

FIT, NOT FAT: FERRERO INTERNACIONAL¹

A principios de octubre de 2015, ante una sala abarrotada de periodistas, el vicepresidente de Ferrero Internacional y presidente de Ferrero Italia —el embajador Francesco Paolo Fulci— presentaba la memoria de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo Ferrero: “Sharing values to create values” (“Compartir valores para crear valor”).

El acto tenía lugar en la Exposición Universal de Milán, cuyo lema, “Alimentar el planeta, energía para el futuro”, dejaba claro la idoneidad del marco en el que se desarrollaba el acto.

En primera fila estaba Doña María Franca, viuda del recientemente fallecido Michele Ferrero, creador de esta empresa familiar nacida en una confitería de Alba (Italia) tras la Segunda Guerra Mundial. Hoy la empresa configura un grupo compuesto por 74 sociedades, 34.000 trabajadores, 22 plantas de producción en todo el mundo, 9 empresas agrícolas y una extensa gama de productos de confitería.

La presentación de la memoria de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un acto especial para Ferrero que convoca tradicionalmente no solo a la prensa sino también al mundo político, académico y científico —incluso al deportivo— para dar cuenta de una de las claves de la estrategia empresarial del grupo. La memoria se traduce a varios idiomas y se presenta en actos similares en diferentes países.

Son muchos los esfuerzos y los recursos que la compañía emplea en el ámbito de la investigación, la salud, el medioambiente, la calidad, la promoción de hábitos de vida saludables... pero no siempre son reconocidos.

Tres meses antes de la presentación la ministra de Ecología del Gobierno francés, Ségolène Royal, había llamado públicamente en un telediario “a dejar de consumir Nutella”² porque uno de sus ingredientes, el aceite de palma, estaba provocando problemas de salud y la deforestación del sureste asiático. La OMS, por su parte, había

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Horacio González-Alemán, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright ©agosto 2017, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

² Nutella, crema de cacao y avellanas para untar.

decidido en 2014 modificar sus recomendaciones de ingesta de azúcar para adultos y niños reduciéndola a menos del 10% de la ingesta calórica total para reducir así problemas de obesidad y de caries dental³.

Por si fuera poco, la lista de países que imponían gravámenes específicos a los productos de confitería y a las bebidas refrescantes no dejaba de crecer, y el Parlamento Europeo estaba discutiendo si los productos alimentarios con un perfil nutricional de alto contenido en sal, grasas o azúcares podían seguir haciendo publicidad basada en la salud.

En términos económicos, por el contrario, los resultados de la compañía eran espectaculares. El nuevo CEO desde febrero de 2015, Giovanni Ferrero, calificaba el ejercicio como de “año único”, tras haber adquirido la chocolatera británica Thorntons, integrado el grupo turco Oltan (líder en producción, tueste y distribución de avellana), e inaugurado la nueva planta en China para entrar en el mercado asiático. Más de 10.000 millones de euros de ingresos netos que situaban al grupo en el tercer lugar del podio mundial.

Pero la presión política, mediática y social contra la categoría no solo seguía estando ahí, sino que aumentaba. Sus materias primas y productos finales estaban en el ojo del huracán y la preocupación era un latir de fondo que inquietaba a la compañía. Entrando en una nueva etapa, con el viento de cola, era difícil aventurar cómo podía impactar esta situación en el negocio, pero si la presión aumentaba —como era de esperar— no podrían adoptar una actitud pasiva; tendrían que reaccionar dentro y fuera de la compañía para corregir la deriva.

EL GRUPO FERRERO INTERNACIONAL

Los orígenes

Ferrero nace en una modesta confitería de la localidad piemontesa de Alba en la que los hermanos Giovanni y Pietro regentaban una repostería. La guerra trastorna sus planes, pero en 1946 nace Ferrero Spa como marca para la fabricación y comercialización de una especie de salami dulce con sabor a chocolate, bautizado como “Giandujot”, el primer gran éxito de la compañía.

Los dos hermanos se compenetraron a la perfección: uno, la creatividad y la visión innovadora; el otro, la fuerza comercial. Sus ventas crecen rápidamente por toda la región con una fórmula novedosa de “autoventa”, con depósito y retorno de la mercancía no vendida.

A la muerte de Pietro, su hijo Michele se incorpora a la compañía junto con su madre, Doña Piera, y su tío Giovanni. Con 32 años se pone al frente de la misma en un momento de plena expansión.

³http://www.who.int/publications/guidelines/sugar_intake_informationnote_es.pdf

Michele Ferrero empieza así una larga trayectoria que sólo se detendrá a los 89 años, Se convertirá en todo un fenómeno social y empresarial de la Italia moderna, con un estilo propio en el que la innovación, la calidad, las personas y la “señora Valeria”⁴ serán una constante.

Evolución y desarrollo

Su incipiente éxito en el Piemonte se extiende a toda Italia y pronto surge la oportunidad de saltar al exterior. Alemania, país de fuerte consumo de chocolate, le brinda la oportunidad y adquieren en Stadtallendorf una antigua fábrica de armamento que reconvierten en planta de producción de chocolates. Mon Cheri, un bombón de chocolate negro y licor de cereza con una guinda en su interior, impulsa decididamente el negocio y les permite no solo abrir otra fábrica en Italia (Pozzuolo Martesana), sino atacar un nuevo mercado —Francia— con una nueva instalación industrial en Viller Écalles (1960).

En 1964 la innovación vuelve a impulsar el crecimiento de Ferrero con la salida al mercado de Nutella —crema de cacao y avellanas para untar—. Más tarde, en 1968, sale al mercado Kinder Chocolat —tableta individual de chocolate con leche—. Le seguirán en la lista de innovaciones, como los más significativos: Kinder Sorpresa (1974) —huevo de chocolate con leche con un juguete en su interior— y los bombones Ferrero Rocher (1982), que llevarán a la apertura de nuevas fábricas para abastecer nuevos mercados en Cork (Irlanda, 1975), Balvano (Italia, 1987), San Angelo dei Lombardi (Italia, 1988), Arlon (Bélgica, 1989), Belsic (Polonia, 1997) y Vladimir (Rusia, 2009). (Ver Anexo 1).

La estrategia de expansión internacional no se detiene y se asienta sobre los lanzamientos que genera SOREMARTEC, una sociedad del grupo centrada en el desarrollo constante de nuevos productos. Esta sociedad sigue una estrategia bien definida, desde la concepción de la idea hasta la puesta en el mercado: contrastada técnicamente la viabilidad de cualquier innovación en experiencias industriales a escala, selecciona una serie de mercados para realizar test de producto y catas de consumidores y, junto con análisis cuantitativos, planifica el potencial del producto.

Este potencial se compara con otros productos presentes en el mercado y, al final de un periodo de prueba de varios meses, se infiere el potencial de ventas y se procede, en su caso, a la comercialización masiva.

Es importante resaltar que para Ferrero el concepto “producto-empresa” es fundamental: cada producto dentro de la empresa es una empresa en sí, de manera que tiene que aportar los recursos necesarios para mantenerse en el mercado y para invertir en la marca y su notoriedad.

Este modelo de crecimiento permitirá que Ferrero se extienda más allá de Europa facilitando la implantación de centros de producción en: América del Sur —Quito, en 1975; Buenos Aires, en 1996; Poços de Caldas (Brasil), en 1997—, Oceanía —Lithow (Australia), en 1997—, América del Norte —Brandford (Canadá), en 1997 y San José de

⁴ La señora Valeria es como llamaba Michele Ferrero a la madre de familia tradicional, principal prescriptora de sus productos.