

Caso Práctico: Galletas Fontaneda y United Biscuits. Liderazgo en la gestión de una crisis

Custodia Cabanas
Instituto de Empresa

46



ccabanas@profesor.ie.edu

Mauro F. Guillén
The Wharton School*



guillen@wharton.upenn.edu

El 4 de abril de 2002 la empresa multinacional United Biscuits (UB) anuncia el cierre de la centenaria planta de fabricación de galletas Fontaneda, que empleaba entonces a 212 trabajadores, situada en la villa palentina de Aguilar de Campoo (población: 7.435 habitantes). También se anuncia entonces el traspaso de los trabajadores a alguna de las otras dos plantas de galletas con las que cuenta en España. El día 8 de abril se celebra la primera reunión de negociación entre directivos de UB y los trabajadores en medio de un clima de tensión. Se conoce entonces que ha sido rechazado a trámite el expediente de regulación de empleo presentado por UB en Madrid. Decenas de trabajadores irrumpen en el lugar de la reunión y retienen a los directivos de UB durante varias horas, quienes solamente pueden abandonar la sala tras la intervención de la fuerza pública. La ausencia de otras noticias relevantes durante aquella semana atrae hacia Aguilar la atención de los medios de comunicación. La salida de los directivos se retransmite en directo por televisión a toda España durante la hora de mayor audiencia de la noche. Lo que la dirección de UB presumía iba a ser una negociación dura pero convencional se convierte instantáneamente en una confrontación entre los trabajadores de una empresa asociada desde hace muchos años con un pequeño pueblo de la montaña palentina y una multinacional a la que pronto se le acusa de ser "arrogante" y de carecer de escrúpulos. La crisis de relaciones públicas estaba servida, e iba a prolongarse durante siete largos meses.

* Agradecemos la ayuda en la investigación de Eugenio Cortigiani, y la amabilidad de Hilario Alvarez (UGT), Vicente Andrés (CCOO), Mariano Carranza (UGT), Joan Casaponsa (UB), José Valín (Junta de Castilla y León) y Javier Salido (alcalde de Aguilar de Campoo) por concedernos entrevistas.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Una de las misiones fundamentales del directivo es gestionar las relaciones de la empresa con su entorno económico, político y social. El cierre de la planta de Galletas Fontaneda en 2002 por parte de su propietaria, United Biscuits, ilustra las enormes dificultades que entraña este papel institucional del directivo. Este caso práctico, escrito como documento para generar discusión y debate, presenta la sucesión de acontecimientos y de decisiones que tomaron los distintos actores implicados, resaltando los aspectos de liderazgo, relaciones públicas y de gobierno de la empresa.

EXECUTIVE SUMMARY

One of the key jobs of the business executive is to manage the firm's relationships with its economic, political and social environment. The closing of the plant of Galletas Fontaneda in 2002, at the time owned by United Biscuits, illustrates the many difficulties associated with this institutional role of the chief executive officer. This teaching case study, written as a document to generate discussion and debate, presents the series of events and decisions made by the various actors involved, highlighting aspects related to leadership, public relations and corporate governance.

CASO PRÁCTICO: GALLETAS FONTANEDA Y UNITED BISCUITS. LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE UNA CRISIS

Galletas Fontaneda y Aguilar de Campoo

Aguilar de Campoo huele a galleta, literalmente. En la villa se producen diariamente unas 70 toneladas. El confitero de origen burgalés Eugenio Fontaneda Millán comenzó a fabricar la mítica galleta María en 1881. Durante cuatro generaciones, esta emblemática empresa familiar dio empleo a buena parte de las familias de Aguilar. La fábrica, situada en

pleno centro de la villa, en la falda de la colina del castillo, se convirtió en parte consustancial de la misma. "Cada vez que había que hacer algo," afirma un vecino, "desde una escuela a una estación de autobuses, había que contar con alguno de los Fontaneda." Los grandes impulsores de la empresa fueron los miembros de la segunda y tercera generaciones, quienes situaron a Fontaneda entre las marcas más conocidas del panorama alimentario español. La galleta María se convirtió en parte obligada en los desayunos de los niños y también como ingrediente para la confección de numerosos postres. En boca de un empleado, Fontaneda

se convirtió en "una factoría de billetes más que de galletas." La empresa no se revistió de la forma societaria anónima hasta 1990.

