

# Ferrero se resiste a ser adquirida o salir a bolsa

Bajo el mando de Giovanni Ferrero, la italiana de chocolates se aferra a sus raíces familiares.

MANUELA MESCO

Durante años, los bancos de inversión han golpeado la puerta de Ferrero SpA —el fabricante italiano de los chocolates Ferrero Rocher, las pastillas TicTacs y la crema de avellana Nutella— con propuestas para sacar la empresa a bolsa o venderla a un rival mayor. La estadounidense Mars Inc. expresó interés por Ferrero en 2012 y la suiza Nestlé SA habría estado detrás de la compañía por años, según fuentes cercanas.

Pero ni siquiera la perspectiva de liberar el enorme valor de Ferrero, que de acuerdo con estimaciones ascendería a US\$30.000 millones, ha persuadido a su dueño, Giovanni Ferrero.

El hombre más rico de Italia no suele conceder entrevistas, pero en una conversación reciente con The Wall Street Journal dijo que no tiene planes de listar acciones de la empresa ni venderla. Ferrero nunca ha hecho una gran adquisición y no va a empezar ahora, aseveró.

"Nacimos como una empresa familiar y planeamos mantenernos así", dijo el ejecutivo de 49 años. "No nos interesa maximizar los ingresos en el corto plazo, como a todo mundo. Si estuviésemos en bolsa, estaríamos sometidos a presiones de corto plazo de repartir dividendos y entregar ganancias", afirmó.

El empresario planea, en cambio, duplicar el tamaño de la empresa en los próximos 10 años, con expansión fuera de Europa, que ahora representa 80% de sus ventas, con énfasis en EE.UU. y Asia. "Cada día tenemos un poco más de confianza de que podemos alcanzar" esa meta, señaló Ferrero. "Una vez que la consigamos, no habrá más problemas sobre nuestro tamaño en comparación con nuestros pares".

Ferrero es la cuarta empresa de chocolates del mundo y controla 8% del mercado global, detrás de Nestlé que ocupa el tercer lugar

con una participación de 12%, según el grupo de investigación de mercado Euromonitor.

La empresa, cuyas ventas superarían los 8.000 millones de euros (US\$10.900 millones) este año, tiene raíces humildes. En 1942, el abuelo de Ferrero, Pietro, abrió una pequeña tienda de golosinas en Alba, cerca de Turín. Durante la Segunda Guerra Mundial era difícil encontrar cacao así que utilizó nueces de proveedores locales para hacer chocolates como la crema de avellana y chocolate que luego se llamaría Nutella. Hoy, este es un ingrediente indispensable en las alacenas de las familias italianas.

Ferrero, de carácter muy reservado, lidera una de las pocas firmas importantes de productos de consumo que sigue estando enteramente en manos de una familia. Rival es como Wrigley y Cadbury han sido absorbidos por Kraft y Mars, mientras que Nestlé se ha quedado con competidores en China y Rusia.

Ferrero trató de adquirir Cadbury en 2010, pero a excepción de ese intento, ha rechazado rotundamente la consolidación que ha creado rivales. Nestlé ha estado interesada en la compañía; una unión de ambas crearía la empresa de golosinas más grande del mundo.

El año pasado, Mars también mostró interés por Ferrero, pero las negociaciones no rindieron fruto, dijo una persona al tanto. Nestlé no quiso decir si estaba interesada en adquirir Ferrero, pero un vocero de Mars indicó que cualquier reporte de que estaba interesado en la compañía



Giovanni Ferrero, el hombre más rico de Italia y dueño de Ferrero, habló en exclusiva con The Wall Street Journal.

donde la crisis económica ha reducido los ingresos disponibles para gastar, para expandirse en América del Norte y mercados emergentes. Ferrero prevé que alrededor de 80% del crecimiento en el segmento de chocolates provendrá de fuera de Europa. Pero conquistar los paladares estadounidenses y asiáticos no será fácil, ya que los gustos de los consumidores tienden a ser muy locales. Nestlé, por ejemplo, vende más de un centenar de versiones diferentes de sus chocolates, con sabores más amargos en Europa a otros con más contenido de leche en EE.UU.

Asia será clave en la expansión internacional de la firma. China ya es el principal mercado de los chocolates Ferrero Rocher, y la empresa planea conquistar el resto de Asia, donde se proyecta que las ventas de chocolates crezcan 16% a 2017, según Datamonitor.

"La fortaleza de la marca Rocher (en Asia) es un indicador previo

de la ruta a seguir", dice Ferrero. La presencia de la marca en EE.UU. es diminuta en comparación, y depende en gran parte de los Tic Tacs. Sus huevitos Kinder no se pueden comercializar allí, debido a que una ley prohíbe la venta de alimentos con productos no comestibles adentro.

Ferrero planea usar Nutella como su punta de lanza en EE.UU. pero encara gran competencia de la mantequilla de maní. Aunque ha vendido Nutella en ese mercado por 25 años, solo ha invertido con fuerza en esa operación en los últimos tres años.

Ferrero reconoce que este esfuerzo será difícil. "El mercado estadounidense es tan rico en potencial como duro de penetrar, dice. "Nuestra masa crítica aún es limitada comparada con los mejores de la industria", agregó.

Sharon Terlep y Dana Cimilluca contribuyeron a este artículo.