

## La dulce transformación. La fabricación española de galletas en la segunda mitad del siglo XX\*

● JAVIER MORENO LÁZARO  
Universidad de Valladolid

### Introducción

Al principiar el siglo XX, cuando en el resto de Europa había adquirido ya la condición de «gran industria», la fabricación de galletas estaba muy poco extendida en España<sup>1</sup>. Distaban sus productos de gozar de la implantación en la dieta que ya tenían en los países vecinos. La *galleta fina*, como aún se la denominaba en oposición a la *galleta ordinaria* de la que procedía (pan doblemente cocido consumido por los marineros), era un manjar sólo al alcance de las familias urbanas más acaudaladas.

La situación transcurrida una centuria es mucho más alentadora. Esta dedicación productiva destaca entre las que componen la industria agroalimentaria por la modernización técnica de sus factorías y su concentración empresarial.

La conversión de la fabricación de galletas en una de las ramas más competitiva de la industria alimenticia española ha sido el fruto de los cambios que ha sufrido desde comienzos de los años cincuenta hasta nuestros días. En este lapso,

\*. Este trabajo constituye un primer avance del estudio en curso sobre la historia de la fabricación española de galletas en los siglos XIX y XX. Su realización forma parte de las tareas asumidas como miembro del proyecto de investigación *Estrategias Económicas de las Élités Agrarias Castellanas y Leonesas* que dirige Ricardo Robledo Hernández, de la Universidad de Salamanca, financiado por la Junta de Castilla y León.

He de manifestar mi gratitud a Ana Belén Lázaro, de la Central de Balances del Banco de España, a Teresa Charles, del Ministerio de Industria, y al personal del AGA y de la biblioteca del Ministerio de Agricultura por su diligencia y asesoría. También estoy en deuda con José Miguel Rodríguez y Josefa García Grande, profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Valladolid. Finalmente quiero mostrar mi reconocimiento a los participantes del encuentro celebrado en Barcelona en Junio de 2000, y muy especialmente al profesor Nadal, y a los evaluadores que juzgaron este trabajo.

1. Sobre los primeros pasos de la fabricación de galletas, véase Nadal (1987), p. 35, Nadal y Tafunell (1992), p. 94 y Moreno (1998), pp. 681-684.

y a tenor de sus resultados, la galletería ha experimentado una transformación dulce; pero también silenciosa, en tanto que no ha dejado ninguna huella académica. Únicamente disponemos de alguna noticia, inexacta en no pocas ocasiones, sobre el papel que han desempeñado las multinacionales en este proceso, magnificado, cuando no satanizado, en mi criterio.

En estas páginas pretendo narrar lo sucedido en la fabricación de galletas en las últimas cinco décadas, haciendo especial hincapié en los aspectos empresariales. A tal fin, me he servido de un bagaje documental compuesto por las publicaciones especializadas, las anotaciones registrales del montaje y ampliación de fábricas y del movimiento societario, amén de expedientes fiscales, que, entiendo, es suficiente para desentrañar las claves del progreso reciente de esta actividad que, hoy por hoy, desconocemos<sup>2</sup>.

### La liberización a trompicones

En 1950, después de más de un decenio desde la conclusión de la Guerra Civil, la fabricación de galletas se desarrollaba todavía en unas condiciones de extraordinaria precariedad debido a la falta de materias primas, a las restricciones energéticas y a la suspensión de los suministros exteriores de maquinaria.

El estallido de la guerra había interrumpido la modernización técnica del sector, iniciada en 1926 con la instalación en la fábrica de Gabriel Artiach, construida en Bilbao en 1907, de un horno eléctrico de cinta, el primero exportado por la británica *Baker & Perkins*<sup>3</sup>. Predominaban en las fábricas de mayores dimensiones los viejos hornos de cadenas, introducidos en el país en 1884 por la empresa francesa *Société des Biscuits Olivet*, propietaria de una planta en Rentería (Guipúzcoa)<sup>4</sup>. En las más reducidas, la cocción se realizaba en los arcaicos e insalubres hornos de solera (cuadro 1). Todavía era menos común el uso de amasadoras mecánicas y laminadores-cortadores, innovaciones prestadas desde finales del siglo XIX de la fabricación de harinas y de pan: por lo común, el grueso de los galleteros seguía empleado artesas y troqueladoras manuales.

Pero la penuria no castigó a todos los industriales por igual. Castilla y León ganó peso en la inmediata postguerra entre las regiones productoras en detrimento

2. Debo, no obstante, precisar que he tenido mayor dificultad, por extraño que parezca, en el análisis del acontecer del sector en la década de los noventa, debido a los cambios en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, a la falta de datos sobre inversión desde 1992, coincidiendo con el traspaso de las competencias registrales del Ministerio de Industria a las Comunidades Autónomas, y al secreto estadístico, no siempre juiciosamente administrado. También son bastantes deficientes las cifras del EUROSTAT, en tanto que incluyen para cada país productos distintos, por lo que he renunciado a hacer un uso sistemático de ellas, en detrimento de una ponderación más precisa de los logros de la fabricación española de galletas en relación con el resto de la Unión Europea.

3. AGA, Industria, legajo 5.754, expediente 19.021 y Jones (1995), p. 1995.

4. RMGUI, hoja 11. En 1893 la propia compañía francesa mejoró el ingenio (OEPM, patente 14.743).

**CUADRO 1**  
**DOTACIÓN TÉCNICA DE LAS FÁBRICAS ESPAÑOLAS DE GALLETAS, 1930-1965**  
 (tipos y superficie de cocción en metros cuadrados de los hornos)

Año	Fábricas	Hornos de cadenas		Hornos de cinta		Hornos de solera		Moldes	
		Número	Superficie m <sup>2</sup>	Número	Superficie m <sup>2</sup>	Número	Superficie m <sup>2</sup>	Número	Superficie m <sup>2</sup>
1936 (*)	113	53	901,3	4	58,5	72	521,9	664	83,4
1947	159	80	1.206,8	7	101,0	136	878,6	789	104,0
1965	221	58	811,4	84	1.499,1	117	545,8	2.293	247,9

(\*) Dotación técnica en 1936 de las fábricas que se encontraban en activo en 1947.

Fuente: 1936 y 1947: AHPP, AISS, legajo 2009 (censo de 1947); 1965: Comisaría del Plan de Desarrollo Económico y Social (1967), pp. 209-210; y elaboración propia.

to de Cataluña, la cuna de la fabricación española de galletas<sup>5</sup>. En 1947, la superficie de cocción de las fábricas de ambos territorios era muy similar (mapa 1), cuando en 1936 la dotación de capital de las galleteras de Cataluña, medida con este indicador, representaba un 28 % del total nacional, 17 puntos por encima que la de las plantas de la cuenca del Duero<sup>6</sup>. El traslado de la fábrica de *Loste* de Barcelona a Burgos en 1941 constituye la mejor prueba de este cambio en los factores de localización que siguió al fin del conflicto<sup>7</sup>.

El Gobierno había fomentado esta reordenación espacial de los efectivos galleteros a través de una discrecional política de autorizaciones de nuevas inversiones y de asignación de cupos de materias primas. Con ella persiguió una localización de las fábricas acorde con las necesidades de la defensa, premiando a las del norte de Castilla, que habían demostrado su idoneidad para hacerse cargo de los suministros militares durante la guerra<sup>8</sup>. Tal fue el caso de las factorías edificadas por José Gullón y Rafael Fontaneda en Aguilar de Campóo (Palencia) en 1904 y 1913, respectivamente, y las de la localidad contigua de Alar del Rey, propias de Rafael Palacios (1892) y Siro Fernández (1916)<sup>9</sup>.

5. El potencial productor de las fábricas castellanas creció entre 1936 y 1947 en un 170,5 %, muy por encima de la media nacional (un 51,8 %) , mientras que en Cataluña lo hizo en sólo un 17,8. Estos datos proceden del censo de fabricantes de galletas que se encuentran en AHPP, AISS, legajo 2009.

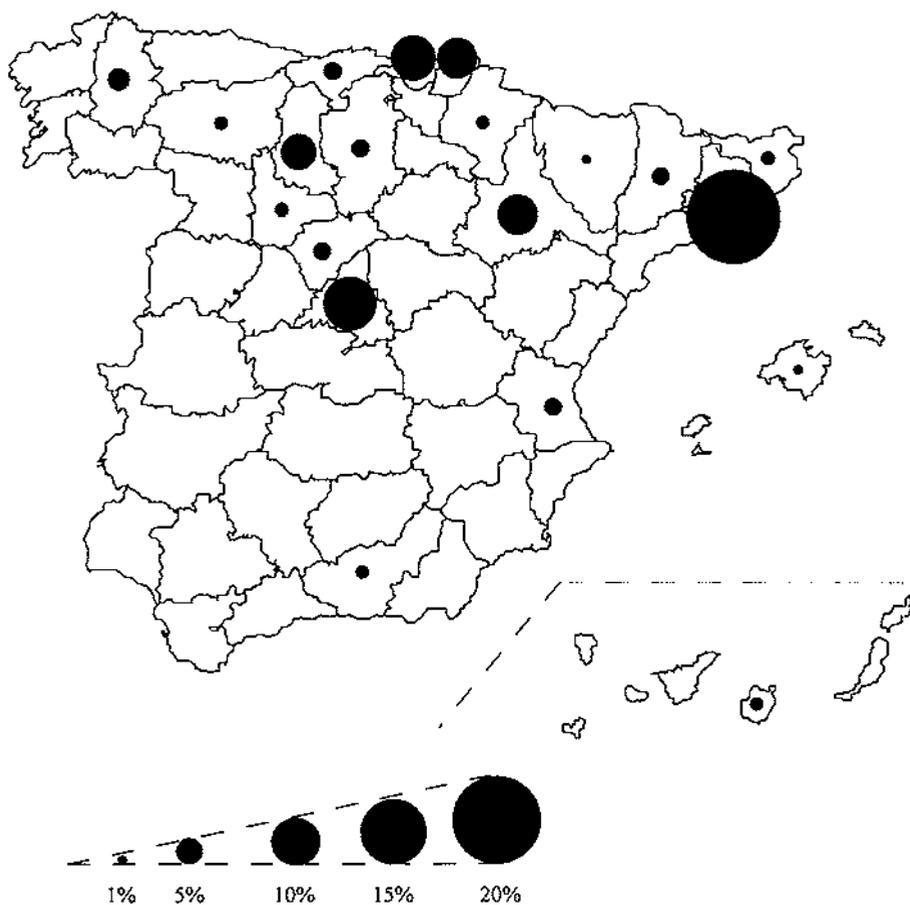
6. He efectuado este cálculo considerando las características técnicas de las fábricas en activo en julio de 1936 que todavía lo estaban en 1947.

7. RMBU, hoja 385.

8. Con arreglo al propio Jefe del Servicio de Estadística del Sindicato Vertical de la Alimentación, Juan Santacruz (1948, p. 22): «*Nuestra guerra dio gran impulso a la industria por ser sustituidos otros alimentos escasos [por galletas]*». (Debo la referencia de este texto a la generosidad de Luis Germán). Sobre la importancia estratégica de la fabricación de galletas en un conflicto bélico y, en particular, en la II Guerra Mundial, véase Corley (1972), pp. 232-243 y Jones (1995), *págsim*. Con respecto a la influencia de las necesidades de la defensa en la política industrial durante el primer franquismo, que el caso de la fabricación de galletas corrobora, véase San Román (1999).

9. Sobre los suministros militares de las factorías palentinas véase AMAC, legajo 582, expediente 11.

**MAPA 1**  
LA FABRICACIÓN ESPAÑOLA DE GALLETAS EN 1947,  
(EN PORCENTAJE DE SUPERFICIE DE COCCIÓN SOBRE EL TOTAL)



Fuente: AIHPP. AISS, Legajo 2009 (Censo de Fabricantes de Galletas de 1947) y elaboración propia.

El Ministerio de Industria y la Comisaría de Abastecimientos y Transportes (CAT) tramitaron con extrema benevolencia las peticiones de adquisición de maquinaria de los galleteros castellanos (incluso permitieron a *Loste* importar un horno de cinta, en recompensa a la decisión de cambiar la ubicación de sus instalaciones), mientras que rechazaron sistemáticamente las procedentes de otros puntos de España, arguyendo el problema que representaba el excesivo número de fábricas de galletas, arrastrado desde los años de la I Guerra Mundial<sup>10</sup>. Al tiempo, los fabricantes del litoral mediterráneo padecieron enormes dificultades en el abastecimiento de harina, azúcar y cacao, a causa de una arbitraria distribución de cupos que primaba a este escogido grupo de industriales, y muy señaladamente a *Artiach*, por lo que sus establecimientos permanecieron inactivos durante períodos dilatados<sup>11</sup>.

Para colmo de males, las cargas financieras asfixiaron a las empresas barcelonesas, sobre todo a las dos más potentes de ellas, *José Creus, S.A.*, convertida en 1940 en CITASA, y *Solsona y Rius*, que tuvo que asumir las obligaciones de pago contraídas durante la guerra, en que su fábrica, como otras galleteras catalanas, fue colectivizada<sup>12</sup>.

La producción española en 1950 no rebasó las 30.000 toneladas de una galleta indigesta elaborada con harinas de suerte muy inferior y sin otros componentes añadidos que azúcar y grasas animales<sup>13</sup>. (La excepción eran algunas de las elaboradas por *Artiach*, como su «Chiquilín»). A causa de la caída de importaciones de hojadelata de Inglaterra, volvió la venta al peso. Los mercados negros afloraron, alimentados por decenas de fabricantes clandestinos.

Por fin, el 19 de agosto de 1952 la CAT dispuso el libre aprovisionamiento de azúcar por los fabricantes de galletas y declaró en suspenso la intervención de otros insumos. Meses antes, anticipando estas medidas, el Ministerio de Industria había permitido la construcción de dos nuevas fábricas, aunque, eso sí, dentro de los límites territoriales idóneos, según su criterio.

Los hermanos Juan y Florencio Gómez Cuétara, emigrantes lebaniegos que

10. Tal política dañó sobre todo a las regiones del litoral, pero también a algunas del interior. El Sindicato Nacional de la Alimentación (SNA), presidido entonces por Luis García Nuche, impidió en 1946 la construcción de una fábrica en Badajoz por la *Sociedad Extremeña de Productos Alimenticios* (SEXPA), a pesar de que su proyecto, como reconocieron quienes lo paralizaron, era impecable (AGA, Industria, legajo 5.754, expediente 19.012).

11. Catalán (1995), pp. 248-249. Sólo en 1947 el SNA y la CAT se avinieron a hacer explícitos unos criterios de reparto en función de la maquinaria de cada factoría que, aparentemente, castigaban a quienes las hubiesen reformado desde 1936 en adelante. Pero la propia normativa sancionó la iniquidad: la fábrica de *Artiach* recibió el doble de cupo que le correspondía. No ha de sorprender, por ello que en 1947 las fábricas de Barcelona produjesen sólo 3.170 tms., poco más que las palentinas, 2.808, cuando el azúcar del que teóricamente disponían triplicaba al concedido a los castellanos.

12. Únicamente la Dirección General de Contribuciones y Utilidades consintió en 1942 reducir a la mitad la cuantía de los intereses de las obligaciones emitidas durante el conflicto con el consentimiento de la Generalitat. Véase RMB, hoja 9.042, (*Solsona y Rius*) y hoja 20.085, (CITASA).

13. «Hemos tenido que trabajar adoptando procedimientos y materias que nunca creíamos se podrían adoptar», escribió en 1945 el galletero M. Hernansáez (cirf. Borrell (1945), p. 21).

hicieron fortuna en los años treinta en la explotación de dos galleteras en Ciudad de México y Veracruz, edificaron en 1951, tras su retorno a España, una factoría en Reinosa, venciendo la oposición del Grupo de Galleteros del Sindicato Nacional de la Alimentación (SNA). Juan Gómez Cuétara, hombre dotado de una excepcional pericia técnica, diseñó la maquinaria siguiendo prototipos norteamericanos, habida cuenta de la imposibilidad de importarla<sup>14</sup>. Por su parte, Arturo San Juan Maeztu montó en julio de ese año en Logroño una fábrica de galletas comercializadas bajo el distintivo de *Marbú*<sup>15</sup>.

Pero, a medio plazo, la pretendida liberalización quedó en papel mojado. La CAT, so pretexto de que la escasez de azúcar no había remitido lo bastante, mantuvo su reparto discriminatorio, de tal suerte que para algunos fabricantes (como los Gómez Cuétara) siguieron rigiendo hasta 1955 las cuotas fijadas en 1947, mientras que otros pudieron adquirirlo con plena libertad<sup>16</sup>.

