

GUINNESS EN CRUZCAMPO (B)¹

LA ETAPA DE ALLEN PEETERS

El hombre que sustituyó a Rob Hermans, Allen F. Peeters, tampoco era una persona corriente. Hijo de empresario, criado en un entorno familiar abierto a la diversidad cultural, con una madre alemana y un padre flamenco de familia inglesa, desarrolló muy temprano el interés por conocer otras culturas. De nacionalidad belga, alto y corpulento, con voz fuerte y maneras algo bruscas, su formación académica era técnica, de Ingeniero Bioquímico por la Universidad de Bruselas. Completó sus estudios con formación empresarial en IMD en Suiza y financiera en Ashridge, Reino Unido. Su condición de objetor de conciencia le llevó a sustituir el servicio militar por unos años de trabajo social en Zaire. Esto marcó su biografía, iniciando un compromiso con África que duró muchos años. Vivió en diversos países africanos: la región Ibo de Nigeria, el país de Kivu en Zaire, Angola. Allen fue en todos ellos un cervecero de jungla, trabajando en fábricas en las que había que hacer y saber de todo, en condiciones muy inciertas, donde las guerras civiles y las revueltas no quedaban nunca demasiado lejos. No era por tanto un hombre que se arredrara ante los problemas. Era, por otra parte, un apasionado del motociclismo, y muy pronto se recorrió sobre dos ruedas muchas de las carreteras de España. Tras sus estancias africanas, en la década de los ochenta, Allen Peeters trabajó para Interbrew, el gran cervecero belga, en sus oficinas técnicas centrales. Los primeros años fue director de proyectos de ingeniería con enfoque hacia África y China. Después fue nombrado director de la planta principal de la empresa en Bélgica. Termina su carrera en Interbrew como director de todas las plantas europeas. Se encargó de la fusión del grupo Stella Artois y el grupo Piedbeuf. Después había pasado a GBW, donde ocupaba en aquellos momentos, como miembro del Comité Ejecutivo, uno de los puestos principales en la coordinación técnica de todas las actividades de investigación y desarrollo y producción y logística.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. Preparado por D. Jaime Conde Zurita, Diplomado en Alta Dirección de Empresas Agroalimentarias por el Instituto Internacional San Telmo, bajo la supervisión del Profesor Antonio García de Castro, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Cambios importantes en Londres

Coincidiendo en el tiempo con la sustitución de Rob Hermans por Allen Peeters en el GCC, tuvieron lugar en Londres acontecimientos importantes. Anthony Tennant, *chairman* de Guinness PLC, se retiraba, y al hacerlo fue nombrado caballero (*sir*) por la reina Isabel II. De entre los dos candidatos internos posibles para sucederle, Brian Baldock (*managing director* de GBW) y Tony Greener (*managing director* de United Distillers), el consejo de Guinness PLC se decidió por este último. No mucho después, Brian Baldock se retiró de la línea ejecutiva por razones de edad y pasó a formar parte del consejo de Guinness PLC como miembro no ejecutivo. Aunque su sucesor esperado por todos era Peter Lipscomb, *managing director* de Guinness Great Britain, fue nombrado para sucederlo Brendan O'Neil, anterior Director Financiero de United Distillers y mano derecha allí de Tony Greener.

Brendan O'Neil tenía un doctorado en Química por la Universidad de East Anglia, pero profesionalmente era un financiero (un "*chartered accountant*", la categoría más distinguida de contables en Gran Bretaña). Tenía fama de hombre riguroso, y era temido dentro de GBW. Su aspecto físico era parecido al de Allen Peeters; grande y con voz fuerte, con una media sonrisa casi siempre presente en un rostro que a la vez estaba lleno de severidad.

Estos cambios tuvieron consecuencias que iban más allá del simple traspaso de poderes. En Guinness PLC, donde ahora dominaban los estilos de United Distillers, se tenía la impresión de que GBW estaba anticuada en muchos aspectos. Una inyección de sangre joven no le vendría mal. Y como demostración, se nombraba *managing director* de Guinness Ireland, el *alma mater* de GBW, a un joven sudafricano con educación norteamericana, Shaun Holliday, que nunca había trabajado en el negocio de la cerveza.

La profundidad de este cambio cultural en GBW se manifestaba en detalles aparentemente nimios, pero llenos de significado. Sirvan como ejemplo gráfico las reuniones anuales de ejecutivos. La ropa de trabajo había sido tradicionalmente el riguroso traje negro o gris, con corbata, y a la cena de despedida había que ir vestido de smoking (la mayoría de los directores generales del GCC tuvieron que comprarse uno para asistir a estas reuniones). Ahora todo cambiaba; aunque las reuniones anuales seguían celebrándose en el Hotel Gleneagles, la ropa de trabajo era totalmente informal, y a la cena de clausura se iba con un simple traje gris.

