobre estas empresas era real, pero limitada. Era un cliente de prestigio pero, para muchas de ellas, un cliente pequeño en cuanto a volumen; podía persuadir, coinvertir y educar, pero rara vez podía imponer. El resultado era una base de proveedores cuyo

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post