Otro tanto sucedió con las autorizaciones de nuevas inversiones. La CAT impidió ejecutar las de cierta envergadura, salvo a aquellas empresas que ya disfrutaron un trato de favor en los años cuarenta<sup>17</sup>. El Ministerio de Industria se limitó a sancionar algunos proyectos de menor cuantía para guardar las apariencias<sup>18</sup>. Por lo que a mí me consta, sólo el barcelonés Sebastián Ginesti, de *Productos La Condal*, osó en 1953 protestar por esta marginación de la que eran víctimas muchos de los galleteros del país<sup>19</sup>.

Los resultados de esa política de liberalización selectiva de la inversión en formación bruta de capital fueron muy pobres: entre 1954 y 1958 la producción sólo creció en un 19,6 %, cuando la de chocolate, un producto carente de la importancia que, ahora sí, la CAT atribuía a las galletas en la alimentación nacional, lo hizo en ese mismo lapso en un 69,3 %<sup>20</sup>.

Esta rigidez de la oferta, que no encontraba justificación alguna en la disponibilidad de materias primas (de hecho, desde mediados de la década una aguda crisis de sobreproducción aquejaba a la fabricación de harinas y de azú-

14. AGA, Industria, legajo 6.224, expediente 40.503 y Moreno (2000). Gómez Cuétara patentó estos ingenios como los primeros en su género en España (OEPM, patente 248.723).

15. AGA, Industria, legajo 6.887, expediente 67.672.

16. La legislación favoreció también a fabricantes que producían remolacha o caña en fincas de su propiedad, como en el caso de Rafael Fontaneda, titular de un extenso patrimonio rústico en Jerez de la Frontera.

17. *Artiach* no tuvo mayor dificultad para montar una segunda factoría en Bilbao, una vez adquiridos los derechos de la madrileña *Galletas Maravillas* (AGA, Industria, legajo 5980, expediente 29444). Rafael Fontaneda desembolsó en 1952 cerca de diez millones de pesetas en la sustitución de su maquinaria (AGA, Industria, legajo 6.297, expediente 36.641 y ACIP, Censo Industrial, RCI 663).

18. Incluso el Ministerio de Industria consintió en 1952 la ampliación de una factoría catalana, la de José Pujol Papell en Camprodón, después de reiteradas negativas (AGA, Industria, legajo 6.132, expediente 36.479).

19. AGA, Industria, legajo 6.136, expediente 36.498.

20. Congreso Sindical (1961).

car), inquietó a las autoridades<sup>21</sup>. En 1957 el Ministro de Industria, Joaquín Planell y Riera, recabó del presidente de la Comisión Asesora de Industrias de la Alimentación, José Montes Garzón, una explicación de tal paradoja. Garzón atribuyó la atonía del sector a los criterios seguidos hasta entonces en la autorización del traslado de plantas del litoral al interior del país, con el argumento de que: «(...) no han respondido, en su mayoría, a una necesidad de mejor ubicación con respecto a economías de transporte o a otras circunstancias de carácter técnico o económico (...), sino, más bien, a las facilidades que, en distintas zonas, han tenido las industrias para hacerse con materias primas por procedimientos, unas veces legítimos, otras veces legitimados, lo que ha tenido como consecuencia un evidente perjuicio [para otros industriales]»<sup>22</sup>

Tras esta constatación, el Ministerio de Industria permitió en marzo de 1957 a *Loste* la adquisición de una fábrica de Miranda de Ebro (Burgos) propia de *Galletas Payno* y su posterior montaje en Tarragona<sup>23</sup>. A priori, el beneplácito al proyecto de *Loste* ponía fin a un período que abrió cinco lustros atrás la propia empresa con otra mudanza, justamente en sentido contrario. Incluso el beligerante Grupo de Galleteros del SNA proclamó tras esta resolución su voluntad de «no oponerse a cuantas [inversiones] supongan mejora de las industrias legalmente establecidas»<sup>24</sup>. Pero, en la práctica, persistieron los privilegios para los grandes productores castellanos que ahora no obedecían, con arreglo a las denuncias de los galleteros catalanes, a objetivos estratégicos, sino a los intereses de las empresas azucareras, en particular, de *Ebro*, comprometidas en cuantiosas inversiones en Castilla y León.

Rafael Fontaneda, quien poco antes había viajado a Estados Unidos becado por la Comisión Nacional de Productividad Industrial para conocer los avances técnicos en la galletería, efectuó los desembolsos más cuantiosos (cuadro 2). En 1959 reconstruyó su factoría en Aguilar, destruida en gran parte por un incendio un año antes<sup>25</sup>. Arturo San Juan, reformó la suya en Logroño y edificó una segunda en Viana (Navarra)<sup>26</sup>. *Loste* introdujo nuevos hornos de fuel-oil en su planta de Burgos<sup>27</sup>. Unas y otras legalizaron las ampliaciones acometidas con anterioridad sin permiso oficial<sup>28</sup>.

Con el fin de preservar su supremacía, el Ministerio de Comercio se aseguró de que sólo ellas pudiesen importar la maquinaria, negando al resto la concesión de

21. Con respecto a la situación de la industria azucarera, véase Camilleri (1976)

22. AGA, Industria, legajo 6.214 (fábricas de Palencia).

23. AGA, Industria, legajo 6.836, expediente 66157.

24. AGA, Industria, legajo 6.214 (fábricas de Palencia).

25. Las nuevas instalaciones, en las que trabajaban más de 600 personas, estaban preparadas para producir 6,8 millones de kilogramos de galletas al año (AGA, Industria, legajo 6690, expediente 60.032).

26. AGA, Industria, legajo 5.693, expediente 56.041 y legajo 6.666, expediente 58.982.

27. AGA, Industria, legajo 6.650, expediente 58.274.

28. La capacidad real de producción de las galleteras palentinas en 1957, tras sucesivas reformas clandestinas, era, en algún caso, 10 veces superior a la autorizada (AGA, Industria, legajo 6.214 (fábricas de Palencia)).

**CUADRO 2**  
**LA INVERSIÓN EN FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL**  
**POR LAS GRANDES EMPRESAS GALLETERAS ESPAÑOLAS, 1955-1989**  
**(EN MILLONES DE PESETAS CONSTANTES DE 1980 Y PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL)**

Periodo	(1) Cuétara	(2) Fontaneda	(3) Artiach	(4) Loste	(5) Siro	(6) Marbú	(7) Subtotal	(8) Total sector	% (7)/(8)
1955-59	—	293,9	—	120,7	25,2	—	439,9	n.d.	n.d.
1960-64	235,8	235,8	—	—	—	—	471,6	n.d.	n.d.
1965-69	227,2	93,4	120,3	50,0	116,9	92,4	700,5	1.321,6	53,0
1970-74	345,3	188,1	318,5	104,2	122,7	16,7	1.095,7	1.443,1	76,0
1975-79	182,6	89,5	71,9	22,0	7,1	—	373,4	1.484,9	25,1
1980-84	106,5	—	—	26,1	4,2	—	136,9	769,6	17,7
1985-89	177,7	—	(**)	—	—	—	177,7	930,4	19,1
<b>Total</b>	<b>1.275,3</b>	<b>900,8</b>	<b>510,8</b>	<b>323,3</b>	<b>276,4</b>	<b>109,2</b>	<b>3.396,0</b>	<b>n.d.</b>	<b>30,1</b>
% Subtotal	37,5	26,5	15,0	9,5	8,1	3,2	100,0	—	—

(\*) Desde 1964 sólo incluye inversiones superiores a dos millones de pesetas corrientes.

(\*\*) No está computado el coste de la reconstrucción de la fábrica tras las inundaciones de 1983 (algo más de 2.500 millones corrientes) por no tratarse, en propiedad, de inversión nueva.

Fuente: Hasta 1963, AGA, Industria, Nuevas Industrias, *pássim*; desde 1964 *Economía Industrial*, 1964-91, *pássim*; y elaboración propia. He empleado como deflactor el índice de precios implícitos en el PIB a coste de factores de Alcaide (2000).

divisas. Incluso, en nombre de los intereses de la industria nacional, obligó a algunas galleteras más modestas (en este caso, también palentinas, como *Gullón* o *Siro*) a adquirir en España unos ingenios que ninguna empresa autóctona producía<sup>29</sup>.

Las disparidades regionales en el mercado de trabajo reforzaron estas garantías a la preponderancia castellana. A pesar de la productividad sensiblemente más elevada, consecuencia de su mejor dotación de capital, los costes laborales unitarios en Castilla y León eran menores que en Cataluña (cuadro 3), debido a la oferta excedentaria de mano de obra femenina. Donde no era así, como en el sur del país, el Ministerio de Industria vetó la instalación de nuevas fábricas<sup>30</sup>.

### El plan «Cuétara» y la eclosión de los sesenta

Juan Gómez Cuétara cuestionó, por segunda vez, este *statu quo* cuya continuidad preservaba celosamente el SNA, con su solicitud de edificar una factoría en Jaén, cursada a finales de 1957, poco después de haber tomado en arriendo otra planta en Mongat (Barcelona). A pesar de la intransigencia del Grupo de

29. Véase ACIP, RCI 34/673, expediente 517 y RCI, 34/672, expediente 518 y AGA, Industria, legajo 6.689, expediente 59.975.

30. Como prueba de los obstáculos que atenuaron al sector en el sur de España, la cordobesa *Galletas Andaluzas*, la empresa galletera más potente de esa región, tuvo que ser disuelta en 1962 (RMC, hoja 814).

**CUADRO 3**  
**EL FACTOR TRABAJO EN LA INDUSTRIA GALLETERA ESPAÑOLA, 1958**

Región	Fábricas	Empleados	Producción (miles de pesetas)	% Total	Coste unitario del trabajo (ptas/hora)	Productividad del trabajo (ptas/hora)
Andalucía	8	163	15.231	2,1	8,3	53,8
Aragón	14	389	52.664	7,2	10,4	63,9
Asturias	4	48	3.915	0,5	12,1	67,5
Baleares	5	60	3.550	0,5	8,8	30,3
Canarias	6	143	14.361	2,0	9,5	66,5
Cantabria	2	202	28.082	3,9	5,9	61,6
Castilla y León	39	1.644	296.233	40,8	9,8	100,0
Castilla la Mancha	-	-	-	-	-	-
Cataluña	30	946	133.851	18,4	11,8	66,4
Extremadura	-	-	-	-	-	-
Galicia	9	151	20.957	2,9	8,3	64,5
Madrid	7	150	24.269	3,3	11,2	78,3
Murcia	1	7	294	0,0	4,9	36,8
Navarra	5	113	13.001	1,8	8,1	53,3
País Vasco	5	564	74.011	10,2	10,5	60,9
La Rioja	2	139	30.923	4,3	11,2	103,4
Valencia	13	130	15.592	2,1	7,5	64,2
<b>España</b>	<b>150</b>	<b>4.849</b>	<b>726.934</b>	<b>100,0</b>	<b>10,0</b>	<b>75,9</b>

Fuente: Servicio Sindical de Estadística (1958), p. 47 y elaboración propia

Galleteros y de los informes negativos de la CAT, y tras más de tres años de controversias, el Director General de Industria José García Usano, dio su visto bueno<sup>31</sup>. Franco inauguró en abril de 1961 una modélica galletera cuya maquinaria pudo importar Gómez Cuétara sin mayor dificultad porque empleó divisas obtenidas en sus negocios mexicanos.

Tras esta resolución, que el dictador sancionó con su visita a la fábrica, el Ministerio de Industria prescindió de toda cortapisa a la innovación en el sector, con independencia de dónde se practicase y quién la costease, que ahora, en palabras de José de Castiñeira, el ingeniero encargado de dictaminar los proyectos, era considerada «*de la máxima importancia*» para la economía del país<sup>32</sup>. El Grupo de Galleteros consintió con este cambio de actitud a regañadientes.

Para los Gómez Cuétara la construcción de la factoría jienense fue sólo el primer paso. Inmediatamente después de su apertura, dispusieron la instalación de

31. El Sindicato Vertical de Galleteros arguyó que el Plan de Industrialización de esa provincia, a cuyos beneficios pretendía acogerse el indiano, no contemplaba incentivos para la fabricación de galletas. Como alternativa al proyecto de Gómez Cuétara, propuso la edificación de una factoría-escuela. Usano, por su parte, invocó la lectura generosa que, ante solicitudes similares, habían hecho antes los funcionarios de Industria del Plan Badajoz. (AGA, Industria, legajo 6.569, expediente 55.141 y Moreno (2000)).

32. AGA, Industria, legajo 6.296, expediente 68.489.

media docena de pequeñas fábricas en distintos puntos del país al objeto de facilitar la distribución de sus productos, tortuosa por el mal estado de las carreteras y la falta de vehículos<sup>33</sup>. Ya en 1968 equiparon en Villarejo de Salvanés (Madrid) una gran planta galletera de seis líneas de trabajo, en su momento, una de las mayores de Europa<sup>34</sup>. Culminaba así lo que los hermanos fundadores de la empresa denominaron el «Plan Cuétara», pergeñado diez años atrás y copia a mayor escala del aplicado en México.

Las compañías entonces más afamadas se apresuraron a dar respuesta a la estrategia de la firma reinosana. *Loste y Siro*, siguiendo su ejemplo, abrieron nuevas plantas en Huesca y La Carolina (Jaén), respectivamente<sup>35</sup>. *Fontaneda* prefirió realizar una ampliación de su fábrica de Aguilar en 1962<sup>36</sup>.

Entre tanto, Gabriel Artiach, relativamente al margen de esta pugna por los mercados de Andalucía, Levante y Cataluña, hasta entonces casi sin explorar por los galleteros castellanos, empleó sus recursos en otras aventuras empresariales<sup>37</sup>. Finalmente, y tras la liberalización de la entrada de capitales extranjeros decretada en 1963, en noviembre de 1965 pudo consumir la venta de un 70 % de *Artiach* a *Nabisco*, la mayor empresa galletera del mundo, fundada en Chicago en 1898<sup>38</sup>. (Ambas firmas habían acordado la operación en 1936, pero no pudieron formalizarla hasta pasadas tres décadas)<sup>39</sup>.

Las mayores necesidades de financiación obligaron a las empresas personalistas a proceder a su conversión en sociedades anónimas<sup>40</sup>. Los Gómez Cuétara fueron, en este aspecto, también pioneros: en julio de 1964 ambos hermanos constituyeron *Cuétara*, con un capital de 55 millones, y desgajada desde enton-

33. En 1962 erigió la primera en Granollers. A ella siguieron la de Torrejón en 1963 y, ya en 1965, las de Santiago de Compostela, Dos Hermanas (Sevilla), Museros (Valencia) y El Palmar (Murcia), cuyo montaje supuso un coste, en promedio, de 3,2 millones de pesetas. Véase AGA, Sindicatos, legajo 224, expediente S-224 y Moreno (2000).

34. La maquinaria de cuatro de las seis «fábricas piloto» fue trasladada a la nueva planta, una vez cumplido su propósito, de suerte que en 1971 la producción de esta empresa se repartía en cuatro establecimientos estratégicamente distribuidos en el país: los de Reinosana, Jaén, Museros y el de Villarejo, cabecera de grupo. Las fábricas restantes fueron convertidas en almacenes.

35. Para la factoría oscense véase AGA, Sindicatos, legajo 228, expediente S-231. Con respecto a la de *Siro*, inaugurada en 1966, véase ACIP, RCI 34/673, expediente 517.

36. AMAC, legajo 1.604, expediente 7.

37. Estaba vinculado a la empresa siderometalúrgica GAMA, S.A., a *Sagurdi, S.A.*, dedicada a la fabricación de cocinas bilbainas, a la empresa farmacéutica *Laboratorios Reunidos*, a la *Mutua General de Seguros* y a *Cervezas San Miguel* (*Galletas Artiach* (1969)).

38. Canh (1969), p. 230 y *Economía Industrial*, nº 25, (1966), p. 203.

39. Gabriel Artiach debió de entrar en contacto con *Nabisco* a través de sus compañías domiciliadas en Nueva York dedicadas a la exportación de aceite andaluz (*Galletas Artiach* (1969)).