Un estilo de dirección fuerte

Allen Peeters intentó ser desde el principio un hombre integrador y un continuador de Rob Hermans en el proceso de cambio. Pero su visión de éste era distinta. Allen creía, por convicciones propias y porque entonces era un paradigma del nuevo GBW, en un concepto que estaba de moda y que se llamó destrucción creativa². En su cena de despedida, Rob

² El nombre le había sido dado muchos años antes por el gran clásico de las Ciencia Económica, Schumpeter. Los años 80 fueron una época de furibundas adquisiciones y reorganizaciones de empresas, a nivel mundial. Los americanos manejaban el concepto de *reengineering*, que era el mismo ilustre concepto de Schumpeter pero adobado con ribetes de reformatización y otros *gadgets* del momento.

Hermans regaló a Allen Peeters un libro, “Leaderships secrets of Attila the Hun”³, que estaba de moda y recogía los principios básicos de un liderazgo basado en la destrucción creativa. Este detalle era revelador, y ponía de manifiesto que con el nombramiento de Allen Peeters, GBW, preocupada por la situación del GCC, pretendía cambiar la fuerte orientación a procesos (el de cambio organizativo y cultural) de Rob Hermans por una aún más fuerte orientación a resultados. Allen Peeters era claramente un “doer”, un hombre de acción, en oposición a los “thinkers”, los analistas y los desarrolladores de conceptos nuevos. Pero quería ser un líder respetado y seguido por los empleados del GCC, y puso en este empeño no solo su inteligencia y su energía sino también su corazón.

Nada más llegar a Sevilla, Allen se reunió individualmente, fuera de las oficinas, con cada miembro de su equipo directivo. Les pidió y ofreció lealtad, poniéndoles de manifiesto que los necesitaba y que contaba con ellos. Dedicó también mucho tiempo a “pasear el patio” de las oficinas y las fábricas, conociendo a los empleados de a pie e interactuando con ellos.

Inicialmente, la única decisión organizativa importante que tomó fue la de nombrar un nuevo Director Financiero, que llegó con una larga experiencia multinacional en una gran empresa americana. Era un hombre duro, que se enfrentó a la preocupante situación de impagados que tenía la compañía con una resolución que a veces fue brutal. Obtuvo un éxito resonante. Introdujo en su organización un profundo cambio cultural, apoyado por Allen Peeters. Los modos pudieron llegar a ser muy bruscos, ya que lo que más importaba en aquellas circunstancias eran los resultados financieros a corto plazo. La función financiera no lo era de apoyo, sino que se constituyó en un importante centro de control, es decir, de poder, en el sentido de que al final casi todo tenía que obtener su visto bueno. Este nuevo estilo cultural ya no era el caballeroso de los británicos de la vieja GBW. Era más americano, más crudo y duro. Resultaba mucho más importante acertar aproximadamente que no hacerlo con exactitud. Las pequeñas injusticias resultantes de esta manera turbulenta de gestionar no solo no implicaban ningún desdoro, sino que reforzaban el principio de autoridad.

De la planificación a la gestión estratégica

Allen Peeters era un hombre de gran capacidad de trabajo. Estaba muy comprometido con la mejora sustancial de los resultados financieros del GCC, que en 1.993 no habían demostrado ser mucho mejores que los de 1.992, aquellos que despertaron el dolor de cabeza en Londres. Se movía para conseguirlo en todos los frentes posibles. Por una parte, cuidaba hasta el detalle el día a día de la empresa, preocupándose por el destino de hasta la última peseta que se gastaba. Por otra, apoyaba con fuerza al departamento de Marketing y todo lo que este podía representar en un proceso de modernización del GCC. Finalmente, quería seguir utilizando la dirección por proyectos y la planificación estratégica como palancas para apoyar el proceso de cambio del GCC.

Arie de Geus dijo en una ocasión que Shell era una compañía hecha de contables escoceses e ingenieros holandeses. Del mismo modo podría decirse que GBW estaba hecha de cerveceros irlandeses y gente de marketing ingleses. El proceso de planificación estratégica de GBW era un reflejo de esta situación. Se hacían planes a cinco años que, aunque contenían

³ Roberts, W., “Leaderships secrets of Attila the Hun”, 110 pp, Warner Books, 1990.