

TESI DOCTORAL

**INDÚSTRIA ENDÒGENA I TRANSNACIONALITZACIÓ.
El cas de la indústria alimentària a les comarques gironines**



Dirigida pel Doctor en Geografia
Antoni F. TULLA I PUJOL

Xavier PAUNERO i AMIGO

Girona, juliol de 1992

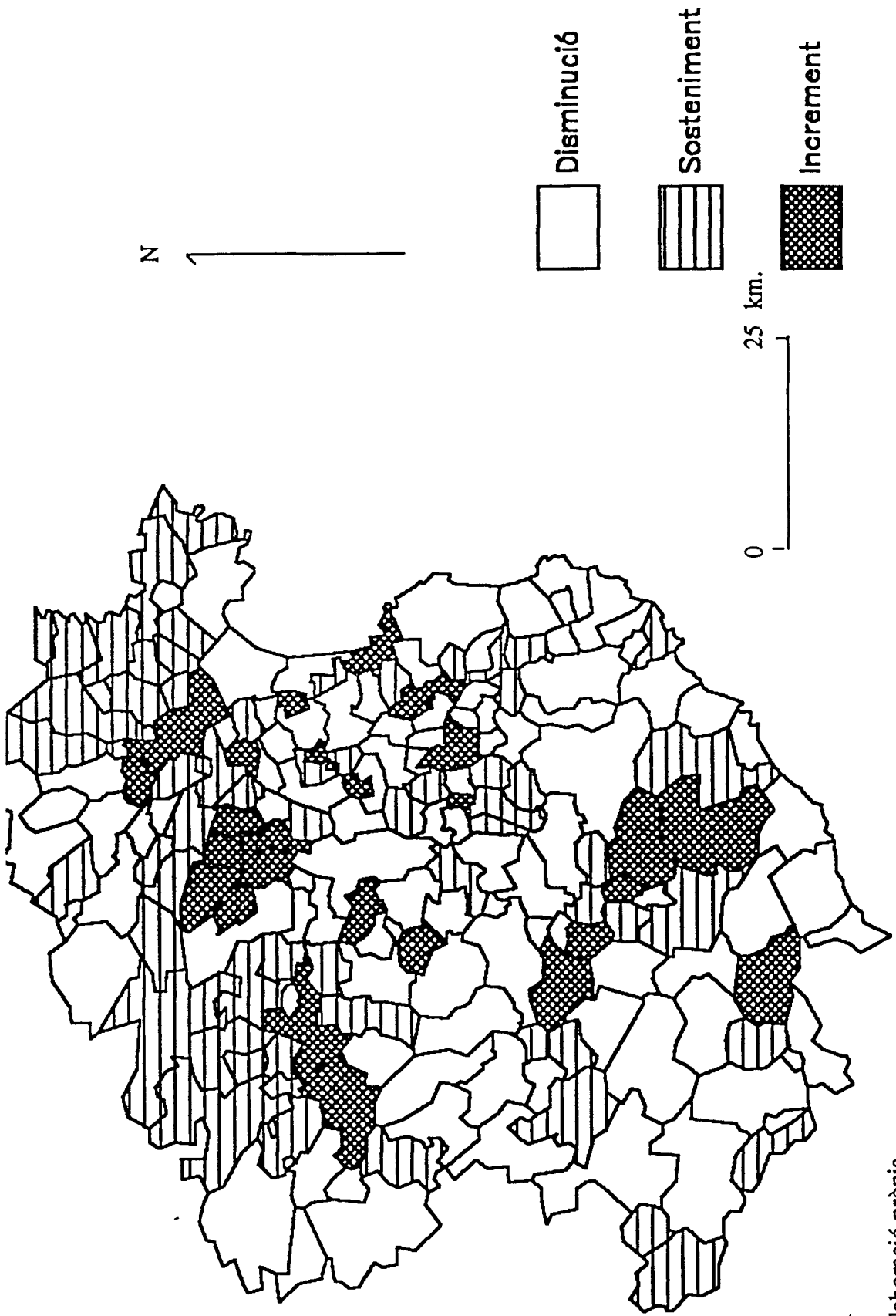
Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Geografia



5.2.1 - ARMSTRONG WORLD INDUSTRIES, S.A.- Palafrugell

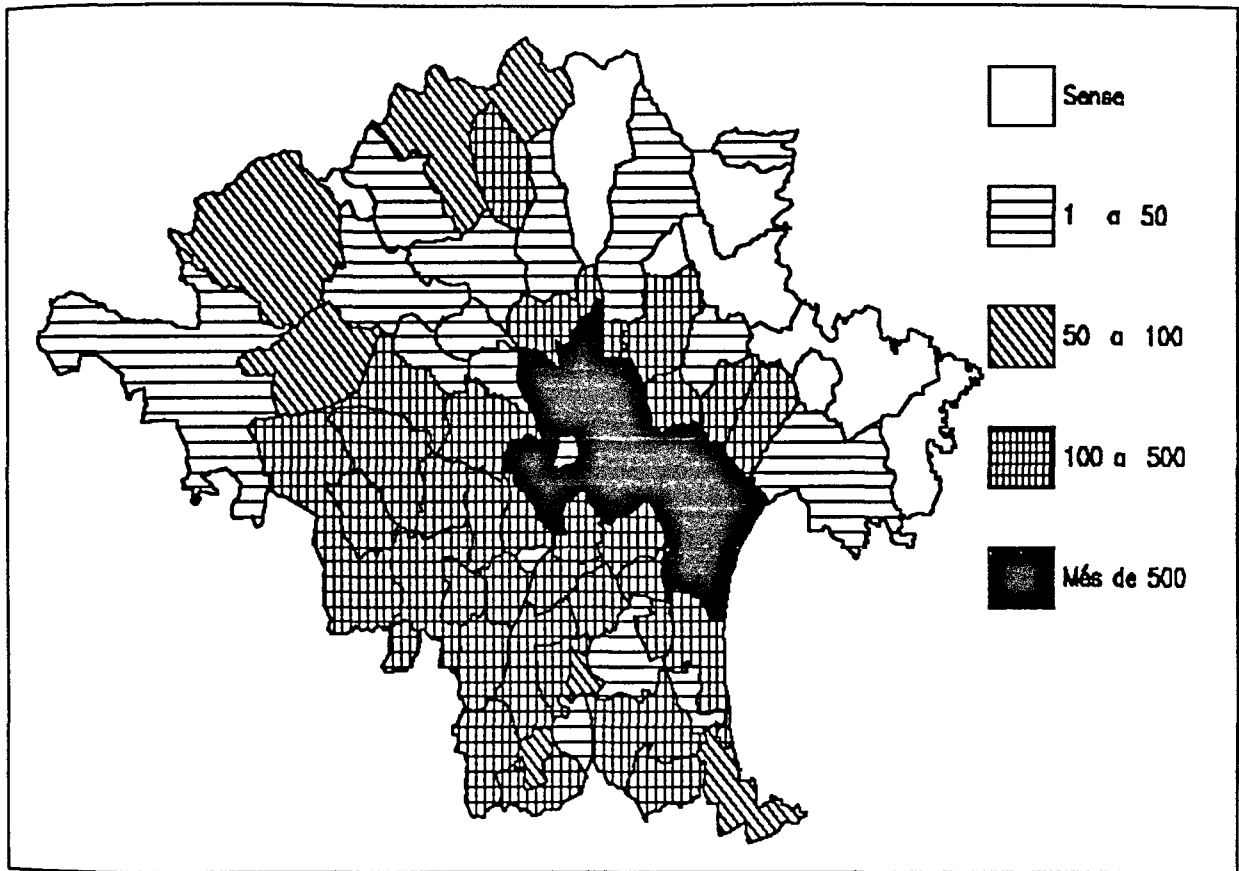
ANNEXOS

REGIO II - VAQUES DE LLET. Variació 1989-1982

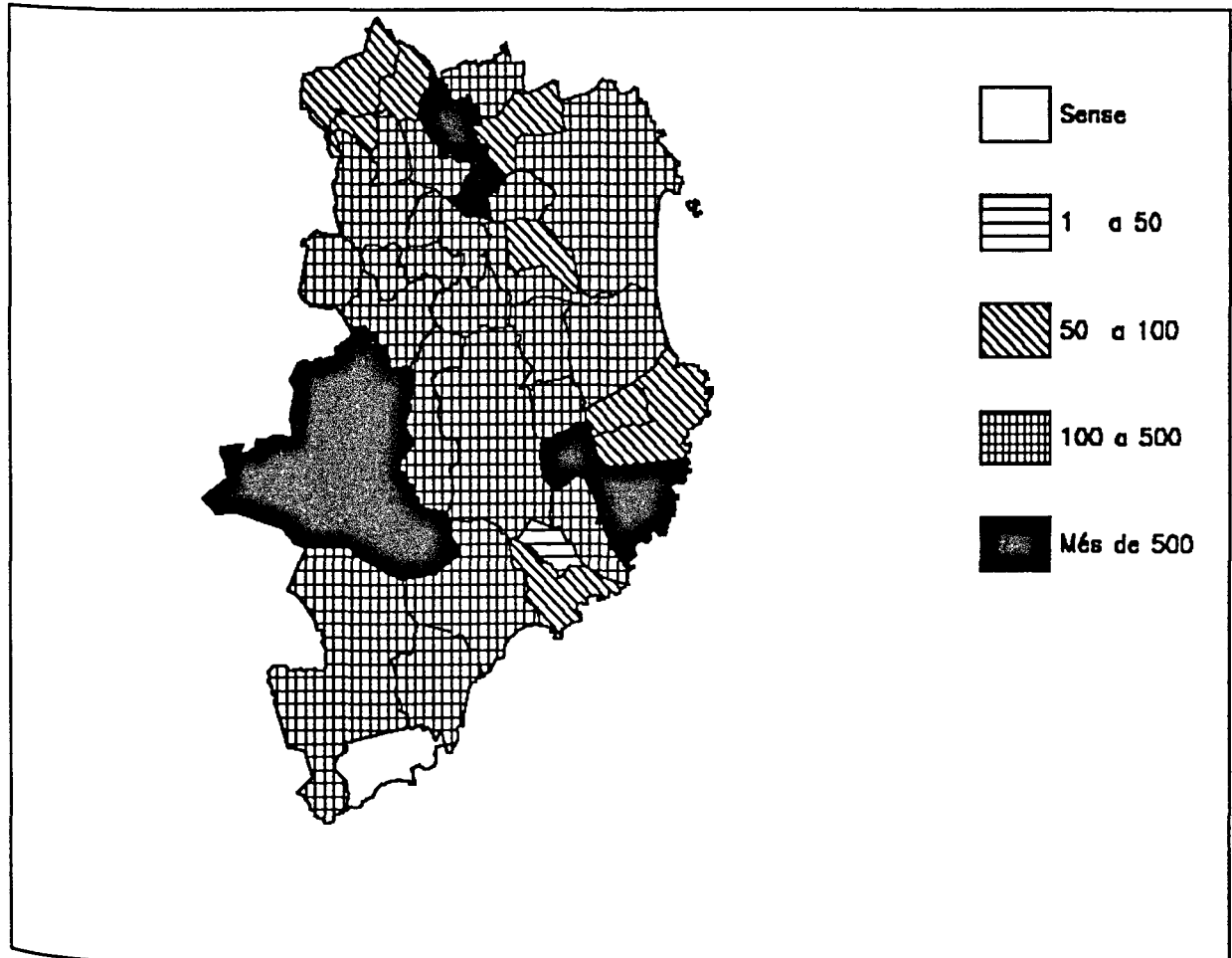


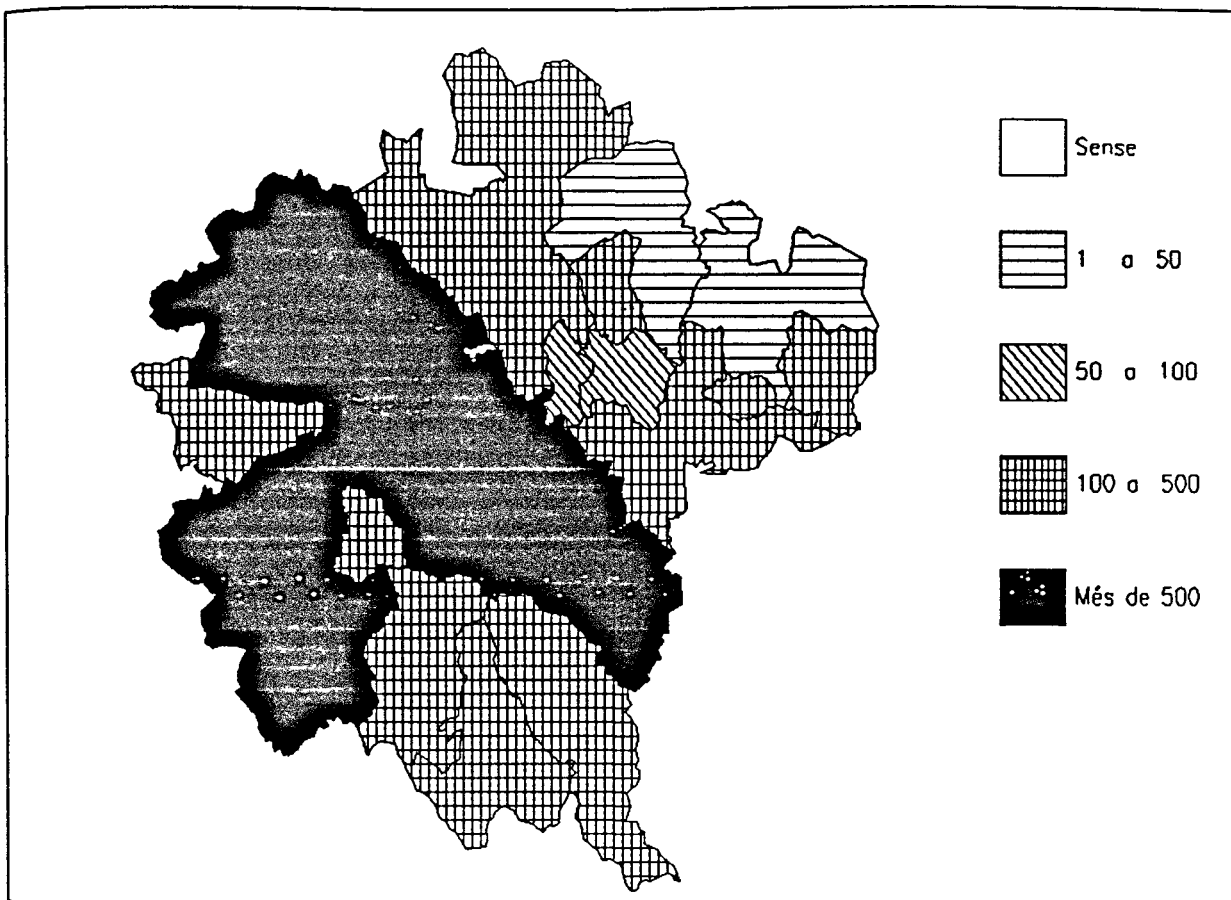
Elaboració pròpia

Font: Generalitat de Catalunya. I.E.C. Cens Agrari 1989. Vol. 1 Avanç de Dades

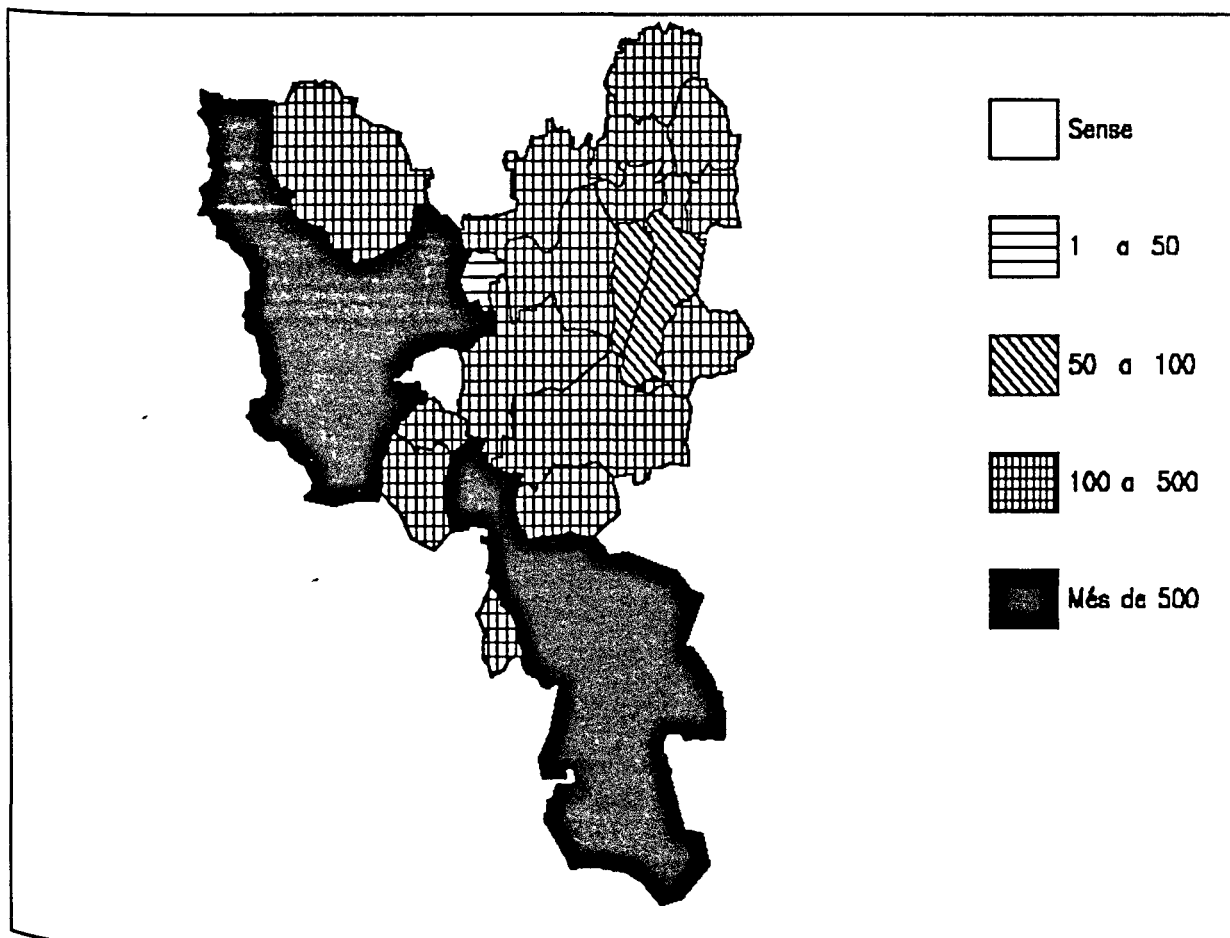


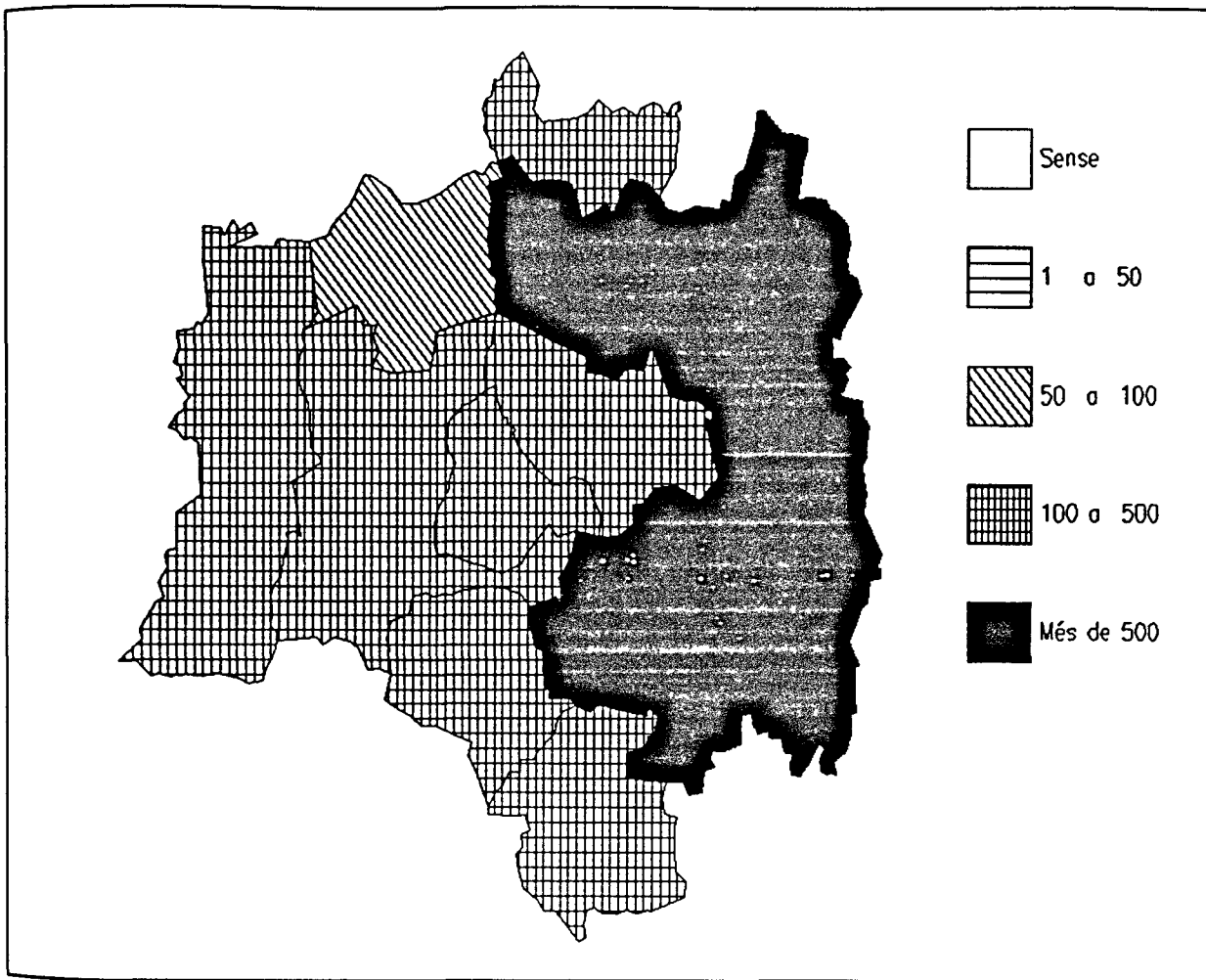
BAIX EMPORDÀ-VAQUES LLET 1981



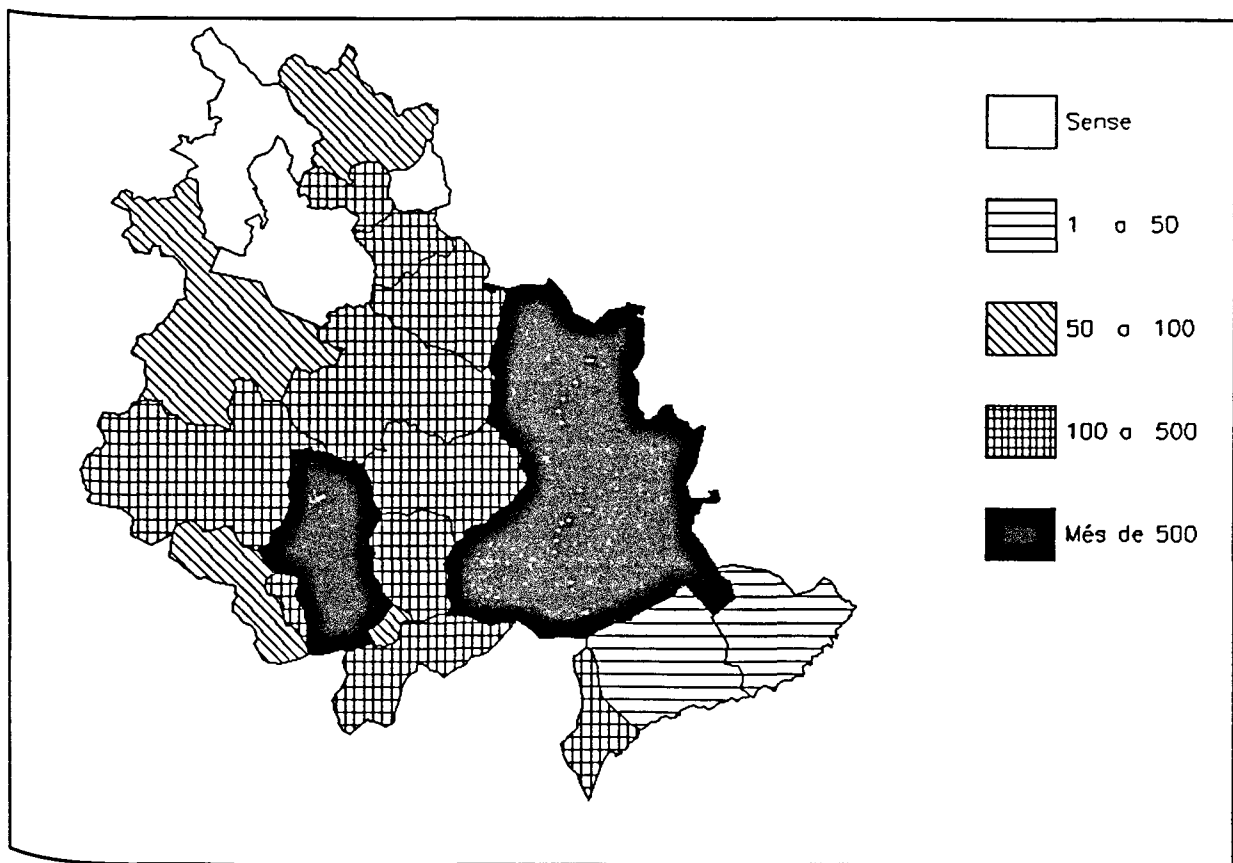


GIRONÈS-VAQUES LLET 1981





LA SELVA-VAQUES LLET 1981



List of Consolidated Firms
(As of 31 December 1977)

A Firms Consolidated through Integration

Firm	Country	Percentages		Firm	Country	Percentages	
		Control	Group's interest			Control	Group's interest
Boussols Souchon Neuvesel				Richter K G	W Germany	73.88	72.56
Gervais Danone	France	Mother company		— INTERNATIONAL FRESH PRODUCTS DEPARTMENT			
Food Branch				Godis (Continentale de Distribution)	Ivory Coast	99.64	99.64
— EVIAN				Danone de Mexico (ex-Xalpa Industrial)	Mexico	49.00	49.00
Couzan (Ste des Eaux Minerales de)	France	50.90	50.90	Gerdabel Nederland	Netherlands	50.00	50.00
EBAMSA	Spain	49.00	49.00	Gervais Danone Belgique	Belgium	99.98	99.96
L H D E. (Laboratoire d'Hygiene Dermatologique d'Evian)	France	100.00	99.98	Gervais Danone Italiana	Italy	100.00	100.00
S A E M E (S A. des Eaux Minerales d'Evian)	France	100.00	100.00	Laticinos Poços de Caldas	Brazil	47.99	47.99
Saint-Alban-les-Eaux (Ste des Eaux Minerales de)	France	49.37	49.37	Sodiacam (Ste de Distribution Alimentaire au Cameroun)	The Cameroons	96.50	96.50
Savoie-Plastique	France	100.00	100.00				
S E V P F E.	France	49.99	49.99				
S N E G H C E. (ex-Casino Municipal d'Evian)	France	98.35	98.35	Packaging Branch			
— KRONENBOURG				— FRANCE			
Brasseries Kronenbourg	France	100.00	100.00	Seproxy (Ste Europeenne pour la Transformation des Produits de Synthèse)	France	99.99	99.99
G I E Tepral	France	100.00	100.00	— OTHER COUNTRIES			
Kronenbourg Italia	Italy	99.00	99.00	Brasilver	Brazil	78.00	78.00
Kronenbourg Marketing	Switzerland	99.40	99.40	Nationaal Bezit	Netherlands	64.95	64.95
K V G (Kronenbourg Vertriebs)	W Germany	100.00	100.00	Sodispa	Spain	50.00	49.97
S F A L. (Ste Financiere Alsacienne)	France	99.99	99.99	Sulver	Brazil	86.96	86.11
— SOCIETE EUROPEENNE DE BRASSERIES				Vereenigde Glasfabrieken	Netherlands	99.89	64.88
Alnot	France	74.40	74.40	Vidriera Vilella	Spain	50.00	47.67
Brasseries Dumesnil Freres et Cie	France	99.87	99.87	— VARIOUS FIRMS			
Diss	France	75.36	75.35	Durpoix et Fond	France	99.95	99.94
Dumesnil Distribution	France	98.67	98.54	Somiver	France	99.94	99.94
Fourmier	France	98.65	98.53				
Immobiliere de Distribution	France	50.00	50.00	Flat Glass Branch			
La Bourgogne	France	85.18	85.18	— FRANCE			
S C E B (Ste Commerciale Europeenne de Brasseries)	France	100.00	100.00	A I V (Applications Industrielles du Verre)	France	99.50	65.96
S E B (Ste Europeenne de Brasseries)	France	100.00	100.00	Barrel	France	69.07	34.50
Sobcal (ex-Agenaise de Boissons)	France	99.92	99.92	Boussols S A	France	100.00	66.09
Sobest	France	100.00	100.00	Daguillon	France	49.33	32.61
Soblor (ex-Messire)	France	99.95	99.95	Daver	France	95.81	63.33
Sobonor (ex-Brasserie de Laval)	France	100.00	100.00	Glaces et Verres	France	87.17	57.61
Socodem	France	66.54	61.80	Glacisol	France	99.95	66.06
U F B (Union Financiere de la Brasserie)	France	100.00	100.00	Glaverouest	France	99.94	66.05
— DIEPAL				Miroiteries de l'Est	France	75.58	49.95
Diepal	France	100.00	100.00	Normanver	France	99.96	66.06
— GALLIA				Omnium de Miroiteries	France	99.97	66.05
Gallia (Ste Dietetique)	France	99.98	99.98	Personnaz	France	99.46	65.80
— PANZANI MILLIAT FRERES				Picon	France	65.95	43.59
Coper	France	99.77	99.76	Ponsinet	France	94.94	62.75
Fenco	France	49.95	49.95	Prover	France	99.40	65.70
L'Industrie Alimentaire	Dahomey	92.02	92.02	S G M Eurover	France	90.63	59.90
Milliat Freres Cameroun	The Cameroons	65.80	65.80	Siglavet	France	99.95	66.06
Panzani Milliat Freres S A	France	99.99	99.99	Soframir (Ste Francaise d'Application de Miroiterie)	France	99.70	65.89
Riccardi	Italy	100.00	99.99	Sovico	France	99.86	66.00
Semoulerie de Bellevue	France	99.97	99.96	Sovig	France	99.84	65.99
Societe Fonciere et Commerciale du Silo de la Madrague	France	99.66	99.62	Sovilor	France	99.88	66.01
— DEPARTEMENT INTERNATIONAL PRODUITS SECS				Vitrage Isolar	France	89.00	58.76
Hijos de Francisco Saula	Spain	49.00	49.00	— BENELUX — ITALY			
Milliat Saula	Spain	49.00	49.00	De Maas (Machinale Glasfabrik)	Netherlands	100.00	66.09
— GERVAIS DANONE FRANCE				Glaverbel S A	Belgium	100.00	66.09
Gervais Danone France	France	100.00	100.00	Mirodan	Belgium	65.00	42.77
Lauterie des Moulinaux	France	99.97	99.97	Miroiteries de Charrierot S A (Mirox)	Belgium	99.99	66.09
Lauterie de Villecomtal	France	50.21	50.21	Mirvitral	Belgium	99.98	66.08
Martin	France	98.75	98.75	Multipane	Belgium	99.82	65.82
— STENVAL				Sovitec S A	Belgium	99.97	66.08
Stenval S A	France	99.99	99.99	Splintex Belge	Belgium	99.70	65.89
Stenval Belgique	Belgium	99.98	99.96	Thermopane Suisse	Switzerland	51.00	33.71
— GERVAIS DANONE ALLEMAGNE				Verreries Gobbe			
Danone GmbH	W Germany	100.00	100.00	Hocquemiller	Belgium	99.55	65.80
Gervais Danone A G	W Germany	98.21	98.21	Vetritalia	Italy	100.00	66.09
Gervais Danone GmbH	Austria	100.00	98.21	Vetrocom	Italy	100.00	66.09
				— GERMANY — AUSTRIA			
				Bauglas Grosshandel	Austria	100.00	36.66

5.2.6 - EYCAM, S.A. - Caldes de Malavella

Entrevista realitzada el 3 de desembre amb el director de la planta de Caldes de Malavella de l'empresa EYCAM-Explotación y Comercialización de Aguas Minerales, S.A.

Introducció al sector

L'Estat Espanyol és un dels països comunitaris on en els últims anys s'ha enregistrat un increment més important del consum d'aigua mineral, que ha passat dels quasi 22 litres per habitant i any del 1980 als 50 litres al 1990, és a dir un total de 1890 milions de litres d'aigua mineral a tot l'Estat Espanyol. Pel que fa als gustos dels consumidors, un 85 % prefereixen l'aigua sense gas. El 1987, la facturació global d'aigües minerals a Catalunya, àrea de major producció de l'Estat, era de 15.000 milions de ptes (AIABECA, 1988).

Dins Catalunya, la Regió II és una zona preferent de localitzacions de deus minerals, i pertant de les fàbriques embotelladores a peu de la matèria primera mineral. Alguns exemples son les empreses següents: Font Agudes del Montseny i Font del Regàs, a Arbúcies; Les Creus, a Maçanet de Cabrenys; Aigua de Malavella, Vichy, i Aigua de San Narciso a Caldes de Malavella; Fonter, a Amer i Font Vella, a Sant Hilari de Sacalm; Fontdor, Aigües de Viladrau i Aigua de Vilajuïga a altres poblacions. Caldria afegir-ne d'altres a punt de començar l'explotació, com l'aigua de Salenys, a Llagostera, amb una inversió de 400 milions de ptes (PUNT DIARI, 1991).

Efectivament, el sector de les aigües minerals tenen una forta presència a la Regió II, on trobem bona part de les marques de major difusió estatal, tot i que molt sovint tinguin la seu social Barcelona Empreses que també tenen acords de distribució amb els principals grups alimentaris (Vichy i la multinacional alemana Granjini, per exemple).

Es tracta d'un sector molt controlat per les multinacionals del sector, procés de penetració que continua al ser un sector estratègic de les grans firmes alimentàries. Així el grup Perrier (ara de Nestlé) té un paquet del 6,6 % en el capital de Vichy Catalán, S.A., sense arribar al control social. A Catalunya també s'ha donat aquesta lluita pel control de Vichy Catalán (amb el mateix nom

-Vichy- a França) per part de grups que no es dediquen exclusivament al mercat de les aigües, sinò que com en aquest cas, és un 54% del total de les seva activitat, la resta produccions com els formatges.

L'envasament d'aigua requereix d'una tecnologia mínima degut a ser un producte en sèrie, d'enorme volum i inversions considerables, en plantes d'embotellament sofisticades. Els petits productors, en canvi, tenen tenen difícil accés al crèdit, cosa comporta la creació de lligams amb grans firmes que a la llarga els integren en grups multinacionals, fins a la pèrdua total del control societari. Aquesta ha estat la dinàmica de bona part dels centres d'embotellament.

Aquestes plantes industrials es troben fortament condicionades pel medi físic: presència d'una estructura geològica fallada, clima humit i bona qualitat medi-ambiental, que han potenciat la presència de fonts termals i balnearis. Posteriorment, la moda de l'aigua mineral, de consum diari (per al dolenta qualitat de l'aigua potable i el caràcter *light*) han afavorit l'aparició de les embotelladores i la venda d'aigua no ja com a producte medicinal, sinò com a consum de masses. A altres indrets com els terrenys calcaris de la Garrotxa no es dona aquestes condicions, però sí a l'Alt Empordà, amb dues deus importants a Maçanet de Cabrenys i a Vilajuïga, a la Serra de l'Albera i el Cap de Creus respectivament.

En l'actualitat, totes les indústries embotelladores d'aigües minerals a la Regió II es troben integrades dins grans grups de begudes. Tot i això, hi han petites productores, de caràcter més aviat artesanal. Catalunya presenta un total de 27 firmes que representen un 65% de la producció estatal d'aigües minerals, però les petites marques únicament es reparteixen de l'ordre d'un 5 a un 10% del mercat, en especial el local.

EYCAM envasa les marques d'aigües San Narciso i Imperial, ambdues minero-medicinals d'idèntica qualitat, ja que es tracta del mateix gèiser, però amb diversificació de marques i oferta diferenciada. L'aigua sense gas d'aquest grup, o aigua natural, s'envasa a Viladrau, amb la marca Aigua de Viladrau, un centre productiu molt més gran, on es realitza la major part del control productiu de les tres marques, a més de disposar de laboratoris i control sanitari. La seu central d'Eycam és, però a Barcelona, des d'on realitzen les tasques de gestió administrativa i comercial. Aquestes dues empreses i tres marques

pertanyen des de 1972 en un 70% al grup francès SGGGEMF-Société des Grandes Resources d'Eaux Minearales Francaises-Perrier.(a més té una participació d'un 6,6% en Vichy Catalan S.A.), que ostenta un dels primers llocs dels grups industrials a França, i que ha estat comprat per Nestlé en una *Opa* hostil del mes d'abril de 1992 a la Borsa de Paris sobre Exxor als antics propietaris, no sense dificultats, ja que en principi es preveia aniria a parar al grup BSN, controlat per la família Agnelli (s'han quedat amb altres empreses d'Exxor). Així Nestlé passa a configurar-se com un dels principals productor de aigues minerals a França, i a altres països de la C.E.E. , i de l'aigua més afamada a nivell mundial, amb quotes d'increment de vendes considerables en mercats occidentals, com els Estats Units.

Orígens

La localització respón a una ubicació històrica de les empreses d'aigues i balnearis a Caldes de Malavella (BOADAS i CASAS, 1987; VV.AA., 1986), on es troben els *gèisers* de les diferents empreses (de diferent cabal en cada cas i molt petit en aquesta empresa, que condicionen sensiblement la capacitat productiva, al poder-se extreure més aigua de la controlada pel Ministeri d'Indústria). La localització de Viladrau obeeix a la quantitat i bona qualitat de les aigues del Montseny, al voltant del qual es localitzen la majoria d'empreses d'aigua natural de Catalunya.

Cal tenir en compte l'enorme espai ocupat per aquest tipus d'empreses en magatzems i dipòsits, més no pas en la pròpia fabricació, al haver de remenar un volum considerable d'ampolles i caixes. Aquest és un dels principals inconvenients de la localització al bell mig de Caldes de Malavella de les principals empreses del sector. L'actual director és a l'empresa des de 1979, però ja havia tingut experiència prèviament com a encarregat en altres empreses de begudes.

Els inconvenients són la limitada capacitat productiva regulada per les lleis de Mines, amb un *gèiser comparativament petit* respecte a altres indústries como Malavella, i que en aquest cas que cal aprofitar al màxim, omplenant ampolles de forma paulatina al llarg de tot l'any, per cobrir l'augment de la demanda d'estiu. L'altre inconvenient es deriva dels problemes de manca de sòl industrial a Caldes de Malavella per a les necessitat del sector.