40. Con anterioridad a la Guerra Civil lo hicieron *Solsona y Riús* (Barcelona, 1925), *Galletas La Patria* (Zaragoza, 1930), la propia *Artiach* (1932), que se jactaba de ser la primera en adoptar la dirección científica de la empresa, *José Creus Selva* (Barcelona, 1933) y *Productos Loste* (Barcelona, en 1935). Véase AGA, Industria, legajo 5.754, expediente 19.021 y RMB, hoja 207444 (*Artiach*), RMB, hoja 16.794 (*Selva*), RMB, hoja 9042 (*Solsona y Riús*), RMBU, hoja 385 (*Loste*) y Germán (1999), p. 17, cita 29 y RML, hoja 1384 (*Patria*).

ces de la empresa mexicana<sup>41</sup>. Tras ella, lo hicieron *Gullón*, (octubre de 1965, y un nominal de 8 millones de pesetas), *Siro* (marzo de 1966, 12 millones), *Marbú* (enero de 1968, 25 millones), la valenciana *Rio* (junio de 1968, 10 millones), *Galletas Pujol*, de Camprodrón (Gerona) (febrero de 1969, 800.000 pesetas) y *Fontaneda* (octubre de 1969, 39 millones)<sup>42</sup>. Las nuevas compañías mantuvieron, con todo su plena identificación con la familia del fundador, salvaguardada por las denominadas «cláusulas de consentimiento» que impedían la entrada en el accionariado de personas ajenas a ella, cautela, en parte, aconsejada por la llegada del coloso norteamericano que ya había coqueteado con los propietarios de *Fontaneda* y *Cuétara*. Sin embargo estos cambios no fueron nada desdeñables en firmas patriarcales herederas de confiteros rurales y alérgicas a toda innovación gerencial u organizativa, salvo *Cuétara*, formada en otra cultura empresarial.

La eliminación de las restricciones convulsionó el sector en la primera mitad de los sesenta. En 1966 eran ya 230 las galleteras en activo (sólo entre 1963 y ese año se montaron 23)<sup>43</sup>. A pesar de la mayor difusión territorial que ya disfrutaba la fabricación de galletas, Castilla y León mantuvo su hegemonía (cuadro 4 y mapa 2). De las fábricas ubicadas en Aguilar de Campóo, la localidad que alcanzó mayor nombradía entre los enclaves galleteros del país, salió en 1965 un 22,8 % de la producción nacional.

No bastó, empero, el esfuerzo inversor realizado por los galleteros españoles para prescindir del todo de la cocción en hornos de cadena, y aun en los arcaicos de solera (cuadro 1). Cataluña arrastraba las secuelas de más de dos décadas pérdidas en la mejora técnica de sus unidades productivas: en 1965 sólo estaban plenamente mecanizadas un 19,6 % de ellas (frente a un 43,6 %, en el caso de las castellanas) y en un 56,8 % todavía se empleaban procedimientos de elaboración estrictamente manuales<sup>44</sup>. De ahí que el incremento que experimentó el número de fábricas en el Principado entre 1958 y 1965 resulte totalmente engañoso.

Gracias a la mejora en la dotación de capital físico de las fábricas españolas, a pesar de lo insuficiente y lo desequilibrada desde el punto de vista territorial, la producción creció entre 1962 y 1974 a una tasa anual acumulativa del 8,8 %, mientras que en el Reino Unido, la gran potencia galletera europea, lo hizo sólo a un 0,9 %<sup>45</sup> (gráfico 1 y cuadro 5). Incluso las optimistas estimaciones de la Comisaría del Plan de Desarrollo se quedaron cortas (cuadro 6).

41. RMM, hoja 8.124.

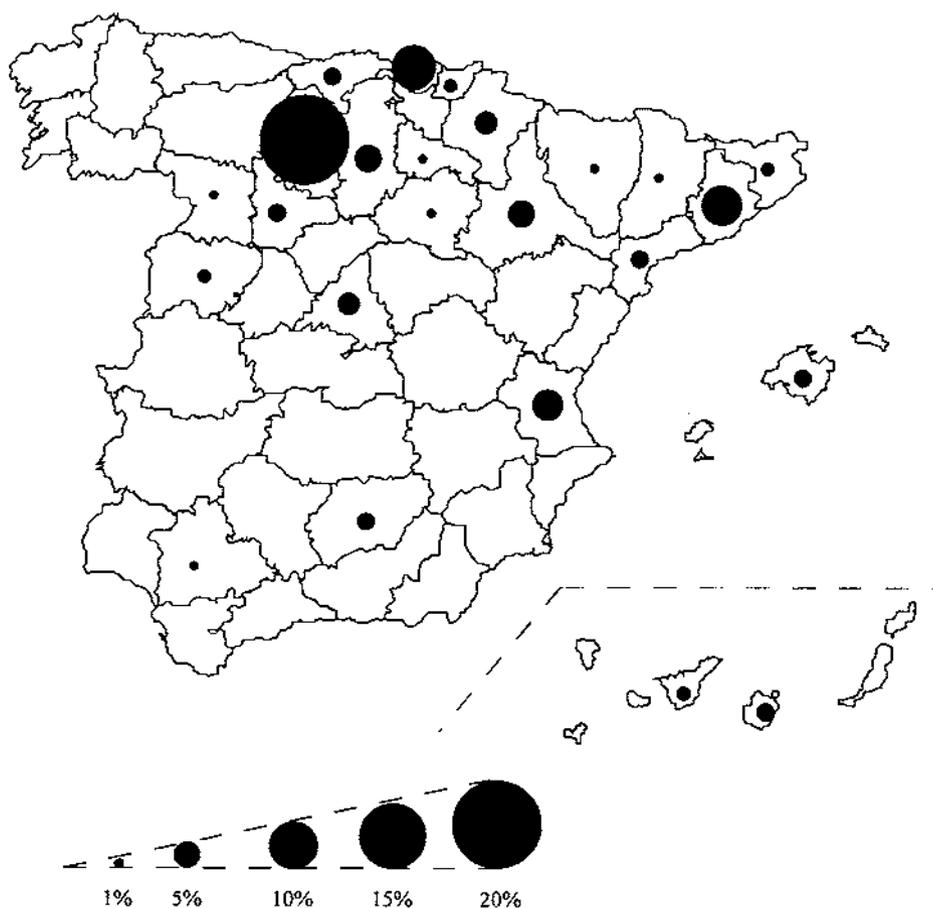
42. RMP, *pássim*, RMB, hoja 207.540, RMV, hoja 1507 y RMG, hoja 249.

43. Comisaría del Plan de Desarrollo Económico y Social (1967), p. 204. Conviene tener presente, no obstante, que el incremento de efectivos galleteros obedeció también a los logros de las autoridades en su lucha contra la fabricación clandestina.

44. Comisaría del Plan de Desarrollo Económico y Social (1967), p. 223.

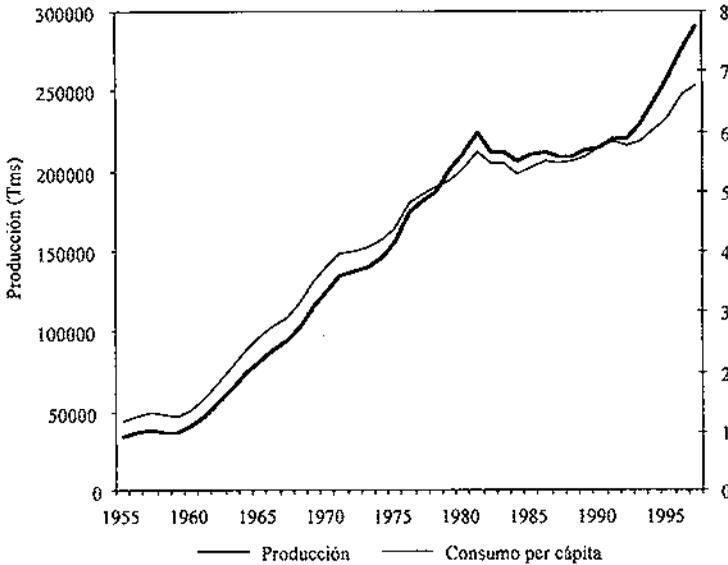
45. Los datos del Reino Unido proceden de Jones (1995), p. 52.

**MAPA 2**  
LA FABRICACIÓN ESPAÑOLA DE GALLETAS EN 1965,  
(EN PORCENTAJE DE SUPERFICIE DE COCCIÓN SOBRE EL TOTAL)



Fuente: II Plan de Desarrollo Económico y Social (1967), p. 212 y elaboración propia.

**GRÁFICO 1**  
**PRODUCCIÓN Y CONSUMO APARENTE DE GALLETAS EN ESPAÑA, 1955-1998**  
 (EN TMS., KGS. Y MEDIAS MÓVILES TRIENALES)



Fuente: Congreso Sindical (1961) e INE (1958-1992) (producción); Dirección General de Aduanas (1954-87) y Publicaciones Alimarket (1990-99) (exportaciones e importaciones); y elaboración propia.

La demanda de galletas, plenamente incorporadas ya a la dieta, creció a lo largo de la década a un ritmo parejo al de la producción (gráfico 1 y cuadro 5) y muy superior al de la renta *per cápita*<sup>46</sup>. Pocos productos contribuyeron tanto a la mejora alimenticia de la población infantil en la España del «desarrollismo» como las «Marías» y «Tostadas», galletas baratas y de alto contenido nutritivo. La masificación de su consumo favoreció a las empresas castellanas, sobre todo a *Fontaneda* (cuadro 7), dotadas de una maquinaria más sofisticada y ejercitadas durante la guerra en la fabricación a gran escala de galleta plana.

Por su parte, *Cuétara* hizo valer la experiencia adquirida en América en el segmento de las galletas de calidad y de mayor valor añadido, como los *crackers*, *sandwiches*, *cookies* o las rellenas de chocolate, por citar algunas de las preferidas por los turistas que visitaban nuestro país y por los nacionales más pudientes. Entre 1959 y 1964 incorporó a su gama de productos 60 nuevas galletas, muy similares a las comercializadas entonces en Estados Unidos, con tal impacto (sobre todo su «surtido», a la venta desde 1963) que esta joven empresa pudo

46. El consumo se incrementó entre 1960 y 1969 en un 159,7 %, mientras que la renta *per cápita* en términos reales, lo hizo en un 71,6 %.

CUADRO 4  
LA PRODUCCIÓN ESPAÑOLA DE GALLETAS EN 1965

Región	Fábricas	Empleados	Producción de galleta (Tms)	Producción de Boers (Tms)	Total	% Total	Producción de Barquillos (millones de unidades) (*)
Andalucía	6	308	3.614	265	3.879	5,0	2,8
Aragón	36	488	3.947	1.262	5.209	6,7	3,7
Asturias	6	66	609	92	701	0,9	-
Baleares	4	76	1.764	100	1.864	2,4	-
Canarias	8	223	3.380	696	4.076	5,2	17,0
Cantabria	6	388	2.132	314	2.446	3,1	-
Castilla y León	39	1.901	22.704	1.751	24.455	31,2	13,4
Castilla-la Mancha	4	59	350	20	370	0,5	3,0
Cataluña	51	1.113	9.786	2.383	12.169	15,5	34,9
Extremadura	-	-	-	-	-	-	-
Galicia	9	134	1.350	20	1.370	1,8	-
Madrid	11	146	2.620	526	3.146	4,0	1,8
Murcia	3	23	357	-	357	0,5	-
Navarra	7	192	2.862	1.090	3.952	5,0	-
Pais Vasco	9	762	7.325	1.197	8.523	10,9	0
Valencia	18	125	4.358	193	4.551	5,8	30,3
La Rioja	2	102	700	280	980	1,3	-
Melilla	2	24	224	-	224	0,3	-
<b>España</b>	<b>221</b>	<b>6.130</b>	<b>68.086</b>	<b>10.193</b>	<b>78.279</b>	<b>100,0</b>	<b>106,9</b>

(\*) Un millón de barquillos equivale en peso aproximadamente a dos quintales métricos.

Fuente: II Plan de Desarrollo Económico y Social (1967), p. 212 y elaboración propia.

situarse entre las galleteras más potentes tan sólo un decenio después de su establecimiento en España (cuadro 7).

Expulsados del mercado de galleta de troquel por los palentinos, los catalanes, salvo *Solsona*, tuvieron que buscar refugio en la producción de barquillos simples (las «neules» de Navidad) y rellenos de vainilla (los *boers*, en sus variedades catalanas «ambrosías» y «especialidades del Ampurdán»). Despuntaba también ya a comienzos de los sesenta la elaboración de obleas en Alicante, en este caso, empleadas por los fabricantes de helados (cuadro 4).

Entre 1961 y 1964 los galleteros sustituyeron los envases de hojalata por los de cartón, una vez normalizado su suministro e instaladas en 1958 las primeras máquinas empaquetadoras italianas. Pudieron así ofrecer sus mercancías en formatos más asequibles, diversificar su gama y acabar con la venta a granel, el sustento comercial de la fabricación ilegal.

Los galleteros prescindieron también de los consignatarios en la distribución al por mayor, que realizaron a través de representantes en nómina, siguiendo el modelo de *Artiach*, (en los duros años de la postguerra mantuvo «casa abierta» en Madrid y Barcelona), o de comisionistas, como en el caso

**CUADRO 5**  
**AGREGADOS BÁSICOS DE LA FABRICACIÓN ESPAÑOLA DE GALLETAS, 1955-1994**  
**(EN TASAS DE CRECIMIENTO ANUAL ACUMULATIVO)**

Período	Producción (tms)	Precios al por mayor (pesetas de 1980)	Consumo per cápita (kgs.)	Inversión (pesetas de 1980)	Capital social escriturado	Empleo
1955-59	1,4	n.d.	1,0	n.d.	4,9	n.d.
1960-64	14,5	-11,5	14,7	n.d.	18,2	3,8
1965-69	7,2	-3,8	8,9	7,8	17,4	0,0
1970-74	1,2	0,6	0,3	7,6	-1,7	2,5
1975-79	3,1	1,1	5,0	36,6 <sup>(a)</sup>	9,6	n.d.
1980-84	-2,3	0,4	-1,0	-32,8	0,8	n.d.
1985-89	0,4	-3,4	1,3	-4,1	5,0	-2,7
1990-94	0,7	-1,2	-0,3	8,1 <sup>(a)</sup>	-6,8	0,0
1965-89	3,9	-1,1	3,2	2,4	5,2	-0,9

Notas: (a) Muestra compuesta por las sociedades *Fontaneda, Gullón, Siro, Loste, Sociedad Europea de Galletas, Galletas Andalizas, Cuétara, Artiach, Olivet, Marbú, Arluys, Solsona, Montes, LU, Viñas, J. Creus, Victoria de Alimentación, CITASA, La Polar, Birba, Pujol, Camprodrón, Industrias Rodríguez, Rifacli, Rofi, Yurit, Big Drum Ibérica, Rio, Reglero, Industria Castellana de la Alimentación y Patria.*

(b) Tasa de crecimiento acumulativo entre 1976 y 1980. (c) Inversión en formación bruta de capital fijo e I+D.

Fuente: Congreso Sindical (1961) e INE (1959-98) (producción, consumo y precios), *Economía Industrial*, 1964-91, *pássim*, (inversión hasta 1989); Servicio Sindical de Estadística (1960-75) (empleo hasta 1976); Publicaciones Alimarket (empleo e inversión entre 1990 y 1994); RMA, RMB, RMC, RMBU, RMG, RMGUI, RMLR, RMM, RMP, RMT, RMTO, RMV, RMZ y RMZA, *pássim* (capital social escriturado); Alcaide (2000) (deflactor); y elaboración propia.

**CUADRO 6**  
**LA PLANIFICACIÓN INDICATIVA Y LA FABRICACIÓN DE GALLETAS.**  
**PREVISIONES Y REALIZACIONES EFECTIVAS, 1965-1975**

	1965	1970	1975
<b>Producción (tms)</b>			
Previsión	47.745	56.240	69.695
Cifra registrada	65.184	106.187	142.111
<b>Productividad (tms por empleado)</b>			
Previsión	9,0	10,3	12,4
Cifra registrada	11,0	17,0	13,7
<b>Inversión (millones de pesetas) (*)</b>			
Previsión	12	24,0	36,0
Cifra registrada	n.d.	58,4	75,0
<b>Puestos de trabajo creados (*)</b>			
Previsión	43	62	35
Cifra registrada	n.d.	137	166
<b>Consumo (Kgs. por habitante y año)</b>			
Previsión	1,5	1,7	2,1
Cifra registrada	2,6	3,9	4,6

(\*) Cifra anual media en el quinquenio inmediatamente anterior a ese año.