En 1996 la cuarta generación de la familia decide vender la fábrica a la multinacional norteamericana Nabisco. El precio de la operación fue de 4.000 millones de pesetas de los de entonces. Ninguno de los miembros de la segunda o tercera generación se encontraba vivo en aquella fecha. De las siete familias que eran propietarias, solamente una de ellas se opuso a la venta, pero las secuelas del desacuerdo aún persisten años después.

En el momento en que se anuncia el cierre de la fábrica existe un entramado complejo de actores e intereses. Javier Salido, el alcalde de Aguilar de Campoo, provincia de Palencia, es militante del Partido Socialista Obrero Español (PSOE), mientras que el presidente de la Comunidad Autónoma de Castilla y León es del Partido Popular (PP), que también gobernaba en el conjunto de España. De hecho, el presidente del Gobierno, José María Aznar, fue presidente de la Comunidad durante varios años. El líder de la oposición, José Luis Rodríguez Zapatero, era entonces diputado por León, la provincia que limita al Este con Palencia. Finalmente, el Comité de Empresa -órgano de representación de los trabajadores de Fontaneda- está dominado por la Unión General de Trabajadores (UGT), de orientación socialista. En Aguilar existen varias fábricas de galletas, de entre las cuales destaca Gullón, todavía bajo control familiar. Otro actor relevante es Siro, una empresa de productos alimenticios que había crecido gracias a adqui-

Los grandes impulsores de la empresa fueron los miembros de la segunda y tercera generaciones, quienes situaron a Fontaneda entre las marcas más conocidas del panorama alimentario español

48

siciones de activos descartados por empresas multinacionales como no rentables. Su propietario es Juan Manuel González Serna, un empresario castellano de relieve, con buenas conexiones tanto en el Gobierno autonómico como en las centrales sindicales.

La Trayectoria de un Líder

Joan Casaponsa había llegado a UB Southern Europe como presidente y director general en septiembre de 2001, unos seis meses antes de la crisis. Su carrera profesional se había desarrollado en varias empresas, sobre todo multinacionales, en las cuales realizó contribuciones importantes al lanzamiento de nuevos productos. Graduado de ESADE y formado en Márketing en Harvard Business School, Casaponsa siempre tomó decisiones sobre su carrera profesional en términos de proyectos que supusieran retos, que le ilusionaban, y que le permitieran aprender y seguir formándose. Tras un par de años en Cotonificio de Badalona, una empresa de confección y artículos de parafarmacia, pasó a trabajar en Braun, la empresa alemana propiedad de Gillette. Allí fue donde tuvo su primer gran éxito como responsable de la línea de secadores de pelo Silencio, productos de depilación y despertadores. Fue entonces cuando desarrolló su instinto de Márketing, siempre poniendo un ojo en la oportunidad de mercado y el otro en el diseño de un producto que sirviera para satisfacer una necesidad. También se dio cuenta entonces, por primera vez, de la necesidad de planificar a medio plazo y de "mimar los detalles."

Su siguiente paso profesional se produjo a finales de los años ochenta, cuando comenzó a trabajar para Cruz Verde (filial de Sara Lee), otra empresa de productos de gran consumo. Allí cosechó su mayor éxito profesional hasta la fecha, participando en el equipo que diseñó la exitosa estrategia del jabón líquido Sanex, que pronto se convertiría en el líder de mercado no solamente en España sino en toda Europa. También lanzó al mercado una gama de desodorantes que rápidamente se situó en posiciones de liderazgo. La idea provino de la observación de que la gente cada vez se duchaba con mayor frecuencia, incluso diaria, y los jabones disponibles en el mercado eran demasiado fuertes -pensados para un baño semanal- y tendían a secar la piel excesivamente si se usaban a diario.

Tras estos éxitos de Márketing, en octubre de 1988 Joan Casaponsa recibe y acepta una oferta para incorporarse a Nabisco como director de Márketing de una de sus divisiones en España. A los 19 días, la firma Kravis, Kohlberg & Roberts anunciaron una de las OPAs más famosas de la historia, y a los pocos meses vendieron la división de galletas de España a Tabacalera, el monopolio público que por aquellos años estaba buscando oportunidades de diversificación. Discrepancias con la dirección llevaron a Casaponsa a abandonar su puesto y dedicarse a la consultoría de modo

PALABRAS CLAVE

Liderazgo, relaciones públicas, gobierno de la empresa.