La principal inversió dels darrers anys ha estat la nova cadena d'envasat estrenada fa dos anys, amb un cost de 300 milions, i una tecnologia molt avançada. El canvi de Perrier a mans de la multinacional Nestlé, mitjançant l'acord de la Borsa de Paris del mes d'abril de 1992, sobre el repartiment del patrimoni del grup Exxor pot conduir a un canvi d'estratègia important pel conjunt del grup Perrier a Espanya, fins i tot per la participació minoritària en Vichy Català. És clar que el sector de les aigües minerals està canviant molt ràpidament i és el punt de mira dels principals grups multinacionals europeus, fins i tot en cas d'empreses petites com aquesta.

Ocupació i organització

La plantilla de Eycam a Caldes és petita, solament 28 empleats, amb un reforç de 3 persones durant l'estiu. D'ells, 12 es dediquen a producció i la resta, 14 (a excepció del gerent i una secretària) estan destinats a magatzems, possiblement la secció més crítica de l'empresa, tenint en compte l'enorme volum de les caixes.

A excepció d'un mecànic de FP, el total de la plantilla solament té estudis primaris. Les especialitats existents són les normals del ram alimentari. En aquest cas, i llevat del Gerent (més aviat una mena de Cap de planta), oficials de 2^a el 30% i de 3^a el 50%, un mecànic, un Capataç de línia i un Encarregat. No hi han dones, a excepció de la secretària, i el personal té una mitjana d'edat de 50 anys. Tot són residents a Caldes de Malavella (solament 1 de Riudellots).

No hi ha pràcticament mobilitat laboral, ja que únicament és el gerent que es desplaça un cop al més a Viladrau o a Barcelona.

Finances i altres serveis

Totes les funcions administratives *depenen de Barcelona*, as la seu principal, que efectua les gestions financeres, d'aassegurances, etc. Els apartats tècnics es gestionen des de la planta de Viladrau, molt més gran que aquesta, i més mecanitzada.

Els contactes amb les rodalies es limiten a la compra de peces de recanvi pel manteniment a Girona ciutat. Malgrat tot s'autoabasteixen en les reparacions i no precisen, com tampoc per la neteja, de personal forani a la planta. Les vendes s'efectuen per dos distribuïdors-transportistes locals (ja que consideren

que la distribució no és el negoci bàsic de la societat).

Organització

L'organigrama de la planta consta, com hem dit de *tres seccions: Administració, Producció i Magatzem*. La primera gestionada directament pel gerent. i al front de les altres dos hi ha un Cap de Secció. La Direcció depén dirctectament de la seu central de Barcelona, tot i que por rebre *suports i ajuts* de Viladrau, planta amb la que hi ha un servei diari per portar mostres d'aigues al laboratori i altres, així com entre aquestes dues i l'oficina de Barcelona.

Precisament el tipus de supervisió s'efectúa per tècnics i bidlegs a Viladrau sobre les quatre línies de producció totals que hi han a l'empresa (una a Caldes i les 3 restants a Viladrau). En definitiva, les conexions de dependència són amb Viladrau per temes relacionats amb la producció, i amb Barcelona per facturació, comptabilitat i gestió en general.

Dins la planta, tohom entén de tot, tenint en compte la seva experiència a l'empresa. D'ahí que sovint es fa rotació de personal dins la línia d'embotellat, i d'aquesta i el magatzem.

El tipus d'aprenentatge és forçá senzill, ja que qualsevol operari pot arribar a dominar tots els llocs de treballs i màquines al cap d'un any. Tolt i així no existeixen tasques múltiples, sinò que cada operari realitza exclusivament la seva funció. Els sous són *fixes* i no hi ha millora salarial o altr tipus de complements, llevat de l'antigüetat.

Aspectes productius

La matèria primera principal, lògicament és local, l'aigua del gèiser de l'empresa. Les ampolles la subministra una empresa de Barcelona. Les etiquetes (que es canvien cada tres anys, per la vigència dels anàlisis) d'imprentes del propi municipi i de Terrassa. Les caixes, de Valls.

Solament es subcontracta ell transport, que des de sempre s'ha efectuat per empreses externes, que compren camions sencers i s'en cuiden de comercialitzar-la, o be s'envia a càrrer del comprador per unes quantes agècies de transportistes locals.

El control de qualitat aquí afecta solament al funcionament de les màquines que ho realitzen dos encarregats. La qualitat del producte es fa a Viladrau. A Viladrau s'envasen diferents mides d'ampolla, totes en plàstic plàstic, i en canvi a Caldes en vidre tenint en compte que es tracta d'aigua gasificada.

Un cop a la setmana reben una visita ràpida de l'enginyer de Viladrau, per supervisar l'estat de la maquinaria en general.

Aspectes comercials

El destí geogràfic de l'aigua envasada a Caldes de Malavella per Eycam és un 30% a Girona, el 20% a Barcelona i la resta, el 50% fora de Catalunya (la meitat entre València-Alacant i Andalusia). Les vendes es diversifiquen un 70% Agua San Narciso i un 30% Agua Imperial, però es tracta de la mateixa aigua. Alguna vegada s'ha arribat a exportat al Regne Unit poca cosa, un 4% de les vendes. Viladrau fabrica i ven ampolles en 330 cc. i 500 cc. A Caldes es fabrica amb vidre en 250cc., 500 cc., 1000cc. i una ampolla no recuperable de S. Narciso.

Hi han molt nexes locals en activitats esportives i culturals (al igual que la resta d'empreses competidores). També realitzen algunes campanyes publicitàries en TV o altres medis, de tant en tant. En altre ordre de coses, han reemplaçat a Vichy com a "espònsors" del C.F. Caldes, promocionant igualment les seves marques a altres activitats de caràcter local.

EYCAM no comercialitza altres productes del grup. Això ho fa una filial de Perrier a Barcelona, que entre altres coses importa l'aigua francesa, a més d'altres negocis diversificats a Espanya, i que a partir d'ara dependrà de la seu de Nestlé per a Espanya, a Esplugues de Lobregat.

Resum

Aquest sector és el més condicionat es troba davant el medi físic i el clima. En aquest sentit la localització de les plantes es troba completament limitada d'espai (al mig d'una zona urbana que han crescut al voltant de deus i balnearis, com és Caldes de Malavella), amb serioses dificultats de magatzematge, per manca

d'espai en futures ampliacions de les indústries envasadores.

La localització de Caldes està relacionada lògicament amb el medi i un caràcter històric, de tradició balneària i promoció de la marca del poble com a lloc saludable. Avui dia, però, resulta perifèrica respecte a la centralitat exercida per Barcelona, des del punt de vista gerencial així com de Viladrau, que és l'autèntica fàbrica del grup. Els fluxes, però, es fan més amb Viladrau que no pas amb Barcelona, ja que bona part de l'equipament i control cal fer-lo allà.

La plantilla resulta envellida, sense adaptar-se als canvis, i flexibilitat laboral nul·la. Solament ha estat darrerament que comencen a contractar eventuais, sobretot a l'estiu, per cobrir les vacances del personal i atendre la major demanda des del magatzem.

Empresa que malgrat haver canviar la línia d'envasat, té unes instal·lacions francament antiquades. És clar que resulta molt perifèrica respecte a la principal fàbrica, a Viladrau i el control exercit des de la seu central de Barcelona. Més encara si considerem que és la única línia d'aigua amb gas, i que obliga a un trasvàs i renovació continuada d'ampolles de vidre, més laborioses que en el cas de Viladrau, amb plàstic rebutjable.

De fet, ens trobem amb una empresa que ven aigua envasada en ampolles de vidre, però no així Viladrau que de fet *ven més plàstic*, valor afegit, més que no pas aigua. Efectivament, cal recordar que les ampolles de plàstic es fabriquen a un cost molt baix per la pròpia empresa en un sistema per extrusió, producte que, el mateix que l'aigua, té un cost mínim.

La limitació dels recursos d'aigua de la planta fa que no esplantejin efectuar fortes inversions, doncs caldria ampliar el gèiser i a més perderan bona part de la clientela en un futur, des del moment que no es catalogaràn com a aigua mineral medicinal, sinó amb la mateixa etiqueta que la resta d'aigües naturals (a partir de l'any que ve i per normativa del Ministeri).

En aquest sentit, el seu futur, un cop eliminada la qualitat com a aigua mineral medicinal serà més problemàtic, si continua treballant en sèries curtes. Les dificultats per part del MOPU per ampliar la producció actual condiciona sensiblement aquesta producció.

Perrier la va comprar per fer-se amb un segment del mercat, davant la

competència de Vichy (on va intentar controlar un paquet important). El canvi de Perrier a mans de la multinacional Nestlé es possible que repercuteixi en una profunda renovació integral de l'empresa.

Bibliografia

ASSOCIACIÓ D'INDÚSTRIES D'ALIMENTACIÓ I DE BEGUDES DE CATALUNYA-AIABECA (1988): *La indústria d'alimentació i begudes. Procès d'integració en la C.E. Informe 1988*. Barcelona: Aiabeca.

ALIMARKET (1989): *Informe Anual 1988 de Alimentación*. Madrid: Publicaciones Profesionales.

BOADAS i RASET, Joan i CASAS i BUSQUETS, Josep M., drs. (1987): *Caldes de Malavella. manantial de Catalunya*. Caldes de Malavella: Ajuntament.

VARIS AUTORS (1986): *Passeig pels balnearis perduts*. *Revista de Girona*, 14(1): 21-50.

Alguns Diaris i Revistes amb notes sobre Eycam

Punt Diari (1992): *Economia*, 3 de maig.

5.2.7 - La Lactaria Española, S.A. - LESA- Vidreres

Entrevista efectuada el 16 de gener de 1992 amb D. Josep Tarrès, Director de la planta de Vidreres de Lactaria Española, S.A.

Introducció al sector

Un dels majors problemes el sector lleter actual consisteix no solament en les quotes lleteres de la C.E.E. que racionalitzen la producció a l'Estat, sinò la búsqueda d'una política comú a les Centrals per abaratir costos, amb unes xarxes d'adquisicions de llet més racionals, sense la duplicitat actual, així com el model/models de coalicions entre aquelles i les explotacions ramaderes, tanmateix com està passant a altres països comunitaris (COMEGNA, 1991).

A més, la necessitat d'una col.laboració entre els principals grups lactis, no solament amb participacions directes (majoria accionarial, intercanvi d'accions, "joint-ventures"), sinò aliances estratègiques i accés a llicències, per a una major integració horitzontal internacional i d'importacions (PELLEGRINI, 1988; BANCO DE BILBAO-VIZCAYA, 1990). A aquesta "filiera", el poder oligopolista és evident, en particular als derivats lactis, d'elevat valor afegit (Danone, Nestlé, Unilever) i gran contingut innovador (nata, formatges, postres).

El sector, a excepció de la llet en pols per a l'alimentació animal, s'ha trobat sotmés fins pa pocs anys a un règim restrictiu comercial. Amb el Tractat d'Adhesió a la C.E.E. es crea una quota de producció de 5.400 milions de Tm (4.650 per a entregues a les indústries i centrals lleteres), en un règim de protecció consistent en la percepció d'una exacció reguladora a les importacions de tercers països. Pels intercanvis amb la C.E.E. es van substituir els arancel·pels M.C.A. (Montants Compensatoris d'Adhesió) que iguala la diferència de preus (més elevats a Espanya), amb una disminució progressiva fins arribar a zero l'any 1993. A més es contempen uns cups o quantitats màximes d'importació. Aquesta previsió era completament imprevisible fa una dècada quan encara es potenciava la tecnificació i inversió en un sector amb bones perspectives de futur (ELIAS i VERGÉS, 1982).

En la pràctica tot això ha provocat uns increments importants de les quantitats importades de llet líquida de França, i de mantega de França i Bèlgica. Han

augmentat igualment les importacions de formatges holandesos, de França, R.F.A. i Dinamarca. Les dades dels darrers censos corresponents al bestiar boví s'han reflectit anteriorment (Taula 1 de Danone).

Segons les dades del Cens Agrari de 1982, un 82,6% del vaquí es destinava a llet, en procés d'alta especialització lenta i progressiva a la majoria de comarques, i connectada amb una forta especialització regional farratgera i de pastures (a més del subministrament de pinsos en explotacions petites o amb menys de 12 vaques, que representaven més del 50 % de les explotacions existents); les granges intermitjtes, entre 13 i 40 vaques, també ocupen un lloc important, superior al 40%; la resta són grans, amb més de 40 vaques. La importància municipal del vaquí de llet es pot veure als Gràfics 1 a 4 de l'apartat 5.2.5 de Danone.

Les condicions productives i morfològiques del bestiar de les nostres comarques han avançat de forma important, però encara lluny dels nivells europeus, i difícil d' millorar amb les dificultats actuals. Alguns problemes han estat la deficient política genètica i les deficiències nutritives de moltes granges, en base a autoconsum de farratges. A més, calien majors nivells de control no solament alimentari sinó genètic, sanejament, mecanització, etc. Per tal d'obtenir majors nivells productius, les granges més dinàmiques incorporen, a més de les varietats lleteres tradicionals, d'altres de més producció: raçes selectes importades com la frisona, bruno-albina, xarolesa i bronde d'Aquitània, però també de cost més elevat.

Els darrers anys han sorgit noves iniciatives com a defensa. El cas més simbòlic ha estat l'Agrupació de Productos Lleters de Banyoles (S.A.T. amb més de 10 anys d'existència i un centenar de productors), que des de l'any 1987 subministra directament i de forma diària el producte amb una de les carteres més voluminosa de l'Estat, prop de 7.000 famílies repartides per Banyoles, La Bisbal, Figueres, Girona i fins i tot Mataró, i una distribució de 8.000 llibres diaris; la resta es destina a les centrals lleteres.

Es un sector amb molts de problemes derivats principalment de la integració en el mercat europeu, i que està donant lloc a conflictes importants entre els productors i les principals firmes del sector, especialment a Cantàbria. Hi han dos fets fonamentals: un sector productor de llet extremadament dispers, una oferta minifundista, i un producte no sempre amb una qualitat correcta per les

manca d'instal·lacions i guerra entre les diferents empreses. A nivell de l'Estat, 13 empreses es reparteixen la meitat de les vendes interiors, tal com s'indica a continuació a la Taula 1. Es pot comprovar l'intrínsec lligam entre aquestes firmes i els principals grups alimentaris: Nestlé, Danone, Tabacalera, etc. Firmes on opera una forta diversificació en fabricats completament diferent, com són els envassats a la mateixa fàbrica de suc de fruita, postres, etc. i noves línies paral·leles com la nutrició infantil, formatges i pastes alimentícies i altres. etc. El Gràfic 2 és una relació dels majors grups de l'Estat i les filials d'aquest grup.

Com es veu produeixen les marques Ram, Sam, Complexa i altres marques blanques, però la més important és Ram. Les filials són: Lesa, Central Lechera Vizcaina, Complexa, Lactaria Andaluza, Lactaria Castellana i Lactaria Montañesa Ram.

A la Regió II tenim la presència de varis d'aquests grups: LESA, La Lactaria Española, S.A., a Figueres i Vidreres; Danone a Castelló d'Empúries; CLESA, amb un centre Letona a Aiguaviva. Un altre grup, ATO-Balcells, amb un centre de recollida i distribució a Fornells de la Selva. De menor importància certes recollides de llet El Castillo (grup Nestlé) i la Central Lletera de Girona, empresa municipalitzada mixta, envassadora de llet fresca.

D'un total de 91 empreses lleteres existents al mercat espanyol (Taula2). D'elles, 13 acaparen el 66% de les vendes, en tant que 8 d'elles tenen un 50% del mercat. De les 91 firmes, 15 es troben a Catalunya, on únicament es produeix el 9,8% de la llet. En aquest moment assistim a un procés de concentració d'empreses, amb l'objectiu de guanyar quòtes en un mercat dominat a nivell regional o comarcal per petites firmes. Incorporant aquestes als grans grups es canalitza un segment important de la demanda (no solament de lactis, sinò d'altres fabricats alimentaris del grup) i es creen nous canals de venda. La política seguida pels grups consisteix en diversificar l'oferta. La llet ha estat substituïda en part pels suc de fruita en l'alimentació humana, de tal forma que moltes empreses ja han integrat aquesta altra "filière".

Al llarg de l'any 1989 han proliferat els incidents entre ramaders i Centrals en base als preus a la baixa d'aquests producte, com a conseqüència del pacte dels industrials, que cerquen un sector més competitiu en tots els ordres: amb productors (i en contra de les entitats associatives), consumidors, de rutes,

apertura de fronteres, etc. En definitiva ens trobem davant d'un "càrtel" que pretén un nou marc de relacions amb ramaders i l'Administració, i que passaria per una reconversió del sector: els ramaders adoptant canvis de millora de la qualitat, amb més inversions a l'explotació; i els industrials negociant preus per a cada campanya amb l'Administració i les comissions del sector.

Aquesta empresa pertany des del 1986 en la seva totalitat a Tabacalera, S.A., malgrat que encara es mantenen converses per tal d'arribar a un acord sobre la venda del 50% al grup francès U.L.N. - Union Laitière Normande, grup que també té participacions en Cebalsa-Ato (30%) i Larsa (40%).

Els centres productius del grup són a Nadela (Lugo), Renedo (Cantabria), Bilbao, i a Alcalà de Guadaira. A més a Barcelona tenen una oficina més un magatzem regulador. Les oficines són a Madrid, des d'on centralitzen el conjunt d'operacions de l'empresa, tenint en compte que cada planta té un àmbit d'actuació diferent.

En concret la planta de Vidreres és un centre productiu i magatzem de distribució de productes de l'empresa per a Catalunya i País Valencia (fins a Alacant). En un 70% les vendes es canalitzen mitjançant grans superfícies (Pryca i Continente, entre altres), i els subministraments s'efectüen aprofitant les grans rutes de trailers al voltant de la NII, molt sovint de tornada de rutes europees. El 30% restant es ven a altres majoristes. La funció comercial es'efectúa des de Barcelona, i en aquest sentit la funció del centre de Vidreres és productiva i com a magatzem centralitzador del conjunt de productes de Lactaria Española, S.A. (RAM I SAM són les marques més representatives).

Ens trobem davant un sector i una empresa necessitada d'una forta reestructuració global, en particular si tenim en compte les pèrdues generades al llarg dels darrers exercicis (2937 milions en 1989 i 5.307 milions en 1990

Orígen

La localització de la planta de Vidreres té el seu origen al 1944, quan es va instal·lar un centre de recollida de llet molt central al voltant d'una zona d'amplia difusió de les explotacions lleteres. Al llarg del temps ha anat canviant de mans fins a passar a ser propietat de Lactaria Española. Els orígens d'aquesta empresa a Catalunya també són antics, des de la creació l'any 1927 de la fusió

entre Societats Moragas i Granges La Catalana a Barcelona.

L'any 1955 es va incorporar Industrial Ametlla, amb la marca RAM, amb una progressiva expansió posterior. Al llarg dels anys sixantes i setantes, des de la seu social del Poblenou, a Barcelona, van realitzar una política de compres i creació de diferents centres de l'Estat (Lactaria Andaluza, 1968; Central Vizcña, a Bilbao, Madrid i Logronyo i Central Lechera Ganadera de Madrid, el 1979). L'any 1974 entren a participar al INI, mitjançant Endiasa.

A més La Lactaria Española participa en altres empreses com COMPLESA, de Lugo, IFASA, de Saragossa, des de 1974 LACTEAS REUNIDAS, de Madrid. Amb aquesta empresa i Central Lechera Ganadera van crear l'any 1977 Lactaria Castellana. LESA té un capital de 8000 milions i facturació per 31.000 milions de ptes., amb 850 empleats (DUNS & BRADSTREET, 1991).

Els canvis tecnològics més importants realitzats a Vidreteres començaren l'any 1975 amb la instal·lació de les primeres màquines d'envasar en "brik", que des de fa tres anys han augmentat considerablement la seva capacitat. Des de l'any 1985 s'amplià la capacitat de 3.700 litres per hora i màquina a 6.000 litres. Per això és una planta equipada a nivell europeu, amb la màxima tecnologia en "brik".

Els avantatges de la seva localització continuen sent òptims considerant l'accessibilitat a les vies de transport (malgrat que el cost no és excessiu, aproximadament 1,10 ptes. per litre, en un radi aproximat de 60 quilòmetres). L'abaratament del transport i el cost global de la matèria primera, cada cop més, permet realitzar importacions massives del Sud de França (del Rosselló fonamentalment), importacions que es mantindran en augment, en part com a resultat del dèficit dels subministraments interiors (en aquesta planta solament, de l'ordre de 75.000 a 100.000 litres per setmana en aquests moments).

Les inversions més importants van estar l'any 1985, de l'ordre de 1.000 milions de pessetes per a millorar les línies d'envasat i amb l'aplicació posterior d'una política de baixes incentivades, pactes individuals i jubilacions, per tal de reduir la plantilla dels 230 treballadors als 77 actuals.

Aquesta plantilla correspon, 6 empleats a Gerència (Director i encarregats de divisió). La resta, 71 depenen de producció (quatre en Laboratori, 5 en

Administració, 46 en taller de manteniment i 10 dedicats a magatzems). A més a Barcelona disposen d'aproximadament una vintena d'empleats, la majoria dedicats a tasques d'administració i comercials. El gerent és una de les persones de més antigüetat al centre (35 anys de serveis).

Del conjunt de personal de producció, 9 són eventuais, proporció que es manté, amb una certa rotació. L'edat mitjana es relativament gran, uns 50 anys, composta en la seva majoria per homes (únicament hi han duesdones a oficines).

Ocupació i organització

No existeix cap empleat amb estudis superiors o intermitjos. El nivell d'estudis del personal són primaris (fins i tot l'equip directiu) i solament hi han tres empleats en administració i laboratoris provinents de Formació Professional.

Les diferències entre categoris són les marcades en el conveni, mínimes (hi han especialista de 3^a, 2^a i 1^a. Encarregat, Capataç i Director (Oficials i auxiliars en oficines).

El 90% de la plantilla resideix a Vidreres, i la resta a Santa Coloma i Sils. (unes 10 persones arribat d'un antic centre a Barcelona l'any 1985)

Hi han tres persones que viatgen amb certa freqüència. El Director de froma sistemàtica es reuneix dos cops a l'any a Madrid especialment (en ocasions les reunions s'efectüen a altres plantes del Grup arreu l'Estat). A més els Caps de Laboratori i d'Administració van un cop al més a Madrid o a altres centres de l'empresa.

Finances i altres serveis

Dels aspectes centrals, com són les finances i planificació s'en cuida la seu central de Madrid, amb indicacions periòdiques sobre la projecció de les diferents plantes.

L'empresa disposa de la seva pròpia assessoria de tot tipus, i per això els contactes de caràcter financer, d'assegurances i altres serveis estàn reduïts al mínim a Vidreres i el seu entorn.

Organització

L'organigrama bàsic de la planta és un Director amb sis divisions: Personal, Compres, Fabricació, Control de Qualitat i Administració, tots ells al mateix nivell jeràrquic.

En Personal, el Cap i una secretària. De compres s'en cuiden 5 persones de visitar les granges i els proveïdors. En control de Qualitat hi han 6 persones en total, i 5 en Administració.

Tenint en compte l'enfocament productiu de la planta, la secció de major importància és la de Compres, que ha de vigilar fd'obtenir qualitats elevades a cost mínim.

El Director de la planta disposa de plena autonomia sobre aspectes productius, i el tipus de supervisió s'efectúa mitjançant les reunions periòdiques del personal directiu conjunt de l'empresa, a més d'una acurada informació de costos de producció (Balanz mensual, Compte de Pèrdues i Guanys, Variacions de Personal, costos de producció, capacitat, etc.)

A més dels canvis esmentats en les línies d'envasat, ja esmentat, cal destacar la progressiva inversió en informàtica de gestió a les oficines, bàsicament amb PCs.

El tipus d'aprenentatge és més elevat que a altres línies de producte, tenint en compte l'alta tecnologia de la maquinària, que obliga a enviar al personal durant un curt període (bàsicament a Madrid) per a un curs intensiu d'aprenentatge pel nou personal. Aprenentatge, però, que es realitza solament amb caràcter puntual, als moments d'implantació de canvis tecnològics importants, o amb la creació de noves línies de producció (el darrer va ser el 1988).

El personal (malgrat que alguns coneixen perfectament diferents llocs de treball) no efectúa tasques múltiples, sinò que cada treballador s'en cuida d'un determinat aspecte laboral i no hi han canvis periòdics. Tampoc hi ha una flexibilitat salarial, i els sous són molt homogenis entre ells.

Aspectes productius

La província de Girona produïa l'any 1981 el 48% de la llet de vaca comercialitzada a Catalunya, situació que ha anat canviant els darrers anys, en especial des de la integració a la C.E.E., amb importacions elevades de llet envasada a millor preu, així com els derivats, especialment formatges de França, Holanda i Alemanya en especial. Dels diferents tipus de llet vaca, ovella, cabra, la primera és la més important quantitativament; es prohibeix la venda directa a les ciutats, i són les indústries lleteres que s'en cuiden dels processos necessaris per al seu consum posterior, sota el control de l'Administració, malgrat que la llet anomenada "fresca" es ven directament pel productor als municipis rurals.

La forta competència entre fabricants ha originat una certa picaresca en el sector, des de l'ús d'hormones prohibides a l'engreix del vacú, passant pel lactosuero, un sub-producte obtingut a partir de la fabricació del formatge, o el permeato, amb l'avantatge aquest de que no es pot detectar per anàlisi.

Segons els tractaments soferts, la llet es classifica en: pasteuritzada, esterilitzada, evaporada, condensada i en pols (Taula 2). La pasteurització o higienització consisteix en un escalfament a 75-90° C durant uns segons, refredant-la tot seguit per a la destrucció dels germens patògens i altres que no ho són, de forma que es pot consumir sense necessitat de bullir-la (sense alterar el seu gust i valor nutritiu). El Gràfic 4.8 ens acosta al procés productiu de la llet, des del productor a la seva presentació final.

La llet pasteuritzada sol ser també homogeneitzada, és a dir eliminada la grandària dels gròbuls de greix que eviten la seva acumulació a la superfície. Posteriorment és envasada en vidre, plàstic o cartró. Aquest tipus de llet és de conservació limitada: dos o tres dies com a molt i cal que estigui en tot moment refrigerada.

El valor nutritiu dels diferents tipus de llet varia des d'un màxim en el cas de la llet natural: proteïnes, matèria grassa i vitamines, lactosa fins a valors inferiors pels altres tipus.

La llet esterilitzada Es caracteritza per sotmetre-la a 105-110° C de temperatura durant 20-30 minuts, tractament que destrueix tots els microorganismes, i mostra el gust característic per la caramelització d'una part de la lactosa.

La llet esterilitzada pot ser entera o desnatada. La llet entera conté almenys un 3,2% de matèria grassa; aquest tipus de llet entera esterilitzada, són sempre homogeneitzades. A la desnatada se l'extreu la major part de la matèria grassa de forma que no en tingui més d'un 0,5%.

Aquesta llet es conserva sense frigorífic, almenys que l'envàs hagi estat obert, a partir del qual dura solament varis dies.

La llet esterilitzada UHT

O llet esterilitzada assèptica és llet esterilitzada mitjançant un escalfament a alta temperatura (140-150° C) durant 2-3 segons, procediment anomenat UHT, per refredar-la tot seguit i envasar-la en condicions assèptiques. També es pot presentar de forma entera o desnatada. Aquest tractament permet una bona conservació, amb menys alteració del gust i valor nutritiu.

Altres tipus de llet

Altres tipus de llet serien aquelles a les que s'ha eliminat una part de l'aigua, o tota, aigua que es pot afegir a l'hora de consumir-les. Bàsicament són: llet concentrada, evaporada, condensada i en pols.

La llet concentrada és llet pasteuritzada i eliminada una part de l'aigua. Un cop diluïda novament en aigua, equival a la pasteuritzada. La seva conservació requereix frigorífic, al igual que la pasteuritzada.

Pel que respecta a la llet evaporada, si no s'ha obert l'envàs es conserva sense frigorífic durant molt de temps. Un cop obert, cal refrigerar-la i consumir-la en 2 o 3 dies.

La llet condensada, que també pot ser entera o desnatada, és llet pasteuritzada a la que s'ha afegit sucre, i això fa que es pugui conservar durant molt de temps a temperatura ambient. Un cop obert, té una durada d'una setmana aproximadament. Tant la llet condensada com l'evaporada, es solen presentar en envasos metàl·lics.

La llet en pols és un producte obtingut per deshidratació i higienització de la

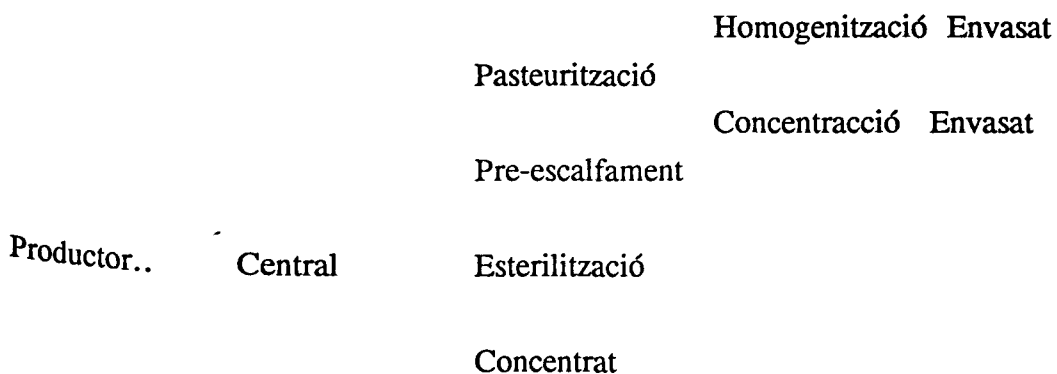
llet. També pot ser llet en pols entera o desnatada de forma total o parcial. La seva conservació és prolongada mentre es tingui precintat l'envàs. Un cop obert, cal evitar la llum i calor.

Els consums dels diferents tipus de llet són per aquest ordre a nivell estatal: un 55% són llets de llarga durada, un 26% corresponen a vendes directesa dels ramaders, i la resta llet pasteuritzada. Aquest darrer tipus ha caigut en picat, malgrat ser de millor qüalitat, per la impossibilitat de vendre-la a les grans superfícies, per problemes de conservació i incomoditat domèstica. La llet de llarga durada, ha tingut èxit sobretot des de l'aparició de l'envàs "brick", a més de ser el tipus més influenciat per les importacions i competència masiva de firmes estrangeres.

Els processos seguits en la producció lletera són a grans trets: des de la seva recollida amb camions de les diferents granges amb vaques establades o no, el pagés ha mantingut la llet refrigerada uns quants dies o be l'ha fet servir pel consum local, es transportada en camions cisternes a la Central Lletera que tinguin contractada. Previament s'ha fet la medició sobre la seva qüalitat.

A la Central és filtrada, centrifugada i conservada en grans dipòsits (si cal es desnata previament), fins al seu tractament posterior. A continuació , sempre en funció de les demandes del mercat, seguirà una pasteurització, pre-escalfament o esterilització per tal d'homogeneitzar-la o concentrar-la.

ESQUEMA PROCÈS



Altres productes

Altres productes derivats de la llet són la mantega, el iogurt, el recuït, i els formatges (a tota les seves varietats i composicions com els de cabra, ovella, vacú, o combinats, amb diferents tipus de llet, pasteuritzada, i amb diverses tipologies i noms de varietat: manxego, pirineu, cabra, tendre, etc.).

La mantega és el producte gras obtingut a partir de la nata pasteuritzada, de la llet que ha quedat previament desnatada per un procediment mecànic de batut; aquesta nata es pasteuritza i es sotmés a un procés de maduració, obtenint-se la mantega i un residu o sèrum. Posteriorment s'amassa i s'envasa. La mantega es pot obtenir a partir de tot tipus de llet animal, bàsicament de vaca, i es pot afegir fins a un 5% de sal. La composició de la mantega és en un 82% materia grassa i la resta aigua i altres components.

La margarina o mantega artificial, i més barata que aquesta, rarament és elaborada a partir de productes lactis, sinò més aviat d'olis greixos animals, vegetals i anhidres, tractats i refinats, emulsionats i cristallitzats posteriorment per refredament. El seu aspecte, però és ben similar al de la mantega, i inicialment sí que s'obtenia a base de sèu i llet desnatada, però amb el temps han adquirit més importància els olis i greixos vegetals, de peixos, etc. S'anomena margarina vegetal quan s'obté exclusivament d'olis amb aquest origen.

Els inputs, bàsicament la llet té un mercat interior que abasta la majoria de municipis d'Osona, Bergadà, i la Regió II. Altres components, com els envasos de plàstics que arribava de Madrid han estat rebutjats, i únicament ve cartró de diferents indrets (Amposta, Barcelona i Madrid), ja enllestit per a les màquines de "brik".

No hi han productes subcontractats. Tot el procés s'efectúa a fàbrica completament. Els outputs són llet sencera, desnatada, semi, i vitaminada, en diferents presentacions tenint en compte que treballen molt com a productes de marca per grans superfícies. En conjunt subministren des del magatzem de Viodreres un total de 21 formats diferent (diferents versions de llet, llet amb xocolata, nata, etc.) dels diferents centres de l'empresa. A més a més, els formats específics per a les cadenes de distribució.

Els tipus de serveis subcontractats són la seguretat de l'empresa amb una filial del grup PROSEGUR (Servimax). El transport en el seu conjunt. Per una banda la recollida de llet la realitza l'empresa Industries Casellas, S.A. -ICSA-, de Vic, amb cubes pròpies. La distribució de llet envasada es fa mitjançant la xarxa de trailers que cobriexen les rutes europees (tenint en compte que les àrees de destí són sobretot Barcelona i Madrid).

La feina de neteja també està subcontractada a una empresa de Barcelona (i dones de Vidreres). Determinats aspectes del manteniment i reparacions s'efectua amb Aplicacions Elèctriques, de Girona, que envia els seus lampistes.

La llet anomenada UHT, "*ultra high temperature*", coneguda normalment com de llarga conservació, redueix parcialment les característiques nutritives de la llet, però garanteix norenta dies de conservació magatzemada a temperatura ambient, aspectes que la fan òptima per a ser comercialitzada en *grans superfícies*, presentada en tres varietats: sencera (greix superior a 3,2 % de greix), parcialment desnatada o descremada(1-1,8 % de greix) i descremada (inferior al 0,5 %), predominant el consum de semi-descremades (VALDERRAMA, 1991).

El control de qualitat s'efectua a la pròpia cadena de producció i als laboratoris (envasat i contingut respectivament), i a més s'envien mostres als clients per al seu anàlisi en destí.

L'assistència tècnica d'altres centres del grup és mínima. Solament quan es produeix algun problema de mantneiment o reparacions que no es prou conegut, es desplaça algun especialista d'altre lloc, però no sol ser un cas habitual.

Aspectes comercials

La comercialització de productes del grup origina que al maatzem de Vidreres s'originen les vendes per a la seva àrea corresponents en un 85 % al conjunt de productes de l'empresa, i solament un 15 % té el seu origen fabril a Vidreres. En tal sentit es pot parlar més aviat d'un centre de distribució, que no pas de producció.

El destí geogràfic d'aquest conjunt de véndes del grup és en un 10% la

provincia de Girona, 40% Barcelona (sobretot l'àrea metropolitana), i un 50% València (mitjançant la cadena Mercadona, un dels seus principals clients).

L'estructura organitzativa és senzilla, com si es tractés d'una secció productiva, amb una supervisió de caràcter tècnic exercida pel Director de la Planta. Les tasques de gestió es fa pel Director, que relaciona la demanda i coordina els fluxes de transport de primeres matèries, mirant de tenir ocupada a plena capacitat la planta., i els transports de ller envasada. Els contactes externs es limiten a l'àrea de recollida de llet a les explotacions veïnes de la comarca de la Selva i les importacions exteriors.

Informació general del grup d'empreses

Producció i comercialització articles del grup

Els articles i marques en general no varien gaire, ni quant a presentació ni tecnològicament, són productes força estables. Si més no hi ha un nou producte (pot ser un ja existent amb nova presentació) un cop a l'any. Tampoc es pot parlar de preses de transferència en el sentit que no hi ha un trasvassament d'inputs (solament en matèria de distribució dels articles globals de l'empresa), tenint en compte l'enorme distància existent inter centres, i el factor distància en el transport de matèries voluminoses com la llet.

Resum

Empresa clàssica que opera amb productes de marca per grans superfícies (les més grans com Pryca, Continente i Mercadona), i en base a utilització d'economies d'escala considerables i baixos marges de beneficis. Sector que intenta operar com a "càrtel" per tal de competir amb les marques estrangeres i abaratir costos via cooperació mutua.

Malgrat la tecnificació de la planta, es tracta d'una empresa un xic endarrerida des del punt de vista comercial, al operar en un mercat saturat i molt competitiu, amb baixos marges de benefici i una forta dependència de les vendes de mètodes de producció que caldria actualitzar, mà d'obra escassament especialitzada. Els canvis en la distribució alimentària explica bona part de la lluita oberta per a assolir un espai al mercat, mitjançant accords comercials amb les principals cadenes alimentàries.

El centre de Vidreres té una major importància com a centre de distribució que no pas de fabricació. Aquesta decantació cap a tasques relacionades amb la distribució (i especialització de treballadors) s'observa a la majoria de centres entrevistats, de forma que la localització en clara dependència dels mercats resulta evident, i el que és més important com a una clara tendència per part de les empreses de major dimensió.

Els baixos marges de beneficis ha fet que cada cop tendeixen a realitzar subcontractes, de guardes jurats, dels transports, molt sovint aprofitant viatges de l'exterior i cap a la zona de Llevant de camions amb les cisternes buides, per abaratir costos, i neteja dels edificis, també subcontractats.

Les connexions locals són en base a la mà d'obra ocupada, algunes subcontractes i sobretot la recollida de llet per tota la comarca.

Bibliografia

BANCO DE BIBAO (1984): *El Campo. Boletín de Información Agraria*. Número monogràfic dedicat a l'Agricultura de Catalunya.

BANCO DE BILBAO-VIZCAYA (1990): "L'agroindústria y el mercado Unico de 1993". *El Campo. Boletín de Información Agraria*, 115(1).

COMEGNA, Ermanno (1991): "Le coalizioni tra imprese nell'industria lattiero-casearia. Caratteristiche e determinanti del fenomeno". *Agricoltura italiana e mutamenti dello scenario economico internazionale*. Bologna: Il Mulino-. Quaderni della Rivista di Economia Agraria.

DUNS & BRADSTREET INT. (1991): DUNS 15000. *Principales empresas españolas 1990*. Madrid: Duns

ELIAS I VERGÉS, J. (1982): *El sector de producció de llet a Catalunya davant de la integració a la Comunitat Econòmica Europea*. Barcelona.

PELLEGRINI, L. (1988): "Struttura distributiva e concentrazione industriale: Il caso dell'industria alimentare". *Note di Ricerca CESCO*. Milano: Università Commerciale Luigi Bocconi.

VALDERRAMA, Eduardo (1991) "I confini del latte UHT". *L'Alimentarista*, 15 (3).

VIEJO FERNANDEZ-ASENSIO, A. (1982): *La industria láctea en España. Tesi de Llicenciatura*. Barcelona: ESADE.

Alguns Diaris i Revistes amb notes sobre La Lactària i el sector

El Mundo (1990): 22 d'agost

El País (1989): 29 de febrer

El País (1989): 24 d'agost

El País (1990): 18 de febrer.

Punt Diari (1988): 20 de novembre

Punt Diari (1990): 4 de març

La Vanguardia (1990): 9 de juny

La Vanguardia (1990): 9 de juliol.