Fuente: Las previsiones proceden de Congreso Sindical (1961), Ministerio de Industria (1968) y Comisaría del Plan de Desarrollo Económico y Social (1972). He obtenido las realizaciones de *Economía Industrial* (1965-75), *pássim* (inversión y empleo creado), Servicio Sindical de Estadística (1965-75) e I.N.E. (1961-75) (producción, productividad y consumo).

**CUADRO 7**  
**CUOTA DE MERCADO DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS GALLETERAS, 1947-1998**  
 (en porcentaje sobre el total de las ventas en peso) (a)

Empresa	1947	1955	1965	1975	1984	1992	1994	1996	1998
Cuétara	(b)	0,3	7,2	21,5	19,6	23,5	23,8	22,3	21,9
Siro	0,9	n.d.	0,9	3,8	6,4	4,6	11,5	15,3	13,6
Gullón	0,9	n.d.	2,1	1,1	3,9	10,4	11,3	13,1	13,6
BSN-LU (c)	3,9	(b)	(b)	n.d.	9,9	5,8	5,2	6,4	9,6
Artiach	7,4	n.d.	9,0	12,7	4,9	(d)	(d)	(d)	(d)
Loste	4,9	9,1	8,1	10,3	6,1	(d)	(d)	(d)	(d)
Marbú	(b)	0,6	2,4	n.d.	8,5	(d)	(d)	(d)	(d)
Río	0,8	n.d.	n.d.	n.d.	6,8	4,4	(e)	(e)	(e)
Solsona	2,8	n.d.	n.d.	n.d.	0,9	-	1,1	0,9	...
Fontaneda	3,4	5,0	8,7	19,8	19,7	15,9	15,5	(d)	(d)
Nabisco (e)	(b)	(b)	(b)	12,7	4,9	12,5	16,6	26,7	24,6
Resto	82,4	n.d.	n.d.	n.d.	14,3	22,9	14,9	15,2	16,6

Notas (a): Salvo los años de 1975 y 1984, en valor. (b): No operaban aún en el mercado español. (c): Las cifras de 1947 se corresponden con CITASA, a la que absorbió en 1973. (d): Integradas en Nabisco o Royal Brands. (e): Integrada en Siro.

Fuente: Los datos de 1947 proceden de AHPP, AISS, legajo 2009. He obtenido los de 1955 de las declaraciones de producción de los propios industriales que figuran en AGA, Industria, *pássim*, y de ACIP, Censo Industrial, R.C.I. 666, para el caso de Fontaneda y Dirección General de Industria (1954), p. 31, para Loste. Los de 1965 son el resultado de una estimación empleando las cifras de producción de cada compañía que figuran en AGA, Sindicatos, legajos 216, 217, 219, 222 y 224 y los datos provincializados de II Plan de Desarrollo Económico y Social (1967), p. 212, salvo los de las fábricas palentinas, que proceden de AHPP, sección «Hacienda», legajos 7569 y 8279 (Junta de Evaluación Global). Los de 1975 son el resultado de ponderar las cifras de ventas por empresa detalladas por *Revista de Fomento de la Producción* (1976) con arreglo a las totales que figuran en Servicio Sindical de Estadística (1975), salvo las de Siro y Gullón, obtenidas de AHPP, sección «Hacienda», legajo 9.208 (Impuesto de Sociedades). (Como muestra de la homogeneidad de ambas fuentes, las cifras de ventas que suministran para Fontaneda son idénticas). Los datos del resto de los años proceden de Publicaciones Alimarket (1985) y *Revista Alimarket*, 1994-99, *pássim*.

*Cuétara*. La disponibilidad del télex y de su propia flota de camiones lo hizo posible<sup>47</sup>. Las grandes firmas tuvieron que sostener almacenes de depósito diseminados por todo el país (un total de 15 en el caso de Fontaneda) para adecuarse a las singularidades del comercio minorista, en el que todavía predominaba la pequeña tienda de ultramarinos (70.000 en 1965, a razón de una por cada 450 habitantes).

No obstante, eran perceptibles ya en las grandes capitales las todavía embrionarias transformaciones en la venta al detalle de productos alimenticios que trajo consigo la apertura de supermercados y tiendas de descuento<sup>48</sup>. De hecho, la galletera madrileña *La Fortuna*, convertida en 1966 en la *Compañía Española de Comercialización y Distribución*, estuvo entre las primeras empresas privadas en

47. Desde 1965 en adelante los fabricantes evitaron los envíos ferroviarios, a causa del sensible encarecimiento de las tarifas de RENFE dispuesto en ese año y de la eliminación de algunos de sus servicios de transporte de mercancías (AGA, Sindicatos, legajo 212, expediente S-508).

48. En 1960 se contaban ya 66 supermercados en todo el país, 16 de los cuales pertenecían a la empresa pública CABSA (*Industria y Comercio de la Alimentación*, 1960 (enero), p. 5).

promover la explotación de estos establecimientos<sup>49</sup>. Un año antes, *Marbú* comenzó a producir galletas con etiqueta de *Végé* por encargo de esta compañía francesa, alumbrando el nacimiento la «línea blanca» en el sector.

Los galleteros emplearon sistemáticamente la publicidad como mecanismo de divulgación y diferenciación del producto desde comienzos de la década<sup>50</sup>. *Cuétara* contrató en 1961 la emisión de la primera campaña radiofónica a escala nacional. Pero pronto la televisión suplantó a este medio. De hecho, en 1968 los mayores contratantes de emisión de cuñas con TVE fueron *Fontaneda* (las suyas alcanzaron gran notoriedad) y *Cuétara*, volcada entonces en la promoción de sus «Napolitanas»<sup>51</sup>.

A consecuencia de este crecimiento de las ventas y de la reducción de los costes laborales unitarios (en un 53% entre 1959 y 1968, en términos nominales, según los cálculos del Servicio Sindical de Estadística), las grandes compañías obtuvieron resultados excelentes<sup>52</sup>. Ni siquiera la fijación de precios máximos por el Ministerio de Comercio desde 1967, consecuencia de la nueva consideración de las galletas como un alimento de primera necesidad, afectó a la retribución del capital, en tanto que en ese momento cotizaban a la baja, a causa de la mencionada intensificación de la competencia<sup>53</sup>.

Pero la batalla en precios y formatos que mantuvieron *Fontaneda* y *Cuétara* relegó a las galleteras más humildes, sobre todo, a las no castellanas, ya muy afectadas por el abandono repentino de los costosos envases de hojadelata que depreció sensiblemente su activo.

### Los primeros pasos hacia la concentración e internacionalización de la producción galletera española

A lo largo de la década de los sesenta se agudizaron estas tendencias a la concentración de la producción galletera. Sin embargo, y a diferencia de lo sucedido en la fabricación de harinas, sometida a un Plan de Acción Concertada desde

49. RMM, hoja 1.585.

50. Hasta entonces sólo lo había hecho en la prensa escrita *Artiach*, propietario desde 1926 su propia compañía publicitaria, *Oeste*, con un capital de 1,5 millones de pesetas, que trabajó también para *Mirurgya*, *Firestone*, *Codorniu* y *Anis del Mono* (AGA, Industria, legajo 5.754, expediente 19.021). Otros productores ya habían conseguido la promoción necesaria para sus galletas gracias a los suministros militares.

51. Véase las cifras publicadas mensualmente por *Aval*, 1968.

52. Los declarados por *Fontaneda* se multiplicaron por diez entre 1960 y 1969.

53. Es más, el cambio de la consideración de las galletas de la que partió tal medida comportó también la eliminación del impuesto de lujo. Ciertamente que la devaluación de la peseta en 1967 provocó un encarecimiento de las grasas vegetales y del cacao; pero las compensaciones fiscales en forma de reintegro de los derechos arancelarios en la liquidación del Impuesto de Sociedades mitigaron los efectos nocivos de la depreciación de la moneda en las cuentas de las mayores empresas.

**CUADRO 8**  
**PRECIO, COSTE Y MARGEN DE BENEFICIOS DE LAS GALLETAS SEGÚN TIPOS,**  
**1967 Y 1971 (en pesetas corrientes el kilogramo)**

	Marías y tostadas		Relieve		Bizcocho		Confitada		Cracker		Barquillos y ambrosías	
	1967	1971	1967	1971	1967	1971	1967	1971	1967	1971	1967	1971
Coste	21,3	29,5	26,8	35,7	45,4	59,9	55,6	72,8	40,7	52,8	51,9	68,0
Precio	24,2	30,1	30,4	35,9	51,6	61,0	63,2	74,5	46,2	54,6	58,9	69,5
Margen	2,9	0,5	3,6	0,2	6,2	1,0	7,5	1,7	5,5	1,8	7,0	1,4

Fuente: AGA, Sindicatos, legajo 243 («Informe que presenta la Agrupación de Fabricantes de Galletas») y elaboración propia.

1970, los poderes públicos permanecieron casi ajenos a un reajuste ocasionado por el impacto en el sector de la crisis del 73.

En realidad, la situación mudó para los fabricantes de galletas algo antes, en 1970, a causa del incremento de los salarios, cuando estaban embarcados en costosísimas campañas publicitarias<sup>54</sup>. Todavía fue más preocupante la reaparición de un problema endémico que el incremento de la producción en los sesenta había conseguido, aunque sólo en parte, orillar: la infrautilización del equipo capital, estimado muy moderadamente en 1972 por la Agrupación de Fabricantes de Galletas en un 63 %<sup>55</sup>.

Así las cosas, el margen comercial menguó notablemente (cuadro 8). El incremento del precio aprobado por el Gobierno en octubre de 1971 (entre un 18,4 y un 24,8%, según tipos) apenas contribuyó a aliviar la situación<sup>56</sup>. En 1973 el ministro de Comercio, Agustín Cotorruelo, se avino a consentir una nueva subida en los precios de las «Marías» en dos pesetas el kilogramo y a liberalizar los del resto de variedades. Pero esta pequeña concesión supo a poco en un momento en el que el azúcar, el cacao, la leche en polvo e, incluso las harinas habían comenzado a escasear<sup>57</sup>. La imposibilidad de enjugar el incremento de los costes laborales indujo un severo descenso de la rentabilidad (gráfico 2) que redundó en el de la inversión (gráfico 3).

Las contrariedades de las galleteras del país allanaron el camino a las extranjeras que pretendían su implantación en España, a pesar de las trabas que puso la Agrupación de Galleteros (curiosamente, con el apoyo de *Artiach*)<sup>58</sup>. La primera en conseguirlo fue la panameña *Borden*. En 1971, a través de su filial *Gallina Blanca*, y junto con *Agroalimen*, entró en el accionariado de *Rifacli*, propietaria

54. *Fomaneda* gastó en 1970 16 millones de pesetas en publicidad (9,3 abonadas a TVE).

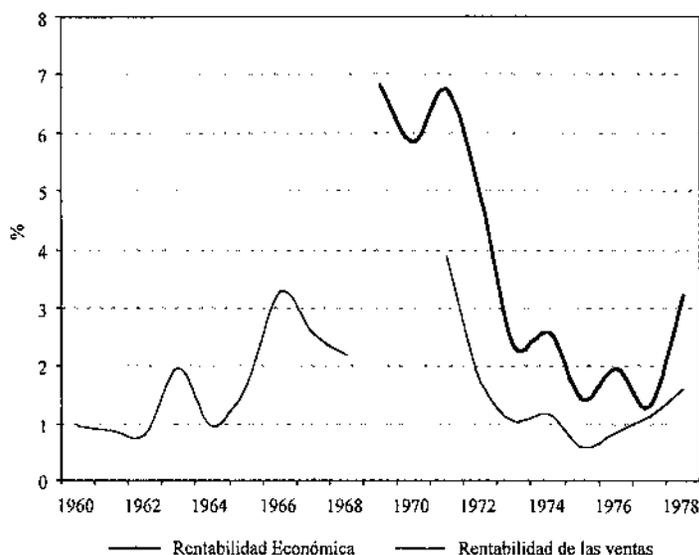
55. AGA, Sindicatos, legajo 243 (informe sobre la situación de la industria galletera en 1971 de la Agrupación Nacional de Fabricantes).

56. *Ibidem*, informe de 1971.

57. *Ibidem*, informe de 1972.

58. *Ibidem*, informe de 1971. Sobre los cambios legales en materia de inversiones extranjeras en la industria alimenticia en este período véase Peinado (1985), pp. 341-346.

**GRÁFICO 2**  
INDICADORES DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE FONTANEDA, GULLÓN Y SIRO,  
1960-1978 (EN PORCENTAJES)



Fuente: AHPP, sección «Hacienda», legajos 7.956 8.282, 8.283, 9208 y 11.404 (declaraciones del Impuesto de Sociedades y Junta Evaluatoria 3-11) y elaboración propia.

de una fábrica en Esplugues de Francolí (Tarragona)<sup>59</sup>. Tras ella lo hicieron las tres mayores galleteras europeas: la alemana *Bahlsen*, la británica *United Biscuits* y la francesa *General Biscuits*<sup>60</sup>. Todas ellas absorbieron empresas españolas tratando de beneficiarse de su acreditación en el mercado: *Bahlsen* a *Loste* en 1972<sup>61</sup>; *General Biscuits* a *Victoria de Alimentación*<sup>62</sup> y *United Biscuits* a la aliantina *Productos Ortiz*<sup>63</sup>, ya en 1973. Finalmente, en 1975 la alemana *Big Drum* creó junto con la empresa galletera tarraconense *Industrias Rodríguez S.A.* una compañía dedicada exclusivamente a manufactura de conos de helados en Reus<sup>64</sup>.

59. RMB, hoja 17.350 y RMT, hoja 212.

60. *General Biscuits* estaba entonces formada por las belgas *Darein* y *De Beukeleur* y la francesa *Alsacienne*.

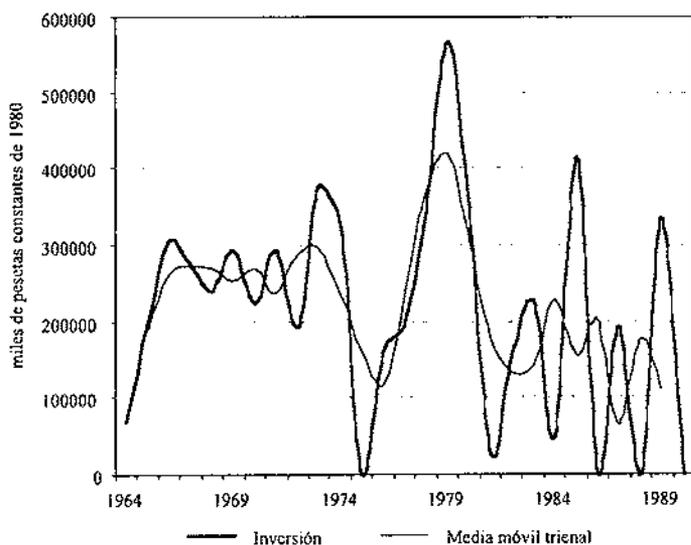
61. Lo hizo mediante una ampliación de capital de 47,5 a 60 millones íntegramente suscrita por la *Bahlsen*, si bien el veterano empresario catalán Gregorio Loste Isern mantuvo momentáneamente la presidencia de la sociedad (RMBU, hoja 385).

62. *Victoria de Alimentación* adquirió en 1965 la fábrica de Barcelona a CITASA que, cuatro años más tarde, trasladó a Granollers (AGA, Sindicatos, legajo 236, expediente S-0910). Sobre la *General Biscuits* véase Limouzin (1992), *pássim* y Pinard (1988), pp. 116-117.

63. Véase Adam (1974). En realidad *Productos Ortiz* se dedicaba exclusivamente a la pastelería industrial, pero la *United Biscuits* pretendía ampliar sus actividades a la fabricación de galletas. Para ello, la empresa británica levantó en 1975 una nueva planta en Vergel (Alicante), en la que trabajaban 256 empleados. En esta inversión gastó 193.820 millones de pesetas (*Economía Industrial*, 1975 (volumen 141), p. 141).

64. RMT, hoja 2609 y AGA, Sindicatos, legajo 217 expediente B-425.

**GRÁFICO 3**  
**INVERSIÓN EN FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL EN LA INDUSTRIA GALLETERA**  
**ESPAÑOLA, 1964-1990 (EN MILES DE PESETAS CONSTANTES DE 1980)**



(\*) No incluye inversiones inferiores a los dos millones de pesetas corrientes.  
 Fuente: *Economía Industrial*, 1964-90, *pássim*, Alcaide(2000), y elaboración propia.