KEY WORDS

Leadership, public relations, corporate governance.

CASO PRÁCTICO: GALLETAS FONTANEDA Y UNITED BISCUITS. LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE UNA CRISIS

independiente, hasta que en 1991 lo llaman de Del Monte Foods, donde trabaja durante cuatro años. El siguiente paso lo da en 1995 al aceptar la posición de director general de Chocolates Lindt en España, una empresa con enormes pérdidas, que Joan Casaponsa y su equipo consiguen sanear

en un tiempo récord. Como recompensa, es nombrado director general de la mayor subsidiaria europea de Lindt, Francia, en la que permanece por dos años, justo hasta que UB le hace la oferta de hacerse con las riendas de su negocio de galletas y snacks en el sur de Europa.

Casaponsa suele repetir que lo pasó muy mal durante la crisis de Fontaneda. Su prestigio y quizás también su carrera estaban en juego. La presión mediática, el estrés, las dificultades para hacer comprender la situación a sus propios superiores en Londres, y las constantes idas y venidas supusieron un coste personal muy elevado.

Además, con frecuencia se sintió aislado e

incomprendido por el resto de interlocutores. De todos modos, siempre recalca que desde un principio tenía una visión clara sobre cuál era el escenario para conseguir la mejor resolución del conflicto y cuáles eran los medios adecuados para conseguirlo. Para él se trataba de una cuestión de principios, de ética y de responsabilidad.

United Biscuits

United Biscuits Finance plc se formó en 1948 tras la fusión entre dos fabricantes escoceses de galletas, cuyos orígenes se remontan a principios del

Mapa I

Localización de las Fábricas de United Biscuits en 2002.

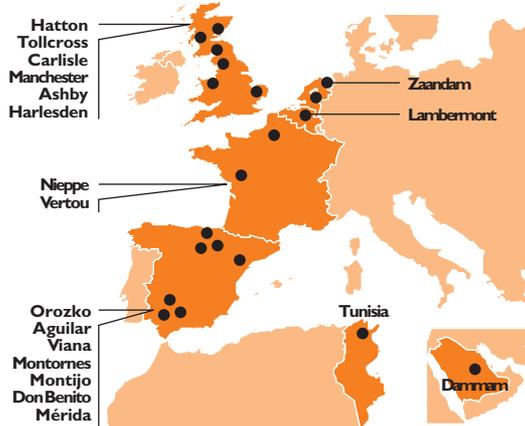


Tabla I. **Cuotas en el Mercado Español de Galletas (en porcentajes)**

EMPRESA	2001		2001		2001	
	VALOR	VOLUMEN	VALOR	VOLUMEN	VALOR	VOLUMEN
United Biscuits	25.9	23.7	26.5	24.9	27.2	24.5
Sos Cuétara	14.1	19.4	13.9	16.5	13.9	16.9
LU Biscuits	13.9	9.4	13.6	9.1	13.2	8.2
Galletas Gullón	5.4	6.7	5.0	5.9	4.9	5.8
Grupo Siro	2.2	3.8	2.2	2.7	1.9	2.3
Marcas de distribuidora	15.1	27.5	16.3	28.3	17.3	30.2
Tamaño total del mercado (en millones)	434	171 Kg	473	172 Kg	495	

Nota: a Marcas de distribuidor se refiere a galletas fabricadas para cadenas de distribución como El Corte Inglés o Mercadona. Fuente: IRI Infoscan; AC Nielsen Roll.

siglo XIX. En los años sesenta la empresa se diversificó hacia las galletas de chocolate, los snacks salados y las nueces. En los setenta se produjo su expansión internacional, con adquisiciones en Estados Unidos. Durante los ochenta se adentró en los negocios de la pizza y los congelados. No fue hasta los noventa que UB realizó adquisiciones en Europa continental y Australia. En el

Tabla 2. **Cuotas de las Principales Marcas en el Mercado Español de Galletas, 2003 (en porcentajes)**

MARCA	PROPIETARIO	CUOTA
Artiach	United Biscuits	14.9
Cuétara	SOS Cuétara	13.9
LU	Grupo Danone	13.2
Fontaneda	United Biscuits	12.3
Gullón	Galletas Gullón	4.9
Siro	Grupo Siro	1.9
Marcas de distribuidora		17.3

Nota: a Marcas de distribuidor se refiere a galletas fabricadas para cadenas de distribución como El Corte Inglés o Mercadona.