ANNEXOS

LAS MAYORES EMPRESAS DEL SECTOR LÁCTEO

Empresas	Marcas de leche	Marcas de otros productos	Accionista mayoritario
Celbasa-Ato Lactofabril Lactonorte Lakusa Lagisa	Ato (60%-70%) Collantes (5%) Lati Superlat Boniat Granja 2000 Lagisa Marcas blancas (Digma, Dia)	Frutti (zumos) Dahli (pastas ind.) Yoplait (yogures, flanes)	Familia Balcells
C. L. Asturiana	Central L. Asturiana Marca blanca	Central L. Asturiana Yoplait (yogures, flanes, etcétera)	Cooperativa (12.407 ganaderos)
Clesa Letona Ind. Láctea del Atlántico	Clesa Letona	Clesa Cacaolat (batidos)	Familia Arturo Gil
Granja Castelló Lechería del Noroeste Lechería de Cancienes	El Castillo		Nestlé
Gurelesa Central Lechera Alavesa Central Lechera de Lérida	Gurelesa Urbia Ciedel Guresa Marca blanca (Jobac)	Gurelesa Frinat (yogures, postres, etcétera)	92% Cooperativa de Ganaderos Gurelesa 4% Caja A. Gulpúzcoa 4% Caja A. Navarra
Ilas Granja La Polesa	Parmalat Marca blanca Continente	Reny-Picot (mantequilla, nata, leche en polvo, queso, etcétera) Quesos Contina Tieta Campiño Chatelet y Noruegia Galletas Grisbi y Wuaffer	Francisco Rodríguez Pablo Mayoral
Larsa Granja Arjeriz Iberolacto Cent. Lechera Pontevedra Ilasa Vega de Oro	Larsa Arjeriz Vega de Oro	Larsa (yogures) Quesos Iberolacto Trébol Pimpenella y Cantaro	Familia Rodríguez
Lauki Ind. Lácteas Madrileñas Centr. Lechera Vallisoletana Yopsa	Lauki	Lauki Yoplait (yogures, postres, etcétera)	Familia Azarola
Leche Pascual	Leche Pascual PMI	Zumisol (zumos)	Familia Pascual
Lesá (Grupo) Lactaria Española Central Lechera Vizcaina Complexa Lactaria Andaluza Lactaria Castellana Lactaria Montañesa Sam	Ram Sam Complexa Marcas blancas	Ram	Tabacalera
Leyma	Leyma	Frinat (yogures, postres, etcétera) Beymacío (batidos) Uiba (queso)	Cooperativa (7.000 socios)
Prado Central Lechera Castellón Central Lechera Murcia Ind. Lácteas Cervera	Prado Cervera Prolac Ledegal	Choleck (batidos) Chuffi (horchata)	Grupo el Prado (Familia Prado)
Uniasa Coop. Ganadera La Merced Prolan	Puleva	Edda (nutrición infantil) Eternal Clínica (nutrición hospitalaria)	Cotiza en Bolsa de Madrid, Barcelona y Bilbao

5.2.8 - NESTLÉ, S.A.- Girona

Entrevista realitzada el 7 de gener de 1992 amb quadres tècnics de l'empresa Nestlé, S.A. de Girona.

Introducció

El grup Nestlé és un dels majors grups transnacionals del món, sobre el que s'ha escrit una àmplia bibliografia i pot ser l'empresa que millor representi els interessos de Suïssa en el món. La localització de les seves plantes es relaciona més estretament amb els països desenvolupats, al ser productes per a ser venuts en mercats d'un cert poder adquisitiu (Gràfic 3). Amb un total de 400 centres productius a 55 països, des d'Austràlia a Zimbabue, i una plantilla de 160.000 operaris directes, la informació facilitada als medis de comunicació i la imatge exterior constitueix un dels aspectes més cuidats per la companyia, fins al punt de disposar d'una secció de relacions públiques a les seus nacionals, com per poder "filtrar" el tipus d'informació proporcionada i rebuda de l'exterior, i adoptar estratègies de grup internacional amb l'Administració i altres poders econòmics.

El Gràfic 3 ens permet fer alguns comentaris sobre la implantació internacional de Nestlé. Com hem comentat, es dona una clara preferència als mercats de la CEE i USA, i en menor grau a la Conca del Pacífic, Sudàfrica, Àfrica, Sudamèrica i el Con Sud. El paper dels països en vies de desenvolupament resta molt més rel.legat dins la política del grup, així com els NPIs. Tampoc s'observa una clara política envers els països de l'Est d'Europa. És a dir que hi ha una correlació positiva entre el poder adquisitiu dels països i les inversions de Nestlé. El paper d'Espanya quant a nombre d'articles produïts és un xic marginal, als nivells de Brasil, i els Estats Units, amb menys fàbriques que altres països de la CEE, però proporcioalment més productes.

Tras varis intents al llarg de mesos per tal d'obtenir una informació de caràcter oficial del centre productiu ha estat pràcticament impossible, dient-me que únicament faciliten informació global de l'empresa, i en cap moment a nivell de planta productiva, com era el nostre objectiu, l'entrevista amb el Director de la planta de Girona, Sr. Parramón. Per això aquesta entrevista, s'ha realitzat de forma indirecta, i guardant l'anonimat de la font d'informació.

Dit això, i tenint en compte el corrent continuada d'informació generada per la companyia als principals medis d'informació econòmics, en especial aspectes sobre els canvis i resultats del grup, disposem de moltes dades agregades. Així saben que és la principal empresa del sector alimentari a Catalunya, una de les primeres de l'Estat i del món lògicament. Si en un principi s'havia dedicat en exclusiva a la branca alimentària, amb el pas del temps ha diversificat la seva producció (no solament cacao, cafè i altres productes alimentaris com les aigües minerals, salses, pre-cuinats, congelats, dietètics i animals sinò en sectors tant diversos com la restauració i hoteleria; els productes farmacèutics i els cosmètics, que tot i representar un 4% del total de la facturació, van incrementant la seva presència en el grup.

Es tracta d'un dels primer grups multinacionals, creat per Henri Nestlé a Vevey, originàriament una factoria que començà la comercialització de llet maternitzada. La forta expansió fabril experimentada a partir de 1905, amb importants canvis tecnològics, possibilitaren la seva expansió territorial arreu Europa. Especialització alimentària que derivarà de forma gradual en un ampli control de gran part del mercat alimentari mundial, i en especial de matèries primeres com llet, cafè i cacau (NESTLÉ, 1966).

L'evolució geogràfica recent (entre 1983 i 1987) permeten observar una major dedicació a àrees centrals, com Europa i USA. És en aquest país on la companyia ha experimentat un major creixement, fins arribar a ser la zona predominant en facturació l'any 1985 (STAFFORD i PURKIS, 1989). Per contra s'observa un abandó progressiu de mercats d'Àfrica, Sud-amèrica i Àsia. Les darreres dècades es caracteritzen per una diversificació progressiva de les inversions en sectors no relacionats pròpiament amb l'estratègia alimentària del grup, sinò com a diversificació per a una política a llarg termini (tendència observable en la majoria dels grans grups multinacionals del sector).

Nestlé, com la majoria de multinacionals suïsses es troben fortament connectades amb la C.E.E. (BÜRGENMEIER, 1990), internacionalització de firmes suïsses que obeeix a la necessitat d'obrir mercats per part d'un país petit, mà d'obra barata i altres (NANKOBOGO, 1989), i que s'efectua creant sucursals o filials depenents del mercat, però amb dificultats legals de caràcter proteccionista, o de rendibilitats insuficients, que poden conduir en molts casos a l'abandó de l'activitat.

Estratègia que seguirà davant una possible entrada futura de Suïssa a la C.E.E., on ja s'ha consolidat com a primer grup tras l'*Opa* sobre Exxor/Perrier el 1992, que enfronta les regles de la competència, on s'ha fet una estricta interpretació de les lleis Antitrust comunitàries. Tot i així, Nestlé, que ja contropava Vittel, amb l'adquisició de Perrier superarà el 80 % del mercat francès d'aigües minerals.

Geogràficament resultaria difícil encontrar un país on aquest grup no tingues, si més no de forma indirecta, interessos accionaris, a més d'una sòlida implantació en estimables places financeres i paradisos fiscals, com la pròpia Suïssa (seu central a Vevey), Panamà, Singapur i Trinitat i Tobago. Distribució global que s'estructura en divisions continentals, les principals de les quals són: Des de la seu central a Vevey, el control directe de les societats europees, algunes de forma indirecta amb altres filials suïsses. Els títols accionaris són de dos tipus segons siguin originàries dels fundadors o no, s'els restringeix la seva transmissió a persones no suïsses de nacionalitat, malgrat que actualment preparen l'ingrés a les principals Borses del món, amb percentatges mínims (de l'ordre del 3% del capital). Aproximadament les 2/3 parts dels 3 milions d'accions amb dret a vot estan en mans suïsses, tot i que es tracta d'un accionariat molt connectat amb el gran capital europeu.

Un altre paquet important és el constituït per les empreses nord-americanes des de la compra de Carnation, que controlen a la vegada d'altres d'actuació europees. Un tercer grup d'empreses de països sudamericans és controla des de Panamà per la seva filial Unilac Inc. Finalment un altre grup és el constituït amb dues subdivisions, una per Africa i l'altra per Asia, filials subministradores de primeres matèries bàsiques com cafè i cacau.

El detall pormenoritzat de les diferent plantes productives i de distribució del grup, per les interconnexions indirectes amb altres societats, resulta pràcticament impossible de delimitar. Si més no, hem efectuat un mapa de la societat sobre la presència a Catalunya i a l'Estat espanyol. (Gràfics 1 i 2), i al món (Gràfic 3).

Orígens

Nestlé és una societat suïssa amb seus a Cham i Vevey, i constitueix un autèntic exemple de grup alimentari en continua transformació. Les multinacionals del passat segle sempre van tenir *l'home* al darrera. En aquest cas Henri

Nestlé, nascut a Frankfurt del Main l'any 1814 que arribà a Vevey el 1843. Comerciant de caràcter inventor i a la recerca d'innovacions, en una època d'alimentació deficient i alta mortalitat infantil, s'engrescà en l'elaboració d'un producte substitutiu de la llet materna. Tras vèris intents, el 1867 obtindrà un preparat amb tres elements bàsics: llet, farina i sucre, de qualitat nutricional, econòmic i de ràpida elaboració.

Per altra banda, els germans nord-americans Page van crear l'any 1866 l'*Anglo-Swiss Condensed Milk Co.* el 1866 a Cham per produir llet condensada que es fusionà amb la planta de farina làctea Henri Nestlé, empreses que es fusionen el 1905, donant lloc a un grup que s'expandeix progressivament, diversificant la producció en diversos països, entre ells Espanya. Aquí no triga gaire en arribar la farina làctea, concretament el 1881, i ja el 1905 s'inicià la seva fabricació a La Penilla (Cantàbria); el 1910 es llança la llet condensada *La Lechera* i el 1920 es constitueix jurídicament la Sociedad Nestlé AEPA, com la coneixem avui dia, establint la seu central a Esplugues de Llobregat als anys setantes.

El 1929 el grup es fusiona amb la Societat de Chocolats Suïsses Peter Cailler Kohler, per transformar-se el 1936 en el conglomerat, Nestlé & Anglo-Swiss Holding Co., modificat posteriorment en Nestlé Alimentana, S.A., els anys posteriors a la incorporació de S.A. Alimentana (*Grup Maggi*). Aquests anys, a Espanya ja es fabrica la xocolata *Nestlé-Cailler-Kohler*, i el 1944 llançen la marca *Pelargón*, primera llet infantil. No serà fins l'any 1955 que s'inicià la fabricació i venda de *Nescafé* o café soluble. La incorporació internacional de Maggi originà l'inici de la fabricació de productes culinàries a Espanya, i la incorporació de Derivados Làcteos y Alimenticios, S.A. (gelats) el 1963.

El 1960 la companyia adquireix el control del grup anglès *Crosse & Blackwell*, i el 1961 englobà la societat italiana Locatelli. L'any 1962 amplia la seva activitat als congelats, mitjançant l'associació amb la societat escandinava *Findus* (creada el 1941). En 1970 s'incorporà al sector gelats i congelats Alemanya, Austria i Itàlia, conjuntament amb *Unilever*, per absorció el 1975 d'*Ursina Frank, S.A.* Findus també començà a elaborar a Espanya l'any 1971. L'any 1972 es llançen al mercat els productes refrigerats *Chambourcy* (iogurts i postres). L'any 1973 incorporà Massanés i Grau, S.A. (formatges MG); l'any 1977 integra Libby España S.A., fabricants de suc i nèctars de fruita.

Durant els anys 1979 i 1980 entren al mercat espanyol amb el café tostat *Bonka* i dels aliments infantils envassats en tarrines, la participació en les societats Manantiales de Cardó S.A. (aigua mineral) i Hortícola de Badajoz, S.A. (verdures ultracongelades), i participacions en Félix Postigo Herranz, S.A. (productes càrnics *El Acueducto*). A mitjans dels vuitantes comencen l'elaboració de cereals per a esmorzars Nestlé, participacions en Productes Brasilia, S.A. (café torrat, fruits secs) i en Exclusivas Comerciales de Mallorca, per a l'hosteleria i restauració). La participació en Herederos de Gomez-Tejedor, S.A., i en Málaga Comercial, S.A. (café torrat), així com integració de Solís I.A.S.A. (productes culinaris). És a dir comencen a fabricar-se a Espanya una bona part dels productes del grup, en la mesura que evolucionem cap a un mercat potencial òptim, en funció al poder adquisitiu. El Gràfic 2 indica aquesta relació entre plantes i divisions productives, així com el personal global i les vendes a Espanya, que es pot veure ampliat per a Catalunya al Gràfic 1.

Les adquisicions més espectaculars del grup han estat la del grup nord-americà **Carnation** el 1975, l'Opa sobre el britànic **Rowntree Mackintosh**; més recentment l'aigua **Perrier** (no sense una llarga batalla entre BSN, Nestlé i el grup Agnelli en una Opa sobre Exxor a la Borsa de París). Política d'adquisicions realment agresiva sobre el control alimentari, que en el cas de les aigües ha passat a controlar el 22 % del mercat europeu. Efectivament, els grups transnacionals suïssos es troben ja plenament integrats dins la C.E.E., i la seva política actual consisteix simplement en una diversificació d'inversions com a forma de consolidació d'una àmplia xarxa de relacions econòmiques i l'abandó de les formes comercials tradicionals (BÜRGENMEIER, 1991).

La localització de la planta de Sant Gregori està molt ben localitzada vora el Ter i a 1 Km. de la carretera Nacional II i l'Autopista A-7, principals vies d'entrada-sortida de França i el port de Barcelona. La compra dels terrenys actuals data de l'any 1956, al bell mig d'una àrea d'ampli domini ramader (i en aquest sentit amb una localització òptima per a la instal·lació d'un centre de recollida de llet, tal i com s'havia pensat inicialment). Si durant aquest anys Nestlé es centrà a Espanya en la producció làctea, és una dècada d'expansió econòmica a Europa amb la introducció del Nescafé i els productes culinaris a Europa. Un canvi posterior de l'estratègia de la companyia a l'Estat espanyol, passà, per la centralització a La Pinilla (Santander) dels productes lactis. Al disposar dels terrenys de Girona canvien d'estratègia i l'any 1968 s'inaugura la

planta amb 173 empleats, amb la fabricació de cafè descafeïnat, que continua fins avui dia.

Es a dir que des de la introducció dels primers productes Nescafé a Espanya, i els inicis de la manufactura a La Penilla (amb totes les dificultats de l'època per aconseguir cafè d'importació als ports de Bilbao i Barcelona sobretot), fins a la creació de la fàbrica de Girona passà més d'una dècada, un cop definida la política exterior i d'inversions de l'Estat espanyol. Decisió de localització que continua sent òptima avui dia a tenor de les noves varietats productives aparegudes posteriorment: descafeïnat i torrat i les seves variants, el centre s'ha anat tecnificant considerablement.

Per això, tot i que la planta de Girona, per la seva tecnologia (posteriorment els terrenys van passar a ser d'aquest municipi), ha tingut un pes d'allò més important, ha estat sempre dependent de la seu central de Esplugues de Llobregat (Barcelona) per a aspectes no productius. L'any 1991, amb una inversió de 1.000 milions de pessetes es canvia consideràblement aquesta filosofia productiva per pensar en una localització combinada, destinada per meitats a la manufactura cafetera, com fins ara, i la creació d'un centre de distribució completament robotitzat, anomenat CAP, i que per la seva òptima localització està pensat per a la recepció de productes del grup provinents de França i destinats al mercat espanyol. Havien tingut altres plantes més petites (una central lletera a Olot, tencada fa anys, i en aquests moments un petit magatzem de llet El Castillo a Fornells).

Llevat de la localització i la relativa accessibilitat a la xarxa de comunicacions europea i catalana, la disponibilitat d'aigua en abundància ha tingut que representar un factor important si considerem les voluminoses quantitats consumides en aquest tipus de procés productiu. De ben començament i fins aleshores, la companyia s'autoabasteix completament de diversos pous propis al llit del Ter.

Sembla no existir majors inconvenients en la localització actual de la planta que els derivats dels problemes medi-ambientals. Tot i tenir una depuradora pròpia per netejar les aigües tenyides de la compressió del marro, utilitza de forma desproporcionada recursos com l'extracció d'aigua fletàtica en abundància (de forma incontrolada per les autoritats locals i les repercussions corresponents sobre el medi, al ser un recurs escàs a la zona per la demanda urbana i el

regadiu), és podria parlar de la segona font importat de contaminació gasosa a la zona (aquesta empresa juntament amb la Torras Hostench i "els Químics" col.laboren en aquesta imatge de pol.lució de la ciutat de Girona. Tot i això, la olor del cafè torrat no resulta tant desagradable a l'opinió pública; a més, hi ha una major discrecció al realitzar-se de nit, i com a estalvi de cost energètic). Així, com a paradoxa, justificaven la crema de 21 Tm. de marro per hora (dades de 1981), "per evitar la contaminació".

Les inversions es fan de forma gradual, sobretot renovacions d'equipament obsolet. Així, entre 1980 i 1984 van invertir 542 milions de ptes. i els darrers anys 1000 milions de pessetes, que ha culminat el 1991 en adaptar el CAP, un sistema de magatzems robotitzat completament.

Ocupació i organització

La plantilla de l'empresaa ha estat variable, des dels 190 empleats als seus inicis, passant dels 500 empleats en la dècada dels setantes, i actualment a l'entorn de 450 empleats. És una xifra variable, tenint en compte que una gran part del personal actual està a punt de poder-se jubilar en els propers anys (la mitjana d'edat és de 53 anys, majorment contractats als anys sixantes) i és probable que no es torni a arribar als màxims anteriors. Les dones, 80 en total, tenen una mitjana d'edat inferior, 40 anys, 6 de les quals treballen al laboratori. Les 74 restants operen a les línies d'envassat.

Aquest total es desglosa així: 6 persones en gerència, 20 en administració i la resta en producció, a 424. Ara, amb la creació del CAP es preveu passin uns 100 aproximadament a aquesta nova divisió de distribució d'articles del grup. Hi ha un percentatge elevat (al voltant del 20%) de personal eventual, fonamentalment per serveis punxa, de contractes, i joves de FP2, als que difícilment s'els fa fixes. De forma indirecta, més de 100 persones subcontractades als serveis de neteja, manteniment, transports (amb l'empresa Sallés, de Quart), jardineria i altres. La distribució funcional del grup a Espanya i facturació es poden veure al Gràfic 2.

Els requeriments tècnics de la fabricació obliga al manteniment de tres torns (de matí, de tarda i partit), programats per a les diferents tasques, de tal forma que la torrefacció ocupi uns dies concrets, i la resta es programi més en funció de

l'envassat o la congelació.

Un total de 20 empleats, comptant el personal directiu, tenen estudis superiors, que més els 10 amb títol de grau mig arriba al 7% del total de la plantilla. La resta exclusivament estudis primaris.

Un dels aspectes que més ha vigilat de sempre la companyia (a nivell del conjunt de l'organització) ha estat l'obediència i disciplina. Aquest és un tema que apareix de forma reiterativa en diverses estudis sobre el Grup Nestlé, fins el punt d'adoptar pràctiques antisindicals i postures molt retrògrades. L'any 1988 encara es comentava a la premsa local una autèntica persecució sindical, i allargament de la jornada laboral de forma indiscriminada, retribucions i anomenaments de caràcter paternalista i en funció a l'obediència i sometiment deguts a l'empresa, que lògicament han desembocat en un augment progressiu de la subcontractació, com a defensa davant el poder sindical. Nogensmenys, a les plantes de Suïssa on el sindicalisme no té cap funció reivindicativa dins el grup.

Hi han 80 persones fora de nivell (personal directiu, tècnics i caps de secció), i pertant de conveni, i amb una retribució addicional en funció dels resultats. Per a la resta hi han 13 nivells, des del 13, amb uns ingressos bruts anuals de 2,7 milions i el 1, o categoria de peó, amb 1,9 milions.

Del total de 450 empleats fixes, un 50%, és a dir 225 resideixen entre Girona i Salt. Un 25% a Sant Gregori, i la resta diversificat per municipis veïns, com Anglès, Sarrià, la Cellera, etc. De personal directiu estranger fa anys que no hi ha, apart de les estades curtes d'alguns tècnics i controladors. Aquest grup fins l'any 1960 acostumava tenir quadres suïssos en totes les seves plantes. Posteriorment, tot i que alguns es van quedar i jubilar aquí, la pràctica ha estat a la inversa, fins el punt que bona part del personal directiu de les divisions nacionals i continentals en aquests moments són autòctons.

La mobilitat afecta al personal directiu en exclusiva. Tant el Director com els principals quadres tècnics (aproximadament 10) viatgen dos cops a l'any a Vevey, on tenen la principal factoria, i a Laussanne, el major centre d'investigació del grup. A més aproximadament un cop al mes viatgen a les oficines centrals d'Esplugues de Llobregat (Barcelona). Al centre de formació d'Alella (Barcelona) una mitjana de 3 cops a l'any. A més i relacionats amb les diverses funcions, cada director fa 3 viatges a l'any específicament per aspectes

tècnics (a Suïssa, a La Pinilla, centres de França, etc.).

Finances i altres serveis

Tota mena de recursos són gestionats per les oficines centrals d'Esplugues de Llobregat que centralitzen el conjunt d'activitats no productives de la companyia a Espanya. Unicament la planificació de la producció es realitza de forma més descentralitzada a Girona, però amb una supervisió diària i de control des de Barcelona i Suïssa, amb terminals informàtiques que enregistren les principals funcions dels productes fabricats, seguiment d'estocs, i altres. Fins i tot la nòmina es confecciona a Barcelona, restant els serveis administratius locals al mínim.

L'operativa diària de subcontractes esmentades constitueixen la totalitat de lligams exterior de la companyia, que actua completament d'esquenes a la resta d'activitat territorial. De fet, es tracta d'altra plantilla paral·lela, amb menys drets laborals, ja que o bé són autònoms com els transportistes o són assalariats d'altra empresa.

Més de 100 persones per terme mitjà, procedents de les rodalies, al igual que la resta del personal, i subcontractats per altres empreses col·laboren diàriament en activitats com servei de neteja, manteniment, transports (amb l'empresa Sallés, de Aurt), jardineria, menjador i altres.

Organització

Més que un organigrama d'empresa, ens trobem davant d'un gran centre de producció i distribució. Des d'una Direcció de Producció completament dependent de Barcelona per a pràcticament tot allò que no afecti de forma directa a la producció (i per aquestes funcions hi ha una altra línia jeràrquica de supervisió des de Barcelona i Suïssa) i pels Caps de Divisió (enginyers i quadres tècnics, però no pas de gestió) s'organitza el centre, compost de tres Departaments: Producció, Administració i Tècnic. Aquest dos últims són residuals tenint en compte l'escassa importància dins el conjunt. Per això, el Departament de Producció es divideix en tres grans seccions: Fabricació de les diferents varietats de cafè, magatzem (que es vol impulsar en aquests moments amb un trasvassament de personal fabril -mobilitat interna-) i Manteniment.

Aquesta última és la secció més delicada de la planta, degut a la complexitat tècnica del procés, molt diferent de la resta del sector alimentari, i que requereix una supervisió continuada i acurada. Per això, tant enginyers, com la resta del personal de la secció (preparats sempre sobre la marxa dins la companyia) i subcontractes que col·laboren conjuntament amb el personal fixe fent les mateixes funcions (en un mercat laboral intern segmentat) totalitzen pràcticament la meitat del conjunt de fabricació.

Els diferents processos tèrmics: escalfament i torrat, refredament -a diferents nivells segons la varietat de cafè, com el liofilitzat-, congelació i envassat obliga al manteniment de torns laborals continus per a cobrir les petites o grans emergències que sovint aparèixen a les instal·lacions d'una certa antigüetat. Malgrat les reformes continuades que s'han fet, tenen més de 20 anys, i els objectius de l'empresa amb la nova inversió s'enfilen més per aspectes comercials que no pas productius, amb processos que perfectament es podrien desenvolupar en unitats superiors per aprofitar economies d'escala.

A hores d'ara, encara hi ha un predomini de les tasques productives, i per això, lògicament el departament de producció i els quadres tècnics en el cas de la planta de Girona són els més destacat dins el conjunt organitzatiu.

Supervisions hi han de tot tipus. Anualment es fa una auditoria interna del propi grup. Un cop cada dos o tres anys es realitza una inspecció global de la planta (estades d'un mes d'un equip de 6 persones suís que supervisa les diverses seccions i el seu funcionament). A més, les visites tècniques esglaonades per part de la seu central d'Esplugues de Llobregat. La supervisió de caràcter econòmic no cal realitzar-les, sinó de forma indirecta, partint de la informació diària facilitada a les oficines centrals.

Aquesta informació diària cap a Barcelona es fa de forma computeritzada i correspon als *rendiments* que cada secció i taller passa a la Direcció i aquesta sintetitza per a Barcelona (anàlisi "d'estandards" i el cost analític). A més hi ha un contacte diari informatitzat entre Barcelona i Vevey de tot tipus: aspectes tècnics, comptables, de gestió, personal, etc. En aquest sentit hi ha una forta descentralització de caràcter productiu i comercial a les empreses espanyoles del grup, però Vevey exerceix un ferre control de gestió i financer en especial, amb una *supervisió dia a dia*.

Els darrers canvis organitzatius obeeixen lògicament als canvis tècnics operats a la planta, que marca les pautes de treball i funcionament. L'any 1982 es van invertir 5000 milions en la creació del procès descafeinat, amb els corresponents de personal i especialitats, reestructuració tasques existents previament i contractació de nou personal. L'any 1991 ha estat la creació del CAP (magatzem receptor d'importacions i distribuïdor per a Espanya de productes Nestlé), i que ha provocat canvis funcionals importants, sobretot amb el trasvassament de personal.

Aquesta instal·lació originarà la creació de formes productives més flexibles que permeti reduir els costos unitaris. Ens trobem davant una planta on no solament hi ha un component important de treballadors en precari (subcontractes efectuant tasques diàries en manteniment i altres), sinó on els continuats canvis tècnics exigits per la producció obliga a la plantilla a un aprenentatge continuat en operacions, sin no complexes, sí diferenciades, que possibilitin adaptacions ràpides a canvis organitzatius, colls d'ampolla, substitució baixes i absentisme, etc. Tot això mitjançant la creació de retribucions diferenciades, ja que a més de les categories esmentades, hi ha una *retribució variable* en funció de resultats al lloc de treball.

L'aprenentatge s'ha fet tradicionalment *sobre la marxa*. Els primers dies amb la col·laboració d'altre operari, fins que es veu que es sorten sols. Molt sovint es tracta de feines de caràcter tècnic, com reparacions i manteniment periòdic que requereix un cert aprenentatge previ sense major utilitat, però, a altres empreses, ja que es tracta d'un procés específic no repetible a altres plantes tipus.

Cada cop més els diferents operaris s'han acostumat a la realització de tasques múltiples, variable amb criteris esporàdics del cap de secció. Pel que respecta al personal majorment *femení* de la *cadena*, el ritme d'aquesta ve donat pels estàndars de la direcció, que marca la productivitat del lloc de treball. Tot i així no hi han complements salarials en funció dels resultats obtinguts per les diferents seccions.

Quan s'ha d'instal·lar un nou equipament industrial, previament els caps de divisió, enginyers i tècnics, es preparen durant un mes o menys al lloc del fabricant, a Suïssa, o a altre planta del grup similar. Posteriorment supervisen la instal·lació i preparen al personal de fàbrica; a vegades s'han fet cursets de un o

dos dies.

Producció

Els recanvis per al manteniment de les instal·lacions es compren a Girona, quan es tracta de peces simples es fa la comanda directament als fabricants o mitjançant altres empreses similars del grup. De matèries primeres locals no n'hi han, llevat de l'aigua, tota de pou o l'energia; els subministraments de café s'efectuen amb una mitjana de 20 camions diaris que transporten café des del port de Barcelona i altres materials i de tornada productes acabats. Aquests fluxes de transport experimentaran canvis importants en un futur pròxim amb l'operativa del CAP. Fora de l'àmbit de Barcelona esmentat no es produeixen altres subministraments, al no existir mixtura entre café i lactis (com en el cas de La Penilla o altres filials).

De la manufactura del café descafeïnat s'obtenen *subproductes* com la cafeïna, que es venuda a laboratoris diversos en farmacia. En canvi, el tractament d'enormes quantitats de gra obliga a una eliminació de residus com el magro, que es cremat en moderns forns a la fàbrica, especialment de nit quan l'energia consumida resulta més econòmica. Cal recordar que es tracta d'una manufactura que requereix un ús extraordinari de recursos energètics sobretot aigua i una font de calor continua. Els residus líquids són depurats -destenyits- abans del seu abocament al Ter, però no així els gasosos, amb emissions contínues d'anhídrid carbònic a l'atmosfera, en quantitats considerables (crema del marro sobrant).

Com a cas extrem, ens trobem amb una empresa que no disposa ni d'un sòl vehicle propi. El transport constitueix la principal tasca *subcontractada* totalment, per mitjà d'una empresa de transports de Quart, però hi han d'altres transportistes autònoms. Tanmateix passa amb les carretilles utilitzades per al manteniment i magatzems que molt sovint comporta que els conductors siguin també exteriors. La restauració, neteja i jardineria, entre altres funcions també es subcontracten. En conjunt aproximadament un 20% dels operaris treballen en aquestes condicions *postfordistes*.

El control de qualitat es realitza per part dels dos laboratoris, de café soluble i descafeïnat. També hi ha un altre control dins la cadena, però no es realitza investigació específica al centre no es fa. Solament alguns assessoraments de caràcter tècnic, però en principi l'idea és que la planta ha de ser completament

autònoma en el aspectes tècnics i funcionals.

Comercials

Fins ara no s'han comercialitzat mitjançant la planta de Girona, productes d'altres empreses del grup, al ser un centre exclusivament de producció, però si que es farà més endavant, si més no com a lloc d'entrada i sortida de mercaderies, de pas i complementarietat entre els fabricats espanyols i francesos del propi grup..

Nestlé comença a obrir-se, igualment, als productes de marca. En aquest sentit han efectuat algunes produccions per a tercers, com l'envassament de cafè per a la cadena d'hipermercats Pryca i intenten relançar amb un acord amb Coca Cola la fabricació del cafè envassat en llaunes (fabricació *wall-to-wall* nmitjançant una joint venture d'aquesta empresa a Tarragona). Aspectes que demostren una vinculació progressiva cap a la filosofia alimentària del mercat i la distribució.

Tenint en compte que els productes fabricats a Girona són de consum de masses, i de caràcter diari, el seu és fonamentalment un mercat interior pel conjunt del territori nacional, amb una major venda, lògicament, a les àrees urbanes.

També una part dels articles es destinen a l'exportació, en especial el cafè liofilitzat, com a semi-elaborat al que solament resta l'envassat final, que es fa als Estats Units, o el descafeïnat pels països del Magrib. Així, les exportacions de la factoria de Girona arribà als 6.138 i 7114 milions de ptes. respectivament els anys 1987 i 1990, sempre en el primer lloc del ranking provincial. Nestlé es troba entre els 20 principals exportadors catalans i en augment (6160, 7445 i 8236 milions respectivament pels anys 1987, 1990 i 1991).

Els fabricats, més d'una dotzena diferents, són: NESCAFÉ (barreja superior), el més conegut i de major difusió en diferents presentacions. RICORÉ i EKO (barreja de cereals i cafè). Cafè BONKA aromatic, en gra i molt, i MOCCA, molrat (per a cafeteres amb filtre), MOKANOR (descafeïnat), NESQUICK i altres varietats dins una presentació i innovació continuada. El Nescafé amb marca ALTA RICA (selecció de cafè centramericà), COLOMBIA i ORO. A més, les diferents varietats de cafè en grà torrat i molt. La distribució productiva i locacional a Espanya es pot veure als Gràfics 1 i 2, i al món al Gràfic 3.

El grup d'empreses Nestlé a Espanya abasta una gran part dels itineraris o "filières" alimentàries. El més important és la producció de café a Girona, que es constitueix una planta bàsica pel grup dins la seva estratègia europea; però també el cacau és altre d'important, amb la producció de *Nesquick* a La Penilla (Cantàbria) i el subsector dels aliments infantils (Pelargón des de l'any 1944 a La Penilla i posteriorment a Puenteceures (Pontevedra), així com els lactis: iogurts Chamburcy, llet condensada La Lechera i El Castillo (alguns paquets accionarials venuts), gelats Camy, i mantega (Productos Paido, S.A.). Les aigües són altre objectiu, en aquest moments controlen no solament Aguas de Cardó (a Tortosa i compartida amb el grup arrosser Nomen), sinò el "paquet" Perrier obtingut indirectament (Aigües de Viladrau, EYCAM i la participació minoritària en Vichy Català).

Informació general del grup

Algunes de les dades del grup es poden trobar a (STAFFORD i PURKIS, 1989; ONU, 1980), constituint el primer grup alimentari del món (a vegades sobrepassat per la multinacional anglo-holandesa Unilever), amb vendes de 13,5 bilions de \$ USA (1989), des de café a aigua mineral, vi i congelats, restauració, cosmètics i farmàcia. Les 2/5 parts es venen a Europa, i 1/5 a ls Estats Units. Les begudes instantànies eren el 27 % del total de les vendes mundials, seguides dels productes de consum diari, 21 % i culinàries, 15 %. Tot i que les vendes s'han incrementat a nivell mundial, la seva taxa ha anat baixant des dels anys setantes, estabilitzant-se a l'entorn del 4% anual pels darrers anys.

La importància del grup és gran fins el punt de ser la primera empresa del sector alimentari de l'Estat, amb una facturació en augment (103.000 i 125.000 milions de pesetes respectivament els anys 1986 i 1988). Els beneficis de 1986 voltaven els 5000 milions de ptes., amb importants augments anuals (AIABECA, 1988; DUNS & BRADSTREET INT., 1991; ALIMARKET, 1991; ACTUALIDAD ECONÓMICA, 1991).

Altres dades globals es solen trobar periòdicament a la premsa diària. Així, Nestlé va invertir 4.200 milions de ptes. en 1986 a Espanya, dels que Girona absorbeix 610 milions. Els destinataris d'aquesta producció són, apart del mercat interior, l'exportació que en 1987 va ser de 6.138 milions de ptes. per a

la factoria de Girona, amb els països àrabs com a principals importadors.

A l'apartat de matèries primeres, segons dades referides a 1986, Nestlé España va consumir 271 milions de litres de llet de vaca (aportacions aproximades de 16.800 ramaders), però solament equivalent al 5,5% de l'entrega total en centrals lleteres. De café, 24.500 Tm., és a dir el 19% de les compres espanyoles de café, procedent de Colòmbia, El Salvador, Brasil, Costa de Marfil, Uganda, R. Centrafricana, Equador i Hondures. Finalment, en cacau 7.600 Tm., el 20% del gra importat a Espanya: de Brasil, Ghana, Costa de Marfil i altres. Sense oblidar la importància dels subministraments de carn, tomaca, patata, vegetals, vidre, llaunes, etc. Al món dels negocis internacionals s'acostuma considerar Nestlé com a un grup que utilitza de forma habitual el sistema de *preus de transferència* entre filials (FINANCIAL TIMES, 1983).

Com a la majoria d'empreses Nestlé té una **Direcció General** a Esplugues de Llobregat, de la que emanen les directrius per a la organització a Espanya. Propera a aquesta es troba una **Direcció Staff**, composta d'equips de treball que vigilen questions salarials, de formació i promoció. Altres equips de la Direcció s'en cuiden del manteniment actualitzat de la informació sobre la marxa de l'empresa i de l'establiment de relacions exteriors (relacionades amb clients, la seu suïssa, administració i medis de difusió). Un aspecte important consisteix en la realització d'enquestes i estudis de mercats periòdics sobre les preferències alimentàries i el manteniment de contactes fluïts amb el seu públic, vigilant aspectes com la comercialització i presentació dels productes, la seva imatge, publicitat, recetaris, consultes i aspectes relacionats amb l'alimentació en general. A més una àmplia xarxa de distribució a nivell nacional (Gràfic 1) és coordinada per la **Direcció Comercial**.

Hi han **Direccions de Producció** a les diferents fàbriques, a més d'equips que s'en cuiden del control de qualitat, instal·lacions, pressupostos i costos, etc. La **Direcció de Finances i Control** es responsabilitza d'assegurar el compliment del pla financer, és a dir establir el correcte moviment financer, un pla de comptabilitat general i de costos, vigilar els aspectes fiscals, establir pressupostos generals, vetllat pel patrimoni de l'empresa i verificar el correcte funcionament dels circuits econòmics.

Altres funcions contempnen la pròpia organització de l'empresa amb plans a curt i llarg termini, aplicació de mitjans informàtics, estructura jurídica i legal, noves

tècniques de logística i manteniment d'instal·lacions, parc de vehicles, etc. encomanades a la **Direcció de Planificació, Mètodes i Serveis**.

Recentment va ser creada una nova Direcció operativa anomenada **Direcció de Productes Refrigerats** que pretén disposar d'una estructura productiva, comercial, de desenvolupament de productes, de logística i control, com per garantir una agilitat màxima i rapidesa de gestió per productes càrnics, refrigerats làctics i formatges. Con vé rec ordar que aquests productes presenten el denominador comú de tenir un període de consum realment curt, que requereix una distribució refrigerada a 5° C.

Nestlé España, com a grup d'empreses té unes inversions de 12.000 milions de ptes. a Espanya, i una plantilla de 7.000 treballadors. El benefici estimat per 1990 era de 7.300 milions de ptes., amb taxes d'increment de vendes de l'ordre del 5% anual.

Algunes de les empreses del grup són: Cafés La Estrella, de Madrid; Nesgran, d'Esplugues de Llobregat; Màlaga Comercial, de Màlaga; Productos Brasilia, de Reus; Excoma, de Palma de Mallorca; Hortícola de Badajoz, Granja Castelló, de Mollerusa; El Acueducto, de Segovia; i altres filials repartides per diversos centres, com El Castillo; Derivados Làcteos y Alimenticios, a Viladecans i Sant Celoni; Productos Paido, a Bellví; Alimentos Refrigerados; Solís, Indústries de Alimentación; Productos Brasilia; Ascon Iberhis; Herederos de Gomez Tejedor; Europea de Restauración, Eurest; Manantiales del Cardó (veure Gràfics 1 i 2). A més d'altres controlades de forma indirecta, per filials com el grup Libby's, Findus, Chambourcy, Wine World, Carnation (adquirit el 1975), Locatelli, Maggi, Cross & Blackwell i Perrier (adquirit el març de 1992).