Las dos mayores fabricantes españoles de chocolate, *Nutrexpa* y *Elgorreaga*, aprovecharon también la debilidad de las pequeñas galleteras para incorporar a sus actividades la elaboración y venta de galletas. *Nutrexpa* adquirió en 1971 la fábrica en Hostalrich (Tarragona) de *Industrias Mascaró*, mientras que la firma guipuzcoana edificó una factoría de nueva planta en Ávila en 1980, en cuyo montaje desembolsó 244 millones de pesetas<sup>65</sup>.

Las multinacionales pagaron el peaje de varios años con resultados muy por debajo de los esperados. Únicamente *Gebeco*, la filial hispana de la *General Biscuits*, consiguió con sus productos «LU» una cuota apreciable en el todavía minúsculo mercado de la galleta de calidad a costa de las empresas catalanas. Las cosas no fueron mucho mejor para *Nutrexpa* y *Elgorreaga*.

A pesar de ello, *Cuétara*, *Fontaneda* y *Siro* tomaron la cautela de perfeccionar el utillaje de sus fábricas (cuadro 5), con la incorporación de nuevos hornos y mezcladoras, maquinaria para la obtención de galletas «de inyección» y, desde 1974, de equipos informáticos aplicados inicialmente a la gestión y más tarde, al

65. AGA, Sindicatos, legajo 230, expediente G-185 (*Nutrexpa*) y RMA, hoja 859, folio 45.

control del peso<sup>66</sup>. La propia *Nabisco* llevó a cabo los primeros planes de modernización de la factoría de *Artiach* en Deusto, tras la firma en 1975 de un contrato de transferencia tecnológica.

Pero, es más, la presencia de competidores europeos en el mercado nacional sirvió de acicate para que *Cuétara* y *Marbú* emprendiesen su expansión internacional. Juan Gómez Cuétara edificó en 1973 una fábrica en Pombal (Portugal) y, ya en 1980, en San José (Costa Rica), adscritas a las compañías creadas a tal efecto *Bolachas de Portugal (BOGAL, S.A.)* y *Alimentos Ligeros de Centro América (ALCASA)*, respectivamente<sup>67</sup>. Arturo San Juan, por su parte, creó en 1973 la división de *Marbú* en Ecuador.

En 1977 se vislumbraron ya los primeros síntomas de recuperación (gráfico 2). Los fabricantes saludaron con alborzo la firma de los Pactos de la Moncloa y vatizaron una «democratización» del consumo de galletas en el muy corto plazo, al socaire de la presumible recuperación de la renta disponible<sup>68</sup>. La evolución de la inversión respondió a estas expectativas (cuadro 5 y gráfico 3). No obstante, el primer impulso no procedió de la demanda interna. Transcurridos diez años desde el diseño por Rodolfo Martín Villa en 1966 de los voluntariosos y, en su momento, fallidos planes de fomento de la exportación, las empresas españolas concertaron las primeras ventas significativas de galletas en el exterior (gráfico 4), sobre todo, en los países árabes<sup>69</sup>.

De la crisis de los setenta salieron reforzadas *Cuétara* y *Fontaneda*. Mas el cambio en la tendencia del ciclo no indujo las transformaciones estructurales que pretendía el Gobierno, confiada su consecución al albur del mercado: en 1975 se contaban 222 fábricas, cuando aspiraba ingenuamente a que en esa fecha no fuesen más de 45. Todavía menudeaban los obradores domésticos dedicados a la fabricación artesanal de barquillos y pastas. Por esta causa, a pesar de que el uso de hornos convencionales y de cadenas había sido ya del todo erradicado en las fábricas en cuanto tal, todavía eran dominantes en estos pequeños establecimientos<sup>70</sup>.

Tampoco en la esfera empresarial la fabricación española de galletas consiguió gran avance en los años setenta. El disfraz mercantil de la agrupación de capitales en forma de sociedad anónima que confería a las compañías una apariencia de relativa modernidad camuflaba a instituciones patriarcales. *Cuétara* era, tanto en el orden organizativo y de gestión como en su volumen de negocio,

66. Entre las inversiones de mayor importancia hay que mencionar el traslado en 1971 de la fábrica de *Siro* en Alar del Rey al nudo ferroviario de Venta de Baños (Palencia) (ACIP, RCI 34/673, expediente 517).

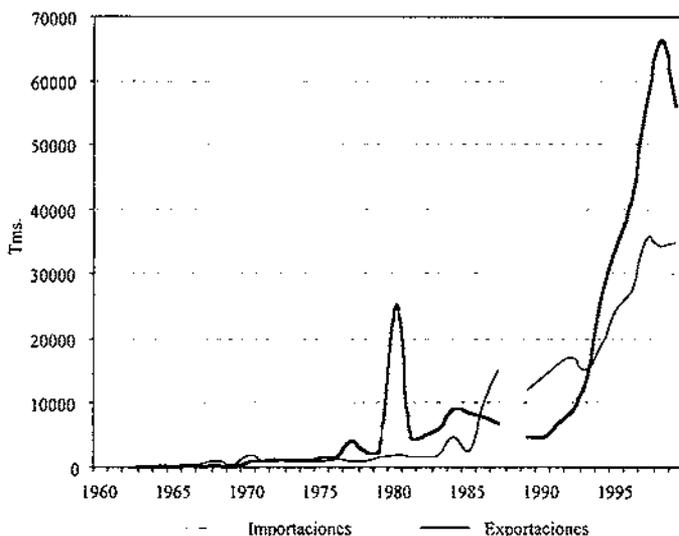
67. Moreno (2000).

68. Véase la valoración de *Siro* en ACIP, RCI 34/673, expediente 517.

69. La extracción en 1980 de 25.000 toneladas con destino a Arabia Saudí fue un bálsamo para empresas como *Marbú* o *Fontaneda*.

70. En 1982 sólo un 30 % de las fábricas españolas estaba plenamente mecanizada, mientras que en la C.F.E. este porcentaje ascendía al 70% (Banco de Crédito Agrícola (1983), p. 318).

**GRÁFICO 4**  
EL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL DE GALLETAS,  
1960-1999 (EN TMS.)



Fuente: Dirección General de Aduanas (1960-1987) y *Revista Alimarket* (1989-2000), *pássim*.

el único grupo galletero peninsular equiparable a los europeos que ya competían en España; pero las empresas creadas por sus socios no estaban integradas en una compañía matriz ni existía mayor dependencia jerárquica entre ellas<sup>71</sup>.

### El ingreso en la C.E.E. y el traspie de las galleteras extranjeras

En estas adversas condiciones tecnológicas y empresariales el sector afrontó en 1986 la integración en Europa<sup>72</sup>. La aplicación del tratado de adhesión comportó en el corto plazo un significativo incremento de las importaciones. Al tiempo, las expectativas de una mayor presencia de los productos españoles en el mercado mundial se desvanecieron (gráfico 4). La sospecha de que, en contra de sus halagüeñas perspectivas, el consumo *per cápita* parecía haber tocado techo en torno a los cinco kilogramos por persona y año causó inquietud en los fabricantes. Los cereales amenazaban con suplantar en los hogares españoles a las galletas y también a los productos de la pastelería industrial más tradicionales. En tales circunstancias, la producción, después de cuatro lustros de crecimiento casi ininterrumpido, se

71. Al margen de las ya mencionadas, Florencio Gómez Cuétara formó en 1969 con sus hijos una nueva empresa, *Risi, S.A.*, dedicada a la fabricación de patatas fritas.

72. Sobre la evolución del conjunto de la industria agroalimentaria en este período, véase López Martínez (1995).

estancó en la primera mitad de la década de los ochenta en torno a las 200.000 toneladas (gráfico 1).

Al tiempo, persistió el abaratamiento relativo de la galleta de troquel (cuadro 5), a pesar del crecimiento de los costes, ocasionado en parte por la aplicación del nuevo Reglamento Técnico-Sanitario de 1982, aprobado para armonizar la normativa a la que estaba sujeta la fabricación española de galletas con la comunitaria, cuya observancia obligó a desembolsos muy cuantiosos. Las fluctuaciones de la inversión evidencian la incertidumbre que atenazó a los galleteros a comienzos de la década (gráfico 3).

Las pequeñas empresas que, a duras penas, habían superado la crisis de los setenta no pudieron sobrevivir al nuevo cambio de escenario. Por fin el sector contempló esa clausura de fábricas peor dotadas que tanto ambicionaron los Gobiernos de las postrimerías del franquismo. Gracias a ello, a mediados de los ochenta, el sector estaba tan concentrado en España como en los grandes productores europeos de galletas, si bien el número de oferentes era todavía abusivo (cuadro 9).

La adhesión de España a la C.E.E. llegó en el peor momento para las compañías galleteras del país: justamente en plena conmoción en el mercado galletero a causa del desmoronamiento del imperio de *Nabisco*.

A lo largo de la primera mitad de la década de los años ochenta *Nabisco* instrumentó una agresiva política de crecimiento en Europa mediante la incorporación al grupo de empresas comunitarias, iniciada con la adquisición en 1981 de la británica *Huntley & Palmer*, una de las galleteras más veteranas del Continente. También en España *Nabisco* efectuó cuantiosas inversiones, aunque, en parte, obligada por la destrucción de la fábrica de *Artiach* en Deusto durante la riada de Bilbao de agosto de 1983. Expuesta a verse desplazada por completo del mercado español (cuadro 7), la multinacional tuvo que absorber en 1984 a *Marbú* y construir a marchas forzadas una nueva factoría en Orozco (Vizcaya), inaugurada en marzo de 1986<sup>73</sup>.

Pero *Nabisco* se vio inmersa en 1987, tras su fusión con la tabaquera *RJR Reynolds*, en la más profunda de las crisis sufridas desde su fundación, salpicada de escándalos financieros, a causa de la megalómana y manirrota gestión de Ross Jonhson<sup>74</sup>. La multinacional, envilecida tras el *crash* bursátil, tuvo que desprenderse de sus filiales en el Viejo Continente que fueron a parar, en su mayor parte, al *holding* francés *BSN-Gervais-Danone*, al que estaba incorporado *General Biscuits* desde 1982<sup>75</sup>.

73. Con respecto a la absorción de *Marbú*, véase RMB, hoja 20.7540.

74. Burrouh y Helgar (1995), *pássim* y Mattera (1993), pp. 478-482.

75. BNS, el mayor grupo alimentario de la C.E.E., nació en 1966 como resultado de la fusión de *Boussois* y *Souchon-Neuveselle*, dos empresas dedicadas a la fabricación de envases. En los setenta reorientó sus actividades a la fabricación de alimentos, tras la adquisición de *Kronenbourg* y *Gervais-Danone*. En el momento de absorción de la *General Biscuits*, estaba a la cabeza de los productores europeos de cerveza, agua mineral, extractos de carne, condimentos y productos lácteos (Limouzin (1992), pp. 62-63).

**CUADRO 9**  
**LA FABRICACIÓN Y EL CONSUMO DE GALLETAS**  
**EN ESPAÑA, ITALIA, ALEMANIA, FRANCIA Y GRAN BRETAÑA, 1984.**

	Gran Bretaña	Alemania	Francia	Italia	España
Consumo (Kgs. <i>Per cápita</i> )	13,0	6,4	11,8	10,3	5,4
Producción (miles de Tms.)	755	365	600	560	211
Número de compañías	65	64	204	n.d.	122
Cuota de mercado de las compañías con más de 500 empleados (en %)	87,2	65,4	61,7	n.d.	64,0
Cuota de mercado de las tres primeras compañías (en %)	77,3	65,0	n.d.	n.d.	64,0

Fuente: Direction des Produits Agro-Alimentaires (1984), p. 41, EUROSTAT (1990), pp. 15-66, INE (1984), *pássim* (datos de producción y consumo de España) y elaboración propia.

El terreno parecía abonado para la definitiva implantación en España de los grupos galleteros transnacionales europeos, robustecidos por la retirada de *Nabisco*. Sin embargo sucedió justamente lo contrario: a lo largo de la segunda mitad de la década, las empresas foráneas sufrieron un fuerte retroceso en el mercado nacional, tal y como sugiere información compilada en el cuadro 10 y en el gráfico 5<sup>76</sup>. Los singulares hábitos alimenticios de los españoles (las «Marías», desaparecidas en los mercados europeos hacía décadas, representaban en 1984 un 51,8 % de las ventas en volumen en nuestro país) actuaron como eficaces barreras de entrada en favor de las grandes sagas familiares galleteras, ahora en una posición tan inerme<sup>77</sup>.

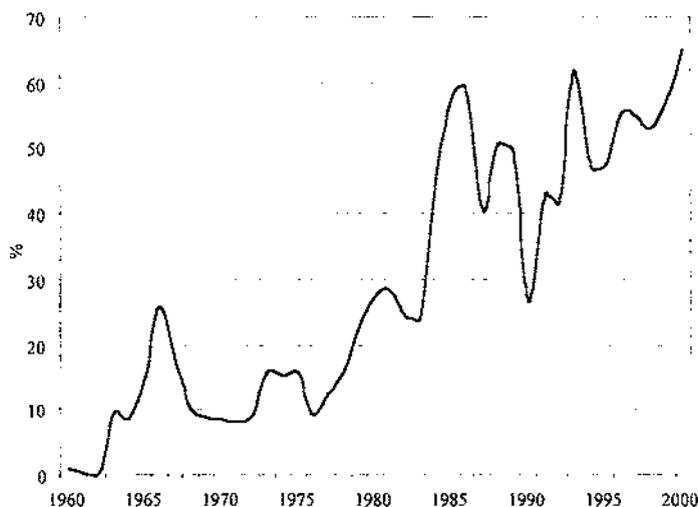
Al margen de las adversidades de la matriz en Estados Unidos, *Nabisco* tenía sobradas razones para cuestionarse su continuidad en nuestro país, tanto más después del infortunio de Bilbao. A diferencia de lo sucedido en el resto de Europa, la política consistente en la producción en serie de una gama muy reducida de galletas de calidad no había servido en España, después de dos décadas, para destronar a *Fontaneda* y a *Cuétara* (cuadro 7). La empresa norteamericana era conocida aquí por su galleta de relieve «Chiquilín» y no por la de chocolate «Oreo» y el *cracker* «Ritz», como en el resto del mundo.

*Nabisco* vendió a *Tabacalera* en 1987 el 49,5 % de *Nabisco Brands España* de la que dependía también *Nabisco Brans Portugal* y, dos años más tarde, el total de la empresa que pasó a denominarse *Royal Brands*. *Tabacalera*, todavía en manos públicas, ambicionaba la formación de un gran grupo alimenticio ibé-

76. Únicamente dos compañías francesas consiguieron dar cierta continuidad a sus inversiones en España: *Cantalou*, a la que se incorporó en 1987 *Elgorreaga* y, con ella, la *Sociedad Europea de Galletas*, y *Biscuterie de la Baie du Mont St. Michel*, accionista mayoritario desde 1989 de *Galletas Pujol*. No obstante, las ventas de ambas empresas representaba menos de un 5% del total nacional. Véase RMA hoja 859 (*Sociedad Europea de Galletas*) y RMG, hoja 249 (*Galletas Pujol*)

77. Direction des Produits Agro-Alimentaires (1984).

**GRÁFICO 5**  
**LA PARTICIPACIÓN DEL CAPITAL EXTRANJERO**  
**EN LAS EMPRESAS GALLETERAS ESPAÑOLAS, 1960-1999**  
**(EN PORCENTAJE SOBRE EL CAPITAL INSCRITO EN EL REGISTRO MERCANTIL) (\*)**



(\*). Muestra compuesta por las 30 sociedades que se detallan en cuadro 5.

Fuente: RMA, RMB, RMC, RMBU, RMG, RMGUI, RMLR, RMM, RMP, RMT, RMTÓ, RMV, RMZ y RMZA, *pássim* y elaboración propia.

**CUADRO 10**  
**LA PENETRACIÓN DEL CAPITAL EXTRANJERO**  
**EN LA INDUSTRIA GALLETERA ESPAÑOLA, 1966-1998**  
**(en volumen de empleo, ventas en pesetas constantes de 1980 y porcentajes) (\*)**

Año	(1) Empleo compañías extranjeras	(2) Empleo total	(3) (1)/(2)-100	(4) Ventas compañías extranjeras (millones de pts.)	(5) Ventas totales (millones de pts.)	(6) (4)/(5)-100
1966	693	6.081	11,4	1.383	13.619	10,2
1975	1.437	6.841	21,0	4.070	17.083	23,8
1984	1.365	5.067	26,9	7.352	24.836	29,6
1990	1.037	4.449	23,3	6.857	27.781	23,8
1995	1.336	4.739	28,2	13.388	29.179	45,9
1998	1.582	4.106	38,5	16.462	34.096	48,3

(\*) Exclusivamente para empresas prioritariamente dedicadas a la fabricación de galletas.