Fuente: AC Nielsen Roll.

Tabla 3. **Principales Cierres de Fábricas en España, 2001-2002**

EMPRESA	PROVINCIA	TRABAJADORES AFECTADOS	AÑO
Lear	Lleida	1280	2002
Delphi	Soria	560	2001
Delphi	Zaragoza	425	2001
Cellophan	Burgos	263	2001
Siemens	Madrid	250	2001
Alfacel	Palencia	233	2001
Bayer	Barcelona	230	2002
Fontaneda	Palencia	211	2002
Hewlett-Packard	Barcelona	200	2002

Fuente: El País, 15 de marzo de 2004, p. 90.

año 2000 UB fue adquirida por un consorcio de empresas financieras a las que se unió Nabisco (hoy en día parte de Kraft). El Mapa 1 refleja la localización de las fábricas de UB en 2002. Las ventas mundiales de UB ascendieron en 2002 a unos €1.700 millones.

En el momento de la crisis de Fontaneda, UB está controlada en un 75 por ciento por varios bancos de inversión y por Kraft. Una parte pequeña del capital se encuentra en manos de los empleados (unos 11.000 en todo el mundo). Al llegar a su nuevo cargo, Joan se encuentra con una situación compleja a nivel comercial, con ventas estancadas en los últimos cuatro años, y productiva fruto de las numerosas fusiones y cambios en la propiedad de la empresa durante los años precedentes. El plan que acomete contempla una reestructuración de su organización societaria en el Sur de Europa, eliminando cinco marcas, entre ellas la insignia del grupo (McVities), reestructurando el equipo de Dirección, reduciendo la fuerza de ventas a la mitad, cambiando la política de comunicación, poniendo en marcha un programa para relanzar la innovación y cerrando la fábrica de

CASO PRÁCTICO: GALLETAS FONTANEDA Y UNITED BISCUITS. LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE UNA CRISIS

Aguilar, que se encontraba utilizada en solamente un 30 por ciento de su capacidad. Proyectó también inversiones anuales productivas de más de 18 millones de euros en los siguientes tres años, propiciando la construcción de una nueva fábrica de conservas cárnicas en Mérida e iniciando el proceso de adquisición del líder de galletas en Portugal, Triunfo S.A., que culminó en Febrero del 2004, todo ello en sus primeros meses en UB. La marca Fontaneda se valoraba como un activo estratégico, como una de las tres marcas principales de la compañía para competir en el mercado español. Las Tablas 2 y 3 ofrecen información sobre cuotas en el mercado de galletas.

Las Negociaciones

Tras el rechazo del expediente de regulación de empleo en Madrid, las partes se ven obligadas a sentarse a la mesa de negociaciones. No resultó fácil para ninguna de las partes involucradas el que la primera reunión de negociación del 8 de abril terminase con la retención forzosa y posterior liberación de los directivos retransmitida por televisión. Los trabajadores afectados y los vecinos de Aguilar se unieron instantáneamente bajo los gritos de "Fontaneda es de Aguilar" y "Fontaneda resiste, aquí es donde

naciste." "Llevo 25 años trabajando aquí," afirmaba una trabajadora, "y tengo una niña de siete meses. ¿Qué voy a hacer yo si me quitan el trabajo?" Los sindicatos prometen entonces "una capacidad de reacción continuada." Algunos vecinos apuntaban que "por supuesto que Fontaneda ha dado mucho a Aguilar; pero también Aguilar a Fontaneda. Ha sido una historia enriquecedora, paralela y recíproca." El presidente del Comité de Empresa, Hilario Alvarez, afiliado a la UGT, llevaba 15 años trabajando en Fontaneda cuando estalla la crisis. Hasta hace poco sus cinco hermanos y su padre también trabajaban en la fábrica. Su

mujer hace lo propio en Gullón. La crisis pilló por sorpresa a Hilario. Aunque Fontaneda operaba a menos del 30 por ciento de capacidad y la plantilla se venía reduciendo durante años, la gestión de UB se había traducido en un leve aumento de la actividad y en unas mejores perspectivas.