Altres marques internacionals són Guigoz, Sarotti, Gloria, Jacky, La Roche aux Féés, Mont-Blanc, Cross & Blackwell, Locatelli i Ritter. L'ingrès al sector perfumeria ha estat també molt important des del 1987, amb el gegant francès *l'Oréal* (marques Cacharel, Lancôme, Biotherm, Kerastase, Vichy, Velvet, Guy Laroche i Bois de Vétiver). Més recentment s'observa una intensa activitat del grup al sector de lents de contacte, de l'oftalmologia i farmàcia, a més de l'integració horitzontal d'algunes filières alimentàries com les aigües minerals i begudes en general. En aquest sentit cal recordar no solament l'actualitat de *Perrier*, ja esmentat abans, sinò la compra el 1988 de tot el paquet alimentari que havia estat en mans del grup italià *De Benedetti* entre 1985 i 1988:

Buitoni/Perugia., d'Itàlia (R & S. 1991).

Exercir un control d'aquesta estructura tant complexa requereix un gran esforç organitzatiu. D'ahí que , tot i que varia segons els països, un primer nivell de control es realitza seguint un model tipus en 6 divisions:

- Productes dolços
- Café
- Begudes, dietètica, productes infantils i aliments variis
- Pastes, arròs, precuinats i productes secs.
- Productes frescos
- Altres produccions

Com es veu, la importància de la manufactura del café dins la divisió internacional és bàsic per la companyia.

Les vendes globals el grup a Espanya experimenten augments importants entre 1990 i 1991 (107 i 153 milers de milions). En canvi la plantilla es manté força estable, al voltant dels 4800 empleats en una clara política de no anar a més personal, sinò d'amortitzar les baixes per antigüetat. La segona empresa del grup, Derivados Lacteos y Alimenticios, S.A. tenia el 1989 un capital de 3600 milions, vendes de 16160 milions i 810 empleats (DUNS & BRADSTREET, 1991).

Producció i comercialització d'articles del grup

Situació dels productes café i xocolata

Després del petroli, el café ocupa el segon lloc en valor a les transaccions internacionals (comerç de primeres matèries i producte elaborat). L'augment del benestar econòmic s'ha caracteritzat per una expansió considerable d'aquest producte, tant en producció com en consum. (ROCCA, 1980). I aquesta és l'imatge internacional que ofereix Nestlé del seu café i tots els seus productes en general, *imatge-símbol de benestar i estatus social*, a més de qualitat de la matèria primera.

Al món predominen per ordre d'importància les produccions cafeteres d'Amèrica Meridional, Africa i Amèrica Central (FAO, 1990). Existeix una

cinquentena d'espècies conegudes, les més comercials del món són *l'aràbica i robusta*, i a més distància *la libèrica*.

En la producció industrial intervenen diverses varietats, que proporcionen diferents continguts (sabor, olor, cafeïna, etc.) i que han estat difoses arreu el món dins la franja climàtica intertropical. La primera de les varietats anteriors, procedeix de la regió del Llac Tanà, a Etiòpia. La varietat robusta es original del Congo i l'Àfrica Occidental, més difosa actualment a Angola i Uganda, més apreciada per l'alt contingut en cafeïna. La liberica té l'origen a l'Àfrica Occidental, i exigeix temperatures superiors (GUYOT, 1963; HERBOLZHEIMER, 1973).

El sector del café ha sofert diverses crisi, no solament a nivell internacional sinó nacional (com la dels anys 1977/78). Tot i que els recents acords dels països productors han creat una certa estabilitat en els preus, l'equilibri a llarg termini resulta pràcticament impossible, amb una pèrdua del poder adquisitiu dels països productors (TREVISAN, 1990).

Pels països productors, aquest cultiu els condemna a la misèria i el desastre de les seves economies que depenen de les exportacions de gra. El 4 de juliol de 1989 començà a caure el preu internacional del café, al anunciar-se la ruptura de les negociacions a Londres per a renovar el pacte mundial. Des de llavors, la corització no han deixat d'anar a la baixa, a causa d'un excès d'oferta, fins fa poc que el preu arribà al mínim històric dels darrers vint anys (LA VANGUARDIA, 1992).

El descens de preus s'inicià tras la suspensió del sistema de quotes de l'OIC-Organització Internacional del Café. Degut a que els preus internacionals no arriben per cobrir els costos, es preveuen fortes caigudes de collites tenint en compte que no arriba a cobrir els costos. A començament s d'abril de 1992 ha tornar a haver-hi una altra reunió a Londres per reactivar el pacte cafetaler, però no s'ha arribat a cap acord sobre la reimplantació del sistema de quotes. A nivell dels països productors el tema exigeix un tracta particular, ja que d'ell depén la supervivència de bona part del camperolat sudamericà, i el problema del narcotràfic, ja que aquest producte es substitueix molt fàcilment per *coca* en períodes de crisi a l'Equador i Colòmbia.

Pel que respecta al sector a l'Estat, els darrers anys es produeix una profunda

transformació amb la desaparició de gran part dels petits torrefactors. El món del café nacional té dos moments importants: abans i després de maig de 1980, quan l'Administració alliberà el mercat que fins aleshores havia estat intervingut (ajustant el preu entre uns marges molt estrets de compra-venda, de forma que no permetia amortitzar degudament les instal·lacions dels grans fabricants). En tal sentit era un mercat molt rígid, atomitzat en 750 firmes torrefactores que comercialitzaven el seus fabricats de café (PALAZUELOS, 1986; ALVAREZ, 1989).

Posteriorment el panorama va canviar de forma considerable. Nestlé, General Foods i Douwe Egberts es van fer amb el 60% del mercat espanyol, fonamentalment via adquisició de empreses. Així la multinacional suïssa Nestlé (amb el conegut Nescafé i Bonca) comprà cafés La Estrella i Brasília. La nord-americana General Foods, propietària de Monkey, va comprar Saimaza i cafés Columba i l'holandesa Douwe Egberts entrà mitjançant Marcilla i Saley.

Amb aquesta nova estructura, els torrefactors han passat de més de 750 a 300 a l'actualitat i acusen a les multinacionals de practicar una política de "dumping" per a eliminar la competència existent. L'argument dels grans és que el procés es deu a la presència d'economies d'escala que els hi permet abaratar el cost dels seus fabricats i vendre a preus inferiors a la resta.

Com a causa important, els darrers canvis en el preu internacional del producte com a conseqüència de la sequia de fa tres anys a Brasil, que disparà el preu controlat per la OIC de 120/140 c. de \$/lliura, fins arribar a 280 c. de \$., una restricció del consum mundial i la sortida d'existència magatzemades pels grans productors. Per a passar posteriorment a una estrepitosa caiguda de preus l'any 1987, que arribà a 90 c. de \$/ll. als mercats de Nova York i Londres. La conseqüència d'aquests canvis ha estat la desaparició de bona part de les petites indústries de torrefacció, com s'ha assenyalat abans (RUIZ i VILLALBA, 1986).

La supervivència pels petits productors passarà per la necessitat d'actualitzar les instal·lacions: més tecnologia i més moderna i millora de la qualitat dels productes. Situació, però, difícil si considerem que generalment es troben en un procés continuat de descapitalització i les futures fluctuacions internacionals de preus pot acabar amb elles de sobte. A les nostres comarques hi ha una indústria petita: Cafés Cornellà, S.A., amb un mercat local propi, a més

d'alguns torrefactors, petits artesans.

Nestlé es un grup molt sòlid en la manufactura de xocolata, tot i que no fabrica aquest producte a la Regió II. Fem una breu referència a aquesta producció degut al pes que tradicionalment ha tingut dins Nestlé (Nesquick i altres marques), i la dinàmica internacional del comerç del producte, molt semblant a la del café. A la Regió II i han dues empreses petites: Chocolates Torras, S.A., de Cornellà de Terri, la més important, i Las Comas Cemoi, S.A., d'Olot, de caràcter artesanal, propietat del grup galetar de Castellfollit de la Roca, Cal Enric, S.A. La primera ha estat comprada el 1991 pel grup nord-americà *Sara Lee* a la família Saus (mantenen una imatge de qualitat aconseguida per la promoció i trajectòria a nivell regional i català). Al igual que el café, la xocolata és una producció gens lligada al consum de matèries primeres comarcals, que s'importen, i en aquest sentit la competència és molt forta per part dels principals fabricants nacionals.

Hi han, d'altres productors, no ja fabricants de xocolata sinò que incorporen de forma significativa aquesta matèria primera als seus productes. En concret, la gran acceptació dels pastissos pre-cuinats, de Bellsolà, Panificadora Guixolense i altres empreses similars, congelats i subministrat a les diferents confiteries, amb una caducitat llarga, de més sis mesos. Els gelaters també fan servir de forma notable la xocolata pels seus fabricats.

Tornant al cas que ens ocupa, Nestlé, la majoria dels seus productes no es fabriquen a Girona, ja que, a més de la divisió de cafés ja esmentada i facturació principal, en segon lloc es troben els productes lactis: llets pasteuritzada i en pols, concentrats i cremes, amb marques de la importància de La Lechera, Carnation i altres. Catalunya té un pes productiu de primer ordre dins les localitzacions fabrils del grup (PAUNERO, 1990), com es pot apreciar al Gràfic 1.

En productes de cuina, amb productes deshidratats -brous, patata etc.- i salses líquides. Un dels creixements més importants s'està experimentant en els congelats, productes amb gran valor afegit i de fàcil introducció en el consumidor: productes de cuina lleugera, de peix com Findus o els gelats, cada cop de consum més difòs. Pel últim la fabricació de xocolata i altres: millores de qualitat i marques, *opa* sobre Rowntree, aliments infantils, dietètics, d'animals, etc. en un mercat madur al món occidental.

Resum

L'estratègia com a grup d'empreses ha estat definida en diverses ocasions per la pròpia Direcció General en tres principis fonamentals: En primer lloc una orientació envers els productes i el públic més que en el propi sistema productiu. En segon lloc una àmplia visió a llarg termini sustentada per un ampli marge de beneficis. Per últim *una àmplia descentralització tant en un sentit geogràfic (per tots els continents) com de les factories, properes als centres de consum i a les matèries primeres; així com una àmplia descentralització organitzativa*. És evident que tot això significa majors dosi de flexibilitat.

Ens trobem davant un centre amb un canvi de filosofia significatiu. Per una banda, predomini del treball flexible, subcontractació i treball femení en cadena, i la conversió d'un centre exclusivament productiu en mixte producció/distribució, on també han entrat les noves tècniques de productes de marca i les connexions amb els principals agents de la distribució (Pryca, associació amb Coca-Cola per distribuir cafè en llaunes, etc.).

Malgrat que es tracta de la primera empresa alimentària de Catalunya i de la Regió II (la primera és Nutrex-Callís), no presenta una cohesió lògica amb l'entramat agrícola si considerem que els inputs són d'importació, i que els fluxes econòmics locals obeeixen a tasques productives i de distribució descentralitzades i perifèriques respecte a l'activitat cafetera principal.

Des del punt de vista comercial, és un grup que està al dia en el sentit que adopta una política de renovació constant de marques i fabricats per a mantenir la seva penetració comercial. Dels resultats experimentals a nivell mundial, cal destacar un interès cada cop més gran del grup pels mercats occidentals, i en aquest sentit Catalunya (i l'Estat espanyol en general) representen un mercat important que ha condicionat la localització del CAP a Girona. També cal destacar el paper de Catalunya com a "pont" tradicional de la multinacional en la seva política a la Península i el Magrib.

Nestlé és un grup líder, amb una alta racionalització de tots els seus recursos: preus de transferència, inversions, innovació productiva, centralització, bon servei i creixement potencial considerable. Els aspectes tecnològics són d'un elevat *know-how* i mà d'obra molt especialitzada en tasques productives i de

gestió (Gràfic 1). Hi ha una extraordinària diversificació productiva en la pràctica totalitat de filières alimentàries i una apertura progressiva a tot tipus de negocis rendibles, dins una línia de qualitat dirigits a un o públic d'un cert nivell, especialment als països desenvolupats, i com a diversificació de riscos.

Els canvis organitzatius són constants, amb intensificació del factor capital sobre el treball. En altre ordre de coses ha estat un grup molt criticat pel seu paper monopolista mundial sobre les matèries primeres a nivell mundial, la dependència econòmica dels països productors i els desequilibris regionals a escala mundial (HARRISSON, 1982). En aquest sentit més que una estratègia cal parlar de vàries segons els diferents mercats i països on opera.

Igualment és un grup amb una clara política de diversificació funcional, que incrementa el seu poder sobre el mercat en una continua lluita per l'integració horitzontal, vertical i diagonal (duiversificadora d'inversions i búsqueda de sectors amb un valor afegit superior). Es tracta, però, de sectors específics i cada cop més diversos, o bé connectats entre sí (cosmètica i farmàcia), alternatius o complementaris (sobretot als congelats, xocolata i dolceria). Tanmateix, s'abandonen progressivament a la seva sort filials amb sectors problemàtics (llet el Castillo).

La planta de Girona constitueix un exemple evident sobre la plasmació regional d'aquesta política globalitzadora i el seguiment de la majoria d'una tendència organitzativa del grup a nivell europeu, amb un impacte regional petit. Tot i això els aspectes relacionat amb l'empleo i la difusió de tasques subcontractades comencen a crear un teixit de relacions important amb les empreses locals. Difusió territorial en definitiva creada en base a la flexibilitat tant interna com externa que estàn disposats a aplicar.

Bibliografia

ALIMARKET (1991): *Informe Anual 1989 de Alimentación*. Madrid, Publicaciones Profesionales.

ALVAREZ RAMOS, José (1989): "El mercado mundial del café, en crisis". *Boletín de Información Extranjera*, 6 (6).

ASSOCIACIÓ D'INDÚSTRIES D'ALIMENTACIÓ I DE BEGUDES DE CATALUNYA (1988): *La indústria de la alimentació i begudes. Procès d'integració en la C.E.E. Informe 1988*. Barcelona: AIABECA. Barcelona.

BÜRGENMEIER, B. (1991): "Swiss foreign direct investment". BÜRGENMEIER, B. i MUCCHIELLI, J.L., eds.: *Multinationals and Europe 1992. Strategies for the future*: 102-118.

CABANA, Francesc (1986): *Les multinacionals a Catalunya*. Barcelona: La Magrana.

DUNS & BRADSTREET INT. (1991): DUNS 15000. *Principales empresas españolas 1989*. Madrid: Duns.

F.A.O. (1990): *Statistical Yearbook*. Rome.

GIORDANO, Giuseppe (1981): "Il mercato del cacao". *Studi e Ricerche di Geografia*, 4(2): 131-156.

GUYOT, L. (1963): *Histoire des plantes cultivées*. Paris: Armand Colin.

HARRISSON, Pierre (1982): *L'empire Nestlé. Faits et méfaits d'une multinationale en Amérique Latine*. Laussane, Pierre-Marce Favre, Publi S.A.

HERBOLZHEIMER, Emil (1973): "La industria de cacao, café y te y sus derivados". *ARAL*, extra Cataluña, 12:63-66.

NANKOBOGO, F. (1989): *Analyse des conditions d'efficacité de l'entreprise transnationale dans les contextes culturels différenciés*. Thèse. Université de

Géneve.

NESTLÉ (1966): *The first hundred years of Nestlé*. Rivac , Switzerland: Nestlé.

O.N.U. (1980): *Transnational corporations in food and beverage processing*. UN Centre on TNCs. New York: Reference n° ST/CTC/19

PALAZUELOS MANSO, E. (1986): *El mercado del café*. Madrid, MAPA-Secretaría General Técnica.

PAUNERO i AMIGO, Xavier (1990): *El sector agro-industrial a les comarques de la Regió II*. Universitat Autònoma de Barcelona. Memòria de recerca. en Geografia.

R & S (1991): *Nestlé Italian SpA (Gruppo Nestlé)*. Milano: La Ricerche e Studi.

ROCCA, Giuseppe (1980): "Recenti tendenze nella geografia commerciale del café". *Studi e Ricerche di Geografia*, 3(1): 41-80.

RUIZ DEL PORTAL, Luis i VILLALBA LEBRANCON, Manuel (1986): "Productos tropicales: café, cacao y azúcar". *Información Comercial Española*, 5: 105-124.

STAFFORD, D.C. i PURKIS, R.H.A. (1989): *Macmillan directory of multinationals*. Nova York, Macmillan.

TREVISAN, Giovanna (1990): "Il mercato internazionale del caffè: stabilizzazione o sostegno dei prezzi?". *Rivista di Politica Agraria*, 8(3): 13-19

Alguns diaris i revistes amb notes sobre Nestlé i el sector

Actualidad Económica (1991): *Las mejores empresas españolas*. 18-24 de novembre.

Financial Times (1983): *Nestlé's new look: we want to be the entrepreneurs*. 19 de maig.

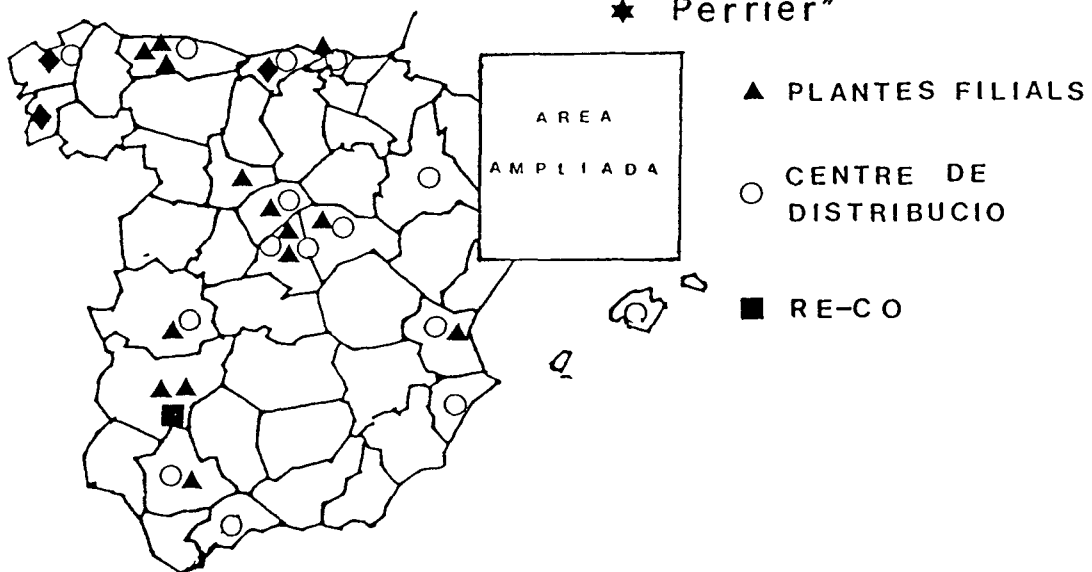
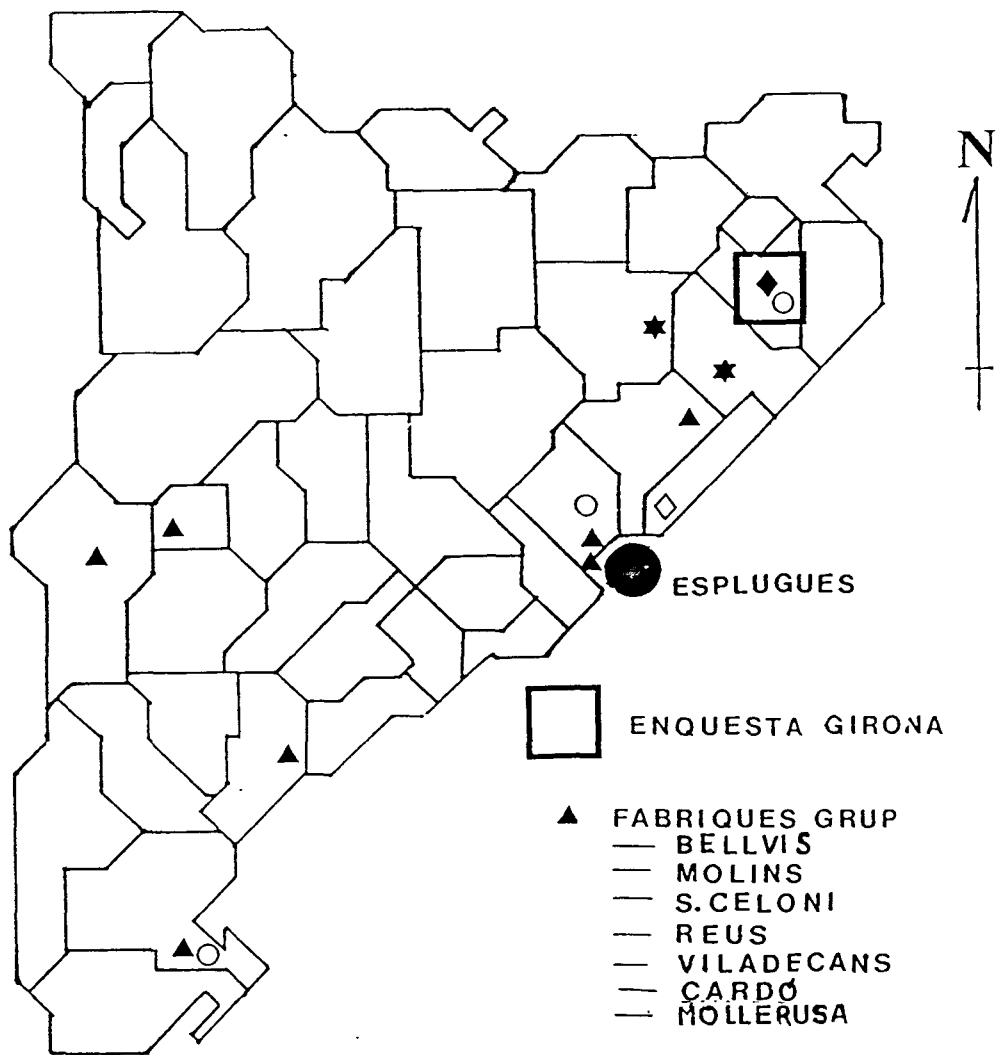
Fortune International (1990): *New global 500. The largest industrial*

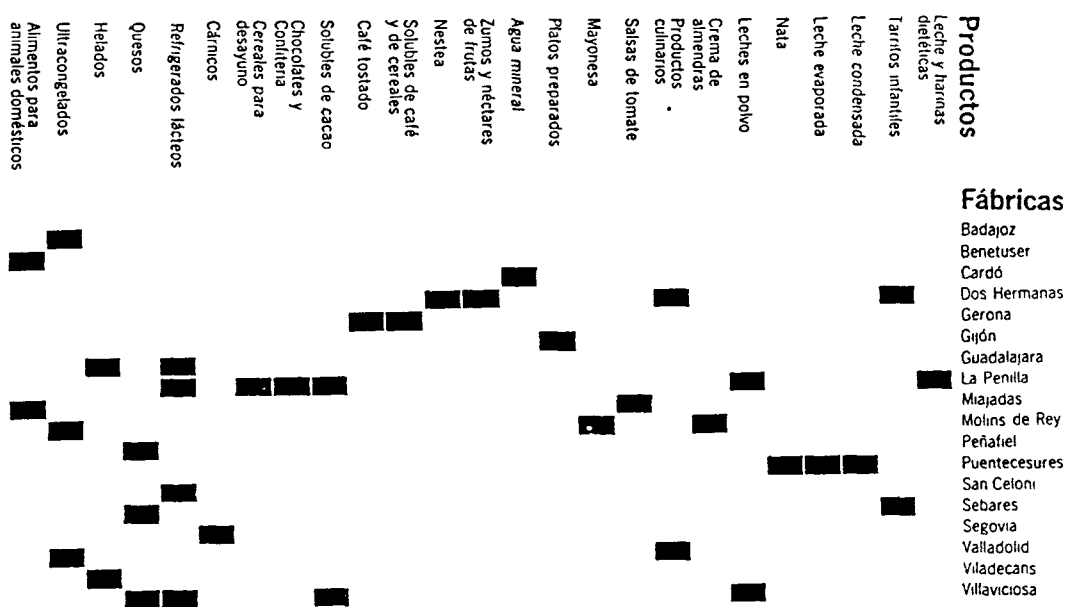
corporations in the World, 122(3), 30 de juliol.

La Vanguardia (1992): "Tres años de amargo café". 16 de maig.

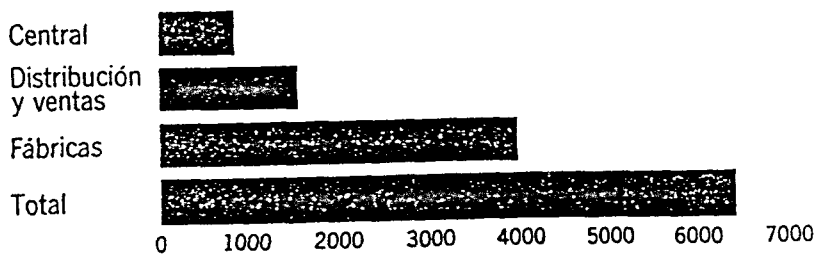
ANNEXOS

NESTLÉ - CENTRES

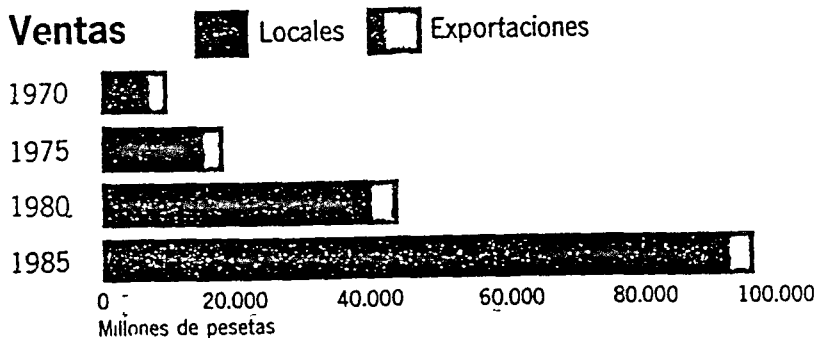




Efectivos de personal

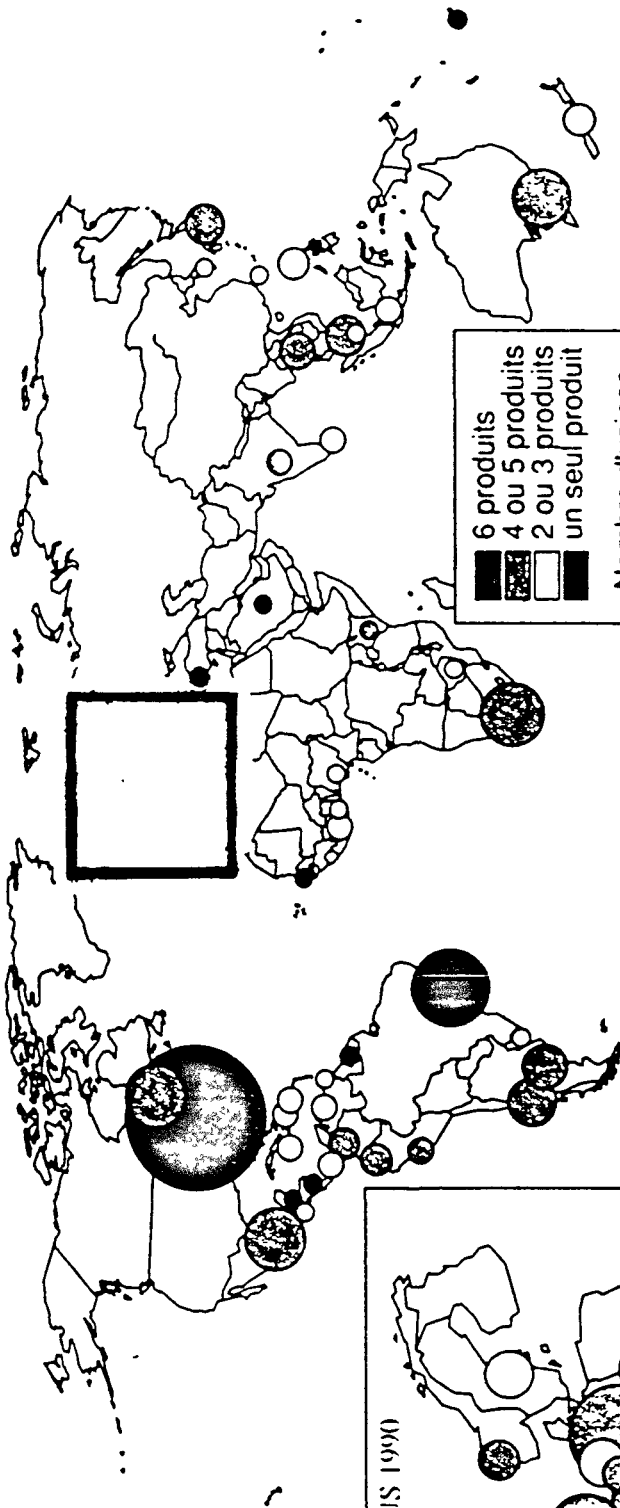


Ventas

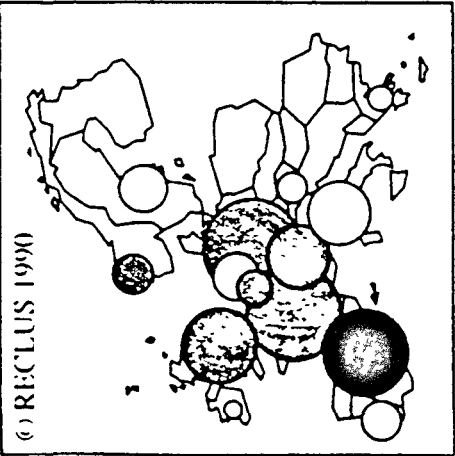
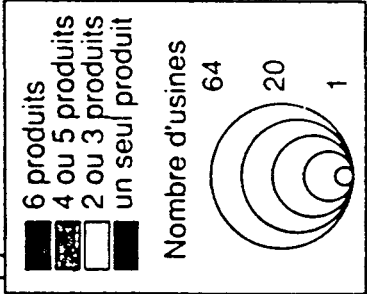


Estos datos reflejan la actividad conjunta de Sociedad Nestlé A.E.P.A., Derivados Lácteos y Alimenticios, S.A., Alimentos Refrigerados, S.A. y Solis, Industrias de Alimentación S.A.

Implantation des usines Nestlé



Source: Nestlé



© RECLUS 1990

NESTLÉ:

- Pays d'origine: Suisse
- Chiffre d'affaires (MF): 142 162
- Part du CA réalisé à l'étranger (1985): 98,1%
- Rang mondial en 1988: 30^e
- Effectif: 163 030
- Capitaux propres (MF): 51 058
- Résultat net (MF): 7 370

5.2.9 - PAGANS, S.A. - Cervià de Ter

Entrevista mantinguda amb el Sr. Josep Pagans Martí (fill del fundador de l'empresa i actual Director Comercial de Pagans, S.A.), el 17 de gener de 1992.

Introducció

Aquesta empresa es va instal·lar a Girona l'any 1944, sense autorització del govern municipal i va ser traslladada l'any 1985 per problemes de contaminació i de planejament urbanístic de la zona de la Creu, a Girona, fins al municipi de Cervià de Ter (Gironès), on ja tenien una petita planta en condicions precàries de salubritat .

Des de l'any 1961 en que apareix el reglament d'activitats molestes, especialment pels mals olors, s'inicia un procés d'estira i arronsa entre empresa i ajuntament de Girona fins arribar al *Tribunal Suprem*. Primerament a ambdòs llocs, i posteriorment de forma definitiva a Cervià.

Els fundadors de l'empresa, la família Pagans (especialment D. Joaquim Pagans i Grau, de professió químic, pare de l'actual Director Comercial), aprofitaven subproductes de la indústria veïna *Industrias Químicas y Tartáricas, S.A.*, on havia treballat anteriorment el fundador (el procés químic consisteix en el tractament de greixos amb dissolvents). Primerament produïen exclusivament "*cola*" i *savons*, a partir dels sobrants d'ossos i connes de porc dels escorxadors per derivar posteriorment a les *gelatines* (producte natural obtingut per hidròlisi parcial del colàgen) i complements de pinso des de l'any 1960, (a més de farines de carn, fosfats bicàlcic, amb múltiples aplicacions en farmàcia, alimentació, fotografia i altres). Les aplicacions principals de la gelatina són com a estabilitzador en la fabricació de gelats i cremes, caramels i l·laminadures de goma, a les conserves de carn i xacineres, en la clarificació dels vins, de formatges i iogurts, i sobretot a la pastisseria i fabricació de salses. Un esquema del procés es pot veure al Gràfic 1.

Inicialment es va crear l'empresa a Girona per l'existència d'uns terrenys de la seva propietat de la dona del fundador, la Sra. D. Martí, molt ben situats a un antic descampat a Palau i prop dels "Químics", però al bell mig de la que seria principal zona d'expansió urbana de la ciutat de Girona a partir dels anys setantes. Des dels anys sixantes, amb ocasions dels primers conflictes

urbanístics, va haver-hi diversos intents de trasllat, sobretot el de 1970 per localitzar-la a Arguelaguer (Garrotxa), que no va estar aprovat. Amb la compra d'una àmplia extensió de terrenys a Cervià (com a reserva per a una ampliació futura), i tenint en compte que no s'els havia permès traslladar-se al Polígon de Celrà, les pressions de l'Ajuntament de Girona origina el trasllat l'any 1974 a Cervià de Ter d'una part de les instal·lacions, les més molestes: el sistema de desgreixament, emmagatzemament d'ossos i trituració; municipi on també van tenir les seves picabaralles sobre el tema dels olors.

La fabricació de gelatines a l'Estat espanyol es troba molt concentrada en tres gempres principals, donant lloc a un petit oligopòli d'oferta, ja que, amb independència de les importacions per altres grups, el mercat nacional es reparteix entre *Pagans, S.A.*, de Cervià, *Miquel Juncà, S.A.*, de Banyoles i un tercer fabricant, molt menys important, *Sancho Zara*, de Borja (Osca).

A tal fi el grup belga De Smet (dedicats a la instal·lació de fàbriques clau en mà) comprà l'empresa l'any 1973, amb una clara política d'ampliació productiva (es parlà de produir també bejamel per canelons) i posteriorment mitjançant la participació en un 50% de Argor, S.A., de Luxemburg (operació relacionada amb aspectes fiscals). La seva patent de fabricació de gelatines ha estat exportada a Argentina, antiga RDA i als Estats Units. Actualment, per raons de qualitat i de sanejament dels mals olors des de l'any 1980 fan servir exclusivament connes de porc.

L'any 1988 l'empresa es ven íntegrament al grup bio-industrial multinacional francès *Sanofi Pharma* (íntegrat com una divisió del grup *Elf Aquitaine*). Per aquests anys Sanofi comprà també les empreses integrants de l'antic grup català Laboratorios Adroher, de Rubí, on ara s'integra Pagans S.A. El capital de Pagans era de 193 milions i unes vendes de 1100 milions de ptes. l'any 1987 (ALIMARKET, 1988). Sanofi, amb seu central a París, té unes inversions internacionals superiors als 33 milions de F.F. en més de 100 països, i ocupa 35000 persones. Opera bàsicament als sectors de la salut humana, els perfums i articles de bellesa, amb importants dotacions en investigació (7 centres europeus i 1600 persones). Les vendes del grup per a l'any 1990 han estat de 19462 milions de ptes., amb una plantilla de 1000 empleats (ACTUALIDAD ECONOMICA, 1991).

El grup té una consolidació important a Catalunya i a la resta de l'Estat, al estar

format per les empreses següents (Gràfic 2).

- Sanofi España, S.A., seu central del grup, a Barcelona.
- Pagans, S.A., a Cervià de Ter, fabricants de gelatines.
- Comercial Sanagro, S.A., comercial, a Barcelona.
- Laboratorios Midy, S.A., productes farmacèutics, a Barcelona.
- Moehs, S.A., productes farmacèutics, a Rubí (Barcelona).
- Internacional de Cosmetologia, S.A., cosmètics, Barcelona.
- Sanofi Bio-Indústries, S.A., perfums, a Rubí (Barcelona).
- Sanofi Pharma, S.A., productes farmacèutics, a Barcelona.
- Alcaliber, S.A., productes químics, a Madrid.
- Arlesa Semillas, S.A., agroindustrial, a Madrid i Sevilla.
- Barberet et Blanc Iberica, S.A., productors de flors, a Puerto Lumbreras, Murcia.
- Dimargrasa, greixos comercials, a Arganda del Rey (Madrid).
- Pasteur Diagnóstico, S.A., productes farmacèutics, de Madrid.

El grup Sanofi internacional està volcat en la salut en dos sectors bàsics mundials, on són els líders: les anomenades bio-activitats i els perfums/productes de bellesa. En aquest sentit, l'activitat de Pagans no es troba molt a prop d'aquestes línies de productes del grup. La seva presència és a tot el món amb inversions de més de 40000 milions de F.F. i 35000 empleats en més de 100 països, amb la seu central a Paris, i amb marques tant conegudes com *Yves Rocher* i *Nina Ricci*.

Els efectius de bio-activitats, Sanofi Pharma, són de l'ordre de 7700 empleats, i la resta són a les divisions de perfums i bellesa. Aquestes bio-activitats tenen una clara descentralització per zones geogràfiques, destacant: un 60 % a la C.E.E. i la resta al món., en un seguit d'empreses volcades sobretot a França, la C.E.E., USA/Canadà i el Japó., i amb un elevat component en investigació R+D farmacèutica. Actualment realitzen una forta penetració als països de l'Est, mitjançant una "joint-venture" a Hungria (*Chinoin*).

Orígen

Els avantatges representats per la nova ubicació de la planta a Cervià de Ter, obeeixen a una major flexibilitat en matèria mediambiental (tenint en compte la llarga història amb l'Ajuntament de Girona), en un municipi rural amb interès

per la ubicació d'empreses (malgrat que es va insistir en la creació de llocs de treball locals, s'ha mantingut la plantilla existent a Girona (els darrers anys solament s'han contractat 2 noves empleades de Cervià de Ter).

Aquesta flexibilitat permet, per una banda el subministrament *d'aigua de pous propis* (exigit pel propi procés químic), així com els *residuos productius*, (l'empresa aboca directament l'aigua residual al llit del Ter i, malgrat l'existència d'una petita depuradora, és completament ineficaç i obsoleta). Tot i així, les avantatges per l'empresa han resultat ser interessants, degut a la manca de control sanitari d'aquestes administracions locals inferiors, i un cop solventats majorment l'aspecte dels fums pudents, pel canvi de la matèria primera tractada.

Quant al mercat, la localització és bona, prop de la carretera nacional II, i a 8 kms. de l'entrada a l'Autopista A-7, tot i que els mercats es troben allunyats i diversificats en escasses grans empreses arreu l'Estat espanyol.

Els inconvenients són fonamentalment l'existència d'un clima no gaire òptim per a aquests tipus d'indústries, que requereixen un procés costós d'assecament amb aire filtrat, i en aquest sentit la localització actual no resulta molt adient (per la gran humitat de la comarca, i la proximitat del riu). Per això un clima de caràcter sec s'adaptaria molt millor al procés de fabricació.

Hi ha una política d'inversions que es fa de forma continuada. Tot i així, les més forta van ser l'any 1975, per 400 milions de ptes. i l'any 1985 per 1000 milions, amb motiu de l'ampliació i tecnificació de l'antiga planta i com, a resultat de la desaparició de la planta de Girona.

