

FERRERO Y EL EUDR ¹

La inflación legislativa se mitiga con su incumplimiento.

Federico Castro y Bravo

*La proliferación de leyes es directamente proporcional
a la decadencia de una sociedad.*

Isócrates

INTRODUCCIÓN

En Bruselas, la Dirección de Relaciones Institucionales de Ferrero llevaba semanas sin parar, entre reuniones, videoconferencias y entrevistas con terceros que luego revertían en informes para la toma de decisiones de los responsables del Grupo en Luxemburgo.

Estaban siendo jornadas agotadoras, pero el Grupo Ferrero había apostado fuertemente por la aplicación de las nuevas regulaciones de Bruselas en materia de lucha contra la deforestación, a pesar de afrontar un futuro más que incierto. Solo la perspectiva de que se acercaba la fecha de entrada en vigor de la nueva normativa y todo el modelo seguía en el limbo legal, era algo que tenía en vilo a toda la compañía.

Desde aprovisionamiento hasta *marketing*, pasando por producción, sistemas y legal... ningún área operativa quedaba fuera de las obligaciones previstas en el Reglamento (UE) 2023/1115 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 31 de mayo de 2023, relativo a la comercialización en el mercado de la Unión y a la exportación desde la Unión de determinadas materias primas y productos asociados a la deforestación y la degradación forestal, y por el que se deroga el Reglamento (UE) 995/2010 —en adelante, EUDR o *European Union Deforestation Regulation*, por sus siglas en inglés—.

“¿Qué más podemos hacer?” se planteaba Franco Martino, Corporate Communication and Institutional Affairs de Ferrero Iberia. Franco pertenecía al grupo de expertos coordinados desde Ferrero European Affairs en Bruselas, el equipo encargado de seguir las negociaciones sobre esta materia en el seno de la UE y en los países miembros.

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

Copyright © Junio 2026 Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School.

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 correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

“Nuestros compañeros estaban avisados —apuntaba Franco—, y aunque solo faltaban 30 días para la aplicación oficial del Reglamento, técnicamente todavía cabía la posibilidad de prorrogar la aplicación de la norma. Pero nos pusimos en lo peor. Nada nos hizo pensar que algo pudiera dar al traste con tanto esfuerzo y complicar tanto el negocio. La incertidumbre, los costes añadidos y la alteración de las condiciones de competencia en el mercado nos habían llevado al límite en noviembre de 2024”.

Franco releía en su despacho el comunicado de prensa de 2 de octubre 2024, en el que un grupo de compañías, incluida la suya, solicitaba a las autoridades de la UE no reabrir el Reglamento EUDR (ver Anexo 1). Ante esto se preguntaba:

“¿Servirá de algo esta reacción in extremis? Por desgracia, seguimos sin tener nada claro... La incertidumbre política es algo que no podemos controlar, pero que, desde luego, afecta directamente al negocio”.

EL GRUPO FERRERO

Ferrero es una empresa familiar multinacional italiana fundada en 1946 en Alba (Piamonte), por Pietro Ferrero, que se inició en el negocio creando una crema de avellanas y cacao llamada "Pasta Gianduja", que posteriormente evolucionó hasta convertirse en Nutella en 1964.

A lo largo de los años, Ferrero ha expandido su gama de productos y su presencia global, consolidándose como uno de los principales productores de confitería en el mundo². Estos son sus datos:

- Ferrero opera en más de 50 países y sus productos se comercializan en más de 170. Cuenta con 37 plantas de producción distribuidas en los cinco continentes.
- La empresa emplea a más de 47.000 personas de 120 nacionalidades diferentes.
- La facturación consolidada en 2023 fue de más de 17.000 millones de euros (+ 20,7% sobre el ejercicio anterior).
- Entre sus marcas más reconocidas se encuentran Nutella, Kinder, Tic Tac y Ferrero Rocher.

Los principales ingredientes que Ferrero utiliza son el cacao (base de la mayoría de sus productos), las avellanas (emblema de la marca, especialmente en Nutella y Ferrero Rocher), y el aceite de palma (usado como ingrediente clave en Nutella), además de café, azúcar y leche, todos ellos esenciales para su amplia gama de productos.

De estas seis materias primas básicas para la producción de Ferrero, cuatro proceden de zonas tropicales afectadas por la deforestación (ver Anexo 2).

² <https://www.ferrero.com/es/es/sobre-nosotros>.

LA DEFORESTACIÓN, UN PROBLEMA CLIMÁTICO DE PRIMERA MAGNITUD

La deforestación, fomentada entre otros factores por la producción agrícola —por la de aceite de palma, soja, café, cacao, carne de vacuno y madera en particular—, incide esencialmente en países tropicales de América, África y Asia.

La Unión Europea es un importador preferente de estos productos —el Parlamento Europeo estima que absorbe más del 10% de la producción importada generadora de deforestación a nivel global, y, por tanto, es uno de los mayores contribuyentes a la degradación ambiental y la pérdida de biodiversidad en el mundo—. Además, genera el correspondiente impacto en términos de gases de efecto invernadero (GEI) provocados por la propia deforestación y los incendios ligados a la misma (ver Anexo 3: Algunos datos sobre la deforestación a nivel mundial).

UNA AMBICIOSA INICIATIVA: EL REGLAMENTO EUDR

A finales de 2019, la Unión Europea pone en marcha un ambicioso programa de medidas políticas y legislativas destinadas a enfrentar la crisis climática, reducir los gases de efecto invernadero y proteger el medio ambiente, a través de la estrategia plasmada en el Pacto Verde Europeo (*Green Deal* en inglés).

Este Pacto establecía una hoja de ruta ambiciosa para convertir a la Unión Europea en el primer continente climáticamente neutro antes de 2050 y en el bloque comercial líder de este cambio a nivel planetario.

Se trataba de poner en marcha un conjunto de medidas legales dentro y fuera de la Unión, y entre ellas figuraba el proyecto de un nuevo Reglamento de lucha contra la deforestación, para reducir así su impacto en términos de emisiones de gases de efecto invernadero provocadas por los incendios intencionados, y de pérdida de biodiversidad.

En respuesta a esta inquietud, en noviembre de 2021 la Comisión Europea presentaba una propuesta de Reglamento al Parlamento Europeo y al Consejo de Ministros de la Unión en este sentido. Con el objetivo de frenar los efectos negativos de la deforestación, imponía un conjunto de requisitos a la producción, importación, comercialización y exportación en la Unión de determinados productos agrarios y silvícolas³.

De esta manera solo se podrían introducir, comercializar o exportar en o desde la UE las materias primas y productos derivados incluidos en el Reglamento si cumplían todas las condiciones siguientes:

- Demostrar que habían sido producidos libres de deforestación, a través de un sistema de geolocalización de la parcela donde se cultivó el producto.

³ Las materias primas afectadas por el EUDR son ganado vacuno, café, cacao, aceite de palma, soja, madera, caucho, así como algunos productos derivados.