Pese a la excitación reinante y la crudeza del conflicto, UB y Casaponsa adoptan, el 24 de abril, una actitud dialogante y se comprometen a no recurrir el rechazo del expediente de regulación de empleo. UB ofrece a los trabajadores la posibilidad de incorporarse a alguno de sus otros centros productivos y todas las indemnizaciones legales. El 11 de mayo la empresa

En el momento de la crisis de Fontaneda, UB está controlada en un 75 por ciento por varios bancos de inversión y por Kraft mientras que una pequeña parte del capital se encuentra en manos de los empleados, 11.000 en todo el mundo

reconoce tener varias ofertas de adquisición de la planta de Fontaneda. Mientras tanto, los líderes políticos y sindicales proponen hacer frente al cierre declarando la Galleta María de interés social. El 19 de mayo más de un millar de personas participan en una marcha de Palencia a Valladolid, sede del gobierno autonómico. Al frente de la misma se encontraban los líderes nacionales de los dos sindicatos mayoritarios. Mientras tanto el 25 de mayo, el gobierno aprueba el llamado "decretazo" de reforma del mercado laboral, que causa gran malestar entre los sindicatos y suscitó la huelga general del 20 de junio. El 28 de mayo los sindicatos aceptan los despidos siempre que la producción y la marca Fontaneda se mantengan en Aguilar. UB sigue insistiendo que la marca no estaba en venta. Casaponsa decide el 21 de junio endurecer su posición reagrupando las marcas Fontaneda, Artiach y Marbú en una sola sociedad y haciendo desaparecer a Fontaneda como sociedad anónima al verificar una fusión por absorción. De esta manera puede invocar el artículo 40 del Estatuto de los Trabajadores para realizar el traslado forzoso de los empleados de Aguilar a otros centros de la empresa, no dejando más salida que la venta de la fábrica sin marca. El 30 de junio Siro anuncia su interés en comprar la fábrica y el 4 de julio UB reitera que no cederá la marca Fontaneda.

Durante el proceso de negociación se produce una discrepancia entre el Comité de Empresa de Fontaneda -sometido a la influencia directa del pueblo y los trabajadores- y las direcciones regionales de CCOO y UGT, con base en Valladolid. En las centrales sindicales recuerdan los hechos como "una vuelta a los viejos tiempos de la acción sindical." Pese a que apoyaron las movilizaciones ciudadanas, se dieron cuenta ya en el mes de junio de que la marca sería imposible de mantener. Su análisis de la situación era que tanto Casaponsa como la Junta de Castilla y León estaban relativamente acorralados ante la presión popular y mediática. Exigían a la Junta el máximo de ayudas para resolver la crisis. CCOO y UGT conocían bien las características de Gullón y Siro. La primera les parecía que contrataba a demasiados trabajadores temporales, que ya tenía suficiente capacidad instalada en Aguilar, y que no tenía la visión estratégica de la segunda. González Serna les inspiraba confianza por ser "un gran industrial que compra empresas y las reflota, manteniendo y expandiendo el empleo," alguien que "venía bien avalado por sus logros empresariales y que practicaba la responsabilidad social." También la Junta de Castilla y León tiene una opinión muy elevada de González Serna, a

Tras unos meses más de negociaciones, la fábrica -que no la marca- de Fontaneda pasa a ser propiedad de Siro, a principios de noviembre, un acuerdo que incluye un importante desembolso de la Junta de Castilla y León

53



CASO PRÁCTICO: GALLETAS FONTANEDA Y UNITED BISCUITS. LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE UNA CRISIS

Durant el año 2003 UB superó ampliamente sus objetivos financieros y de cuota de mercado. Mirando hacia atrás, Joan Casaponsa se preguntaba cuáles fueron las lecciones de liderazgo y de gestión que había aprendido

quien consideran un empresario avanzado y con un compromiso sólido para con la comunidad autónoma.