Els fabricants de gelatines més importants de l'Estat es troben a la Regió II: Pagans S.A. i Miquel Juncà, S.A., a Cervià de Ter i Banyoles respectivament. Tenen instal·lacions fotça tecnificades (veure Gràfic 1) i disfruten d'un ampli mercat a Catalunya i a l'Estat (PUNT DIARI, 1987). El principal inconvenient es deu al seu impacte ambiental considerable: vertit de deixalles químiques als rius i sense pràcticament depuració dels restes animal, a més dels gasos, que va motivar les queixes quan Pagans era a Girona. Especialment és el riu Ter que pateix aquests vertits a la seva conca baixa, que ha anat tenint progressivament una finalitat d'autèntica claveguera industrial de les principals concentracions industrials (gasos i altres de papereres, gelatines, fertilitzants

de Celrà, Girona, Banyoles).

Ocupació i organització

Amb les darreres inversions la plantilla de l'empresa ha disminuït com a resultat de la progressiva tecnificació i robotització. Així, l'any 1986 era de quaranta persones, i el 1992 són 35. Malgrat existir una mena de pacte municipal per tal d'incrementar l'empleo industrial del municipi a canvi de la instal·lació d'una "indústria dura" com aquesta, no solament no s'ha mantingut, sinó que la plantilla es troba estabilitzada, al igual que l'activitat. Dels treballadors actuals solament tres administratives són de Cervià, i la resta, el 90 %, continuen residint a Girona, provinents del'antiga fàbrica, o entrats de nous, com a tècnics (oferta inexistent a àrees rurals), i algunes subcontractes de manteniment elèctric i mecànic dels voltants.

La plantilla té una edat mitjana de 43 anys, composta majorment per homes (les dones representen el 15% del total en Administració i Laboratori), i que es distribueix així: A la gerència són 5 persones (Director General, de Producció, Comercial, de Personal i Financer, aquest darrer de nacionalitat francesa, assignat al centre per la seu central de París d'Elf Aquitaine), totes elles amb diferents nivells jeràrquics. Administració té un total de 9 persones (4 dones); laboratori en té 3; de la secció de manteniment s'en cuida una plantilla de 7 persones (dos d'elles tècnics), i la resta, 11 persones de forma directa en producció i magatzem.

El nivell d'estudis és d'EGB, llevat de dos *pèrits químics*, un *enginyer*, un *farmacèutic* i dos *bidlegs*, titularitats decidides per la seu principal, en funció del perfil requerit a aquest model d'indústria, o provinent d'àrees urbanes. En aquest sentit, les dues persones contractades al municipi han estat auxiliars administratives, però no personal més qualificat.

El nivell de retribucions és l'habitual en el sector químic per les categories existents. Amb l'anterior grup multinacional belga, De Smet, el personal directiu tenia una major autonomia, i retribució. L'entrada del macro-grup Elf ha representat no solament una retallada important de les despeses de personal, sinó una pèrdua importa d'atribucions i independència en les decisions gerencials.

En aquest sentit, la figura del Director Financer (amb retribució homologable a França) exerceix un paper de pont amb la seu central francesa en tots els aspectes relacionats amb la gestió de fons. Quant a la resta del personal de producció i oficines, la retribució són exclusivament les enmarcades pel conveni del sector, sense existit, per això, altre tipus de complements com *millora salarial*, productivitat, pagaments en espècie, etc. Tenint en compte que és una producció molt regular i prefixada d'antemà per la seu central, tampoc dona lloc al manteniment d'hores extres o colls d'ampolla que calgui suplir amb personal temporer. En aquest sentit, tot i mantenir de forma regular un cert personal eventual (de 5 persones en aquests moments als que normalment s'els renova el contracte). Les diferències salarials dins aquestes categories de producció i tallers són mínimes.

El personal, com hem assenyalat, prové diàriament de Girona (en dos torns i un retén mínim de nit), ja que solament 5 persones resideixen al municipi. En un futur, però, si convé suplir les jubilacions amb noves plaçes de personal no especialitzat, s'atenderien les demandes concretes dels voltants.

La mobilitat de la plantilla afecta al personal directiu, i més en concret al Director General, que fa un viatge setmanal a Barcelona, i aproximadament cada dos mesos un a París. El Director comercial el 70% del seu temps laboral és fora de fàbrica, (visitant clients i proveïdors, majorment arreu l'Estat a Murcia, País Valencià, Madrid i a les províncies del nord sobretot), i els seus contactes són de caràcter exclusivament comercial, sense majors connexions amb directius de Barcelona o de l'estranger. La Secretària va un cop cada dos mesos a París, per comentaris sobre l'estat de comptes. L'actual Director Financer impost per la seu central, també viatja un cop al més a París. L'aspecte comercial i productiu sí que depèn exclusivament de decisions de la gerència local.

El personal tècnic viatja molt poc per raons laborals (solament quan es presenten noves inversions en maquinària o processos complexos poden estar alguns dies a plantes similars del grup, però no sòl ser aquest el cas). La secretària de Direcció també és veu obligada a viatjar un cop per trimestre per a acompanyar algun dels directius a la seu central de París, per dos o tres dies.

Finances i altres serveis

El conjunt de decisions bàsiques per a totes les empreses del grup a Espanya,

com les financeres, d'assegurances, compres de vehicles, etc. vé indicat per la seu central de París (per exemple tots els vehicles que es compren al grup han de ser marca Renault, pels nexes existents amb el "holding" d'empreses públiques franceses). Amb una major supervisió i control, els aspectes financers, totalment centralitzats i decidit des de París, mitjançant l'actual Director Financer, també francès i gens adaptat a l'actuació empresarial que ens és pròpia. Quant a l'assessorament legal, es centralitza al "holding" de Barcelona.

Aquest procés no permet desc entalitzar-se en tasques productives o serveis, sobretot tenint en compte el tipus de procés productiu, que requereix la realització de totes les etapes del producte dins la pròpia fàbrica, que a més és magatzem de productes acabats del grup (gelatines sobretot).

Els transports, però són *subcontractes* amb dues companyies i alguns autònoms (dos són del propi municipi), tant pel subministrament d'inputs (en camions tancats hermèticament) com per a la distribució dels productes acabats des de fàbrica per a tot Espanya.

La neteja d'oficines també es *subcontracta*, i disposen de dues empleades donades d'alta com autònoma, també del municipi, i pel manteniment fan venir sovint dos lampistes autònoms de Cervià de Ter i de Bordils, respectivament. Algunes tasques de jardineria periòdiques les realitza un pagès, per hores, i a vegades han tingut assessoraments de gestió o d'informàtica, de Girona ciutat, però amb caràcter molt puntual.

Organització

No disposen de departament específic de Compres o de Vendes. Per la dimensió empresarial, pel propi producte i la modalidad de venda, és el propi Director Comercial, qui viatja constantment arreu l'Estat, visitant els clients i proveïdors (que en ocasions es confonen dins un mateix grup, degut a una íntima relació entre escorxadors i indústria càrnica).

La gestió es realitza directament pel Director General, amb contactes freqüents amb el Consell d'Administració, a Barcelona, que supervisa la gestió del departament de Compres i Vendes, el més delicat per a l'empresa, i que s'en cuida un antic directiu, fill del fundador de l'empresa, i coneixedor a fons del

mercat; seguit en importància, un departament amb categoria similar és producció, que disposa també d'una secció tècnica i de manteniment, al ser una tecnologia moderna i automatitzada, que cal supervisar periòdicament, a més d'una secció de magatzem. Hi han dos executius "staff", amb menys pes, com són el cap de Personal i d'Administració. El Director Financer realitza la seva tasca amb la col.laboració del Director General, depenent d'ella en línia jeràrquica, però supervisant la financiació directament amb la seu a París.

No hi ha cap mena de supervisió tècnica, llevat del cas dels canvis a efectuar que puguin presentar-se en un moment donat. En aquests casos es desplaça un tècnic a París per a adaptar-se a la nova situació. La resta del control s'efectua setmanalment enviant informació a París, i amb els contactes del Director amb les empreses del "holding", a Barcelona.

La informació subministrada, és l'habitual en aquests casos: informació setmanal de vendes i estocs. Balanç i Comptes de Resultats mensual. A més a més, altres estàndars financers.

Un cop ultimada el procés d'inversions tècniques l'any 1986, el major canvi que s'ha operat ha estat la venda del grup belga al grup francès. Si els belgues eren una "*petita multinacional*" que intal.laven fàbriques clau en mà, no exercien cap mena de control directe important. La incorporació a aquest grup "*monstre*" (paraul.les textuals) ha representat una nova forma de treballar, completament dirigida i falta d'iniciativa personal, amb una continua i progressiva *retallada de l'autonomia i poder de decisió* a totes les empreses del grup a Espanya, i amb un fèrreo control del personal directiu exterior a l'empresa (normalment a cada empresa del grup hi ha algún directiu francès).

L'adiestrament requerit pel personal es força senzill, i quan s'han trobat amb el cas de nou personal, s'els ensenya sobre la marxa, en pocs dies. No han previst mai cap curset de formació per a les diferents categories, i solament en algún cas han precisat de l'assistència de monitors en informàtica que expliquessin el maneig dels equipaments (subministradors dels serveis de gestió, mitjançant Pcs. i altres equipaments).

Tampoc es contemplen tasques múltiples. Els diferents llocs de treball són molt clàssics, sense canvis en la programació de tasques o de lloc del personal. Els sous són fixes, segons el conveni i sense *cap individualització de la retribució*

per raons de productivitat, comportament o resultats.

Aspectes productius

Arran dels problemes de contaminació pels que s'ha acusat tradicionalment a aquesta empresa (abans feia una pudor considerable a les dues plantes de Girona i de Cervià), amb les noves instal·lacions es van plantejar produir a partir d'altres matèries primeres (més costoses, però també de millor qualitat) com són les connes de porcí i boví provinents dels escorxadors (el tractament d'ossos ha quedat relegat a l'altra empresa competidora i no multinacional, Miquel Juncà, S.A., de Banyoles). Aquesta pell es neteja traient les restes de carn i grassa. En el cas del boví el procediment és més llarg: la flor de pell es fa servir per a la producció de cuir, mentre que la part interior es conserva en sal i es tracta en un bany e calç abans de produir la gelatina (que és una proteïna pràcticament pura).

Malgrat que la Regió II és una àrea porcina important, els subministraments es realitza en un 30 % de Catalunya (especialment de Lleida), i un 65 % d'altres àrees de l'Estat més diversificades (especialment grup Soprorga), i 5 % de França que en ocasions pot arribar a representar un 10% del total dels subministraments). Hi ha una certa estabilitat quant a subministrament d'un parell de camions setmanals del Sud de França (més de mil tones anuals de matèries primeres amb un cost de transport de 1 F.F. per kg.), amb acords entre empreses del grup ja que són els majors productors europeus de gelatines, amb 5 fàbriques similars solament a França.

En aquest sentit, un fet territorial comarcal com aquest no contribueix a explicar la localització de la fàbrica per raons d'abaratament de costos de transport, o a prop del mercat, sinó que les pautes de localització són inicialment històriques i en l'actualitat subjectes a una *legislació rígida* per aquest model d'indústria contaminant. Amb la localització a Cervià de Ter hem assitit a una "entente" municipal per no haver-hi problemes legals en un futur, a canvi d'algunes contraprestacions *d'empleo local*. D'alguna forma eera el tema que mes els havia preocupat darreament en la búsqueda de noves localitzacions possibles.

No hi ha producció subcontractada, al efectuar-se el procés íntegre a la fàbrica. Solament es podria parlar que el transport es realitza majorment amb transportistes autònoms, per les matèries primeres disposen de camions propis,

preparats i tencats, pero no per a la resta de productes.

El control de qualitat s'efectúa sobre la pròpia cadena de producció, en algunes etapes intermitjes, i sobre els outputs al laboratori. També s'efectuen diverses probes que són enviades a França, de tant en tant, així com a petició d'alguns clients (en especial dels grans grups alimentaris com Nestlé, Danone, etc.).

Sol existit certa assistència exterior quant al tractament de residus de les empreses del grup (depuradores i altres), però no és el cas d'aquesta empresa, que pel moment disposa d'una certa laxitud al estar enclavada lluny dels nuclis urbans.

Aspectes comercials

Hi ha un cert fluxe de productes intermitjos i matèries primeres d'altres empreses del grup. Quantitativament, però, no representen més enllà d'un 10% del total de la producció. Es tracta de gelatines i greixos (adquirits de les plantes d'Angoulême, Avignon i Champmajor, Marsella, a França), outputs a empreses farmacèutiques i altres del grup a Espanya.

En tal sentit es pot dir que el comerç és bàsicament extern al grup i les vendes es realitzen en un 10% a Catalunya, un 90% a Espanya, i seguint les directrius del grup no exporten, ja que la cobertura exterior es realitza per altres plantes, obligant així a Pagans a obrir nous mercats interiors (per això hi ha un acord de compra fins a 120 tones d'excedents per part del grup a Espanya).

Varis

Es tracta d'una empresa molt desarrelada territorialment, en el sentit que sempre ha estat en disputa amb les autoritats locals, en una lluita d'interessos urbanístics i mediambientals, i que no ha representat cap avantatge significativa des del punt de vista social (molt tecnificada i gens generadora d'empleo i invasió d'un medi agrari tradicional, amb un considerable ús d'aigua natural que contamina tras el procès, sense disposar dels medis adients). Tampoc ha tingut una especial incidència motriu sobre l'entorn rural, ni en industrialització ni ocupació significativa.

Informació general del grup d'empreses

El tipus de producte i la seva presentació no varia. Tot i això, possiblement per les dures crítiques al llarg dels darrers anys a l'empresa, han millorat considerablement la pròpia imatge, des dels aspectes arquitectònics i visuals, a la publicitat.

Producció i comercialització d'articles del grup

Pot ser, segons indiquen, a la llarga es vagin decantant pels aspectes comercials més que productius, important altres productes de Sanofi de França i operant com a distribuïdors. De moment, solament comercialitzen el seus fabricats arreu l'Estat des d'aquesta planta-magatzem. Les altres connexions exterior que puguin existir es fan des de la seu principal de Sanofi Pharma a Barcelona, amb total independència sobre l'activitat de les gelatines, que com hem vist té un caràcter molt residual dins el conjunt.

Resum

Es tracta d'un cas típic d'empresa-illa, molt desubicada sobre la centralitat del grup a prop de Barcelona, de la que depenen per la pràctica totalitat de funcions, especialment des del canvi de gestió al grup francès.

Per altra banda, és un exemple més de connexió amb el medi físic important: necessitat de quantitats importants d'aigua de pou, prop dels rius per l'abocament de deixalles (de fet hi ha una depuradora que no depura) i un *entor polític i social* tou en matèria legislativa. Al igual que succeeix amb bona part de les indústries veïnes del Polígon de Celrà s'ha creat una acceptació de fets consumats per part dels municipis implicats, malgrat l'incompliment de la legislació.

Des de la incorporació a un grup multinacional més potent (participació pública francesa), s'han centralitzat considerablement la funció financera, des de París, i s'ha fet més èmfasi en la gestió comercial, amb personal nacional.

Localització inicial de caràcter històric, lligada als "Químics" i a la figura del fundador. La localització posterior, per trasllat i compra d'una àmplia extensió de terrenys agrícoles en àrea rural, per possibles expansió futura, obeeix en canvi a aspectes legals sobre contaminació ambiental, localització que es ven a

canvi d'un discutible empleo local als municipis implicats.

Es tracta d'una empresa altament contaminant (abans amb gasos i ara amb residus fluvials) enclavada al bell mig d'una fèrtil zona agrícola, en un medi inadequat, sense infraestructures industrials i molt desarrelada del municipi i l'economia local i comarcal, a excepció d'alguns contractes laborals i subcontactes, ja que els contactes bàsics es realitzen amb Lleida i la resta de l'Estat.

Hi ha una certa operativa conjunta entre empreses del grup, amb importants fluxes d'importació de matèries primeres de França (a un cost de transport elevadíssim que podria generar desviació de beneficis via preus de transferència i desgravacions d'importacions), fluxe que origina una clara dependència de l'empresa respecte al país veí, ja que la política del grup prohibeix expresament les exportacions.

No hi mobilitat de la plantilla no especialitzada, pero sí dels directius principals, entre Barcelona, la resta de l'Estat i Paris, especialment, d'on depenen les decisions finals. Els canvis accionarians, al grup francès Elf, molt més potent que l'anterior, ha suposat una major dependència de gestió.

Bibliografia

ALIMARKET (1989): *Informe Anual 1988 de Alimentación*. Madrid: Publicaciones Profesionales.

Alguns Diaris i Revistes amb notes sobre Pagans i el sector

Actualidad Económica (1991): 18-24 de novembre.

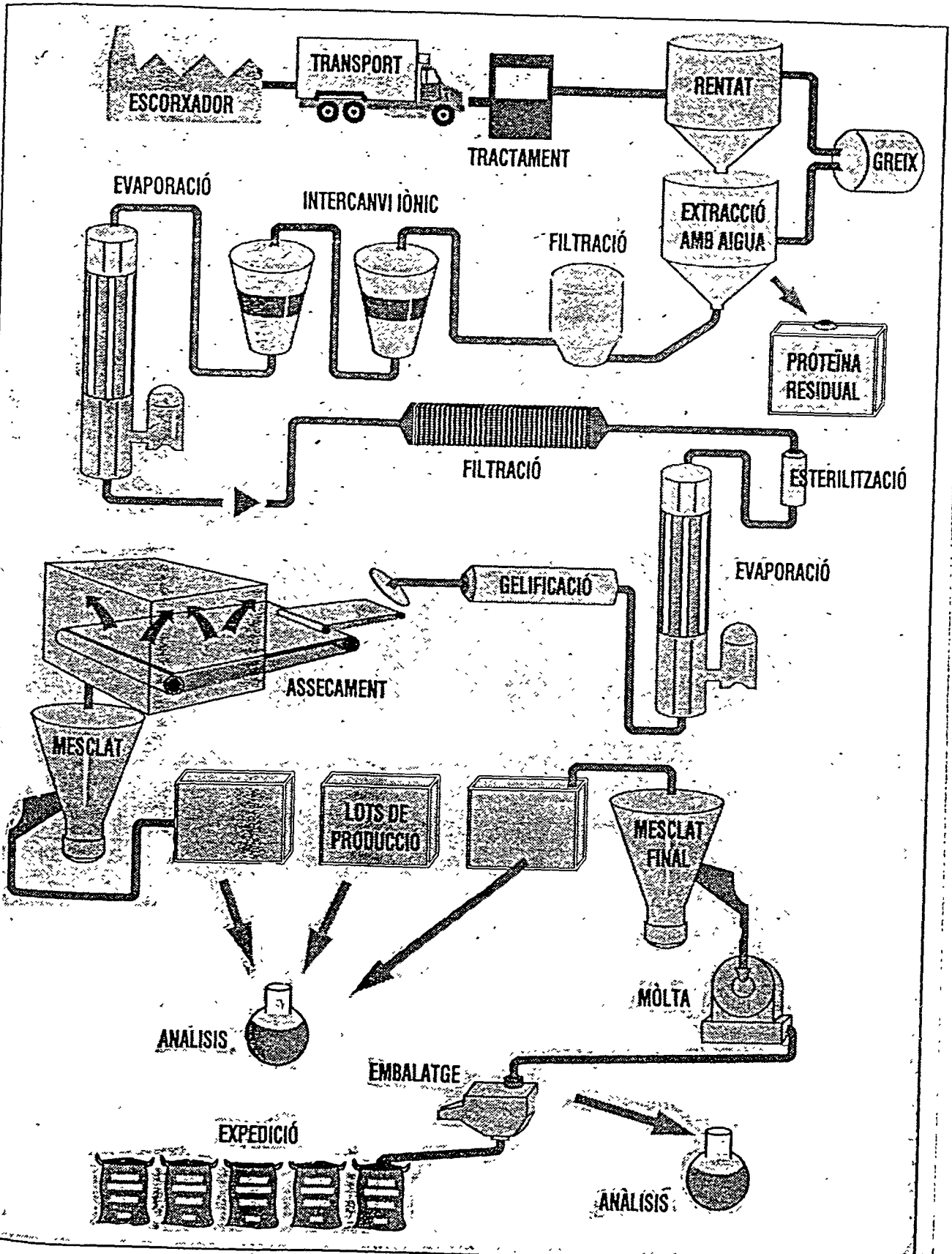
Punt Diari (1983-1986) Diversos números sobre el seu trasllat de Girona, entre els anys 1983 i 1986 en particular.

Punt Diari (1987): 26 de juliol.

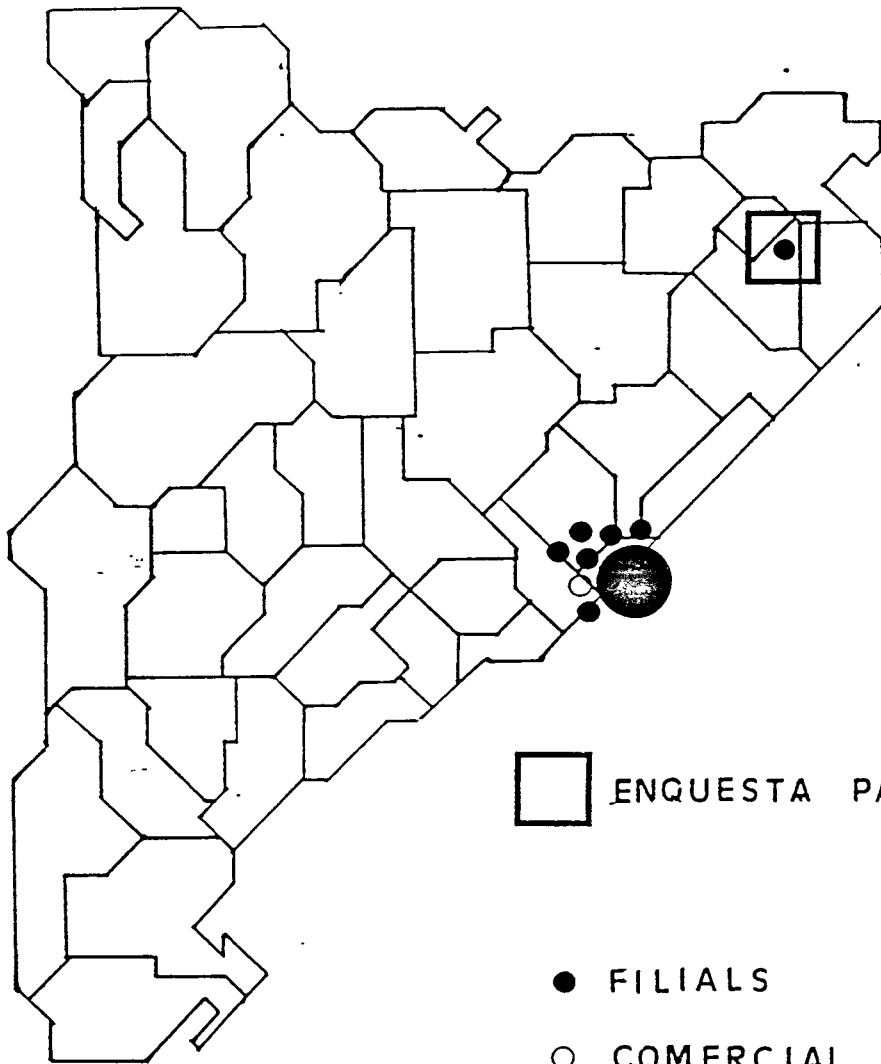
Punt Diari (1991): 18 de juliol.

ANNEXOS

La producció de la gelatina



SANOFI - Centres



5.2.10 - PANIFICADORA GUIXOLENSE, S.A.-S.F. de Guíxols

Entrevista efectuada el 15 de nobre de 1981 amb el director de la planta de Panificadora Guixolense , S.A de Sant Feliu de Guíxols, Sr. Alemany.

Introducció

Panificadora Guixolense S.A. es dedica a la fabricació de dolceria, i pertany en la seva totalitat al grup *Donuts Corporation Barcelona, S.A.* (un 50 % propietat de la multinacional Allied-Lyons PLC, de Londres, i l'altra meitat de Panrico Donut, també de Allied-Lyons PLC). Multinacional que controla més de 25 empreses a Espanya.

Allied-Lyons PLC es va formar per la fusió en 1961 de tres grans cerveceres. Actualment en té més de 20 filials alimentàries al Regne Unit, a més de negocis en altres sectors que controla de forma directa en més de 15 països. Bàsicament són tres les *divisions*: cervesa, vins i alimentació. El negoci es diversifica un 65% en el Regne Unit, 20% a USA, 12% a la resta d'Europa i el 3% al Canadà, amb una plantilla de més de 78.000 empleats en 1987 (STAFFORD i PURKIS, 1989).

La britànica Allied-Lyons Co., Ltd., per intermediació de la seva filial nord-americana *DLA Food Industries Inc.* controla la totalitat del capital de Donut Corporation Española, S.A., de Barcelona. Per la fabricació utilitza concessionaris en els que Allied-Lyons participa amb un 50 % per fabricar productes a nivell estatal amb les seves llicències. Fora de Catalunya existeix Donut Panificio Costafreda, S.A. seu a Barcelona, però la fàbrica Fuensaldaña (a 6 kms. de Valladolid) i Panificio Rivera Costafreda, també amb seu a Barcelona i fàbrica a Paracuellos del Jarama (Madrid).

El grup Panrico ha obtingut unes vendes de 12.800 milions l'any 1990 i té un total de 370 empleats (ACTUALIDAD ECONOMICA, 1991). La presència del grup Donut a Catalunya correspón a la seu central de la corporació multinacional, Donut Corporation Española, S.A., fàbrica de preparats de base, Costafreda y Cia., S.L., a Barcelona,. La fàbrica Donut Co., fabricant dels *donuts*, és a Barcelona; la de Panrico S.A., fabricant de *panricos i bollycaos*, a Santa

Perpetua de la Moguda (Vallès Occidental), i la fàbrica de Panificadora Guixolense és a Sant Feliu de Guíxols (Baix Empordà), amb els mateixos productes.

Orígen

L'edifici actual de Sant Feliu de Guíxols, francament obsolet, era una antiga fàbrica de taps de suro, al bell mig del casc industrial històric, que posteriorment es va utilitzar com a fleca industrial de l'Associació de Flequers de Sant Feliu, coneguda com "la Panificadora". Posteriorment, fa 25 anys va estar controlada pel grup Costafreda (Societat Limitada fins l'any 1975), fins la integració en Donuts Corporation. És en aquesta època que pertenyia a Costafreda quan es va incorporar el Gerent actual. En aquest sentit la localització no ha estat voluntària sinó que obeeix a la compra d'una societat anterior. Més aviat es troba a desmà dels seus mercats.

El principal inconvenient és que es localitza en un *cul de sac* al bell mig del casc històric i amb algunes dificultats de trànsit, sobretot durant l'estiu. La finca, envoltada de vivendes, també condiciona molt la seva expansió, així com l'edifici en qüestió, molt antic. També hi han problemes amb l'*aigua* de Sant Feliu, que fa malbé els conductes i la maquinària.

Les inversions que es fan resten retringides a la renovació periòdica de maquinària obsoleta, i el manteniment i recuperació de les existents. Es tracta d'una maquinària correcta, però envellida realment. El major volum és ocupat per les cambres frigorífiques que fan de magatzem tant de productes semielaborats (masses de pa congelats) com d'acabats pel subministrament diari. La resta són les diferents línies de producció en grans sales, forns, etc.

Ocupació i organització

El conjunt de la plantilla són 51 persones, el gerent, 47 treballadors/res en producció i 3 d'altre personal (administració i altres). La plantilla és molt envellida i ara es comença a regenerar: per una banda es manté el personal de l'antiga fleca (a l'època d'expansió del turisme solament havien dones disposades a treballar), i per l'altre són sobretot nois joves que han entrat recentment, amb menys de 25 anys, i en condicions de *precarietat*: eventuais, a temps parcial, etc. El 50% de la plantilla són dones (i el 25% de la plantilla

total, 13 dones, amb més de 50 anys).

El conjunt de la plantilla té únicament estudis primaris i són residents a la població en la seva totalitat. Un 50% són persones nascudes fora de Catalunya, immigrants amb l'esclat del turisme a partir dels anys sixantes i posteriorment.

Les categories són les habituals en el sector. Dos encarregats, els més antics, oficials de 1^a un 20% del total, de 2^a un 50%, ajudants el 20% i la resta són encarregats, i el Gerent.

No hi ha *cap mena de mobilitat* del personal entre empreses del grup, per cursets, gestió, etc. Fins i tot el Gerent és una persona que no vija pràcticament mai a la seu central de Barcelona. Els únics contactes amb la central de Barcelona és el servei del camió que diàriament s'enduu els productes a Barcelona d'anada, i de tornada al magatzem de Fornells.

Finances i altres serveis

No hi ha cap mena de descentralització de tasques que no siguin merament productives, a excepció d'alguna remesa de lletres per a ingressar a un banc de la plaça pel pagament de nòmines mensualment. El conjunt del control es realitza a Santa Perpetua de la Moguda, per la oficina d'administració i l'auditor de la companyia.

No hi han lligams amb la població a excepció d'algunes reparacions de lampisteria, etc. regularment, ja que el conjunt de matèries primeres arriba de fora, i la producció és en la seva totalitat per un sòl client, la seu central. Solament els pocs contactes amb un banc local, per ingressos i pagament. L'empresa ve a ser com un simple taller de la oficina principal de Barcelona, solament que en forma de Societat Anònima (lògicament amb uns preus de transferència entre ambdues, ja que es giren lletres a Panrico).

Organització

Hi ha una direcció de producció en Santa Perpetua de la Moguda, de la que depén a tots els efectes l'empresa de Sant Feliu, que pels efectes, el seu director equival a un cap més de producció. La gestió financera i administrativa és portada per la seu central de Donuts Corporation Barcelona.

Lògicament, la producció és la funció més important, i exclusiva de l'empresa, al no existir altres departament.

El control exercit pel grup sobre l'empresa de Sant Feliu consisteix en una auditoria exterior anual, la visita de personal del departament de manteniment (de caràcter exclusivament tècnic) un cop al trimestre. A més les mostres de fabricació enviades directament als laboratoris de Santa Perpetua, pel servei del camió diari. La nòmina també es confecciona allà.

Els principals canvis obeeixen a la fabricació d'articles. Fa 15 anys que es van automatitzar, amb la fabricació del "*canuto i la caracola*", productes que no han variat, però que continuament s'han anat experimentant amb noves tècniques de laboratori sobre qualitat de envasat i la seva conservació (molt curta, una setmana per terme mitjà).

Els tipus de canvis soferts al llarg de les darreres dècades han estat sobretot la reducció de productes. Fa deu anys feien 20 productes en total, i ara en canvi solament 2.

El tipus d'adiestrament és *sobre la marxa*, tenint en compte que al començament cap treballador coneix les diferents tasques, però que en una setmana poder arribar a adquirir un ritme de producció normal. Les tasques són *semiautomàtiques*, i la majoria dels treballadors/res entenen de tot. De les dificultats que puguin aparèixer amb les màquines s'en cuiden els encarregats. No realitzen cap tipus de curset de formació, i els sous són idèntics dins cada categoria, no existint primes o emoluments diferenciats, millora salarial, etc.

Aspectes productius

Volem fer a continuació un acostament a la situació productiva actual del sector de la panificació i dolceria com aquest. Els obradors de les fleques es troben molt connectats amb el mercat local, i per això presenten una distribució molt més homogènia des del punt de vista territorial que la resta de sectors. El subsector de la molta agrupa quatre activitats bàsiques: la fabricació de pinsos, de farines, les fleques i fabricació de pa en general, i els articles de pastisseria i altres. Per la seva importància caldria destacar la presència Bellsolà i Inpanasa, en pastisseria industrial, i la tradició galetera a la Selva. Per comarques

destaquen els valors absoluts de fleques a l'Alt Empordà, l Gironès i la Selva (PAUNERO, 1990).

De l'apartat pinsos ja hem fet una breu referència quan hem parlat del grup Nutrex-Callís, que mereix un tractament per separat. Pel que respecta als fariners, de fet solament hi han dues a les comaques gironines, tot i que empreses com Panificadora Guixolense, S.A. resulten importants compradors importants d'aquesta matèria primera, al igual que les fleques.

Les farineres són un sub-sector on a finals de l'any 1978 existien a l'Estat més de 16.600 fàbriques farineres, majorment empreses familiars. Dificultats posteriors per a col·locar el producte van donar lloc posteriorment a un procés de reconversió, de les quals van quedar aproximadament la meitat, 600 fàbriques. Ara, deu anys més tard, el sector es troba en la mateixa situació, enredat en una guerra de preus per la seva supervivència, que pot donar lloc al tencament de moltes empreses.

En aquest sentit l'Associació Nacional de Fabricants de Farines ha optat per un procés de restructuració controlada pel Ministeri d'Agricultura (EL PAIS, 1989a) . La sortida més probable consistirà com a França, creant contingents de producció, d'acord amb les necessitats del mercat i subvencionant l'abandó voluntari de l'activitat. Els principals problemes deriven d'un excès de la capacitat productiva, dels 10 milions de Tm., en contrast amb les possibilitats de consum del mercat interior, de 4 a 4,5 Tm. A més ens trobem amb les limitacions per a importar blat a baix cost de França bàsicament (en alguns moments i segons dades de 1989, a 24/25 ptes./kg., envers 34 ptes. de cost mitjà al mercat nacional (EL PAIS, 1989). Altra causa es deriva de la dimensió empresarial i les economies d'escala corresponents. Les grans firmes del sector també pensen obrir-se al mercat exterior, però de fet a curt termini estan contribuint a l'enfonsament dels petits productors, incapaços de competir amb ells.

Relacionat amb el punt anterior, també cal indicar que el consum de farines ha augmentat darrerament com a conseqüència de la difusió dels pre-cuinats (BANCO DE BILBAO, 1987).

El sector pastisseria recull bàsicament la fabricació de pastissos i dolceria industrial, especialment aquesta que es troba més desenvolupada i relacionada

amb la fabricació de pa i els seus derivats específics, com els pre-cuinats, congelats i en pastisseria. La indústria Inpanasa, ubicada al Polígon Industrial d'Aiguaviva és una de les empreses punxa a nivell comarcal, dedicada a la fabricació de pastisseria en general i pastisseria industrial, amb un bon mercat a les províncies de Girona i Barcelona . La situació d'aquesta branca a l'estranger és força diferents de la nostra. a la C.E.E., per exemple hi ha una major tradició en l'elaboració de productes de pastisseria industrial distribuïts per les grans cadenes alimentàries, productes que fins ara s'havien venut de forma qüasi exclusiva a les pastisseries habituals, i no en botigues d'alimentació en general.

A nivell estatal, empreses com el Grup Ortiz, fabricant de magdalenes i similars, a França tenen una història de més de vint anys; a nivell de Catalunya i l'Estat s'en troben d'algunes consolidades, que no és el cas de les nostres comarques. Fabricants com Inpanasa mostren dimensions més reduïdes, i en línia amb una oferta de productes industrialitzats però on encara perduren restes artesanals evidents, com en el cas de la producció de galetes típiques de Santa Coloma, Castelfollit de la Roca, etc.

El litoral comarcal, la Costa Brava, resulta un mercat molt apetitós per a les grans firmes del sector, on es deixa notar la presència d'empreses forànees, amb fàbriques a Barcelona i rodalies, com el cas de Bimbo, S.A. (del grup nordamericà Bush, que s'analitza en altre apartat del treball) amb magatzems al municipi de Quart i un bon parc de camions importants en a la distribució dels seus fabricats, així com d'altres importats d'empreses filials.

Aquesta empresa en concret, tot i pertanyer al sector de pastisseria, en ven productes tan diferents diversificats com són cerveses, "snacks" i lactis, a més dels productes panificable, lògicament. No és, però, un únic cas: hi han d'altres com Dulcesa, Panrico, La Bella Easo o Hermanos Martinez, amb una presència comercial important a la zona, i que cada cop es llançen més per aquesta oferta variada de productes.

La majoria d'aquestes produccions i en especial alguns articles, com glòries, magdalenes, etc., tenen un procés industrial en sèrie que abarata considerablement el cost unitari del producte; per altra banda, però, necessiten d'un recolzament publicitari important, especialment dirigit a població juvenil, mestreses de casa, etc., tot i que ara es comencen a introduir a un públic adult.

Les grans campanyes publicitàries, per tal de tenir èxit s'acompanyen d'un ampli anàlisi sobre gustos i psicologia dels consumidors potencials, cuidant aspectes d'imatge, de marca, etc. En canvi, perduren altres productes més arrelats a la tradició com els panellots, les coques, etc., de caràcter més artesanal i local (per altra banda també es releguen més a festes i tradicions concretes, sense gran influència sobre el consum anual).

Molt sovint els grups més importants del sector omplenen el cicle des de la propietat de granges (els ous són una matèria primera important) i fàrineres i fàbriques de pinso, la factoria alimentària de pastisseria, filials del ram pel transports dels productes, distribuïdores, i acords amb empreses comercials d'altres àmbits per a la comercialització del producte.

Tornant als aspectes productius de Panificadora Guixolense i els seus espais, l'aprovisionament d'inputs es fa des de la província de Barcelona: de Vic la farina, i el sucre i greixos de Barcelona ciutat.

No hi han produccions subcontractades. La fabricació es realitza en dos torns de dia i més petits de nit i els caps de setmana, de preparació del producte i congelat (treballen 7 dies per setmana tenint en compte la caducitat del producte i necessitat que sigui fresc en tot moment).

El manteniment de les màquines és una partida important, *subcontractes* fetes per personal autònom de Santa Perpetua de la Moguda, on tenen la seu central per a Catalunya. El transport s'efectua completament per personal de l'empresa, així com la neteja dels locals.

La producció de Sant Feliu correspon a tres productes, els més petits dins el conjunt (dos d'ells bàsics de subministre diari, el bollo Panrico normal i de xocolata). A Santa Perpetua es fabriquen la resta, fins 40 en total, d'on es subministren al magatzem comercial de Fornells de la Selva, que de tornada s'emporta els fabricats d'ambdòs centres.

Hi ha una primera supervisió i control en planta per part de l'encarregat, abans d'enviar les mostres a Barcelona, en especial sobre la qualitat de la xocolata a injectar, la part més delicada si cal. A més el grup supervisa els fabricats de forma directa mitjançant una visita periòdica cada dos mesos a la fàbrica.

Aspectes comercials

L'empresa de Sant Feliu no comercialitza res de forma directa ja que el total de la producció és programada i comprada en exclusiva per Panrico. Es aquesta empresa qui distribueix els seus productes arreu Catalunya, i en el cas de Girona, mitjançant el magatzem de Fornells de la Selva. En aquest sentit els fabricats de Sant Feliu tenen per destí el conjunt de Catalunya, i de forma indirecta, fins i tot a vegades alguns indrets de l'Estat com Sevilla o Zaragoza.

La producció bàsica es realitza a Catalunya per Donuts-Panrico i la comercialització per Donuts Corporation i la seva xarxa de distribució. Panificadora Guixolense factura lletres diàriament a Panrico (a preus establerts entre ells de forma interna o *preus de transferència*). I és aquella última que porta l'administració, comptabilitat i gestió de la seva filial Sant Feliu. La compra de matèries primeres es realitza a empreses de fora del grup, però.

La venda s'efectua per de *Donuts Corporation Barcelona*, amb una xarxa regional. El magatzem de Fornells abasta una gama de 30 productes i una àrea des de Ripoll fins a Blanes (tota la província de Girona a excepció de la Cerdanya pràcticament). A més *Panrico* també exporta a França alguns dels seus productes

Varis

El tema bàsic que preocupa a l'empresa és la *caducitat* del producte i la seva conservació, que obliga a vigilar de forma extremada les produccions diàries per adaptar-les als possibles colls d'ampolla que es puguin produir a la planta principal de Santa Perpetua.