Fuente y metodología: Los datos de empleo y ventas totales de 1966 y 1975 proceden de Servicio Sindical de Estadística (1966 y 1975). He obtenido el empleo y las ventas de las compañías extranjeras en 1966 de AGA, Sindicatos, legajo 216, expediente S-481 (*Artiach*) y legajo 229, expediente S-221 (*Olivet*) y en 1975 de *Revista de Fomento de la Producción* (1976). He extraído el resto de los datos de Publicaciones Alimarket (1985-1999), *pássim*. He empleado el deflactor implícito en el PIB a coste de factores de Alcaide (2000).

rico, siguiendo la estela de *Danone* y la *United Biscuits* británica (gráfico 6)<sup>78</sup>. Con tal objetivo, adquirió en 1988 a *Loste*<sup>79</sup>.

Los problemas de *Nabisco* animaron a la *BSN-Gervais-Danone* y a la italiana *Barrilla* a intentar hacerse un hueco en el esquivo mercado español, ahora aparentemente desguarnecido. La compañía francesa, puso particular empeño en ello. Con la compra de la palentina *Siro* en 1987 pretendía arrancarse la espina de su exclusión en el reparto de las empresas peninsulares de *Nabisco*<sup>80</sup>. Las miras de *Barrilla* consistían en emplear las redes comerciales y el prestigio de una empresa española para incrementar sus ventas tanto de galletas como de pasta. A tal fin, 1988 compró a la valenciana en 1988 *Rio de Productos Alimenticios*<sup>81</sup>.

Ambas fracasaron. *BSN* y *Barrilla* no consiguieron acomodarse a la gestión de unas firmas que desarrollaban su actividad casi exclusivamente en el segmento de la galleta de troquel de línea blanca. Para ellas era muy difícil acceder a otros más lucrativos, repartidos, en la práctica, entre las grandes compañías nacionales<sup>82</sup>. Finalmente, la *BSN* decidió en 1991 vender *Siro* a la familia González Serna, vinculada a la harinera manchega *Honesta Manzanegue*. Transcurridos dos años, la nueva *Siro*, haciendo las veces de una especie de hospital de empresas galleteras en crisis, absorbió a *Río*<sup>83</sup>.

El resto de las compañías extranjeras ya arraigadas en España sufrieron las mismas penalidades. *Borden* abandonó *Rifacli*, declarada en suspensión de pagos en 1988<sup>84</sup>. *United Biscuits* acabó por traspasar en 1992 su división hispana de galletas a *Royal Brands*, tras un descenso de la facturación de *Productos Ortiz* en un 9%, en términos reales, entre 1987 y 1991<sup>85</sup>.

La trayectoria de *Siro* y *Royal Brands* sugiere un fortalecimiento de las empresas galleteras españolas que otras inversiones parecen ratificar. La zamorana *Reglero* edificó una nueva planta en Toro, tras la entrada en la sociedad de

78. La consecución de tal propósito no podía tener mejor comienzo: entre las empresas ligadas a *Nabisco Brands España* estaban la firma *Riera Marsá*, fundada en Barcelona en 1943, y a la que estaba vinculada desde 1946 la norteamericana *Standard Brands*, fusionada con *Nabisco* en 1975, el grupo extremeño *CARCESA*, que comercializaba las marcas «*Apis*» y «*Fruco*» de conservas vegetales y animales y de zumos. Por su parte, *Tabacalera* poseía ya varias empresas alimenticias en manos del I.N.I., entre las que destacaba la láctea *LESA*.

79. Desde 1980 la *Bahlsen* había allegado a *Loste* 520 millones de pesetas para frenar su descapitalización. Incluso en 1987 sus gestores eliminaron el «apellido» alemán de la razón social con el objetivo de «españolizar» la firma ante los consumidores. Todo fue inútil: tras arrastrar unas pérdidas de 557,6 millones de pesetas, en julio de 1988 resolvieron su venta a la *Royal Brands*.

80. RMP, hoja 54.

81. RMV, hoja 1.507.

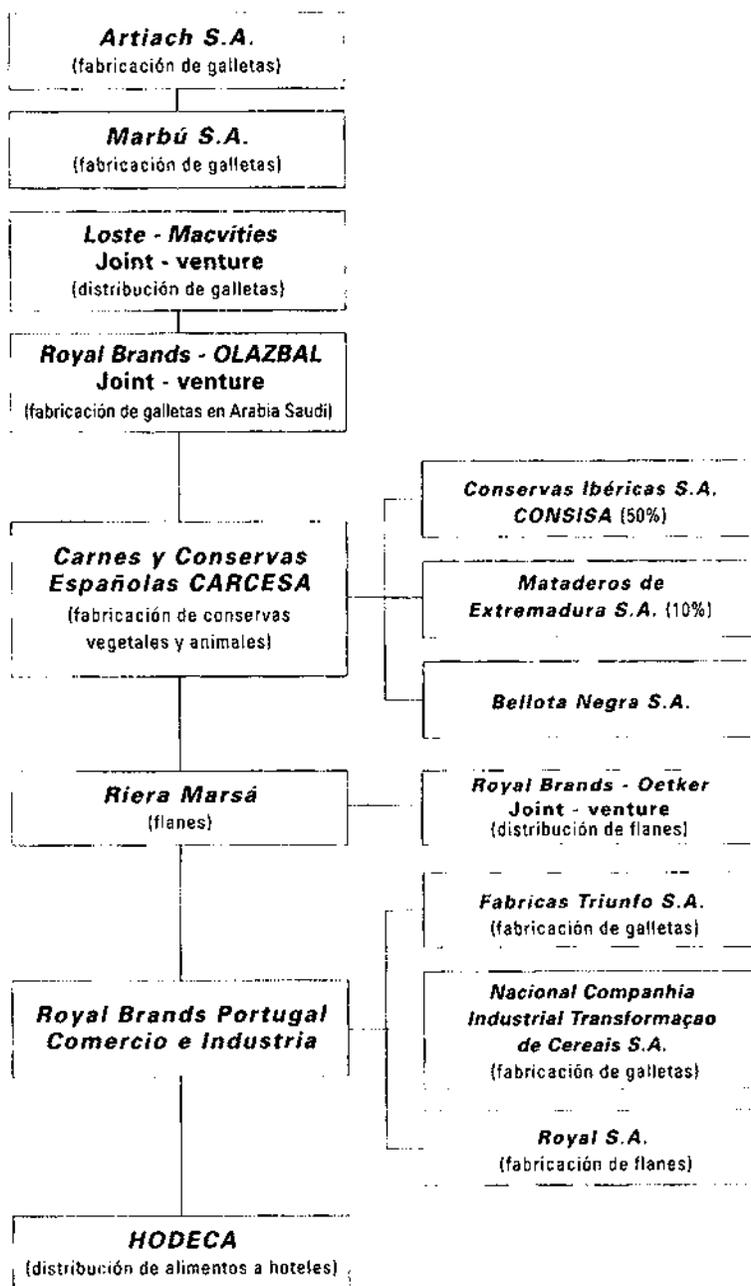
82. En 1991 *Fontaneda* señoreaba su dominio en la galleta «*María*», con unas ventas en volumen en 1991 equivalentes al 33,1% del total, *Cuétara* en la «*Tostada*» (28,1 %) y el surtido (45 %) y *Royal Brands* en los *crackers* (51,4%) y «la de relieve» (33,6) (*Dulces Noticias*, 1992 (volumen 44), p. 10).

83. RMP, tomo 54, folio 11.

84. Publicaciones Alimarket (1990), p. 287 y RMT, hoja 1121.

85. Publicaciones Alimarket (1988-1991), *pássim*.

**GRÁFICO 6**  
EL GRUPO ROYAL BRANDS EN 1992



Fuente: RMB, *pássim*, Publicaciones Alimarket (1992), *pássim* y elaboración propia.

*Viscofán* y el *Banco Exterior de España* en 1988<sup>86</sup>. Incluso nacieron dos nuevas firmas: la riojana *Arluy*, creada en 1989 por la familia San Juan, antigua propietaria de *Marbú*, y la zaragozana *Galletas Polen*, un año más tarde<sup>87</sup>.

Sin embargo la situación de *Fontaneda* y *Cuétara*, aquejadas por un palpable abatimiento, era muy otra. A diferencia de *Siro* (y también de *Gullón*) ninguna de las dos supo sacar tajada del abandono del mercado español por parte de *Barrilla*, *BSN* y *Nabisco* (cuadro 7), inmersas como estaban en un traumático relevo generacional en su cúspide. (Rafael Fontaneda falleció en 1976 y los hermanos Gómez Cuétara, abandonaron la vida mercantil en 1985). Las primeras rencillas afloraron ya entre cada uno de los «grupos familiares», como expresamente se les denominaba en los estatutos de *Fontaneda*, representados en los respectivos consejos de administración que sucedieron a los fundadores.

### El retorno de Nabisco y la galletería española en el fin de siglo

El tiempo no tardó en demostrar que esa aparente firmeza de las empresas galleteras españolas no era más que un espejismo. La recesión de los primeros años de la década de los noventa evidenció su extrema vulnerabilidad.

Los galleteros no repercutieron en los precios el incremento en los costes de explotación inducido por la devaluación de la peseta y el de los salarios, con la vana esperanza de mitigar el descenso del consumo (cuadro 5). Los más potentes, resentidos también por el cese de las exportaciones a los países del este de Europa, se cobijaron en la producción de galleta de troquel, como hicieron veinte años atrás, y, ahora también, en el segmento de las marcas de distribución. Pero, al cabo, esta estrategia sirvió de poco. Su rentabilidad sufrió un declive aún mayor que en los años setenta (gráfico 7). Empresas como *Reglero*, *Fontaneda*, *Siro*, *Río*, *Gullón* y *Galletas Camprodrón* tuvieron que reducir su capital para financiar pérdidas millonarias (cuadro 1).

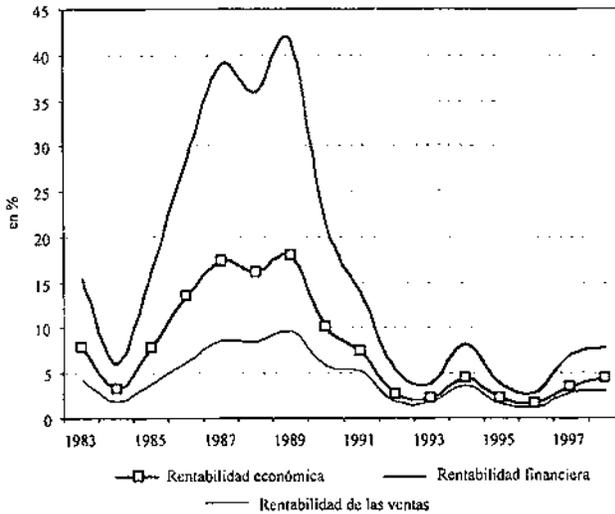
Los accionistas de *Cuétara* y *Fontaneda*, decidieron buscar una salida a sus tormentosas disidencias internas mediante acuerdos de venta o de alianza estratégica con empresas extranjeras. *Cuétara*, enfrentada en 1991 a un cisma materializado en la creación de una nueva compañía, *Solsona de Productos Alimenticios*, entró en negociaciones con la *Pepsico* sin obtener ningún resultado<sup>88</sup>.

86. RMZ, hoja 263. También *Galletas Camprodrón* se benefició en 1986 del aporte de capitales ajenos al sector, en concreto de los desembolsados por *Letonia*, *Promex Inversiones*, *Aceros de Bergara* y la familia Mercadé (RMG, hoja 7.695).

87. RMLR, hoja 1.729.

88. Sobre las inversiones de la *Pepsico* en la fabricación de galletas, a la que se veía dedicando desde 1981, con excelentes resultados gracias, en buena medida, a los problemas de *Nabisco*, véase *Direction des Produits Agro-Alimentaires* (1989), pp. 223-225.

**GRÁFICO 7**  
**INDICADORES DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LAS EMPRESAS DEDICADAS**  
**A LA FABRICACIÓN DE GALLETAS Y A LA PANADERÍA Y PASTELERÍA**  
**DE LARGA DURACIÓN, 1983-1998 (EN PORCENTAJES)**



Fuente: Banco de España, Central de Balances y elaboración propia.

*Fontaneda*, herida de muerte tras la costosa construcción de una planta en Seseña (Toledo), suscribió en 1993 un convenio con la francesa *Brossard*, a su vez, filial de la británica *Grand Metropolitan*, para comercializar sus productos en España.

Pero las multinacionales eran reacias a invertir de nuevo en nuestro país, después del primer tropiezo, especialmente en esos años de turbulencias financieras. Recelaban también de generosas propuestas de unos y otros, ante la sospecha de que el mercado galletero español, de suyo, bastante hostil, había alcanzado su madurez<sup>89</sup>. Hubo de mediar la venta de una empresa pública para que los inversores extranjeros reparasen otra vez en las posibilidades del sector galletero español.

En efecto, en 1993 *Tabacalera* anunció su intención de desprenderse de *Royal Brands*, obligada por su propia privatización en ciernes. *Tabacalera* recibió ofertas de compra de las mayores empresas alimenticias del globo (*Nestle*, *BSN* o la *United Biscuits*) y algunas firmas españolas (*Nutrexpa*, entre otras), atraídas, no sólo por el volumen de sus operaciones en la Península Ibérica, sino

89. Véase el estudio elaborado por Ernst & Yong Asesores (1992), en el que analizan el atractivo que suscitarán las compañías españolas a los ojos de las multinacionales, siguiendo el modelo de Porter.

por la penetración de *Royal Brands* en los mercados árabes y las primeras proyecciones en los de los países del este de Europa que *Tabacalera* había realizado con éxito<sup>90</sup>. Finalmente fue adjudicada en 34.000 millones de pesetas a la *RJR-Nabisco* en 1994.

La recuperación de sus activos peninsulares tuvo una especial significación estratégica para un gigante empresarial abatido que intentaba levantarse. De hecho *Nabisco Iberia*, a la que estaba encomendada su expansión en Europa y África con las divisiones *Marbú* y *Artiach* como instrumentos, pasó a ser una de las mayores sociedades integrantes de su división internacional<sup>91</sup>.

La vuelta de *Nabisco* y las implicaciones de la propia mejoría de la economía española han originado transformaciones vertiginosas en la fabricación española de galletas a lo largo del último lustro de la centuria. Las empresas familiares han tenido que superar la esclerosis en que estaban sumidas y encarar la formación del Mercado Único europeo con bastante más entereza que con la que abordaron la integración en la C.E.E.

En primer término, y después de años de persistente retroceso, el consumo de galletas experimentó un leve crecimiento entre 1995 y 1998, hasta situarse en torno a los 6,5 kilogramos por persona y año (gráfico 1). Pero este cambio en los hábitos alimenticios no favoreció tanto a las ventas de galletas nacionales, cuanto a las de las importadas (gráfico 4)<sup>92</sup>. De hecho, los fabricantes españoles corrieron el riesgo de ser arrinconados a la fabricación de galleta plana, en retroceso (las ventas de «Marías» representaron el 30,2 % de total en peso en 1998, 9,2 puntos menos que en 1995) debido al descenso de la natalidad y a la competencia de los cereales preparados para el desayuno<sup>93</sup>.

Al tiempo, la concentración de las ventas en supermercados y grandes superficies comerciales mermó todavía más sus beneficios, en tanto que llevó aparejada un mayor peso de las marcas de distribución, segmento en el que los márgenes comerciales eran sensiblemente menores<sup>94</sup>.

*Cuéstara*, *Gullón*, *Siro* y *Arluy* han tenido por ello que ampliar en los últimos años su gama e incorporar nuevas variedades de galletas, diseñadas por flamantes departamentos de I+D, con las que han realizado las primeras incursiones en mercados desatendidos hasta entonces, como el de los productos die-

90. En 1992 la *Royal Brands* levantó en Arabia Saudí una fábrica, junto con la compañía de ese país OLOZBAI.

91. *Nabisco Grupo Holdings* (1996), p. 15.

92. Curiosamente la *Bahlsen*, reforzada tras la absorción en 1994 de la compañía *Brant*, la segunda empresa galletera germana, ha conseguido ahora una inserción más sólida en el mercado español que cuando disponía de su propia fábrica en la Península.