Durante la fase de negociación las distintas partes comienzan a posicionarse ante las alternativas disponibles. El 7 de julio parte del Comité de Empresa abandona su rechazo frontal a la venta de la fábrica sin la marca, tras haber encargado sendos estudios legales a profesores de universidad con los que los sindicalistas tenían relaciones de amistad. Dos días después la Junta ve también la venta de la fábrica como la solución al conflicto, pensando quizás que

una solución rápida es la mejor salida posible al conflicto. El 10 de julio UB y Galletas Gullón anuncian un pre-acuerdo, con la oposición inicial del Comité de Empresa, quien se suma al acuerdo cuatro días más tarde. Al parecer, numerosos comerciantes e industriales de Aguilar apoyan a Gullón. Todo el pueblo de Aguilar se sentía con derecho a participar en las decisiones sobre el futuro de Fontaneda. Ante las presiones de los sindicatos, UB acepta posponer la ejecución de la venta hasta después de las vacaciones. Pero el 23 de agosto Gullón se replantea la adquisición de la fábrica aduciendo dudas sobre el número de trabajadores que quedarían empleados y las ayudas prometidas por la Junta. Los trabajadores vuelven a movilizarse y a manifestarse en varias ocasiones, incluso frente al presidente del Gobierno José María Aznar durante una visita oficial a Palencia.

El Resultado Final

Tras unos meses más de negociaciones, la fábrica -que no la marca- de Fontaneda pasa a ser propiedad de Siro a principios de noviembre, en un acuerdo que incluye un desembolso importante de ayudas por parte de la Junta de Castilla y León, que algunos estiman en una cifra cercana a los 25 millones de euros. Se rumorea que UB vendió la planta a Siro a un precio tan bajo que suponía un subsidio implícito también importante. Habían transcurrido exactamente siete meses desde el comienzo de la crisis. De los 212 trabajadores existentes en abril de 2002, poco más de 20 aceptaron la oferta de traslado a otro centro de UB y unos 50 se acogieron a la prejubilación. En la actualidad permanecen 120 empleados de los veteranos de la crisis y Siro ha contratado unos 80 más. La Tabla 3 recoge información sobre otros importantes cierres de plantas ocurridos durante 2001 y 2002.

Las centrales sindicales regionales tildaron el acuerdo de "éxito total." Reconocen que hubo momentos muy duros y problemáticos, sobre todo

cuando se produjeron enfrentamientos entre los propios trabajadores. "Si el pueblo no se llega a movilizar," afirmó un cargo sindical en Valladolid, "no habiéramos conseguido nada." La crisis había sido complicada por la mezcla de "sentimientos e intereses." Pero la acción conjunta de los sindicatos y el tesón negociador consiguieron resolver el problema. Desde la Junta de Castilla y León también se ve el resultado final como bueno y se recalcan los aspectos únicos de la crisis, por su extraordinario simbolismo y por el efecto que el cierre podría haber tenido sobre una población tan pequeña como Aguilar. Sostienen que "la voluntad de resolver la crisis fue más importante que el dinero."

Hilario Álvarez continúa siendo el presidente del Comité de Empresa, cargo que compatibiliza con el de concejal en el ayuntamiento. Aún se lamenta de que si los trabajadores hubieran seguido unidos, la presión podría haber logrado que UB reconsiderara su decisión. Piensa que el futuro de la galleta en Aguilar pasa por que Gullón continúe en expansión y que la antigua fábrica de Fontaneda, ahora propiedad de Siro, se traslade a un nuevo polígono industrial a las afueras de la villa, donde su modernización y ampliación sean factibles. "Vended las tierras al pueblo," reza una pintada en la casa solariega de los Fontaneda en la plaza de la villa, implorando a que la familia termine de vender las tierras propiedad suyas para terminar de construir el polígono industrial. En los céntricos terrenos actualmente ocupados por la fábrica, ya recalificados por el ayuntamiento como suelo urbano, se podrían entonces erigir unas 300 viviendas.

Durante el año 2003 UB superó ampliamente sus objetivos financieros y de cuota de mercado. Mirando hacia atrás, Joan Casaponsa se preguntaba cuáles fueron las lecciones de liderazgo y de gestión que había aprendido.