Resum

Multinacional que es fa servir de les filials a Catalunya com a plataforma dels seus negocis (Regne Unit i indirectament els Estats Units). La planta de Sant Feliu obeeix a un local antic del sector que es va comprar, d'ahí que es trobi a desmà de l'actual configuració central del grup, al Vallès, i del mercat principals de Barcelona. Els fluxes d'informació diària són realment obsolets, mitjançant el transport de l'empresa.

Empresa que té un caràcter perifèric no solament quant a distància, i mercats, sinò per la pròpia planta i situació dels tallers, molt antics, semiautomàtic, encara amb fases artesanals, plantilla envellida, sense canvis tecnològics ni necessitat aparent de canviar. El producte és rentable, però es troben a Sant Feliu, realment allunyats de l'altre centre productiu. Si més no es tracta de omplenar els colls d'ampolla que pogui tenir la producció a S. Perpetua.

Hi ha moltes limitacions per a la instal.lació actual i és clar que no canviaran en un futur a un altre lloc de Sant Feliu, municipi que a més a més té seriosos problemes per manca de sòl industrial i urbà en general. La qualitat dolenta de les aigües per alguns processos industrials és un problema que apareix aquí també.

Bibliografia

ALIMARKET (1989): *Informe Anual 1988 de Alimentación*. Madrid: Publicaciones Profesionales.

PAUNERO, Xavier (1990): *El Sector Agro-industrial a les comarques de la Regió II*. Memòria de Recerca. Univesitat Autònoma de Barcelona, Departament de Geografia.

STAFFORD, D.C. i PURKIS, R.H.A. (1989): *Macmillan directory of multinationals*. New York: Macmillan, 91-93.

Alguns Diaris i Revistes amb notes sobre Panificadora Guixolense

Actualidad Económica (1991): 18-24 de novembre.

Banco de Bilbao (1987): "La agricultura española en la C.E.E.". *El Campo*, 104:76-79.

El País (1989A): 10 de setembre

El País (1989b): 19 de setembre

Punt Diari (1987): 29 d'octubre

Quaderns del Comerç (1988): "El pà estrena llibertat". *Cambres de Comerç de Catalunya*, 31:1-4.

5.2.11 - T-500 PURATOS - Sils

Entrevista realitzada el 10 d'octubre de 1991 a D. Juan Ehlis, Consejero Delegado de T500- PURATOS, i al Sr. Carlo Balducci, Director Tècnic de la planta de Sils.

Introducció

Aquesta empresa es va crear l'any 1966 per la família Ehlis i ha pasat a formar part posteriorment del grup belga PURATOS, amb seu a Bruselas. Es dedica a la fabricació de greixos i aditius industrials (margarines, greixos per a fleques i pastisseria industrial). Actualment pertany a aquest grup en un 64 %, i la resta de les accions són propietat de la família Ellis (que també participen en Puratos de forma indirecta).

La facturació de l'empresa (ALIMARKET 1990) era de 3352 milions de pessetes l'any 1988, amb un capital de 168 milions i un benefici de 158 milions. Alguns fabricats es realitzen en aquest centre, i d'altres a Sant Just Desvern, Barcelona, on tenen la seu central per a Espanya, i l'administració de l'empresa. Altres centres de distribució s'ubiquen a Reus i Tarragona

Orígen

La ubicació a Sils es deu a la residència de la família Ehlis, que des dels anys sixantes tenien una casa a Lloret, i van temanten ir contactes per a obrir una sucursal a Espanya, aconseguint molt fàcilment els terrenys actuals, ben comunicats a peu de carretera. Això es va crear l'empresa l'any 1966, que posteriorment s'ha anat tecnificant fins arribar a la pràctica automatització total de la producció actualment.

El major inconvenient que van trobar (solucionat amb posterioritat) era la manca d'aigua a la zona, que perforacions a gran fondària, però, permetièren obtenir tot l'aigua necessària pel procés productiu, siguen ara abundant i de qualitat.

Aquesta empresa ha seguit un procés continuat d'inversions, més o menys actualitzant la majoria d'instal.lacions a mesura que quedaven en dess o obsoletes. Fa tres anys van efectuar fortes inversions, per 300 milions de ptes., fins la pràctica total automatització de la producció.

Ocupació i organització

Els estudis són primaris en un 95% dels casos. La resta correspon a un Enginyer Industrial (Gerent) i dos titulats de grau mig (Enginyers Tècnics en laboratori, per a la supervisió del control de qualitat)

Les categories existents són les normals en el ram alimentari, segons conveni, però hi han 3 persones fora de conveni (a més lògicament del personal directiu de Barcelona), i a la resta s'els aplica, a més de la retribució oficial, d'altres específiques seguint criteris de l'empresa. Si a això afegim el diferent tracte quant a aplicació de primes i hores extres, ens trobem amb una planta amb sous completament flexibles i diferenciats per a cada treballador. Tot i això, les diferències no són grans (entre 2,5 milions i 1,5 milions en fàbrica). El tipus de treball s'adapta a les necessitat de la companyia en cada moment, no existint llocs específics de treball, sinò que s'efectua una rotació periòdica.

La plantilla, a excepció del Gerent, resideix als municipis de Vidreres i Sils en un 95%, i la resta a Cassà i Llagostera. El gerent és italià, porta 10 anys en aquest grup, a altres sucursals estrangeres, i anteriorment havia treballar 15 anys en diversos llocs tècnics de la multinacional Unilever.

No hi ha mobilitat de la plantilla, a excepció del gerent i els dos tècnics, que van a la seu central 2 cops al mes. A més el gerent visita 4 vegades a l'any la seu central a Bèlgica, o altres empreses del grup a l'estranger, i aïsteix a les principals fires d'alimentació espanyoles amb altres directius (Sevilla, Barcelona, Xixona), i alguna a l'estranger, com la de Bruseles, amb motiu de les estades exteriors.

Finances i altres serveis

Totes les operacions de tot tipus s'efectuen mitjançant la seu central, a Barcelona, D'ahí que els sols contactes amb la banca local sigui pel pagament de nòmines i algunes ingressos de remeses a tal efecte.

Tot el procés es fa amb personal de la planta, a excepció del transport contractat amb dos companyies, per la qual cosa no hi han contactes de subministraments locals o comarcals que no siguin els relacionats amb les operacions de

manteniment que obliguin a algunes petites compres a Girona.

Organització

L'organigrama és bàsicament de caràcter productiu, ja que hi ha un departament de producció dividit en dues seccions per a dues divisions de producte, i uns serveis d'Administració, Laboratori i varis que depenen directament del Director. Al front de les seccions esmentades hi han dos caps de secció, a nivell d'encarregats de divisió. D'ahí que la activitat exclusiva sigui de caràcter productiu.

La supervisió s'efecta de forma directa un cap a l'any per personal tècnic de Barcelona, al que en ocasions acompanya algun altre de la multinacional. El control es fa de forma diària al rebre de Barcelona informació sobre diferents ratis de producció i magatzem. La seu central també envia un Balanç mensual i altres informacions a Bruxeles cada mes.

Els darrers canvis organitzatius es van presentar en relació amb l'ampliació i automatització de la línia al llarg dels darrers tres anys, amb una inversió de l'ordre dels 300 milions de pes., que comportà adaptació i una certa preparació de la plantilla preexistent.

No hi han cursos de preparació del personal, i el tipus d'aprenentatge que es realitza és força senzill, i s'efectua sobre la marxa. El treball es troba individualitzat, però amb una rotació considerable, per a mantenir un ampli coneixement dels diferents llocs i suplir les mancances puntuals. El sou, es diferencia en cada cas, segons el rendiment de cada treballador.

Aspectes productius

Els inputs per a la preparació dels diversos components són els productes químics i cereals (soja, blat, etc.) que entren com a components del producte acabat, i que són subministrats per dues empreses majoristes de la província de Barcelona en la seva majoria, ja que no existeixen compres importants entre empreses del grup (al no tenir filials pròximes).

Els serveis *subcontractats* són els transports amb Norestrans de Girona, i Transports Ochoa. A més disposen d'una xarxa continuada de degustadors

autònoms, subcontractats en actuacions puntuals, pels diferents productes i estructurats a les diferents delegacions i cases subministradores. També la neteja és subcontractada i la realitza una casa externa de Girona, i pel manteniment tenen contactes amb algunes empreses de les rodalies i alguns autònoms, quan es tracta de coses sense major importància. En altres casos cal avisar als tècnics de les cases subministradores de les instal·lacions.

El control de qualitat s'efecta a la mateixa planta, per part del laboratori d'anàlisi, amb 4 persones encarregades de supervisar els diferents productes processats. Tot i això no es realitza investigació ni a Sils ni a Barcelona, ja que la multinacional té un Centre de Qualitat a Bruseles que s'en cuida d'obtenir nous productes i marques, que posteriorment es produeixen a les 24 plantes arreu el món.

Solament hi ha una certa assistència del grup en el subministrament de carregadores i trailers que es compren seguint directrius de la multinacional, i en els diferents aspectes tècnics decidits a Bruselas (la direcció de Sils depèn de Bruseles per a consultes i requeriments de tipus tècnic, i no pas des de Barcelona).

Aspectes comercials

No hi han subministraments a altres empreses del grup ja que, al ser la única empresa del grup a Espanya, abasteix tot el mercat nacional de forma directa des dels magatzems de Sils.

Les vendes es realitzen en un 50 % al mercat català, i la resta molt diversificat en multitud de petits clients (flaquers i pastissers sobretot) arreu l'Estat. No realitzen exportacions.

Varis

Es tracta d'una *empresa-illa*, al bell mig del camp i desconectada completament de la resta del teixit industrial local, a excepció d'algunes feines de manteniment i transports.

Informació general del grup d'empreses

Els articles del grup són molt variats (cada any apareixen, si més no dues o tres marques, amb algun canvi del component de producte (millora del gust, qualitat o materials). Hi ha cinc divisions de productes bàsiques. a) preparats de pa; b) perberlines, bunyols i xuxos; c) per fruita confitada i gelatines d) per cremes (amb llet i aigua); e) xocolata desfeta i f) fabricació de gelats.

Resum

Es tracta d'una *empresa-illa*, tant per la seva ubicació, com per la manca de contactes a nivell local. Les interconnexions es donen en primer grau amb Barcelona i menys importants amb Bruselas,

Hi ha molta *flexibilitat laboral* especialment en matèria salarial. La producció es fa amb personal sense especialitzar i alguns tècnics de grau mig, la majoria de les rodalies. Com en altres casos (Nestlé) la primera ubicació de l'empresa es deu a disponibilitat de terrenys en una pàrea adaptada per a extreure aigua en abundància, i a desmà dels nuclis urbans, per no crear molèsties ni tenir problemes d'expansió futura.

Hi ha una forta dependència de Barcelona en matèria de gestió i de Bruselas en aspectes com la qualitat i de tipus financer. Aquesta empresa es troba enclavada al bell mig del camp, sense altres indústries, i desvinculada completament del medi i el territori, a no ser per la mà d'obra ocupada resident a les rodalies.

Bibliografía

ALIMARKET (1990): *Informe Anual 1988 de Alimentación*. Madrid: Publicaciones Profesionales.

GONZALEZ BURGALETA, Joé Luís (1987): "Comercialización de aceites y grasas". *Información Comercial Española* (4): 101-112.

DGCI- Dirección General de Comercio Exterior (1986): *Comercialización de aceites y grasas*. Madrid: Subdirección General de Estudios y Modernización del Comercio.

DE LA JARA AYALA, F. (19889): *La comercialización agroalimentaria en España*. Madrid: MOPU.

5.3 - ALTRES EMPRESES

5.3.1 - BIMBO, S.A. - Quart

Entrevista mantinguda amb el Director de la delegació de Girona (Quart i Figueres), senyor Pere Pons el 28 de gener de 1992.

Introducció

Es tracta d'una de les empreses alimentàries nacionals més importants (ACTUALIDAD ECONOMICA, 1991), amb una plantilla de 2671 empleats. Les vendes han augmentat considerablement des dels 13.700 milions als 17.400, 19.500, 24800 i 25.000 respectivament els anys 1984, 1986, 1987, 1989 i 1990.

Aquesta empresa té una distribució territorial clarament regional (Gràfic 1) mb el subministrament de productes des d'una fàbrica central a les diferents delegacions ubicades als centres urbans més importants. Els productes s'enmarquen dins els hàbits alimentaris de les societats urbanes, amb una progressiva introducció arreu. Anivell estatal compten amb 1.200 vehicles propis, amb subministraments a més de 80.000 llocs de venda. Tot i que el domicili social segueix a Barcelona, el *mercat de Madrid* és el més important.

Aquesta oposició Madrid-Barcelona per part d'aquesta multinacional pot ser molt rendible en el sentit que la primera es decanta com a àrea més central per la mentalitat nord-americana . Hi ha prou amb recordar la pèrdua que darrerament està experimentant Barcelona per part de seus centrals: Akzo, Phillips, Tabacos de Filipinas, amb tot el que significa quant a trasllats de personal i mentalitat organitzativa. En el cas de Bimbo, també ha estat així els darrers anys, ja que s'ha produït un *meticulòs desbancament del personal directiu de tota la vida*, tradicionalment situat a Barcelona, per personal de Madrid. Un altre aspecte són els diferents gustos alimenticis entre ambdues àrees més mediterrània si cal en el cas de Catalunya.

Aquest pa, on intenen la llet i matèries greixoses conté també fècula de patata que penetra en la preparació del llevat. Es cou en motllos cúbics, i ha estat tradicionalment el *pà anglès*, d'ahí el seu nom. El greix fa que sigui més tendre i es conservi més temps.

La història de la companyia començà l'any 1965 amb la fabricació de *pà anglès*

o de motllo. El mateix any es creà el centre de distribució de Girona i des del 1976 al municipi de Quart, a peu de carretera en una àrea industrial de magatzem i algunes factories locals. L'any 1965, de fet, aquest centre era simplement un senyor de Cassà de la Selva que anava cada matí a Granollers a recollir el pà amb la mateixa furgoneta que el repartia. Era una ruta més associada a la delegació de Granollers que altra cosa, i en aquest sentit resulta prematur parlar de delegació.

La delegació de Figueres es troba al polígon de Vilamalla, abasteix els municipis dels voltants, depenent del magatzem distribuïdor de Quart. Aquesta dependència del magatzem de Vilamalla respecte al de Quart no s'explica a no ser per raons personals, de comissions i poders locals del Director, ja que el sistema adoptat al grup és de descentralització plena de les delegacions (per això es va retrasar la seva apertura durant dos anys). El 1967 obren la segona fàbrica a Coslada i el 1972 a Les Mercedes (ambdues a Madrid); 1973 Palma, 1975 Solares (Santander), el 1981 a Antequera (Màlaga) i el 1985 a Almansa (Albacete) (Veure Gràfic 1).

Entre 1971 i el 1982 Bimbo S.A. va ser filial de l'americana *Campbell Taggart*, (inicialment amb el 50 % i des del 1978 al 100 %), una de les empresa multinacionals més importants d'aquell país, que fou absorbida per **Anheuser Busch** el 1978 (també entre les primeres empreses USA), domiciliada a Saint Louis i vinculada a una família d'origen alemany, que havien començat un negoci cerveser, Budweiser, i posteriorment als snacks, llaunes, congelats i l'alimentació en general, amb una plantilla global de més de 38.000 persones.

Bimbo S.A., en canvi es creà a Mèxic l'any 1945 per la família catalana Cendra, exiliats de la guerra civil, i la fundació a Catalunya es fa amb ocasió de la seva tornada a Catalunya, començant instal·lant supermercats a Barcelona, Tarragona i Salou.

Aquesta companyia ha buscat sempre una ubicació que facilités el trànsit, ja que els seu personal són majorment conductors-venedors, o autovenda. Accessibilitat òptima per la caducitat dels productes, des de la fàbrica de Granollers i altres. Aquesta *adequació al trànsit* és sumament important dins la logística de Bimbo.

En aquest sentit les diverses factories es troben ubicades de forma central dins un radi d'actuació on la proximitat de les àrees urbanes esdevé un factor bàsic,

no solament quant al transport, sinò pel consum urbà d'aquests productes. Totes les plantes fabriquen la majoria de productes, però també s'han especialitzat en alguna varietat en concret (a Las Mercedes-Madrid, en pà torrat, per exemple). El seu tamany i capacitat productiva varia en funció de l'area de subministraments (Gràfic 1). Especialització lògica en funció de la rendibilitat del grup amb dues vessants importants: a) rendibilitat de la producció amb inversions en automatització, organització de torns de treball, programació dels forns (els forns de Bimbo mai no es refreden, funcionen unes vint hores al dia), i b) rendibilitat del transport, conectat amb el punt anterior, ja que el mateix contenidor transporta diferents productes en el seu viatge d'anada i de tornada.

És una empresa que compta amb el suport d'una gama de productes molt estandaritzada a nivell mundial, i amb algunes campanyes de suport logístic (d'amplia difusió en TV i altres medis com la imatge "*los frescos del barrio*" com a sortida a la crisi dels anys 1977/78 i amb l'intent de trencar l'idea del pà de "plàstic" envers el pà de fleca tradicional. Tot i així, Bimbo gasta molt poc en televisió en proporció al seu volum de vendes i només ho fa per necessitat en tres casos:

- a) reforç dels productes més amenaçats per la competència, p.e. Bimbocao.
- b) llençament de nous productes; escasses aparicions, més dirigides al comerciant que no pas al consumidor. que ha variat darrerament, més en la línia de Danone.
- c) la campanya "*los frescos del barrio*" va tenir un èxit radical, inesperat fins i tot, però és la única i es produeix en un moment de crisi econòmica.

És un producte que, per les ofertes tant interessants que fan s'introdueix de forma extraordinària a la fleca tradicional i en especial a les *grans superfícies*, en base a campanyes i la comoditat que representa pels botiguers que no han de vigilar la reposició de les prestatgeries.

Orígen

Els centres de Quart i Figueres no són fabrils i es destinen a magatzem de distribució, per la recepció de tràilers de la fàbrica de Granollers fonamentalment. També comercialitzen alguna gama de productes d'importació d'empreses del grup, però amb un pes minoritari dins el conjunt (marca "Eagles" com cacahuets, etc.). Aquest centre treballa en un 50 % (variable

segons la temporada) per les àrees de costa, ja que es troben més adaptats als gustos alimentaris europeos, dels turistes, que no a l'autòcton.

Per analitzar el comportament de moltes multinacionals nord-americanes solament cal fixar-se en el cas "Eagles". Cacahuets i "snakcs" en general dels que els nord-americans són excedentaris, es van introduir fa 7 anys al mercat espanyol com a plataforma del producte, per assegurar-se un lloc a Europa. En un principi, fins i tot els regalaven i van tenir resistència per part dels consumidors (han hagut de variar el gust que els defenia per tal d'adaptar-se a la clientela local per una manca de previsió i estudi de mercat previ), i també del comerciant, saturat com està de productes *punyetetes*. En total han trigat cinc anys a introduir-ho i només ho han assolit amb èxit a Madrid. Un sema semblant són els refrigerats, un total fracàs ja que no s'adapta als gustos del consumidor ni a la xarxa de distribució pròpia. A irona s'els obliga a treballar-ho perquè és un producte d'àmplia acceptació a França (pasta de croissant refrigerada). En aquest sentit l'any 1988 van crear la Divisió de Productes Diversificats, en especial les línies "*Bimbo refrigerats*" i "*Eagles Snacks*" aperitius (més de 14 presentacions).

El principals inconvenients són l'obsolescència dels camions, amb moltes reparacions i un desgast considerable, així com el magatzem actual, que precisaria d'una remodelació. Parc de vehicles que és reforçat durant l'estiu, tanmateix com la plantilla fixa, amb eventuais i camions que no es fan servir a Barcelona en aquesta època de baix consum. Aquesta obsolescència és el gran problema de tot delegat, tot i que a l'empresa li deu sortir a compte, tot i els costos de les reparacions.

No han efectuat inversions importants els darrers anys, llevat de certes millores, més aviat reparacions o obres pel manteniment dels edificis, i algunes inversions en informàtica de gestió. Totes les delegacions resulten desfasades i precisen remodelacions importants. Cal pensar que *estàn pagant el preu de la transformació dels mercats alimentaris*: fins no fa gaire es cobrava tot al comptat, però ara ja es ven a crèdit a les grans superfícies i fan ofertes importants en determinats proeductes, quan no han de pagar ells per col·locar els seus productes en lloc preferent dins l'hiper, amb efectes molt negatius sobre el "cash-flow".

Ocupació i organització

La plantilla fixa és de 40 persones, que arriba a més del doble al pic de l'estiu, ja que abasten la pràctica totalitat de la província de Girona, la banda nord des del centre de Figueres. A Quart hi són 30 empleats i a Figueres 10.

Tot el personal, a excepció de la secretària, és masculí, i sobretot *conductors-venedors* amb camions propis de la companyia. L'edat mitjana és de 35 anys, que es procura sigui més jove en el cas dels conductors, sobretot pel personal contractat durant l'estiu, ja que aquesta distribució requereix una certa agilitat operativa, més encara a la costa amb les dificultats del transit durant l'estiu.

Dins el personal contractat durant l'estiu predominen els estudiants, que operen en rutes de transport majorment fixes, i amb els mateixos clients. Pel personal fixe es procura renovar les rutes de distribució per diverses raons (flexibilitat, experiència global de l'àrea, confiança, etc.). No hi han torns, i la jornada laboral és *flexible*, relacionada amb la durada de la ruta, normalment des de les 8 del matí a les 16 hores, retribució a *feina feta*. La qüestió d'escollir una ruta o altra és important des del moment que hi ha una proporció de 2 a 1 (que significa un milió més o menys d'ingressos a l'any) i en aquest sentit representa una *flexibilitat salarial, per tal de primar als treballadors més dòcils o eficients* i utilitzat com a moneda de canvi per part del delegat.

A final de temporada, aquest personal eventual passava a cobrar el subsidi d'atur, i tornaven a reincorporar-se l'empresa a començaments d'estiu, en una tipologia de fixos-discontinus. Un nou decret a punt d'aprovar-se per l'Administració eliminarà les avantatges inherents a aquesta tipologia de contractació.

Del conjunt de la plantilla no hi ha cap persones amb estudis mitjans o superiors; tot tenen estudis primaris solament, a excepció d'alguns conductors de reforç durant l'estiu, generalment estudiants, o altre personal eventual jovent. El personal d'administració i gerència ha estat preparat dins l'empresa, i tenen una certa antigüitat (12 anys de mitjana aproximadament).

Dels 40 empleats fixes, 30 són conductors venedors i la resta un mecànic, el director i 5 supervisors o administratius, i 3 empleats de magatzem. Tenint en

compte que es tracta d'un negoci de venda, lògicament en funció dels resultats obtinguts. Els treballadors més antics han anat escollint les rutes amb més comissions, restant les més difícils (o per cobrir vacants d'estiu) pel personal eventual d'estiu.

La remuneració mitjana de la plantilla de venedors és comparativament més elevada que pel mateix lloc de treball entres activitats i sectors similars, però no en resulten diferències considerables entre els venedors. Podriem parlar d'una proporció de 2 a 1 entre el màxim i mínim (inclòs el període d'estiu).

La procedència de la plantilla és molt variada. Hi ha un segment d'un 30 % de les rodalies com Quart i Cassà, i la resta molt diversificat, amb predomini de Salt i Girona, un 50%. També hi ha una certa mobilitat inter centres, ja que per terme mitjà cada any canvien tres empleats que venen d'altres zones de Bimbo i a la inversa.

No es pot parlar de mobilitat de tècnics, tenint en compte que no existeixen, i el Director del centre solament va a Barcelona de forma molt esporàdica. Els seus contactes s'efectuen per telèfon i mòdem i no precisa desplaçament que no siguin reunions anuals, (generalment tres a l'any a Barcelona, Granollers, o altres centres, amb caràcter rotatiu).

Finances i altre serveis

El conjunt de serveis centrals s'efectuen a Barcelona: inversions i finances, nòmina i gestió, etc. Solament resta a aquest centre la pròpia comptabilitat, control i gestió de facturació que es globalitza diàriament per a enviar els resultats a la seu central de Barcelona, i una certa operativa bancària i de gestió de fons, com la subcontracta amb Prosegur pel trasllat de diners (el volum de fons es diàriament de varis milions, sobretot duirant la temporada d'estiu), al ser els propis camioners els que realitzen la major part de cobraments (la clientela és molt diversificada i en general de petit tamany), tenint en compte que els subministraments a grans superfícies s'efectua directament des de fàbrica amb trailers o altres mitjans.

Les decisions financeres, d'assegurances, de manteniment de vehicles fins i tot s'efectuen a la seu central de Barcelona, o a la fàbrica de Granollers, com a principals centres de gestió nacionals i d'àrea.

En aquest sentit es pot parlar d'un acostament molt a prop de la clientela quant a subministraments, gestió i vigilància de la qualitat del producte, però sense nexes de caràcter locals dels diferents centres de distribució, llevat d'alguns contactes amb tallers, o personal subcontractat de caràcter puntual. Malgrat la importància del principal nucli a prop, Girona ciutat, les connexions amb aquesta ciutat són mínimes, solament en algunes reparacions, etc.

Organització

El centre de distribució és gestionat per un Director d'àrea, del que depén tant el centre de Quart com el de Figueres, i en línia directa amb el cap de vendes de Catalunya i Aragó, a Barcelona. D'ell depenen tres encarregats de secció: magatzem, comercial (equip de venedors inclòs) i manteniment. Un equip de quatre *supervisors* de vendes controlen els venedors o tracten amb la clientela, si cal.

L'organigrama de l'empresa s'estructura des d'una **Direcció General**, amb diversos departaments "*staff*" (*R+D*, logística i assessoraments), en dues divisions bàsiques (i una de menys importància, Compres), el **Departament Industrial** i el **Comercial**. Del primer depenen els 6 gerents de planta i del segon els sis gerents de zona. Els gerents de planta estructuren a la vagada l'activitat en 7 seccions bàsiques i quatre gama de productes bàsics (pà i bolleria especialment).

Lògicament la supervisió de la qualitat dels productes, i la seva renovació, i l'arribada al major nombre de punts de venda possibles condicionen la resta de tasques. Per això s'amplia la plantilla sense consideracions d'altra mena, per tal d'assolir els subministraments previstos en les previsions de venda de cada moment.

La necessitat d'una plantilla perfectament flexible a aquest segment de vendes que fluctua per a cada època, esdevé un element bàsic de gestió, és a dir optimització de rutes de transport i personal. Aquestes rutes es marquen en base a l'àmplia experiència dels venedors, per exemple un camió des de Quart que comença a Vidreres-Blanes-Lloret-Tossa-Sant Feliu, i de tornada a Cassà, en funció de la distància i el nombre de clients.

Per la simplicitat de la distribució, no requereix cap mena de gestió directa de la seu central. Diàriament es facilita a aquell la venda global, i les existències disponibles, això com les comandes pels propers dies, que s'efectua amb tràilers, des de la fàbrica central de Granollers (o alguns productes d'altres fàbriques o de filials exteriors).

Per les raons assenyalades, l'estructura organitzativa és estable des de fa molts anys, i han hagut d'efectuar canvis importants. Els darrers cinc anys solament ha estat necessari l'adaptació a nous models de gestió (impresos i mètodes de tractament de les dades, en especial amb un nou sistema informàtic centralitzat). Tot i això la majoria de tasques efectuades es fan *manualment*, fins i tot la comptabilitat diària bàsica a cada centre. Intervé en aquest fet les *dificultats per reeducar* els treballadors: així, per exemple la *informatització dels camions amb terminals portàtils* ha estat lenta i difícil, trigant un any sencer per fer-ho a tot l'Estat.

El tipus d'aprenentatge és sobre la marxa. La dinàmica exigida per la pròpia ruta és la que marca el ritme de treball dels venedors, que aviat s'adapten a l'agilitat necessària de càrrega i descàrrega, cobraments i reposició productiva.

Aspectes productius

La totalitat de subministrament són productes de fàbrica, i un 10% d'una filial que importa productes dels Estats Units en particular. La divisió cerveses es desvincula completament de la divisió de pa i pastisseria i es fa amb altres sistemes mitjançant una filial de Barcelona que les importa directament dels Estats Units. Les activitats relacionades amb el futur **Parc Busch de Vilaseca** (Tarragona) pot generar a la llarga unes relacions de subministraments i publicitàries més estretes entre les diverses divisions de la multinacional a Catalunya i a l'Estat en general. Efectivament, la divisió cerveses és un sector molt més competitiu en el que es fa necessari un venedor que acabi d'ajustar les condicions econòmiques directament amb el client, i això resulta completament incompatible amb el pa i els "snacks".

Les subcontractes no afecta al personal de distribució, ja que la política d'aquesta empresa ha estat tradicionalment pel control del conjunt de la fase de distribució amb personal propi. Això no vol dir que aquests venedors siguin en precari, amb una *alta flexibilitat* (estacionalitat, sou i complements readaptable

cada any, horari i rutes variable i/o modificable i altres). A més a més i ha un empleat de neteja, autònom *subcontractat*, i algunes tasques de reparació de vehicles, no així del transport, íntegrament del grup.

El control de qualitat obliga a la reposició setmanal de la majoria de productes de les prestatgeries assignades a tal efecte a les botigues, amb destrucció periòdica d'excedents caducats al magatzem, o el seu retorn a la fàbrica de Barcelona. Cal dir que aquesta *destrucció real del producte és més imatge que altra cosa*, ja que normalment es reven a col.lectivitats i si no és possible es destina a la nutricció animal (granges). Això té especial importància a la comarca del Vallès, on realment hi ha granges que s'alimenten bàsicament de subproductes de la indústria de la l'alimentació.

Aspectes comercials

Respecte a la fabricació de pa, en aquest moments assistim a un increment progressiu de l'oferta, doncs als pans classics, han aparegut noves varietats originades per la proliferació d'establiments comercials, fleques, pizzeries, cafeteries, etc., amb petits forns industrials; a més del desenvolupament dels fabricats congelats de les principals indústries del ram.

L'evolució del pà al llarg de les darreres dècades, que es descriu a continuació, des de que era un producte intervingut de forma més o menys dura i rigurosa, per l'Estat durant mig segle, segons els moments històrics, i que des del passat any ha esdevingut un bé de consum en una economia de lliure mercat, i amb una competència comercial que s'endivina molt aferrissada.

Des de l'any 1936, quan es va intervenir implacablement mitjançant targetes de racionament, i de ser-hi fet de qualsevol cosa menys de farina de blat, va donar lloc a un mercat negre, i base d'un bon grapat de fortunes familiars ben conegudes dels historiadors localsntemporanis, hom no discutís el preu ni la qualitat. A mitjans dels cinquantes el pa es començà a fer-se farina de blat (sic.): de baixa qualitat, però força comestible, i un cop suprimit el racionament, però encara sotmés a control governamental. Vint anys més tard, l'Administració encara n'intervenía d'alguna manera sobre la fabricació i marcava preus de venda al públic. Era ben clar que el pa romania condemnat a ser un producte amb preu "polític".

Fins l'any 1984 que el Reial Decret 1137/84 de 28 de març deixà en llibertat les peçes inferiors a 125 gms; un any més tard quedaven lliures les peçes especials. Per aquests anys en què ja s'havia alliberat la producció i comerç de blat, el preu de la farina i pa comú continuava, però, encara controlat per l'Estat. A Catalunya la seva comercialització i venda es regula per la normativa pròpia de la Generalitat, Decret 241/82 de 22 de juliol.

Ni encara al setembre de 1986, poc després de l'ingrés a la C.E.E., no es liberalitza el preu de la farina panificable; encara una Ordre de desembre de 1986 exclou tot el pa del Règim de Preus autoritzats, exceptuada una peça amb pes i preu regulat, anomenada "pieza provincial regulada". El primer de gener de 1988 el pa queda definitivament sense control.

Amb aquest procés aperturista del pa ha aparegut de forma molt precipitada una competència ferotge sobre el triangle qualitat-assortiment-preu. Les primeres aparicions, tímides, però, de les anomenades "botigues del pa" amb nous fabricats més variats, a mig camí entre pastisseria-fleca, però més cars també, resulten premonitòries sobre el futur desenvolupament del sector que justament comença ara.

Els economistes habitualment han considerat el pa com un article de primera necessitat, i en aquest sentit el seu consum s'ha considerat a la baixa a mesura que augmentava el nivell de vida. Avui dia, però, s'està produint un canvi substancial en el concepte d'aquest bé, diversificant considerablement l'oferta amb nous productes, més variats, si en hem de guiar per les orientacions observables a països com França, la venda de pa a les grans superfícies creix de forma considerable, on ja tenen un control de l'ordre del 15% del mercat i amb perspectives de creixement fins a un 25% pels propers quatre anys 147.

A casa nostra pot resultar diferent, en especial si considerem que no és producte en voga pel seu caràcter "light", exactament 148 varietats, si exceptuem el cas d'alguns pans dietètics. Tot i així queda ben palesa la massiva implantació de "*croissanteries*", "*viennoiseries*" (per a peçes petites) i d'altres establiments que anirà incrementant l'assortiment i el preu mitjà dels productes, ha augmentat de forma extraordinària.

Relacionat amb el punt anterior, s'observa un increment important del sistema d'establiments amb franquícia per part d'empreses nacionals i estrangeres. A

nostra àrea d'anàlisi l'empresa Bellsolà fa temps que opta per aquesta forma comercial i de control del mercat. Empreses com "La Croissanterie" o "Délifrance" (PUNT DIARI, 1987) troben força seguidors quant a qualitat i servei. Per altra banda, tots els nous projectes d'Autoserveis, Hipers i altres inclouen ja seccions de panificació i difícilment es projecten galeries comercials sense la presència d'aquesta modalitat de fabricació i venda.

Les esmentades botigues, complementen a més la seva activitat de fabricació i de venda directa amb l'elaboració i subministrament d'elaborats pre-cuinats al sector de restauració, quan no subministren ells mateixos els equipament necessaris (forns i utilitatge). L'idea consisteix en la *substitució del despatx de pa per la cocció "in situ"* de moltes, petites i variades especialitats, en un sistema conegut com el pa i dolços fets al moment.

I cada cop més, un ampli sector del públic vol aquest tipus de pa, no ja del dia, sinó cuit al moment; en aquest sentit el flequer tradicional s'haurà d'enfrontar a la competència que els arriba per grans superfícies, i tipus d'oferta; sobretot en aspectes tècnics sobre automatització i l'ús de pastes crues o pre-cuïtes congelades.

El pa de fleca tradicional es continuarà mantenint en tant conservi el seu caràcter artesanal: considerat com a més natural, aquest fabricants difícilment podrà confiar en l'eterna fidelitat de la clientela, i li caldrà fer canvis del tipus d'una adaptació de la sortida del pa a les hores comercials punta o fins i tot amb l'instal·lació de màquines expenedores automàtiques, com ja s'ha fet a algunes estacions de servei de Girona.

El gremi provincial està format per 299 flequers, el 80% dels quals són petits i artesans i el 20% restant petites i grans empreses del sector. El subministrament prové de farineres comarcals en un 80%. El resultat de l'inventari de fabricants de pa per a la Regió II revela dos tipus de fabricants. Unes poques empreses com Bellsolà, Inpanasa, etc. dedicats a l'elaboració de pa i altres productes annexes, a més dels pre-cuinats i congelats, i molts petits fabricants amb caràcter local, que en tot cas amplien la producció en època estival als municipis de la costa.

Resulta, però, difícil poder controlar els lligams de certs fabricants amb les empreses grans (en bona part forànees), que s'abasteixen d'aquests de pasta

congelada per a ultimar la fabricació dels diferents productes. En alguns casos es tracta d'autònoms però que de fet funcionen com assalariats. En altres casos funcionen en base a franquícies amb els grans fabricants. A més la introducció d'aquestes activitats dins el sector de restauració no permet detectar aquest tipus d'activitat si no han estat previament declarats a l'epígraf fiscal corresponent.

Les empreses més importants dins aquesta branca a les nostres comarques són Bellsolà, S.A. i Inpanasa (aquesta del sector pastisseria industrial). La primera té més de 100 treballadors més els corresponents punts de venda i franquícies paral·leles.

A l'apartat comercial es contempen establiments especialitzats, dedicats exclusivament a la venda de pa i alimentació variada, així com els establiments polivalents del ram de l'alimentació en general: establiment d'autoservei o com a secció especialitzada. A més ens trobem amb la introducció de les principals firmes en el sector de restauració en llocs centrals urbans: a Girona tenim el cas de Bellsolà, S.A. amb establiments com Bocatta, subministradors de fast-food, amb molta acceptació pel jovent.

Un altre apartat important d'aquest subsector seria la fabricació del pa. Una primera classificació seria en pa de motlle, l'integral i el de règim, el primer amb un bon suport propagandístic de marca. Per altra banda, el fresc, cuit a la vista del públic, elaborat amb pastes congelades i ofert tot el dia a alguns establiments. Per últim, el pa de flequer, artesanal, elaborat segons la tradició. En conjunt, tot un front d'oferta important. Fins aquí el dilema és saber quin serà el pa del futur, i en aquest sentit hi han certs retrats-robots consistents en un pa sà, cruixòs i consistent, d'una certa tonalitat crema i de pesos i forma diversificats, al igual que el seu preu.

Altres classificacions estarien en funció dels ingredients i característiques de l'elaboració en pa comú i pans especials: el comú s'elabora amb els ingredients bàsics i s'acostuma consumir al dia. Els especials difereixen dels anteriors per la seva composició i format, bé per l'adició o eliminació de certs ingredients, com la sal, etc.; especials pel seu format, quan exigeixen un procés menys mecanitzat, amb més mà d'obra, com el pa de pagès.

L'elaboració del pa resulta força senzilla, i si més no les instal·lacions requerides no ultrapassen d'un forn de llenya artesà, tot i que predominen els de

fuel i elèctrics a partir d'uns certs nivells productius, per comoditat i en especial aquests últims permeten elaboració continuada d'altres components com dolços, pizzas, pa divers al llarg de tot el dia (a més de no obligar a treballar necessàriament a les nits).

En aquest sentit una fase clàssica en l'elaboració del pa és *subcontractada*, en especial al sector restauració que ja compra la pasta elaborada a empreses industrials tipus Bellsolà. Una fornada tradicional obligaria a una lenta preparació a partir de la farina de blat o altres cereals (sègol, per exemple), afegir l'aigua corresponent, el llevat, sal, i altres additius si cal i deixar-la reposar, a ésser possible lentament entre 6 o 7 hores (això és un dels aspectes bàsics per a una bona cocció posterior).

Un cop realitzada la fermentació es realitza la divisió en la forma i peces acostumades per cada flequer (hi ha una estandarització, de kg, de quart, mitjes, rodons, llonguets, etc.) i es passa a la cocció 86.

El pa comú es classifica en les varietats següents:

- *pa de flama o de molla tova*. El d'us més habitual a Catalunya.

- *pa bregat, de molla dura, espanyol o candial*. De textura més compacta que l'anterior, fet amb menys aigua i poc freqüent a Catalunya.

Els pans especials es poden classificar segons la seva durada en pans de consum normal, pel mateix dia de la seva elaboració, i pa d'una més llarga durada, que es mantenen aptes per al consum més de tres dies.

Entre la gran varietat de pans especials es poden esmentar els següents:

- *pa integral*. Elaborat amb farina integral (tal i com resulta de la molta del blat).

- *pa sense sal*.

- *pa francès*. De molla tova, a més de tenir sucre i/o llet, i de forma allargada.

- *panets de Viena*. Rodons, amb molla tova, amb sucre, llet i altres ingredients.