93. *Revista Alimarket*, 1996 y 1999, *pássim*,

94. Representaban ya el 1998 un 17,9 % de las ventas en volumen, 4,2 puntos más que en 1995 (*Revista Alimarket*, 1996 (volumen 88) y 1998 (volumen 124), p. 187).

téticos o el de impulso<sup>95</sup>. También han extendido sus negocios a la fabricación de productos sustitutivos de las galletas, crecimiento mediante integración vertical que ha dado excelentes resultados a *Siro*<sup>96</sup>.

Simultáneamente, las galleteras españolas han realizado nuevas reformas de sus plantas, para adaptarlas a la producción flexible y adecuarse a exigencias de una demanda mucho más diversificada. Entre las mejoras practicadas, hay que referir la aplicación de controles de calidad, la gestión inteligente del almacenamiento y los avances en la robotización en un sector en que la enorme variedad de productos obtenidos en cada fábrica no facilita la mecanización plena<sup>97</sup>.

Las empresas mencionadas han ensayado también nuevos métodos de distribución mediante operadores logísticos, lo que ha supuesto una reducción muy apreciable de los costes de transacción.

Estas estrategias han tenido fruto en el corto plazo, a juzgar por los prometedores resultados de las empresas galleteras desde 1996 (gráfico 7). Sin embargo, la recesión anegó en pérdidas a una medrosa *Fontaneda*, obstinada en la fabricación de «Marías» y en una corrosiva disputa familiar. Finalmente, en agosto de 1996, *Nabisco* adquirió a la desahuciada empresa palentina. La multinacional consiguió así situarse a la cabeza de los productores españoles de galletas (cuadro 7), a pesar de lo onerosa que ha resultado para ella este matrimonio.

Tras esta operación, se han intensificado las tendencias a la integración horizontal en el sector (véase anexo 1). *Siro* y *Gullón* han conseguido, mediante la adquisición de pequeñas firmas en crisis, reducir la brecha que había abierto *Nabisco* (anexo 1). Incluso en el mundo cuasi artesanal de la fabricación catalana de «neules» ha acabado por arraigar la gran empresa. *Yurit*, multinacional alemana fundada en 1990 y nueva titular de la marca *Rifacli*, detenta un dominio casi absoluto en este mercado, a pesar de no haber prosperado su oferta de fusión, planteada en 1995, con *Especialidades Oliveras*<sup>98</sup>.

Merced a esta agrupación de empresas, la fabricación española de galletas ha

95. El número de variedades registradas por las empresas galleteras españolas se incrementó entre 1991 y 1998 en un 48,7% con respecto a la década de los ochenta (Oficina Española de Patentes y Marcas (1980-98), *pássim*). Al tiempo, algunas firmas han constituido *joint-ventures* o firmado acuerdos con compañías extranjeras para distribuir sus productos en España.

96. En 1998 adquirió a la BSN *Pastas Ardilla*, con dos factorías en Tordesillas (Valladolid) y Barcelona, a *United Biscuits*, la empresa fabricante de *snacks* en Móstoles *K.P. Larios* y creó una nueva compañía filial *Snacks de Castilla y León* que habría de edificar una factoría junto a la galletera de Venta de Baños.

97. Mason y Finegold (1997). Sobre los avances recientes en la fabricación de galletas, véase Manley (1989).

98. Desde 1993 *Yurit* y *Especialidades Oliveras* distribuían conjuntamente sus productos (sumaban un 80% del mercado) a través de la comercial *Mediterranean Foods*, de capital suizo (RMT, hoja 4.789 y Revista Alimarket, 1995 (volumen 77), p. 134).

conseguido solventar, en buena medida, el problema del excesivo número de fábricas (en 1995 eran sólo 46)<sup>99</sup>. No obstante, estas mutaciones en la oferta apenas han tenido consecuencias en la distribución espacial de los establecimientos: pervive su aglomeración en Castilla y León, Cataluña y Madrid (mapa 3)<sup>100</sup>.

El panorama empresarial parece bastante menos estable. En junio de 2000 *Philip Morris* compró el 100% de *Nabisco*, justamente cuando la empresa norteamericana negociaba la venta de su filial española *Nabisco Iberia* a *Finalream*, a la que pertenecen las galleteras británicas *Horizon* y *United Biscuits*<sup>101</sup>.

Poco antes, en febrero *Cuétara* pasó a manos de la arrocería *SOS-Arana*<sup>102</sup>. Curiosamente, la familia Salazar, accionista mayoritaria de la nueva corporación, también forjó su fortuna en la fabricación de galletas en México. El capital indiano que galvanizó al sector a comienzos de la década de los cincuenta con las iniciativas mercantiles de los hermanos Gómez Cuétara es el ejecutor de un nuevo intento de crear un grupo alimenticio español con proyección supranacional en torno a la vieja empresa galletera que ellos fundaron, con el que se ha despedido el siglo.

## Conclusiones

La Guerra Civil y la política económica del primer franquismo, de cuyas secuelas sólo ha podido sacudirse el sector muy recientemente, han condicionado sobremanera la trayectoria de la fabricación española a lo largo la segunda mitad del siglo XX.

La responsabilidad de garantizar el abastecimiento de galletas al país fue conferida en la posguerra a industriales establecidos en una zona geográfica muy concreta del interior peninsular, las estribaciones de la cordillera cantábrica, en detrimento de los catalanes. Estos galleteros pudieron a lo largo de los cincuenta perfeccionar sus factorías mediante la importación de maquinaria extranjera, vedada al resto de los fabricantes.

La ubicación de estas plantas, lejos de las grandes áreas urbanas, y la falta de preparación de sus propietarios, tanto desde la perspectiva tecnológica como desde la empresarial, para cumplir tal objetivo, hicieron que las galletas no cumplieren el papel en la alimentación de las clases populares que sí desempeñaron en otros países europeos concluida la II Guerra Mundial.

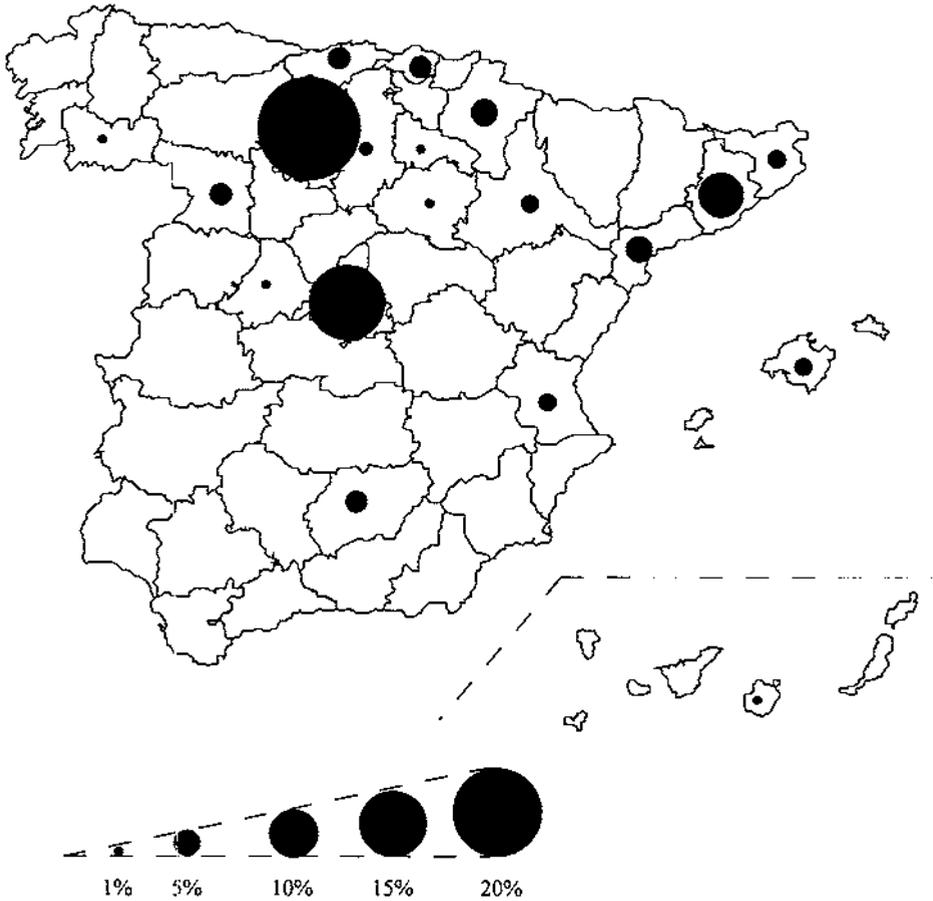
99. MINER, Registro de Establecimientos Industriales.

100. Sobre los factores de localización imperantes en la industria española véase García Grande (1998), trabajo cuyas conclusiones son bastante congruentes con las aquí expuestas, en torno a la importancia de los determinantes no estrictamente económicos en la ubicación de las galleteras españolas.

101. *Revista Alimarket* septiembre de 2.000 (número 132), p. 186.

102. La empresa nació tras la adquisición en 1992 de la arrocería de Algemesí (Valencia) *Hijos de J. SOS Borrás* por la *Corporación Industrial Arana*.

**MAPA 3**  
**LA FABRICACIÓN ESPAÑOLA DE GALLETAS EN 1995,**  
**(EN PORCENTAJE DEL EMPLEO TOTAL)**



Fuente: MINER (Registro de Establecimientos Industriales), Publicaciones Alimarket (1995), *pássim* y elaboración propia.

Constatada esta realidad, el Ministerio de Industria eliminó en 1961 las restricciones a la instalación de nuevas fábricas e, incluso, toleró la participación de inversores extranjeros en las empresas galleteras nacionales. La Comisaría del Plan de Desarrollo pretendió desde 1963 guiar al sector hacia una senda de mayor concentración empresarial y perfección técnica. Pero esta liberalización tutelada tuvo un resultado contrario al deseado: el número de fábricas de pequeñas dimensiones carentes de ingenios mecánicos se multiplicó, lo que agravó el exceso de capacidad de producción que afligía al sector desde antiguo.

Tampoco el nuevo marco normativo alteró significativamente la distribución espacial de los establecimientos galleteros. De hecho, el crecimiento de la demanda de «Marías» engrandeció a las empresas castellanas, algunas de ellas, de dimensiones minúsculas hasta entonces, mientras que apartó aun más a las compañías catalanas que, a diferencias de ellas, no habían tenido ocasión de adquirir la maquinaria y la experiencia precisa para la producción en serie de galleta plana.

Por ello, mientras que en Europa occidental comenzaron a vertebrarse en los años sesenta grupos alimenticios transnacionales en torno a empresas galleteras, en España consolidaron su dominio monolíticas firmas familiares refractarias a todo cambio y regidas por sus fundadores de manera muy intuitiva. Las compañías catalanas, en la postración más absoluta, no pudieron divulgar estos avances, como acostumbraron a hacer antes de la guerra. Únicamente, los hermanos Gómez Cuétara dieron a conocer productos y métodos de distribución traídos de Estados Unidos.

Precisamente el consumo preferente de galleta de troquel de escaso valor añadido, imputable más al propio atraso económico del país que a hipotéticas singularidades de la dieta mediterránea, como revela la comparación con Italia, sirvió de freno durante en los setenta y los ochenta a la penetración de empresas extranjeras. Las firmas nacionales más señeras pudieron así mantener su supremacía en un sector que se ha caracterizado por un prematuro e insólito, en relación con otras actividades agroalimentarias, grado de concentración.

Aun así, la concurrencia de las multinacionales corrigió un tanto los criterios de localización imperantes hasta entonces. El hecho de que Cataluña albergase al grueso de las inversiones extranjeras materializadas en España en esos años, revela que esa concentración de las plantas galleteras en el norte de Castilla heredada del primer franquismo, como poco, no estaba exenta de inconvenientes.

El dominio de las empresas familiares castellanas se tambaleó finalmente en la década de los noventa a consecuencia de la definitiva apertura del mercado español al exterior. La competencia inducida por la presencia de las firmas extranjeras, sobre todo por *Nabisco*, que se han encontrado en su regreso a España con una demanda más flexible y variada, ha provocado cambios de gran calado en la dotación de capital y en la composición de la oferta española de galletas.

Quizás el más significativo de todos ellos haya sido el nacimiento de la «gran empresa» en el sector, con un retraso de tres décadas en relación con Europa y tras el fracaso de las iniciativas públicas en esta dirección acometidas en los años ochenta. Algunas de las firmas galleteras originarias de Reinosa y Aguilar de Campóo han sido germen en los últimos años del siglo de XX de nuevas compañías mucho más sólidas que aspiran a la formación de grandes corporaciones industriales especializadas en la fabricación de alimentos secos. El proceso no ha hecho más que empezar.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADAM, J.S. (1974), *A Fell Fine Baker. The Story of United Biscuits*. Londres, Hutchinson Benham Limited/United Biscuits.
- ALCAIDE INCHAUSTI, J. (2000), «Series Históricas Españolas. 1898 a 1998». En VELARDE (coord.), tomo II, pp. 645-712.
- BANCO DE CRÉDITO AGRÍCOLA, (1983), *La Industria Agroalimentaria en España*. Madrid, Banco de Crédito Agrícola.
- BORRELL MONTAGUT, J. (1945), *Formulario Práctico Enciclopédico para Galletas*. Barcelona, Tipografía Miguel Puertas.
- BURROUGH, B. y HELYAR, J. (1995), *Nabisco. La Caída de un Imperio*. Barcelona Planeta De-Agostini.
- CAHN, W. (1969), *Out of the cracker Barrel. The Nabisco Story from Animal Crackers to Zuzus*. Nueva York, Simon & Schuster/ National Biscuit Company.
- CAMILLERI LAPEYRE, A. (1976), *XXIII Años de Política Azucarera en España (1940-1973)*. Madrid, Confederación Española de Cajas de Ahorro.
- CATALAN, J. (1995), *La Economía Española y la Segunda Guerra Mundial*. Ariel, Barcelona.
- COMISARÍA DEL PLAN DE DESARROLLO (1967), *Comisión de Industrias de la Alimentación. II Plan de Desarrollo Económico y Social*. Madrid.
- CONGRESO SINDICAL (1961), *Situación Actual de la Industria de la Alimentación*. Madrid, Congreso Sindical.
- CONSEJO SUPERIOR DE INDUSTRIA (1954), *Momento Actual de la Industria Española: Provincias de Burgos y Palencia*. Madrid, Ministerio de Industria.
- CORLEY, T.A.B. (1972), *Quaker Enterprise in Biscuits. Huntley and Palmers of Reading, 1822-1972*. Londres, Hutchinson of London.