- *pa anglès de motlle*. De secció quadrada, cuit en motlles.

- *pa de pagès*. Arrodonit. Amb crosta gruixuda i grenya (solc) accentuada.

- *llonguets*. Peces de pa petites, ovalades i amb grenya (solc) longitudinal. La

crostra és tova i la molla molt fronja.

- *bastons*. De forma prima i allargada, de crosta seca, cruixent i poca molla.
- *pà amb granyons*. Elaborat amb farina integral a la que s'ha afegit granyons (grans de blat cuits).
- *pa amb segó*. Pa elaborat amb farina a la qual s'ha afegit segó al pastar-ho.
- *pà glutinat*. Elaborat amb farina de blat i gluten de blat (proteïnes).
- *pà al gluten*. De composició semblant a l'anterior, amb menys gluten, però.
- *pà torrat*. Pa que, un cop cuit, es talla a llesques, es torra i envasa.
- *biscota*. Pà que es cou en motlles amb tapa, es talla a llesques, es torra i envasa.
- *pà d'ou, pà de llet, pà de panses, pà amb panses, pà de mel*. Són pans elaborats amb massa de pà a la qual s'ha afegit l'ingredient corresponent que li dona nom. Entre el pà de panses i amb panses hi ha diferència quan a la proporció d'aquelles, més en el primer cas.
- *pà d'altres cereals*. Elaborat amb farina de blat barrejada amb un altre cereal, normalment pà de sègol.
- *pà ratllat*. El producte resultant de la trituració del pa.

Similar a la fabricació del pa, però més industrialitzat seria el procés d'elaboració de les pastes alimentoses. Amb el blat dur com a matèria primera, es realitza la molta fins a la forma de sèmola; un cop afegida aigua i altres ingredients comença el procés de fabricació amb un procés de pastada i emmotllament, pre-assecatge i assecatge, refrigeració i sitja de la pasta. Finalment es envasada pel consum. A la Regió II, però no hi ha cap empresa d'aquest tipus, que admeti un ampli assortiment de pastes quan a qualitat i gustos diferents (pastes simples, compostes, farcides, fresques, etc.).

Quan als diferents tipus de pà oferits, a la C.E.E. existeix actualment un nombre no inferior a les mil especialitats, en tant que a casa nostra l'oferta ve a ser de 35 a 50 referències a un hipermercat; el supermercat de 15 a 25, la fleca tradicional de 20 a 35; una botiga del pà de 50 a 75 (menys quan té caràcter transnacional que ofereix de 60 a 120 referències), les botigues de dietètica, a més a més tenen assortiments de 15 a 40 especialitats.

La Regió II, però, té especialitats normalitzades per part del gremi quant a preus i qualitats, llevat del cas de les especialitats locals que, a més del pà de pagés en té d'altres com el pà de *Sant Lluc*, el de *colzes* o de *crostons*, la *coca* de fleca (que es resseca de seguida).

El procés de fabricació del pa consisteix en la farina de blat o qualsevol altre cereal com a producte bàsic, l'aigua i el llevat, a més d'altres ingredients (complements panaris i coadjuvants). Un cop pastada la massa es deixa fermentar i es divideix en peces disposades per a la cocció posterior. Aquest darrer punt és força important ja que un pa és de bona qualitat, bàsicament pel seu caràcter artesanal, amb elaboració cuidada i fornades llargues, cosa que evidentment encareix la producció, però per contra el producte final és més bo.

Ara assistim a un procés de diversificació per una major demanda de pa de motllo, francès, alemany i italià a la Costa Brava per influència del turisme, però que també ha incidit en la població autòctona, així com per recomanacions dietètiques sobre major consum de fibra per a prevenir malalties. Cal dir que a pesar de ser productes típicament urbans, a l'àmbit de Girona es venen per tot arreu, en particular a la Costa Brava, que justifica d'alguna forma la presència de moltes delegacions que sinó serien deficitàries.

L'elaboració d'algunes d'aquestes varietats en molts casos no suposen més que tornar a produir varietats que havien estat descartades en èpoques anteriors (per modes, elevació del nivell de renda, etc.) com el cas del pa integral, pa negre barreja d'altres cereals i blat de moro, etc. Diversificació de productes que no es realitza, però sense que es paguin més cars, ja que d'alguna forma es cobreix un cert capritx de certs sectors més sofisticats de la població, i molt sovint sense cap causa lògica explicativa (major cost de producció, o el seu valor nutritiu, etc.).

Les vendes de pa a Girona es distribueixen aproximadament així: Un 50 % són vendes fixes de tot l'any. L'altra meitat són periòdiques durant l'estiu. Les àrees més a l'interior i en particular les poblacions de menys de 4000 habitants no arriben a representar més del 15% del conjunt de les vendes. A més a més les vendes efectuades a les grans superfícies i cadenes alimentàries s'escapen al control d'aquests magatzems, ja que són comercialitzades directament des de fàbrica. Per àrees, les poblacions urbanes representen el 80 % del conjunt de les vendes, aproximadament.

Les varietats d'articles (que es solen renovar periòdicament, amb una mitjana de 3 articles anuals) és molt àmplia. Algunes marques com el pa de motllo es manté pràcticament igual amb variacions d'imatge. Hi han les games diferents:

Pà normal, panets, bolleria, frita, integral, pastisseria familiar (magadalenes), pastisseria infantil, varietats especials de pà, i els snacks (d'importació aquestes dues darreres varietats).

Resum

Grup d'empreses que constitueix un exemple històric d'empresa familiar que s'amplia per acabar sent absorbida per un dels lídels de l'alimentació mundial, com a forma més ràpida per fer-se amb un mercat potencial, i que es reven a altre grup alimentari, en la mesura que no encaixi en els objectius a llarg termini d'aquella. Tot i ser un grup d'arrels eminentment catalanes, ha anat perdent aquest caràcter des de la venda als nord-americans, que han preferir dirigir les operacions des de Madrid, substituint progressivament la gestió per personal d'allà, donant un caràcter depenent a les filials catalanes.

En l'actualitat és una empresa amb una alta flexibilitat, especialment dels conductors-venedors (a més de venedors, col.locadors, cobradors en tasques múltiples), un xic més ben pagats que altres de la competència degut a les rutes a preu fet, ampliació de la flota de camions per temporada, preus de transferència en la comecialització d'articles del fgrup i algunes subcontractes de menor importància.

Magatzem-centre de distribució realment obsolet, amb predomini de tasques manuals, però que cal mantenir com a plataforma per l'època d'estiu, ben situat a prop dels mercats urbans i amb una mini-sucursal depenent, a Figueres. Cal dir que la ciosta representa la meitat de vendes de l'any. Els directius no tenen pràcticament mobilitat, operant com a Cap de Magatzem, de fet.

Com a projectes de futur busquen una adaptació de l'estructura comercial a la demanda. Pels productes, major diversificació, garantia i qualitat, i en la vessant tècnica robotització paulatina. A nivell de gestió més informatització i automatització. Tot i no tenir un ampli suport televisiu, intenten canviar la dinàmica publicitària envers el consumidor més que no pas el detallista.

Aquest sistema comercial, pel *petit botiguer és una opció obligada i alhora una imposició que l'empobreix*: el marge comercial és esquifit, i amb aquest sistema de productes no es podràn mantenir mai respecte a una gran superfície. Un aspecte clau és que el comerciant ha de pagar els productes al comptat o

setmanalment (abans d'haver-los venut) en tant que cada cop més Bimbo està adoptant crèdits a mitjà termini a les grans superfícies, si vol introduir allà els seus productes.

Bibliografia

ALIMARKET (1989): *Informe Anual 1988 de Alimentación*. Madrid, Publicaciones Profesionales.

BIMBO, S.A. (1990): *BIMBO, 25 años, 1965-1990*. Barcelona: Salvat.

CABANA, Francesc (1986): *Les multinacionals a Catalunya*. Barcelona, La Magrana

DE LA FUENTE, Carlos E. (1984): *Manual pràctico de pasteleria*. Sevilla: Progenza.

GALGUERA, Eduardo (1991): *Mirando al pan*. Madrid: Draft.

PUJADAS, Romà (1986): *Sistema agro-industrial en un medi descentralitzat*. Barcelona: Universitat de Barcelona, Departament de Geografia. Tesi Doctoral, sense publicar.

VALLEJO DIEZ, C. (1984): *Manual pràctico de panaderia*. Sevilla : Progenza

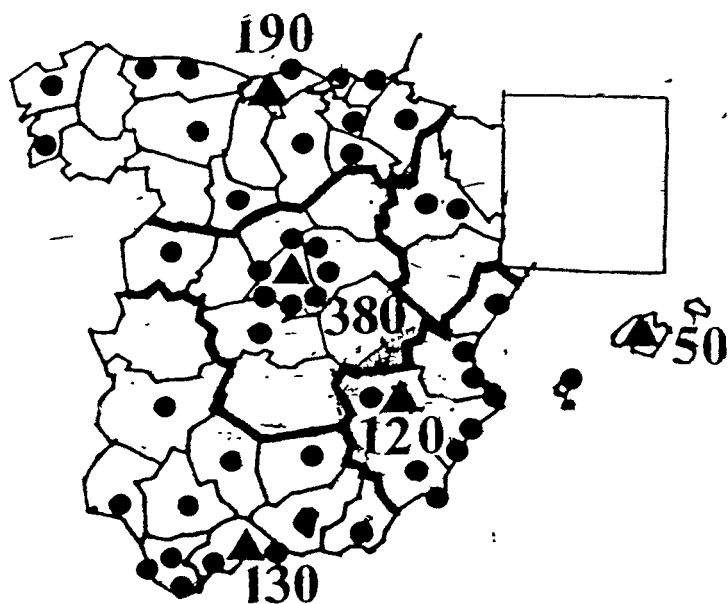
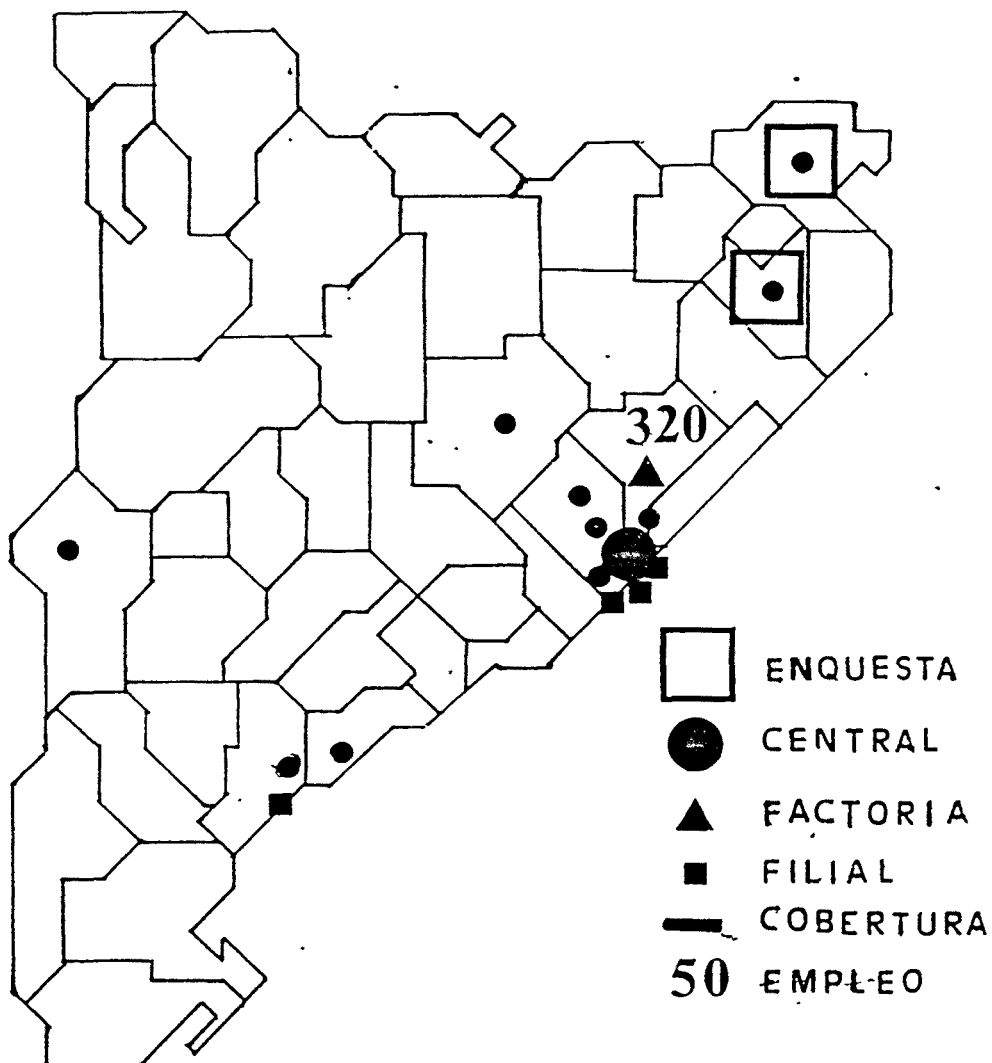
Alguns Diaris i Revistes amb notes sobre Bimbo i el sector

Actualidad Econòmica (1991): "Las mayores empresas españolas", 18-24 de novembre.

Punt Diari (1987): 29 d'octubre.

ANNEXOS

BIMBO



5.3.2 - FRIED CHICKEN COMPANY - Figueres

Entrevista mantinguda amb Maria Rosa Planas, franquiciada de Fried Chicken Company, de Figueres, el 20 de gener de 1992

Introducció

La indústria de la restauració ràpida té el seus orígens als Estats Units, on l'actualitat és la tercera major "indústria" i de més ocupació, amb unes vendes a començaments dels vuitants de 70 bilions de \$ USA i més de 4 milions d'assalariats (WHEELWRIGHT, 1985). Per vendes, anuals, els grups més importants són els següents (en milions de \$ USA).

Mc Donalds	4500
Kentucky Fried Chicken	1200
Burger King	1100
Int. Dairy Q.	823
Wendys	800
Pizza Hut	750
Big Bug	640
Hardees	354
Tastee Freez	354
Arby's	353
Chuch's Fried Chicken	345
Bonanza	340

La majoria operen per sistemes de franquícies (un 75 % dels restaurants de McDonald's són franquiciats per 20 anys i paguen tarifes del 11,45 % de les vendes globals anuals). McDonald's té 7.259 punts de venda al món, dels quals 5918 són als Estats Units), però els analistes denoten una forta saturació del mercat nord-americà, que fomenta aquesta expansió exterior. A alguns països àrabs com el Marroc, han estat prohibits com a suport intitucional als petits negocis familiars.

El cas que analitzem és el primer establiment del grup FFC a l'Estat Espanyol, multinacional canadenca dedicada al "*fast-food*", dins la modalitat de "corner" (que entre altres avantatges permet mantenir una certa independència amb altres productes al franquicidor, com és aquest cas amb hamburgueses i altres propis, com fins ara. Aquest mercat del "*fast-food*" és un mercat en augment, (dins el que considerarien el sector de distribució del sistema agroalimentari) on competeixen firmes franquiciadores com Mc. Donald's, Burger King, VIPs., Holliwwod, Welcom (Wendys); Kentucky Fried Chicken (KFC) i Pizza Hut (aquestes dues del grup Pepsico, a més de Pepsi Cola, Kas i Seven Up, Matutano i Sonrics) totes elles amb un planejament important pels propers deu anys.

El grup Pepsico té 2000 punts Pizza Hut i 9860 Taco Bell's arreu el món. La importància del negoci de les hanburgueses al món ha adquirit una importància tal com per crear un índex comparatiu internacional sobre les diferents "cotitzacions" de 50 països (THE ECONOMIST, 1991). El paisatge urbà s'ens

omplena de Kentucky Fried Chicken, McDonald's, Pizza Huts, franquícies atractives pels empresaris, que ofereixen un "marketing" experimentat, tecnologia i vendes garantitzades. El perill és la desaparició de molts petits bars, restaurants i snacks degut a l'expansió del "fast-food".

Els orígens d'aquesta franquícia es deu als contactes directes, mantinguts per la família al Canadà. Es tracta d'una cafeteria ben localitzada al rovell de l'ou de Figueres, àmplia grandària, però necessitada de reformes. Es tractava de donar-li un nou caire, i en aquests sentit mantenien des de fa temps contactes amb altres cases franquiciadores de restauració, amb un contacte i seguiment, però, molt impersonal.

En aquest sentit Fried Chicken Company potencia més el tracte amb les cases franquiciades i l'assessorament de tot tipus. Arran d'una estada al Canadà (aquesta empresa té la seu social a *Willing, estat d'Alberta*) de la filla de la família estudiant C.O.U., s'encarregà d'averiguar el funcionament i van decidir realitzar un curset a Madrid de "master franquícia", seguint aquesta família el únics en obtenir aquest títol per part de l'empresa.

Van ser decisius el coneixement del sector restauració i el compromís d'obrir al llarg dels propers tres anys tres establiments en àrees de costa, i l'obtenció d'uns rediments mínims. La inversió es realitzà de forma directa per la família Quintana-Planas (sobretot en *maquinària d'importació* americana molt adaptada al sector des dels anys sixantes). A canvi, F.C.C. aporta experiència comercial, avals per a l'obtenció de financiació mitjançant la banca nacional més experimentada en comerç internacional i l'aprovisionament de matèries primeres en condicions més avantatjosa (Coca-Cola, Bimbo, etc.).

El franquiciat ha de complir els requisits estipulats en el contracte: inversions, vendes, suport publicitari, personal, etc. Es tracta però d'una *proba pilot* a Espanya i, tot i existir una experiència prèvia a altres països de la C.E.E., el mercat de restauració espanyol té altres *característiques peculiars*, difícilment previsibles d'entrada. En tal sentit, la família Quintana ha d'enregistrar i subministrar a la companyia una mena de *biblia* amb tota la informació diària, sobre la qual es farà un seguiment trimestral, per endevinar les possibles tendències del mercat, ja que el marge de maniobra en principi resulta molt obert al no existir paràmetres comparatius a l'Estat. El llançament futur de la companyia a llarg termini (via els "masters franquícia" com aquest que quedarien

com una mena de delegats per a diferents àmbits).

Els objectius del sector del *menjar ràpid* a Espanya (EL PAIS, 1992) és d'una àmplia expansió pels propers anys. Aquest restaurant de Figueres és una petita mostra representativa de l'expansió fins i tot en àrees perifèriques i un dels models existents, el *model "corner"* estudiat per a poblacions petites, de menys de 30.000 habitants com Figueres i que funciona en plan pilot tenint en compte que F.C.C. té un major interès per la transmissió de coneixements a poblacions grans, dins un mercat potencial del "fast food" en augment.

Orígen

L'orígen del **franchising** o contracte d'associació, neix a l'any 1929 en el sector tèxtil per part de lanes *Pingouin*, de Roubaix, que ja en 1939 comptava amb 350 franquiciats. Posteriorment aquesta tècnica s'ha difòs més a Nord-amèrica, de la mà de les grans empreses que intenten així escapar-se de la legislació *Antitrust* que, en teoria, garanteix la supervivència del venedor independent.

Des dels anys setantes la importància del sistema franquiciat esdevé per influència dels Estats Units, difonent-lo mitjançant una llei federal, la "*Full Disclosure Act*", i expandint-se a Europa els anys setantes de forma considerable, en especial a França. La importància d'aquests condicionants de caràcter teòric i jurídic són objecte d'amplis anàlisis sobre fluxes financers, "know-how", i salvaguarda de drets (ROCHA, 1987, LELOUP, 1983).

El franchising a Espanya és encara poc desenvolupat a la cua dels països de la C.E.E., si comparem les 117 firmes present (i 16.270 afiliats) amb les 675 a França o les 3790 del Regne Unit. Es tracta, però, d'un comerç associat en constant augment, amb una actuació sotmetsa a certs controls intitucionals, de caràcter nacional i de la C.E.E. (Reglament 4087/88 del 30.11.1988), que davant una reglamentació específica comença a crear jurisprudència en base a algunes sentències-tipus: Benetton, Yves Rocher i altres (DEVASINI, 1990).

La franquícia rau en el "*savoir faire*" *específic* dels franquiciadors (ROCHA, 1987), consistent en un coneixement immaterial original, específic i dinàmic, per èsser aplicat amb una característica essencial: la transferència de l'èxit. Formes de transmissió consistents en: a) *manuals o biblies* sobre tècniques dels "merchandising", pla de finances i comptable.; b) formació del franquiciat ui el

seu personal i c) assistència tècnica. En el cas de FFC solament s'ha donat la primera per la dificultat d'un assessorament continuar degut a la distància.

S'ha mantingut una estructura franquiciada clàssica, com els avals de la firma en la sol.licitud de préstecs bancaris i certs "rappels" als aprovisionament a canvi d'una confiança en el "*partner*" (família Quintana). La modalitat contractual és molt variada i complexa, signat entre persones (jurídica i física), vigilant expresament un bon emplaçament del local amb clàusules de venda en exclusivas, prohibició de competència, contractes de vendes, etc.

La franquícia entra en Espanya a finals de la dècada dels cinquantes, no experimentant una evolució fins l'any 1983 amb l'entrada de les grans cadenes franceses, italianes i nord-americanes, sobretot en moda i restauració ràpida, procés accelerat tras l'ingrés d'Espanya a la C.E.E.. S'espera un desenvolupament creixent del sistema en funció d'una millor regulació jurídica comunitària. També han començat a aparèixer franquiciadors nacionals.

A Espanya, malgrat l'existència d'algunes dades del sector (CECOD, 1986; GIF, 1989) s'adoleix d'estadístiques fiables de l'Administració, més encara sobre volums de facturació, malgrat l'augment espectacular d'aquest tipus de negocis.

En altre ordre de coses, tampoc tenim una definició comunment acceptada, ja que el caràcter contractual que esdevé cada relació permeteria definir-la de forma simple com *serveis orientats al "marketing"*. Dintre dels diferents models existents, la "*franquícia de capital*" és la més usual a les cadenes de "fast food", on s'exigeix al franquiciat un nivell d'experiència considerable en el sector, i una inversió elevada, a canvi de la marca i l'assessorament. El cas que analitzem és aquest últim, amb l'avantatge de l'àmplia experiència prèvia de la família en el sector, el seu dinamisme innovador i la fluïdesa d'informació i experiència amb F.C.C.

Havien hagut altres persones interessades en obtenir l'exclusiva franquícia de FFC, que ho van aconseguir per manca d'experiència al sector. Majorment persones o grups a la recerca de negocis d'una certa rendibilitat i escassa inversió (F.C.C. en canvi, més que una rendibilitat busca bàsicament *introduir-se en un mercat difíci i desconegut*, de la mà de bons professionals, i perspectives a llarg termini. Tot i establir-se en un nucli petit com Figueres, hi

han d'altres avantatges derivades de la proximitat de la frontera, la centralitat com a ciutat artística (Museu Dalí) influència del sector turístic a la població i proximitat de la costa i un mercat complementari durant l'estiu (tot i així si hem de parlar de nacionalitats turístiques, aquest model anglo-saxò de menjar ràpid té una major introducció al turista anglès que no al francès o alemany, més importants a la Costa Brava Nord).

Els termes del conveni de franquícia obliga a l'empresa a l'apertura els propers tres anys de dos nous establiments similars, possiblement a Roses i Ampuriabrava (ciutats que juntament amb Figueres configuren el petit triangle urbà de l'Alt Empordà) i el manteniment d'unes vendes i qualitats exigibles mínimament (cal considerar que el gust alimentari català encara no està adaptat de forma massiva a preparars més exòtics com els tacos mexicans, els sandwiches freds i la "cultura -incultura- de menjar amb les mans". Resulten, si més no curioses, les explicacions de F.C.C. per *justificar els seus orígens històrics* (Bob Wilde, habitant de les praderes americanes, on predomina la ramaderia de vaquí, es va fer famós per la venda de pollastres fregits a la població de Welling, creador de F.C.C. i venedor de la seva pròpia recepta, molt difosa pel Canadà).

La modalitat franquiciada té cada cop més adeptes al món empresarial, per la seva adaptació al mercat i gustos del consumidor. En general sals serveis i l'alimentació en particular (ROCHA, 1987). La franquícia com a mètode de col.laboració d'empreses independents, en teoria, suposa una eficaç utilització de factors de producció escassos com capital i iniciativa empresarial experimentada. En la pràctica, però, representa una internacionalització progressiva de *marques i dependència* exterior (A.E.F., 1989).

Aquest model alimentari ha estat molt criticat, en particular pel fort contingut de greixos animals. Els darrers anys, però, assistim a un canvi d'estratègia a la defensiva per part de les multinacionals, no solament per erradicar la mala imatge de "*menjar escombreria*" (adaptant nous productes amb menys continguts en colesterol) i potenciant l'imatge de qualitat, higiene, funcionalitat, economia i valor nutritiu.

Psicològicament el menjar ràpid, com els telefilms nord-americans, és un mit que identifica sistemes importats amb millor qualitat alimentària (ALLAIN, 1985), sobretot pel jovent, que mostra una tendència natural a trencar els valors

socials. Aquesta internacionalització del model (com les pautes socials en matèria de transport, moda o vivenda), es realitza al llarg de diverses generacions, d'una forma lenta i que, a més del seu elevat cost per molts estrats socials, limita consideràblement la seva expansió.

Algunes campanyes occidentals han criticat la promoció d'aquesta mediocritat americana, com de *banalització i uniformitat* internacional en matèria alimentària, on el paper de les firmes multinacionals són el vector principal que articula el procès de progressiva internacionalització amb una àmplia cobertura prestada a les filials. (GUERRY DE BEAUREGARD, 1988).

Com indica un manual de F.C.C.: "... aviat el públic es cansà de menjar sempre hamburgueses, sense existir altres productes per variar... sempre existia algun membre del grup que estava avorrit de menjar-les... ahí estava el producte de Bob Wilde, per alegrar els paladars més exigents, el pollastre fregit de F.C.C.". Menjar arrebosat a pressió mitjançant una maquinària especial a altes temperatures (310° F.) i adaptat al sistema "take away".

L'adaptació als diferents paladars s'assoleix amb una àmplia oferta de productes apropiats als gustos alimentaris locals. Aquesta oferta es complementa amb complements com amanides, croquetes, gelats de iogurt i "sundaes".

En general els establiments F.C.C. s'han de localitzar dins un carrer comercial, zona peatonal, passeig marítim i proximitat de grans botigues (la localització a prop del mercat potencial o aproximació al client és la tònica dominant), respectant (?) sempre els barris històrics de les ciutats.

Els inconvenients principals ja han estat assenyalats, bàsicament la dimensió reduïda de Figueres com a mercat consumidor i els gustos alimentaris mediterranis, difícils de canviar. Aquest aspecte està relacionat amb l'anterior, al considerar-que és precisament el caràcter urbà i la funcionalitat d'aquests establiments que donen lloc a la *cultura del "fast food"*. La fricció distància pot resultar un altre inconvenient tenint en compte que el fluxe d'informació es realitza entre un establiment molt petit de Catalunya, i una gran cadena del Canadà, on aspectes com la supervisió i el control, l'assessorament, etc., poden descuidar-se, en bona part.

El factor risc o la inversió realitzada propiament és de l'ordre dels 10 milions de

pessetes més el cost de la franquícia, sense determinar. Insistim en el fet de ser una experiència pilot, on els resultats estàn sense determinar d'antemà. F.C.C. minimitza el risc per diferents factors: En primer lloc la inversió anterior s'ha efectuat per la família Quintana (el problema que sol representar trobar un local cèntric queda resolt) i en tot cas caldria parlar de previsions de beneficis futurs per obtenir rentabilitat per a la inversió (considerant el valor patrimonial de local més inversions, interessos, etc.) i comparativament entre aquesta i altres inversions possibles alternatives (es tracta d'una inversió forta que difícilment resultarà rentable a curt termini). Tot i així el negoci en sí ja necessitava una reforma en profunditat, i en aquest sentit es combina reforma amb projecció de futur i altres lligams amb l'empresa franquiciadora més a llarg termini.

El valor empíric del model McDonald's es constitueix en exemple a seguir, des de l'aparició del primer *parking-hanburgueseria* en Califòrnia el 1955 fins ara, que operen amb més de 9500 magatzems. El control McDonald's es basa en un àmpli suport publicitari de 700 milions de \$ anuals. Arran de la campanya adversa internacional de les autoritats sanitàries, han començat a vigilar el gust i una dieta més equilibrada als menjars.

És evident que el mercat del "fast -food" creix a casa nostra, però, de forma diferent al món anglo-saxò, tenint en compte que requereix una adaptació dels menús als gustos tradicionals i utilitzant una estratègia de *localització als centres històrics* de les ciutats i combinant l'estètica i imatge amb un creixent suport publicitari. Model d'organització similar al de FFC, i que es descriu en alguns manuals d'organització (DAFT, 1986), model basat en productes diferenciats de qualitat a baix cost, publicitat creixent i una cultura d'organització consistent en "*slogans*", *símbols i insistència en la filosofia de grup*, amb el reforçament d'un sistema de valors empresarials comú.

En definitiva, un *model d'estructura simple*, consistent en una estratègia de supervivència basada en el creixement, empleats molt joves, tecnologia simple, entorn poc competitiu, escassa formació professional, estructura funcional, supervisió directa i sense suport tècnic, on el gestor (franquiciat) és el màxim responsable.

Ocupació i organització

Les normes de F.C.C. són que els establiments han de tenir una disposició

similar (a més de la uniformitat de productes i qualitats): colors, estructura, mobiliari, etc. per permetre una rotació constant i segura dels clients (sempre una taula disposada). En matèria de personal es segueix la mateixa norma. El cuiner, generalment fixe en plantilla com en aquest cas, ha de ser una persona jove i dinàmica, interessada extraordinàriament pel seu ofici. Moltes d'aquestes tècniques han estat adaptades dels models organitzatius japonesos, com el control de la qualitat, els vincles estrets entre empresari i treballadors, suggeriments de millora d'operaris i clients, control de aqualitat, eliminació d'estocs.

La resta, les "caixeres-preparadores" en precari, molt joves, en qualitat d'aprenents eventuais (dues en aquest cas). Tractant-se d'un establiment tipus "corner" un altre cambrer cobreix al bar tradicional les especialitats que es continuen mantinguent com fins ara (hamburgueses autòctones, begudes, cafeteria).

El nivell d'estudis del personal són d'E.G.B. (seràn 6 considerant els dos titulars del negoci, més altre d'eventual en cas d'ampliació o per hores), ja que és una professió molt canviant (treball eventual) on el treballador/a abandona davant altres alternatives de menys hores setmanals, etc.

Les categories no existeixen pràcticament ja que en aquest tipus de negoci la retribució molt personalitzada, en funció de la dedicació, simpatia personal, familiarització amb l'empresari, etc. La perentorietat de l'empleo també condiona una certa explotació en molt d'aquests establiments, hores extres sense retribuir, adaptació a l'horari comercial, promeses de treball fixe, manca de sindicació etc., en definitiva un sector molt precari com és tota la restauració en general, i els negocis familiars en concret.

El personal és completament local, i molt jove. Solament hi ha un cambrer de 35 anys, que ja hi era abans i que continuarà cuidant-se dels aspectes ja existents, com és l'apartat de bar i les pròpies especialitats.

Aquest canvi qualitatiu i quantitatiu respecte al sistema anterior de cafeteria-snack determina (de fet ja s'ha fet) una certa mobilitat. Als viatges previs per contactes amb la companyia (al Canadà, i a cursets preparatoris a Madrid) en un futur caldrà viatjar per dues raons: un cop a l'any al Canadà pel manteniment de contactes personals amb el grup i de forma més sovintejada si en un futur

s'amplia la xarxa de franquiciats arreu l'Estat, com a supervisors de nous restaurants, entrenament i preparació culinària i organitzativa, etc.

Finances i altres serveis

Els lligams amb la banca, entitats financeres i companyies d'assegurances han estat prefixats d'antemà per F.F.C. Aquest grup, un cop decidits per la família de Figueres com a iniciadors del negoci a Espanya, han aportat els seus banquers i altres assessorament. En aquest sentit, la família Quintana es limita a respondre de forma directa dels crèdits, assegurances, leasing i altres sistemes de financiació signats per tal de posar en marxa el negoci en les condicions exigides per la companyia.

En concret, els bancs amb els que havien d'operar han estat determinats des del Canadà, entre aquests banquers nacionals amb àmplia experiència del negoci internacional, o connectats amb els banquers propis de la companyia canadenca. Un simple aval determina l'obtenció del conjunt de facilitats, quedant la companyia relegada a un segon plà de responsabilitat (aquesta queda aminorada mitjançant el control directe i continuat proporcionat per la franquiciada). En matèria d'assegurances el grup F.C.C. recomana una o varies companyies amb les que habitualment treballen (les motivacions podrien ser o bé l'obtenció de descomptes pels franquiciats o un cert desviament de beneficis encoberts al obtenir la seu central certs "rappels" o altres ingressos indirectes, amb la qual cosa s'assemblaria als preus de transferència entre filials de multinacionals).

Les connexions de caràcter local es donaràn en la mesura que es pogui mantenir la independència en la negociació amb proveïdors comarcals o en l'elecció de components substitutius als empleats per les grans cadenes del "fast food". En aquest cas els productes subministrats resten condicionats als paràmetres requerits per la franquiciadora, i sobretot el grau d'elaboració dels pre-cuinats.

Hi han lligams exteriors importants, alguns de forma directa com la compra d'amanides preparades a l'engròs a la casa Pascual de Perpignan. En altres casos són distribuïdors de productes nacionals, però dependents de grups multinacionals. Aquestes relacions comercials poden canviar en qualsevol moment en funció dels objectius bàsics de la companyia, com és el manteniment d'uns estàndars de qualitat en tot moment.

Organització

Es tracta d'una empresa familiar on els propietaris han perdut bona part de la seva autonomia al haver de treballar en funció dels distamens programats per F.F.C. A canvi, comparteixen uns beneficis, previsiblement superiors als obtinguts de forma individual en molts casos. També el factor risc és considerablement més elevat, al haver de mantenir una política d'inversions continuada.

Des del punt de vista organitzatiu, franquiciadora i franquiciada consideren el negoci com si fos enterament propi. Malgrat la desproporció del risc existent, hi ha una *quasi-línia jeràrquica* entre els directius candencs, en aquest cas, i la petita empresa, en una situació de dependència considerable.

El major èmfasi des del punt de vista del negoci és la *imatge comercial* per una banda, el manteniment d'uns *estàndars de qualitat* exigits i la *projecció futura* del grup. Des d'aquest punt de vista pels iniciadors d'aquests tipus de negoci representa viure l'empresa més directament en tots els aspectes, procurant incrementar al màxim la difusió dels seus productes, i per a una consolidació de la marca.

El tipus d'informació subministrada és sobre vendes i comportaments del consumidor, cada sis mesos a la companyia, que s'en cuidarà de renovar el contracte de franquícia o no en funció dels objectius assolits.

Els canvis soferts no solament afecten a la pròpia inversió en el negoci (maquinaria fonamentalment), sinó nova distribució, mobiliari, publicitat que abans no en feien, etc. Aquesta política de canvis adaptatius s'ha de mantenir sempre per aconseguir estar en primera línia d'oferta gastronòmica: invertint més en publicitat, ampliant la seva xarxa de distribució, canviant i adaptant productes, ampliant el segment consumidor a edats adultes, etc.

L'adiestrament és molt senzill, tenint en compte que la majoria dels menjars venen preparats coses ja venen preparades, i solament cal adiestrar-se en el manteniment d'uns mínims d'higiene, i organització de les diferents tasques "*sobre la marxa*", bàsicament disposar continuament d'un espai a punt per a consumir, i adaptant el personal a hores pic, en especial certes hores de concentració del jovent, etc.

Aspectes productius

L'objectiu que es busca en aquest tipus d'establiments és una relació fluida i de control amb els proveïdors, sobretot els de pollastres com a principal component. Les cases comercials grans (Callís per citar el més pròxim), per la seva dimensió, no tenen una relació tant fluida amb els clients com els escorxadors petits. En tal sentit operen amb Quintana i Fills, S.A., de Riudellots, que els permet en qualsevol moment no solament accedir al responsable de qualsevol anomalia (reclamacions, devolucions, etc.), sinò un diàleg directe amb l'operari encarregat de trocejar el pollastre, com si fos un producte de marca, amb un adiestrament previ del franquiciador de F.C.C.

Aquests subministradors són integradors i un escorxador petit, que té una delegació a Figueres (cal considerar la implantació avícola a l'Alt Empordà i als voltants de Figueres en particular, segons Gràfic 1 de Callís).

Les amanides són altres de les especialitats de la casa. Al no existir empreses de caràcter local que preparin amanides a l'engròs a mig fer, i per raons de preu, es compren a la casa Pascual de *Perpignan* (relativament a prop de Figueres, tot i que la col i altres components resulten un xic diferents a l'amanida del país), a l'engròs, i disposada solament per posar en caixetes pel seu consum (també ha estat una recomanació de F.F.C.)

Altres productes menys importants, com les begudes, de Coca-Cola, el pa Bimbo (al ser el més adaptat a la qualitat i gust americà), patates congelades Mc. Kain, són empreses (distribuidors en aquest cas) recomanades pel F.C.C., no solament en funció de paràmetres de qualitat, sinò per raons de preus (obtenció de rappels i descomptes, relacions de propietat i altres). Com es veu, les estratègies de les multinacionals funcionen de múltiples formes.

Tenint en compte el tamany reduït del negoci, no cal tenir subcontractes habituals com la neteja, etc, sinò que els propis operaris es poden encarregar d'aquestes funcions. Les subcontractes reals són els subministraments, ja que en lloc de realitzar tasques culinàries que altre model de restauració es fan directament, aquí en canvi es busca un estalvi de temps (pollastres ja trocejats, precuinats disposats per fregir, gelats a punt, etc.)

Les empreses subministradores no són ben bé subcontractades, però aquests grups multinacionals de l'alimentació mels hi marquen unes pautes de fabricació molt personalitzades. A canvi els fabricants de pre-cuinats i càrnics aconseguixen entrar en un mercat molt especialitzat i ampli, amb bones perspectives.

El tipus de control de qualitat que es realitza ha de ser continu, ja que en qualsevol moment F.C.C. pot verificar les qualitats aconseguides. Altres controls, de caràcter comercial, mancances tècniques etc., es verifiquen mitjançant un ampli informe a enviar a la seu central de Welling cada sis mesos (amb les desviacions planejades en funció dels objectius).

Els "Master Franquicia" com aquest s'en cuiden, a més a més, de realitzar supervisions, trainings, etc. dels centres dependents, així com una certa supervisió dels establiments del seu àmbit. No és aquest el cas, de moment, tenint en compte que justament ara comencen a operar a l'Estat. La dinàmica futura, però, serà aquests en cas de decidir-se per l'expansió a nivell estatal.

L'assistència tècnica s'efectua per part de la pròpia empresa subministradora de la maquinària (dels seus representants a Barcelona ja que la maquinària és nord-americana, adaptada a la fabricació de "fast-food", i molt sovint lligats de forma directa als interessos de la restauració).

Altres assistències com les fórmules, condiments, especialitats, etc. és donada directament per la seu central.

Aspectes comercials

En principi Fried Chicken Company no té altres lligams a l'Estat espanyol que aquesta franquiciada, però la seva estratègia a altres països ha estat començar pels establiments de distribució, fins a la creació d'empreses filials que abasteixen certs inputs, com la carn o certs pre-cuinats.