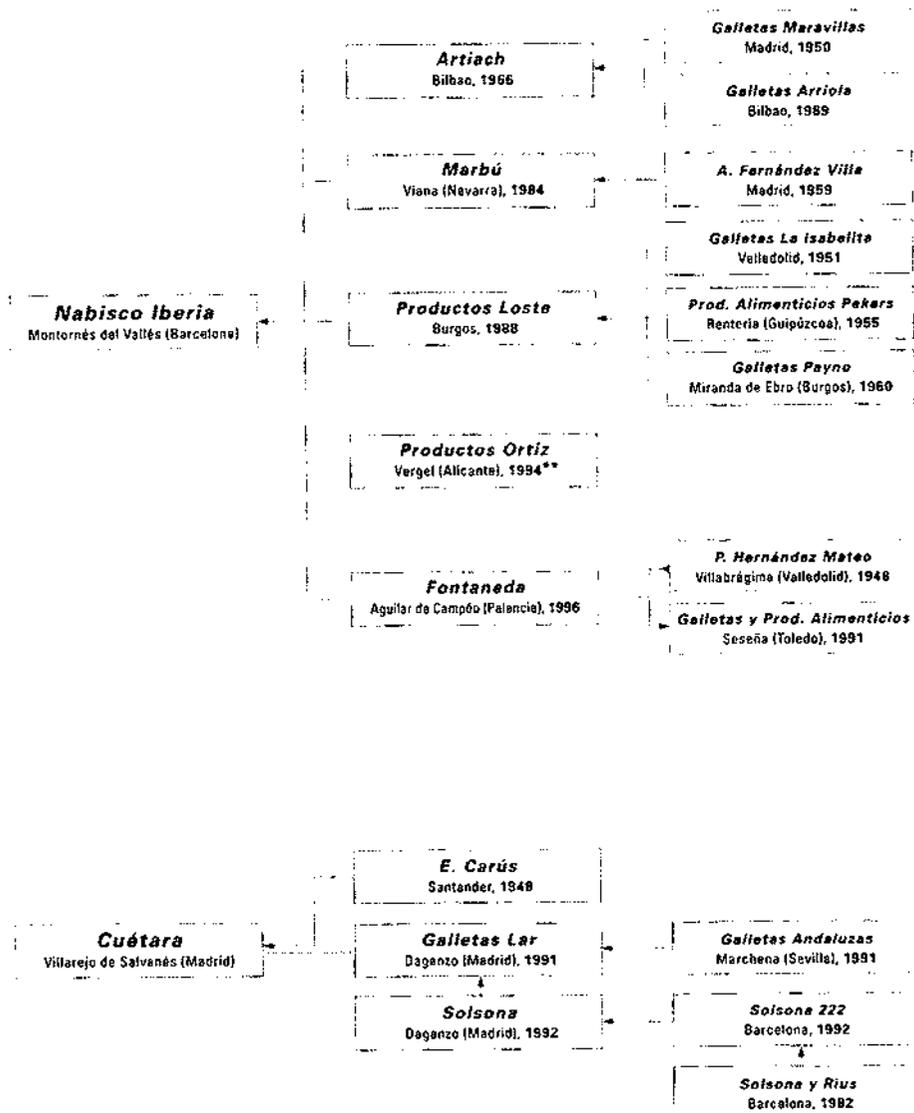
- DIRECTION DES PRODUITS AGRO-ALIMENTAIRES (1984), *Le Marché Espagnol de la Biscuiterie, Biscotterie et Pâtisserie Industrielle*. París, Centre Français du Commerce Extérieur.
- (1989), *Les Firmes Alimentaires Étrangères*. París, Centre Français du Commerce Extérieur
- ENRST & YONG ASESORES (1992), *Estudio sobre la Posición Competitiva del Sector de Alimentación y Bebidas en España. Sector del Pan, Bollería, Pastelería y Galletas*. Madrid, MAPA.
- EUROSTAT, (1990), *Panorama of European Industry*. Bruselas, Comunidades Europeas.
- GALLETAS ARTIACH (1948), *Al Servicio del Hogar*. Bilbao, Galletas Artiach.
- (1959), *Recetas Españolas. Siempre al Servicio del Hogar*. Bilbao, Galletas Artiach.
- (1969), *Comunicación Personal de la Dirección General de Galletas Artiach*. Bilbao, Galletas Artiach.
- GARCÍA GRANDE, J. (1998), «La Materia Prima como Factor de Atracción Locacional para la Industria Alimentaria». En *Revista Española de Economía Agraria*, (número 183, volumen 2), pp. 53-88.
- GERMÁN ZUBERO, L. (1999), *Especialización Industrial Harinera y Transformaciones Empresariales en Aragón, (1845-1995)*. Madrid, Fundación Empresa Pública (Programa de Historia Económica), documento de trabajo 9.901.
- I.N.E. (1958-98), *Estadística Industrial (desde 1978 Encuesta Industrial)*. Madrid, I.N.E.
- JONES, K. (1995), *The History of Technological Change in the U.K. Biscuit Industry, 1900-1975*. D. Phil. University of Oxford.
- LIMOZIN, P. (1992), *Agricultures et Industries Agro-Alimentaires Françaises*. París, Masson Collection Géographie.
- LÓPEZ MARTÍNEZ, M. (1995), *Análisis de la Industria Agroalimentaria, 1978-1989*. Madrid, MAPA.
- MANLEY, D.J.R. (1989), *Teconología de la Industria Galletera. Galletas, Crakers y otros Horneados*. Zaragoza, ACRIBIA, S.A
- MASON, G. y FINEGOLD, D. (1997), «Productivity, Machinery and Skills in the United States and Western Europe». En *National Institute Economic Review*, (volumen 162), pp. 85-98.
- MATTERA, P. (1993), *Las 100 Mayores Empresas del Mundo*. Barcelona, Ariel.
- MORENO LÁZARO, J. (1998), *La Industria Harinera en Castilla la Vieja y León, (1778-1913)*. Tesis Doctoral inédita, Universidad de Valladolid.

- (2000), «Juar Gómez Cuétara», en TORRES, E. (dir.), *Los 100 Empresarios Españoles del Siglo XX*, Madrid, pp. 391-397.
- NABISCO GROUP HOLDINGS (1996), *Annual Report*. Nueva York, Nabisco.
- NADAL, J. y TAFUNELL, X. (1992), *Sant Martí de Provençals, Pulmó Industrial de Barcelona (1847-1992)*. Barcelona, Columna.
- NADAL, J. SUDRIA, C. y CARRERAS, A. (eds.) (1987), *La Economía Española en el Siglo XX. Una Aproximación*, Barcelona, Ariel.
- OFICINA ESPAÑOLA DE PATENTES Y MARCAS (1980-98), *Índice Anual de Marcas y Modelos y Dibujos Industriales*. Madrid, Ministerio de Industria y Energía.
- PEINADO GRACIA, M.L. (1985), *El Consumo y la Industria Alimentaria en España*. Madrid, Instituto de Estudios Agrarios, Pesqueros y Alimentarios.
- PINARD, J. (1988), *Les Industries Alimentaires dans le Monde*. Paris, Masson Collection Géographie.
- PUBLICACIONES ALIMARKET (1984-1999), *Informe(s) Anual(es)*. Madrid, Publicaciones Alimarket.
- SAN ROMÁN, E. (1999), *Ejército e Industria: El Nacimiento del I.N.I.* Barcelona, Crítica.
- SANTACRUZ, J. (1948), «La Industria Nacional de Galletas». En *Revista Sindical de Estadística*, pp. 22-25.
- SERVICIO SINDICAL DE ESTADÍSTICA, (1958-1975), *Estadística(s) de la Producción Industrial*. Madrid. Servicio de Sindical de Estadística.
- VELARDE FUERTES, J. (coor.) (2000), *1900-200. Historia de un Esfuerzo Colectivo. Cómo España Superó el Pesimismo y La Pobreza*. Madrid, Fundación BSCI/Planeta (dos volúmenes).

## Relación de siglas empleadas

ACIP	Archivo de la Delegación de la Consejería de Industria de Palencia.
AGA	Archivo General de la Administración Civil.
AHPP	Archivo Histórico Provincial de Palencia.
AMAC	Archivo Municipal de Aguilar de Campóo.
MINER	Ministerio de Industria y Energía.
OEPM	Oficina Española de Patentes y Marcas.
RMA	Registro Mercantil de Ávila.
RMB	Registro Mercantil de Barcelona.
RMBU	Registro Mercantil de Burgos.
RMC	Registro Mercantil de Córdoba.
RMG	Registro Mercantil de Gerona.
RMGUI	Registro Mercantil de Guipúzcoa.
RMLR	Registro Mercantil de La Rioja.
RMM	Registro Mercantil de Madrid.
RMP	Registro Mercantil de Palencia.
RMT	Registro Mercantil de Tarragona.
RMTO	Registro Mercantil de Toledo.
RMV	Registro Mercantil de Valencia.
RMZ	Registro Mercantil de Zamora.
RMZA	Registro Mercantil de Zaragoza.

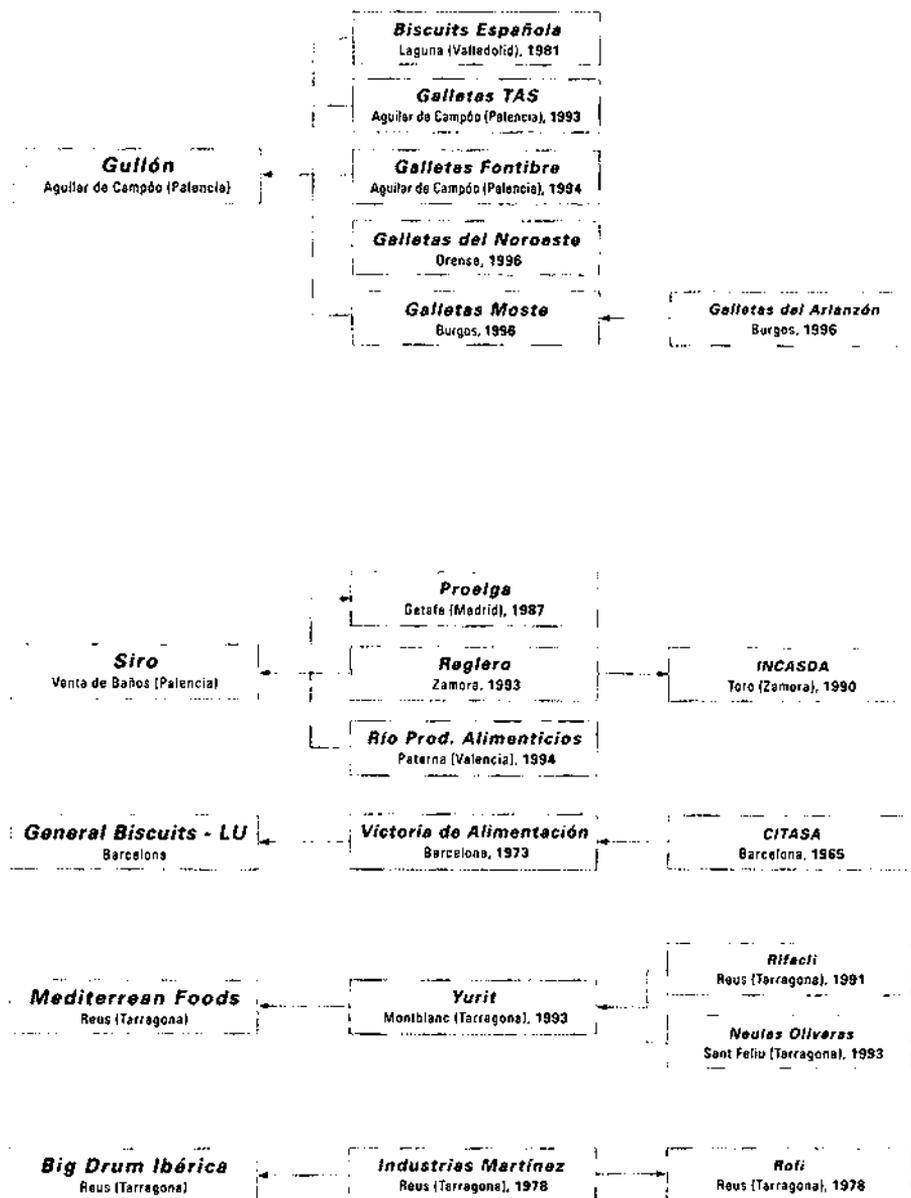
ANEXO 1  
 LA INTEGRACIÓN HORIZONTAL EN LA INDUSTRIA GALLETERA ESPAÑOLA,  
 1940-1999(\*)



(Continúa)

ANEXO I

(Continuación)



Claves: \*Excluidas empresas no domiciliadas en España y joint-ventures. \*\*Exclusivamente la división de fabricación de galletas ◀ Absorción ▶ Filial --- Accionistas comunes.

Fuente: AGA, Industria, Nuevas Industrias, *pássim*, Sindicatos, legajos del 218 al 237; RMB, RMBU, RMM, RMP y RMT, *pássim*; Publicaciones Alimarket (1985-99), *pássim*; y elaboración propia.

**ANEXO 2**  
**PRODUCCIÓN DE GALLETAS EN ESPAÑA, 1958-1998 (EN TMS.)**

Año	Producción	Año	Producción	Año	Producción
1954	32.080	1969	115.776	1984	211.673
1955	32.900	1970	131.487	1985	208.267
1956	38.411	1971	129.169	1986	212.280
1957	39.502	1972	142.128	1987	215.265
1958	38.410	1973	140.599	1988	199.963
1959	35.405	1974	139.695	1989	212.920
1960	37.300	1975	158.986	1990	225.282
1961	49.330	1976	166.256	1991	206.693
1962	55.340	1977	197.420	1992	228.255
1963	66.278	1978	180.584	1993	226.994
1964	73.429	1979	185.314	1994	234.269
1965	81.547	1980	238.464	1995	269.026
1966	89.255	1981	108.161	1996	268.078
1967	95.226	1982	224.400	1997	293.962
1968	99.195	1983	201.316	1998	310.791

Fuente: Congreso Sindical (1961), I.N.E. (1958-98) y elaboración propia.

**ANEXO 3**  
**LAS EMPRESAS GALLETERAS ESPAÑOLAS EN 1998**

Empresa	Fábricas	Plantilla	Producción (Tms)
Nabisco Iberia (*)	Orozco (Vizcaya) Viana (Pamplona)	1.100	72.000
Cuértara, S.A.	Aguilar de Campó (Palencia) Reinosa (Cantabria) Museros (Valencia) Villarejo de Salvanés (Madrid) Jaén	575	64.330
Galletas Siro, S.A.(*)	Venta de Baños (Palencia) Toro (Zamora) Paterna (Valencia)	640	40.000
Galletas Gullón, S.A.	Aguilar de Campó (Palencia) (2)	250	40.000
I.U Biscuits (*)	Granollers (Barcelona)	393	27.814
Arluy, S.A.	Logroño	95	8.000
Sociedad Europea de Galletas	Ávila	61	4.450
Galletas Coral, S.A.	Miranda de Ebro (Burgos)	54	3.800
Galletas Angulo, S.A.	Lerma (Burgos)	32	3.200
Industrias Rodríguez, S.A.(*)	Lérida	219	3.000
Quely, S.A.	Inca (Baleares)	150	2.700
Galletas Polen, S.A.	Zaragoza	52	2.300
Sanavi, S.A.	Lochar (Granada)	9	2.000
Galletas Tejedor, S.A.	Soria	50	2.000
Galletas Asineza, S.A.	Zaragoza	60	1.576
Dulces Reya, S.L.	Logroño	8	1.570
La Flor Burgalesa, S.A.	Burgos	40	1.500
Cal Enric, S.A.	Castellfollit de la Roca (Gerona)	28	1.150
Yurit, S.A.	Montblanc (Tarragona)	18	1.020
Bandama, S.A.	Arucas (Gran Canaria)	42	1.000
Galletas Camprodón, S.A.	Camprodón (Gerona)	42	900
Salas Salas, S.A.	S. Fruitós (Barcelona)	24	850
Galletas Huerta, S.A.	Burgos	13	700
Galletas Angulo Ortega, S.L.	Lerma (Burgos)	10	700
Galletas Juma, S.L.	Cadrete (Zaragoza)	6	650
Galletas Gargallo, S.A.	Zaragoza	34	600
Nets de J. Trias, S.A.	Sta. Coloma de Farnés (Gerona)	32	375
S. Trias, S.A.	Sta. Coloma de Farnés (Gerona)	13	302
Almazán Rochina, S.A.	Almazán (Soria)	n.d.	140

(\*) Los datos de empleo incluyen los de otras líneas de negocio.

Fuente: Publicaciones Alimarket (1999), pp. 269-275 y elaboración propia.

## **The sweet transformation. The Spanish biscuit industry in the second half of the 20<sup>th</sup> century**

### ABSTRACT

*This paper looks into the recent history of the Spanish biscuit industry. It aims at proving that the Civil War interrupted the technological change and the birth of the «big company» in the sector. On the other hand, the first Franco's Governments decided the location of the biscuit factories, not according to economic factors, but to strategic needs. As far as demand is concerned, the consumption of biscuits, a luxury good in post war times, was very small until the sixties. However, in the last three decades, due, in part, to the competition of the foreign companies in the home market, the biscuit industry suffered radical changes which have made it one of the most competitive and dynamic branches of the Spanish food industry.*

KEY WORDS: *Food Industry, Biscuit Industry, Industrial Policy, Food Consumption.*

## **La dulce transformación. La fabricación española de galletas en la segunda mitad del siglo XX.**

### RESUMEN

*Este trabajo explora la historia reciente de la industria galletera española. Su propósito es demostrar que la Guerra Civil interrumpió el cambio técnico y el nacimiento de la «gran empresa» en el sector. Por otro lado, los primeros Gobiernos del Franquismo promovieron una ubicación de las fábricas de galletas acorde, no con factores estrictamente económicos, sino con necesidades estratégicas. En lo que hace a la demanda, el consumo de galleta, un producto de lujo en la inmediata postguerra, fue muy bajo hasta la década de los sesenta. En todo caso, en las tres últimas décadas y debido, en buena medida, a la concurrencia en el mercado de compañías extranjeras, la fabricación de galletas ha sufrido transformaciones vertiginosas que le han convertido en una de las ramas más dinámica y competitiva de la industria alimentaria nacional.*

PALABRAS CLAVE: *Industria alimentaria, Industria galletera, Política industrial, Consumo alimentario.*