Les vendes tenen un caràcter eminentment local, tot i que el comerç de Figueres, en general, manté a més a més un cert segment turístic, en especial de francesos, alguns dels quals solen comprar (a Figueres, a Port Bou i Roses) de forma habitual, sobretot quan la paritat de la pesseta resulta comparativament millor.

Resum

La mà d'obra de empreses com aquesta és molt flexible i adaptable a les diferents tasques de l'ofici, trigant en especial persones molt col·laboradores, identificats amb els objectius de l'empresari

Ens trobem davant un cas evident de franquícia de capital, on es requereix al franquiciat un elevat nivell d'inversió i experiència en el negoci. que apareix com a necessitat d'un canvi i d'imatge del negoci.

Al igual que altres negocis entrevistats de Figueres, la contractació de personal jove i *eventual* en especial nois és molt elevada, sinó majoritària. El sistema de franquícia agrava aquest component, davant la necessitat d'obtenir uns resultats prefixats, el pagament de llicències, maquinària d'importació recomanda per la firma. Indirectament hi ha una contraprestació dels "partners" al facilitar la multinacional tot un seguit d'informació acumulada sobre el mercat, trimestralment, per a la presa de decisions futura.

Els lligams territorials es mantenen en part quan al subministrament dels inputs principals (d'uns escorxadors d'aviram amb sucursal a Figueres). En canvi altres són de caràcter internacional com Coca-Cola, patates, recomanats per la firma, com a subministraments complementaris.

La franquícia pot ser en alguns casos una estratègia a seguir per les Pymes, sobretot per aquelles necessitats d'una base tècnica i d'assessorament important, a més de facilitar un suport logístic important (orientació, cobertura financera, etc.). A canvi, la dependència exterior dels "partners", que es converteixen en quasi-treballador/inversor. Defet, en aquest cas no és un sol empresari, sinó que tota la família actua com a tal, fins i tot el fill, Diplomat en Empresarials.

És un model que té molt en comú amb el tipus d'organització japonesa, com el control de qualitat, imatge, flexibilitat, innovació i el vincles entre empresa i treballadors, i altres tècniques, en ordre a potenciar les actitud personals. En altre ordre de coses, el control exercit sobre els aprovisionaments, utilitzant un escorxadors petit, fàcilment controlable, amb subministres *just-in-time*, per evitat estocs innecessaris. En fi, un negoci que funciona amb estructura de clan, a una escala petita, però, amb molts dels esquemes japonesos de producció, que més

que un benefici busquen una implantació en el mercat a llarg termini.

Bibliografia

ALLAIN, Annelies (1985): "The hamburgerization of the world".
WHEELWRIGHT, Ted, ed.: *Consummers, transnational corporations and development*. Sydney: University of Sydney: 185-190.

BLAKE, Joe (1988): "The battle of the burgers". *Speak up*. Instituto Geografico de Agostini, 10):18-21.

CECOD (1986): *Annuaire de la franchise*. Paris:Cecod.

DAFT, L. (1986): *Organization theory and design*. New York: West Pu. Co.

DEVASINI, Pierfranco (1990): *Il sistema franchising*. Milano: Etaslibri.

G.I.F. (1989): *Anuario Español de Franchising*. Barcelona: Gestión Industrial del Franchising.

GUERRY DE BEAUREGARD, Michel (1988): "Vers une internationalisation des composants alimentaires". *Annales de Géographie*, 493(3): 2990

INFOPRESS (1990): *The 1990 franchise annual handbook and directory*. New York: Info Press-Lewiston.

LELOUP, Jean Marie (1983): *Droit et pratiques de la franchise*. Paris: Delmas.

ROCHA BRAVO, José Antonio (1987): "La franquicia como concepto teórico, económico y jurídico". *Información Comercial Española*,(4):45-49.

WHEELWRIGHT, Ted, (1985): "The world food industry".
WHEELWRIGHT, Ted, ed. : *Consummers, transnational corporations and development*. Sydney: University of Sydney: 145-182.

Alguns Diaris i Revistes amb notes sobre FFC i el sector

El País (1992). 19 de gener

The Economist (1991): "Big MacCurrencies", 13 d'abril.

5.3.3 - INTERMERCA - Girona

Entrevista mantinguda amb D. Joan Breguel, de I.T.M., S.A., a Barcelona el 22 de gener de 1992

Introducció a la distribució

Possiblement el major desenvolupament experimentat al llarg de la darrera dècada pel sistema agroalimentari hagi estat l'extraordinari canvi en els *canals de distribució*, especialment pels productes no pereceders que, sense eliminar del tot els agents que intervenen (Gràfic 1) els ha obligat a agrupar-se en noves formes associatives, i el *comerç integratassociat*, entre d'altres formes, que apliquen una política centralitzadora, realitzant la majoria de compres en comú (CESDIT, 1983).

Efectivament, els canvis notoris experimentats per nostra societat, les migracions del camp a la ciutat i els nous hàbits de consum, creixement de la capacitat de compra, amoplació de la xarxa de fres a l'hogare, etc., han estat els estímuls primordials per aquesta reestructuració de la distribució alimentària (BRIZ, 1987), aspectes, als que cal afegir la incorporació dins la C.E.E. i l'entrada en acció de firmes consolidades d'empreses.

Noves modalitats que intenten trencar les barreres establertes de la intermediació habitual entre majoristes, minoristes i grups en una zona determinada, més encara quan, com en el cas espanyol, hi han tant poques trabes a l'entrada de nous membres en el sistema distributiu (TORRES, 1985), modalitats que s'indiquen al Gràfic 1. Efectivament, la inversió estrangera en distribució sembla tenir totes les benediccions de la Administració espanyola, i no existeix a la C.E.E. cap país on sigui tan fàcil instal·lar-se, tant la petita com la gran distribució a nivell detallista i grossista, nacional o estranger.

Per a l'empresari, l'estratègia consisteix en l'elecció del canal que millor s'adapti a la seva inversió i objectius a llarg termini (CHIROUZE, 1985), entre les que destaquen el comerç associat i el comerç independent, aquest darrer amb tendència a una desaparició progressiva, degut a l'agresivitat dels altres sistemes.

Des de la creació del primer gran magatzem del món l'any 1852, el "Bon

Marché", per Aristides Boucicaut, i els magatzems populars **Woolwoth**, als Estats Units, aparegut a Nova York el 1879, aquest model ha evolucionat amb noves variacions sobre aquesta primera etapa. Etapa consistent en el predomini fordista del gran magatzem integrat en tres seccions bàsiques: basar, teixits i alimentació. Solament aquesta última en base a ofertes ha aconseguit atraure una clientela darrerament i que ha tingut una forta difusió a Espanya en el sector alimentació. Efectivament, des de la dècada dels sixantes (i l'autoservei ha passat del del 40 % al 63 % en 1982) amb seriosos problemes de funcionament en un principi (a diferència d'altres països europeus) i que ara torna a torna a la càrrega de la mà dels principals grups europeus (intermerca, Leclerc, etc.).

L'associació comercial apareix com a estratègia sense comprometre la independència dels associats i amb diversos graus de vinculació: agrupacions o centrals de compres, societats de gestió, organitzacions de detallistes, cadenes voluntàries, i cadenes franquiciades (PRIETO, 1985), com és el cas d'Intermerca.

L'expansió de la distribució a Espanya es produeix en un procés similar a la realitzada per aquesta transnacional franquiciadora a Bèlgica i a Portugal, però amb característiques molt peculiars en cada cas, tenint en compte les diferents estructures dels mercats nacionals i regional, i dels socis concrets.

Orígen

I.T.M., S.A. , més coneguda per la seva marca, Intermerca, és un model molt peculiar, a mig camí entre franquiciada i comerç associat, que ha tingut un desenvolupament extraordinari des de la seva creació fa dos anys, a Espanya, en base a l'experiència francesa. Es tracta d'una còpia del funcionament dels supermercats Intermarché a França, de la que són franquiciades. A França el desenvolupament del sistema ha estat molt fort (més de 1800 centres de venda que combinen les activitats clàssiques de teixits, basar, alimentació i estacions de gasolina. Estacions de gasolina i butà, que apareixen darrerament a aquells països on hi han preus diferencials com a França, oferint una motivació més per desplaçar-se a les afores de la ciutat, on s'ubiquen aquests tipus d'establiments.

L'any 1988 s'inicien les activitats a Barcelona d'I.T.M., S.A., cadena voluntària creada per un grup de comerciants de la distribució a Barcelona (que

continuen mantenint les seves activitats particulars). El Consell d'Administració agrupa els socis de cada centre, amb més o menys pes en funció a la seva participació, que dediquen un parell de dies per setmana a la gestió d'I.T.M., tot i que continuen amb les seves activitats particulars. A més I.T.M. compta amb personal 20 persones fixes a l'oficina central, que realitzen tasques d'assessorament, planificació i gestió global dels diferents hipermercats Intermerca a l'Estat espanyol.

Aquesta *combinació de comerç associat en cadena voluntària-franquícia* permet d'obtenir uns resultats òptims, en la mesura que implica directament als socis dins la gestió i expansió del negoci. El model de franquícia és de caràcter comercial, caracteritzada per una forta *centralització* del control del franquiciador sobre aspectes com: propietat intel·lectual sobre la marca, constitució d'un bon sistema comercial, adiestrament, pautes de localització, pagament de qüotes, i renovacions de contractes i preus.

La primera etapa va consistir en superar un tamany mínim (quinze punts de venda per començar), capaços de cobrir les despeses dels aprovisionaments a un cost acceptable. És a dir, cobrir un primer objectiu *d'assentaments claus* en forma de "taca d'oli" arreu l'Estat. Tot i així, darrerament la seva presència ha estat més important a Catalunya (nacionalitat dels socis i proximitat a França), però tenen una projecció estatal evident.

Aspectes comercials

I.T.M, o Intermerca, és un sistema d'integració en forma de cadena voluntària amb una franquícia per utilització de marca i serveis comuns d'Intermerca France, i com a tal podria ésser definida en termes de: "associació de comerciants independents que cooperen amb la intenció d'assegurar la coordinació de funcions d'engròs i de detall". Coordinació que té per objecte implantar totes les tècniques conduents a reduir costos de distribució i millorar el preu i la qualitat dels serveis al consumidor (SANCHEZ, 1992). Els principis generals es poden concretar en:

- 1) Independència jurídica i comercial dels membres grossistes i detallistes amb divisions de funcions segons el grau de distribució.
- 2) Organ executiu i oficina central, que centralitza els serveis conjunts a

l'organització amb l'utilització del nom i emblema en comú, que confereix caràcter de xarxa sucursalista potent, de gran *impacte* al consumidor.

3) Concentració i productivitat. Concentració comercial seleccionant articles i proveïdors (en aquest cas fent servir la xarxa exterior Intermerca). Concentració de l'esfera grossista en un nombre determinat d'establiments. Concentració del poder de compra i pressió sobre els proveïdors. A més, la venda de productes de marca pròpia precisa d'articles en exclusiva, amb dependència dels proveïdors a la cadena.

4) Altres serveis són: una política de promoció de les vendes, similar a les cadenes sucursalistes i l'assistència tècnica per assessoraments referents a: modernització i imatge de l'establiment, implantació de nous punts de venda, gestió i cursos de perfeccionament del personal.

El seu funcionament es diferencia d'altres sistemes de distribució, com les cooperatives, en els sentit que cada centre (almenys en una etapa inicial) és una persona física o jurídica diferent que inverteix en alimentació, ampliable com a França a Estació de Servei annexa i botiga de teixits. Les diferències bàsiques amb altres modalitats societàries són que el risc s'assumeix de forma individual, i en canvi es participa en el capital social de I.T.M., S.A. per tal de cobrir les despeses comunes com són els d'aprovisionament, franquícia i estructura.

També hi ha un seguiment periòdic de les xifres de negoci facilitades de forma voluntària pels socis, amb orientació sobre la política que cal adoptar en cada cas. Lògicament les economies d'escala obtingudes en funció del tamany d'aquest quasi-grup d'empreses són considerables. També es diferencien d'altres grups com IFA o VIVO en que no són exclusivament una central de compres, sinó que actuen amb una filosofia de grup i inversions diferenciades en cada cas. Fins aleshores tots els socis procedeixen del ram de l'alimentació, però tenen previst donar entrada a inversors d'altres sectors que podrien gestionar indirectament l'empresa mitjançant un gestor.

L'estratègia del grup és la venda d'una sèrie d'articles, dins una gama àmplia però no tant considerable com a les grans superfícies de grups més consolidats: Pryca, Auchan, Alcampo, etc., implantant-se en poblacions superiors als 15000 habitants i oferint una gama de productes de baixa qualitat, sempre amb ofertes de productes en sec especialment, molt més econòmics que la

competència.

Les avantatges derivades del tamany d'unes *poblacions de segon ordre* permet obtenir sòl més barat i menys impediments en matèria urbanística per a la seva localització, que acostuma a fer-se a *peu de carretera*, amb parking amplis a les entrades i sortides de les poblacions, en llocs no tan centrals com altres establiments de primera línia, però també amb un trànsit diari considerable.

Ocupació i organització

La mà d'obra és eminentment *en precari* :predomini de dones i eventuais amb una forta flexibilitat laboral que tendeixen a convertir-se en fixes a llarg termini, especialment per a les categories més especialitzades, com en encarregat/da, cap de secció, caixera, etc.

El factor preu i limitacions d'articles són els principals trets diferenciadors des del punt de vista de la oferta. Els aprovisionaments s'efectüen en el mercat nacional. Molt sovint són productes estrangers de la pròpia cadena Intermarché a França o proveïdors habituals d'aquells, mitjançant importadors a l'engròs. Efectivament, a la llarga faràn servir cada cop més els mercats internacionals, aprofitant la cojuntura del mercat de canvis i preus corresponents.

L'expansió d'aquest grup d'empreses ha començat a **Barcelona**, amb l'assessorament del grup francès, i en aquests moments compten amb 11 centres a Catalunya (15 a tot l'Estat) situats als municipis següents: A Barcelona, on es situen les oficines centrals i el centre informàtic de gestió i aprovisionaments. El *centre de distribució* es concentra a Hostalric (era més òptima una localització al Vallès però el preu del sòl ha estat un factor decisiu a l'hora d'ubicar aquest centre, prop de la Nacional II i l'autopista A-7). A *Girona, Tona, Manlleu, Premià, Amposta, Tortosa i Tarragona, Sabadell i Terrassa*.

A la resta de l'Estat han continuat l'expansió pel Llevant, on a curt termini pensen obrir el segon *centre de distribució*, a *València*. Fins ara s'han establert a *Benidorm, Torrevieja i Alcira*. A Castella a *Almansa, Medina del Campo i Segovia*. En aquest sentit les ampliacions aniràn seguint la mateixa estratègia que s'ha adoptat fins ara a França, amb algunes variants regionals (en funció dels trets alimentaris diferenciadors i els subministraments locals, amb una oferta

diferenciada per productes *frescos* i més homogènia pel *sec*).

Algunes de les localitzacions esmentades tenen inconvenients, però globalment s'han realitzat estudis en profunditat que s'han sopesat en matèria d'inversions, i amb perspectives a llarg termini (per exemple resulta sintomàtica la imposició de condicions draconianes que poden arribar a imposar als productors alimentaris, i el considerable volum de compres diferides que ha arribat a convertir-se en problemes sectorials considerables).

El cost de transport és un factor escassament important des del punt de vista global -1% del cost-, on cal considerar, però, els petits marges comercials d'actuació, i en aquest sentit es precisa controlar molt acuradament els aprovisionaments -just-in-time-, per evitar estocs innecessaris (un dels grans cavalls de batalla de la distribució), obtenint rappels dels proveïdors, pagant quòtes per la primera línia d'exposició, i en definitiva donant una major agilitat al producte, clau dels enormes beneficis d'aquestes empreses.

La plantilla es variable segons el tamany de cada centre i de l'empresari. Hi ha, però, unes directrius homogènies a seguir des del departament de **Relacions Laborals d'I.T.M.** (una Escola de F.P. al LLevant s'en cuida de formar en poc temps a tot el personal, en particular els llocs d'una certa responsabilitat com encarregat/da, caixera, etc. També tenen previst cursos de reciclar-se en un futur.

La tendència és a l'aprofitament laboral al màxim mitjançant treball precari, però la majoria de la plantilla convé que sigui fixa, ja que la obtenció de rendiments requereix incert temps. Hi ha un predomini de dones, en especial sense cap especialització (que no puguin canviar de feina fàcilment), la pràctica totalitat amb estudis primaris solament, i de les rodalies (en el cas de Girona del Pont Major i Sarrià) que permet una major flexibilitat d'horaris. La retribució és idèntica pel conjunt, a excepció de l'encarregat/da sobre els resultats. Els sous són els mínims per regla general.

La mobilitat afecta solament al propietari en tant que formant part del Consell d'Administració d'I.T.M. l'obliga a les reunions periòdiques a Barcelona o la visita a diferents centres de venda.

L'assessorament ja hem vist que es realitza de forma global per aprofitar tota mena d'economies d'escala amb personal propi de I.T.M. (i un gabinet legal especialitzat). La contractació de serveis financers, es fa globalment amb un assessor propi que orienta en matèria de formes de financiació i bancs recomanats, al igual que les assegurances, els transports, en matèria laboral, etc.

Dins l'organització els aspectes relacionats de forma més directa amb la venda són els més importants, sobretot la venda de productes frescos sobre els que cal tenir un control i supervisió més riguròs.

No s'efectua cap mena de control o intervenció per part de I.T.M. o el grup francès, i cada soci facilita la seva informació per a obtenir un assessorament del grup, o per enmarcar-se en diferents estratègies de caràcter voluntari. Aquests aspectes canviaran a mig termini en la mesura que es consolidin com a grup a Catalunya, o a altres àmbits, amb especialitzacions més regionals.

Si a simple vista es podria pensar que no hi han subcontractes, de fet tot funciona així. Efectivament, a diferència d'altres grans superfícies, tot el personal treballa pel centre (no existeix per exemple, acords amb una carnisseria, o fleca per portar individualment una secció), i altres aspectes com la neteja, també es realitza amb personal propi.

En canvi, al no disposar de transport propi, aquest es fa amb companyies recomanades pel grup; els proveïdors igualment, i en tota una àmplia sèrie de tasques preparatòries dels articles es fan servir subcontractes productives: articles de marca, envasadores, treball en precari de càrrega i descàrrega, serveis annexes arrendats, publicitat, imprentes, trasllats de diners, vigilància i altres. Els serveis centrals d'I.T.M., d'alguna forma representa també una subcontractació per part de l'empresari-inversor individual de tot un ampli paquet de tasques terciàries i quaternàries (investigació en aspectes de tecnologia comercial).

Les compres s'efectuen en aquests moments a Catalunya en un 64 % i la resta íntegrament a l'Estat (a vegades amb productes comprats d'importació més bé de preu).

Resum

La ràpida expansió d'aquest grup i la cobertura d'un segment alimentari "popular" nexistent com és una política d'*ofertes sistemàtiques*, fan preveure una ràpida consolidació del grup, de dues formes: integrant activitats *verticalment* mitjançant la central de compres i *horitzontalment*, ampliant els productes de marca, estacions de servei, agències de viatges i altres activitats.

Hi ha una ocupació en la seva pràctica totalitat femenina (en el cas de Girona el 90 %), de les quals solament el 50 % són fixes, molt renovables periòdicament i amb contractes eventuais i amb condicions horàries abusives (canvis a discreció en funció de les necessitats), la qual cosa representa l'alta flexibilitat laboral existent, que a més dels altres tipus d'avantatges indicades, com la subcontractació i els aprovisionaments, dona lloc a un model empresarial extraordinàriament dinàmic quant a resultats i adaptació a situacions canviant.

El funcionament, similar al d'una cadena sucursalista, confereix a aquest grup una immunitat fiscal important en matèria de *preus de tranferència* amb la casa mare francesa. També en l'actuació com a grup de pressió davant les exigències urbanístiques municipals, amb localització preferent als *nuclis de segon ordre*, on la competència és inexistent, destruint un ampli segment comercial, de petits negocis, alimentaris sobretot.

Resulta extraordinari el predomini de treball femení, per la seva major flexibilitat i adaptació a les necessitats de l'empresari, i menor conflictivitat social. Mà d'obra escasament especialitzada i amb retribucions salarials inferiors, jornada laboral fraccionada i altres desavantatges.

Amb Intermerca, possiblement de forma similar al que està passant amb altres cadenes internacionals, s'ha passat a entendre la distribució alimentària no ja en el àmbit regional, tipus Mercabarna, sinò utilitzant tot un ampli conjunt de tècniques i assessoraments a nivell internacional, amb el consegüent canvi de dimensió i noves oportunitats d'actuació en un mercat de més oportunitats, però també per això més competitiu.

A nivell territorial, entre altres aspectes, implica una estandarització del consum amb importació d'habits, no solament alimentaris, sinò pautes de localització similars a altres indrets de la C.E.E. I en la mesura que les connexions econòmiques s'externalitzen més, s'abandona per altra banda es estructures organitzatives anteriors, de caràcter intern i local. La qual cosa representa, no

solament la desaparició d'àmplies capes del teixit comercial local, sinò de les connexions indirectes amb el propi territori.

Per altra banda, grups com aquests estructuraven una àmplia *xarxa nacional de ciutats de segon ordre* (més de 15. habitants) que s'estructuren amb els principals centres de control en matèria de gestió, generalment de caràcter regional (actualment València i Barcelona) i amb una sèrie de centres de distribució en matèria d'aprovisionament, connectats a la vegada amb la xarxa Intermerca a França, i que possiblement amb l'apertura de fronteres poguin donar lloc a un nou sistema de connexions internacionals de la distribució. Sistema que en bona lògica farà desaparèixer fenòmens d'atracció centralitzadora com els que es donen actualment a ambdues bandes frontereres (hipermercats de l'Alt Empordà i del Roselló), originats per les diferències de canvi i proteccionisme arancelari.

Bibliografia

ASSOCIACIÓ ESPAÑOLA DE FRANQUICIA (1990): *Anuario Español de Franquicia i comercio asociado*. Madrid: AEF.

BRIZ ESCRIBANO (1987): "La comercialización alimentaria". *Información Comercial Española* (4):83-92.

CASARES, J. (1987): *La economía de la distribución*. Barcelona: Ariel.

CESDIT (1983): *La unione volontarie: realtà e prospettive*. Milano: CESDIT-Centro per gli Studi sui Sistemi Distributivi e Il Turismo.

CHIROUZE, Y . (1985): *Le choix des canaux de distribution*. Paris: Dunod.

IRESKO (1988): *El comercio asociado en España. Encuesta minoristas*. 1983. Madrid: Iresco.

PRIETO DE LA FUENTE, Jesús (1985): La distribución alimentaria en España (II).MAPA: *Lecturas sobre el sistema agroalimentario en España*. Sevilla: MAPA., 124-144.

SANCHEZ SUAREZ, Fernando (1991): *Problemática de la distribución en las Pymes*. Madrid: Instituto de Empresa/Gaceta de los Negocios.

TORRES ROMEU, Jose M^a (1985): La distribución alimentaria en España (I). MAPA: *Lecturas sobre el sistema agroalimentario en España*. Sevilla: MAPA, 88-125.

ANNEXOS

5.3.4 - NUTREXPA, S.A. - Mallorquines

Entrevista mantinguda amb el Sr. Josep Tura Rof, Director de Fàbrica de Nutrexpa a Mallorquines (Riudarenes) el 22 de gener de 1992.

Introducció

Aquesta empresa és íntegrament de capital català i una de les poques nacionals amb plantes a l'exterior. Per la seva projecció exterior fa que tinguin el seu propi departament de R+D, que entre altres tasques es dedica a dissenyar, planificar i instal·lar, de forma subcontractada *plantes clau en mà*, o petites plantes instal·lades en containers anomenades "*plantes bloc*" repartides a Sudamèrica (concretament a l'Equador, Xili i Puerto Rico), a Nigèria (les dues últimes tencades darrerament per diverses dificultats), a Xina des de fa dos anys i previstes a curt termini a Xecoslovàquia i Polònia. En especial als països de l'Est és un dels objectius prioritaris d'expansió a curt termini.

Les dades de l'empresa (DUNS & BRADSTREET INT., 1991) corresponen a un capital de 75 milions de ptes., vendes de 25000 milions i 723 empleats a tot l'Estat (una petita part destacats a filials estrangeres).

La seu central de l'empresa es localitza a Barcelona, amb 40 delegacions, majorment a les capitals de província (que a la vegada fan de magatzem del conjunt de productes de la companyia i d'altres importats). Les plantes productives es localitzen a *Parets del Vallès* la més important quant a producció i automatització, amb la fabricació del seu principal producte, Cola-Cao. La planta de Riudarenes es destina a la fabricació de mel marca **Granja San Francisco**, productes de pastisseria Phoskitos i l'envasament d'espècies amb marca **Granja San Francisco**. Altra planta és a *Palencia* on fabriquen productes derivats del cacau, marca OKEY, i a la de Pamplona els caramels UNZUE. A *Sant Boi de Llobregat*, la filial Ordesa fabrica també aliments infantils.

Com a grup, a més a més tenen una participació amb un control important en la marca **La Piara**, de *Manlleu*, dedicada a la fabricació de conserves de foie-gras. A Catalunya el grup té plantes a *Barcelona*, *Cornellà de Llobregat*, *Parets del Vallès* i *Riudarenes*.

Orígen

Aquesta societat es va crear a Barcelona l'any 1957. La presència a Riudarenes data de l'any 1970, amb el nom de Industrias Dietetico Alimenticias Phoscao, S.A.-IDAPSA, 100 % capital de Nutrexp, i començant per fabricar la crema de Coca Cao.

Van comprar la fàbrica actual a un antic fabricant de galetes, ubicada en lloc que podrien definir com a tipologia *d'indústria-illa*, al mig d'una zona agrícola i sense infraestructures de cap mena. En canvi, es troben molt a prop de les vies de comunicacions (el transport de mercaderies és un component important del cost, de l'ordre de deu camions setmanals subcontractats, més altres serveis propis), així com el disposar *depous propis* d'on s'abasteixen de quasi tota l'aigua empleada a la producció, a més de la connectada a la xarxa urbana de Riudarenes.

Per això hi han desavantatges importants, originades per la localització de la planta, sense altres instal·lacions industrials al costat, ni d'infraestructura bàsica com el gas, a 4 kms. de la Nacional II i de l'autopista A-7.

El gran inconvenient, però, són les limitacions en matèria de mà d'obra local. En concret, manca de personal professional com lampistes i mecànics, que no són fàcils de trobar a zones rurals i quan existeixen s'estimen més treballar pel seu compte, a la Costa Brava, on l'oferta és més important. En aquest sentit han hagut de contractar gent de Girona, o de nuclis més o menys propers del Vallès.

L'altra dificultat ha estat la impossibilitat de poder connectar-se amb la xarxa de gas natural que podria haver beneficiar considerablement la producció substituint els subministraments de fuel actuals i permetent una millor cura del medi ambient (la xarxa passa seguint l'eix de l'autopista fins a Girona, però degut a l'aïllament de l'empresa haurien de costejar-se les connexions pertinents). Precisament, si més no teòricament l'empresa té una certa preocupació per consolidar-se com a indústria que té cura del *medi ambient* amb la instal·lació d'una depuradora i complint els requisits municipals.

La política d'inversions no ha estat molt important al llarg dels darrers anys, i solament s'ha anat cobrint les mancances productives en les diferents línies, i algunes petites ampliacions de les naus existents. De fet, però, hi ha un cert abandó d'inversions a la planta, contràriament a la tendència de l'empresa a altres llocs, en especial a la planta de Parets del Vallès, la més innovadora. Aquestes línies de producte no tenen caràcter central per la companyia, que ha

optat per una política d'inversions centrades a altres àrees, preocupats com està per un creixement en horitzontal.

Ocupació i organització

La plantilla actual, composta de 130 treballadors es dedica fonamentalment a producció en un 60 %. La resta és personal directiu (Gerent més 6 caps de secció), d'aprovisionaments, manteniment, i expedicions. El Departament d'Administració està reduït a la mínima expressió (una secretària pels albarans i nòmines, ja que les altres funcions es fan a la seu central).

Inicialment van començar amb una plantilla de 70 treballadors que al pic dels anys setantes arribaren a un màxim de 250. Ara tenen de l'ordre de 130 i es preveu una *disminució* si s'automatizen en un futur pròxim, com tenen previst.

L'ambient de treball també és òptim, amb una plantilla molt arrelada en la filosofia de l'empresa, àmplia experiència i un bon ambient laboral. Cal dir que la retribució també ha estat sempre una mica per sobre de la resta del sector.

Fins aleshores s'havien caracteritzat per ser una de les plantilles millor pagades del sector, però hi ha una tendència a igualar-se amb la resta del sector. En matèria de contractació també hi ha cada vegada més proporció de *personal en precari* (sobretot el personal menys especialitzat), a mesura que es cobriexen substitucions per jubilació. Hi ha un 9 % de la plantilla que no té caràcter fixe, els més joves.

La mitjana d'edat de la plantilla és de 40 anys (aproximadament més de la meitat des dels primers anys de creació del centre). Per sexes, als inicis de l'any 72 havia una *major proporció de dones* (el 75 %) que d'homes. Actualment també continuen predominant, però solo lleugerament (55%). En el moment de la seva creació també existia una plantilla molt més jove (al voltant dels 28 anys).

El nivell d'estudis és d'EGC, en general, a excepció de quatre enginyers tècnics i cinc especialistes (amb preparació equivalent a formació professional, però molt preparats dins la pròpia empresa).

El personal directiu cobra en *funció dels resultats* obtinguts i del compliment del planejament establert per a les seves àrees respectives, que pot arribar a tres vegades el sou del personal de producció per terme mitjà. La retribució és molt homogènia entre el personal de producció (un 21% de diferència entre la

categoria superior i la inferior).

Fins aleshores no s'ha adoptat una clara política de retribució individualitzada, però es pretèn anar *incrementant* cada cop més aquests conceptes, malgrat la *resistència sindical* existent.

El personal resideix dins una àmplia àrea comarcal. Un 70 % entre els municipis de Santa Coloma, Vidreres i Sils i la resta de municipis més allunyats com Malgrat i Blanes. Hi han tres autobusos diaris subcontractats per l'empresa, que cobreixen el recorregut des de Malgrat, Santa Coloma i Vidreres.

Un percentatge petit de la plantilla, el 5 %, ha vingut a residir a la comarca, procedents del Vallès. Com es veu, la mobilitat interna també és important, ja que tant el Director actual com altra sèrie d'empleats havien estat abans a la planta de Parets del Vallès. Alguns d'aquests tècnics i es traslladen diàriament des del Vallès.

El personal de producció no especialitzat no viatja quasi mai, solament quan s'ha fet alguna modificació tecnològica important (s'intenta crear a llarga una mena d'escola preparatòria a Parets per adaptar el personal als possibles canvis tècnics, sobretot per a creació de mandos intermitjos). Solament el Director ho fa amb certa freqüència, a algunes exposicions de maquinària estrangera i un cop per setmana a la planta principal de Barcelona, o a les oficines, per contrastar l'evolució global del centre amb altres directius. En canvi no tenen cap mena de lligams amb les delegacions comercials o altres centres.

La centralització de Barcelona és extraordinària en el sentit que únicament tenen autonomia en matèria productiva. Els aspectes financers, comercials, d'assegurances, assessoraments, i de qualsevol altre tipus es decideix a la seu central i aquí operen com un departament depenent, encarregat de complir la planificació prevista i els estàndars de producció i costos. Per això no tenen cap mena de contacte amb aquests serveis dels municipis dels voltants (la nòmina s'envia des de Barcelona i la operativa bancària està reduïda a la mínima expressió).

Aspectes productius

La planta s'organitza a les ordres del Director de Fàbrica, i al seu comandament té 6 seccions: **Producció** (80 empleats), **Manteniment** (10), **Relacions Laborals** (2), **Control de Qualitat** (4), **Aprovisionaments**(14) i **Expedicions**(12) A més els personal directiu corresponent i una secretària.

A nivell d'empresa la funció més important és el departament d'investigació de Parets del Vallès (R+D) amb unes 20 persones realitzant tasques d'investigació de nous productes i tècnica per a les noves plantes i l'exterior. Aquest no és el cas de Riudarenes, on no solament no disposen d'aquesta secció, sinó que fins i tot el control de qualitat no existeix en la pràctica.

La informació facilitada a la seu central es fa de forma continua, connectats a una xarxa informàtica interactiva pel grup. Sobretot es faciliten dades de producció. volum, mesures de control i estàndars de fàbrica. A més un cop a l'any es fa una auditoria externa. Pràcticament és l'únic control de la seu principal.

Els canvis previstos a mig termini estaràn relacionats amb la progressiva substitució del factor treball per capital, a mesura que arriben les jubilacions, tenint prevista una *automatització* productiva fins i tot amb robotització (no tant important, però, com les realitzades al principal centre de Parets).

El tipus d'aprenentatge que es fa (no solament amb el personal nou, sinó amb certa regularitat amb la majoria) és *sobre la marxa*, amb una certa supervisió d'altres companys/es. En aquest sentit s'ha aconseguit arribar a uns valor òptims de *flexibilitat laboral*. En aquests moments cada operari/ia coneix bé 3 o 4 tasques productives diferents, que canviaràn probablement si s'automatitza la planta, especialització que representarà a llarg termini una certa diferenciació retributiva, hores d'ara inexistent, amb noves tècniques de treball en equip (i retribucions variables).

L'abastament territorial d'inputs és variable en funció del producte i el moment. La matèria primera més important és el sucre component de la secció de pastisseria i la mel. S'abasteixen de *forma global* per a tot el grup, i les remeses venen de Parets del Vallès indirectament (el proveïdor inicial sol ser Azucarera Española de Miranda de Ebro). La farina arriba directament de Vilafranca del Penedès o de Mollet del Vallès. El vidre del principal fabricant, Vicasa a Barcelona. Les espècies es compren al mercat internacional, però ja arriba triturada, si cal, pel seu envasat.

La mel ve en un 50 % de l'estranger (països com Austràlia o Xili) i la resta és

de producció nacional, però tota ella contractada centralitzadament per la companyia als principals mercats nacionals o internacionals. Els embalatges, per contra, es compren a papereres comarcals. Altres inputs menys importants, es subministren dins l'àmbit català.

Els semi-elaborats o altres matèries *subcontractades* es limiten a la producció d'un producte de xocolata realitzar per l'empresa Trias de Santa Coloma per a ells, producció poc important dins el conjunt, però simptomàtica de les noves orientacions en matèria de subcontractació productiva per determinades línies. A més, lògicament, de la primera transformació requerida per alguns productes, que ja arriben *semitransformats* (espècies i components de pastisseria).

L'assistència tècnica de les oficines centrals és inexistent, siguent completament autònoms en aquest sentit. Solament quan s'han fet inversions productives hi ha un període d'entrenament i preparació per part del distribuïdor, o dels serveis tècnics del grup en el cas de tecnologia pròpia. El tipus de control de qualitat s'efectua cada cop més a la cadena, fent menys èmfasi a les tasques de laboratori posterior.

Des de Riudarenes no es comercialitza directament cap producte, ni tan sols els fabricats per ells mateixos, ja que des d'aquí es distribueix a les diferents delegacions i magatzems regionals. Nutrexpa comercialitza a més a més alguns productes de pastisseria d'una casa alemana (que a la llarga podria conduir a alguna mena de col.laboració productiva més directa o d'inversió directa de capitals).

Per àmbits les vendes dels fabricals de Riudarenes es reparteixen així. La pastisseria (Foskitos) en un 50% a Andalusia i la resta diversificada. Els principals *competidors* d'aquest producte són les multinacionals Pannico i Bimbo. La mel i espècies, àmpliament del conjunt de l'estat, tenint en compte que l'exportació és solament de l'ordre del 5-10 % del valor total de la producció, segons els productes.

Tant els productes de Nutrexpa en general, com de la planta en particular, no experimenten canvis importants, llevat dels aspectes d'imatge (la inversió publicitària, com a esponsors, etc. ha estat tradicionalment considerable als principals medis). A Riudarenes, en concret la producció de mel (molt barrejada amb sucre i altres componets que li donen textura i color) va començar l'any

1976, la *crema cola-cao* l'any 1973 i les espècies és el producte més nou (amb molta competència d'Ercros), fabricat des de l'any passat, amb mètodes que no han variat sensiblement des de l'inici, però sí quant a tècniques (maquinària sobretot).

Resum

La localització de la planta està desconectada del gros de l'empresa, i obeeix a una compra antiga dels edificis actuals. Les mancances d'infraestructura són totals, i obliga a un commuting del total de la plantilla, des dels municipis dels voltants, i del Vallès, mitjançant serveis d'autobusos subcontractats.

Es tracta d'un dels poc exemples d'inversió catalana a a l'exterior, amb una forta implantació de marca a nivell nacional. Petit grup d'empreses que realitza una forta inversió en promoció de la marca, especialment publicitat als principals medis, i actuacions com a "esponsors" de múltiples activitats locals, fins a ser, dintre el sector, el punt de ser una de les marques més arrelades i conegudes. La *imatge ecològica* de la firma és una preocupació constant en el seu "marketing".

Les pautes de comportament en materia de flexibilitat són similars a les d'altres empreses multinacionals, en el sentit que, des de fa temps efectuen un sanejament lent però progressiu de la plantilla, les subcontractes, fins i tot de caràcter productiu van en augment, i els sous diferenciats.. Flexibilitat i nous mètodes de treball que pensen incorporar a fons a partir de l'automatització prevista.

Hi ha un component laboral femení important, a més del personal eventual. Si això afegim les creixents subcontractes presents i les compres de productes de base transformat, pendents de l'envasat, ens trobem amb una dosi de flexibilitat considerable, que si no s'aplica més a fons és per resistència sindical. La dependència de la planta respecte a la seu central de Parets és pràcticament total, per la majoria de funcions, restant a Riudarenes la fase operativa, com si fos una línia de producció descentralitzada.

Bibliografia

DUNS & BRADSTREET INT. (1991):*Duns 2000*. Madrid.

5.3.5 - LA REGIÓ II i L'AUDE. EL GRUP SPANGHERO

Introducció

Sempre resulta difícil efectuar comparacions entre empreses d'àmbits regionals heterogenis com la Regió II i L'Aude, més encara per països on la trajectòria agroalimentària ha estat molt diversa; creiem, però, que mai com ara s'han fet tants anàlisis comparatius per la proximitat del Mercat Únic Europeu a partir de l'any 1993, i el desconeixement mutu existent. Per això volem destacar alguns aspectes comparatius interregionals al sector.

Les taules següents intenten comparar aquests resultats per a les dues àrees diferenciades, referits a indústries amb més de 10 treballadors:

Taula 1 - E M P R E S E S								
Àrees	Escorx.	Carniq.	Begud.	Vinif.	Lactis	Gra	Varis	Total
Regió II	20	104	17	6	8	40	33	228
L'Aude	2	2	0	12	2	4	2	24
R-II - %	8,8	45,6	7,5	2,6	3,5	17,5	14,5	100
L'AUDE - %	8,3	8,3	0	50	8,3	16,7	8,4	100

Font: Dades pròpies i INSEE 1988

Taula 2 - A S S A L A R I A T S								
Àrees	Escorx.	Carniq.	Begud.	Vinif.	Lactis	Gra	Varis	Total
Regió II	1148	4197	927	151	216	1045	1387	9071
L'Aude	158	53	0	309	93	99	95	807
R-II - %	12,6	46,3	12,2	1,7	2,4	11,5	15,3	100
L'AUDE - %	19,5	6,6	0	38,3	11,5	12,3	11,8	100

Font: Dades pròpies i INSEE 1988

Taula 3 - T R E B A L L A D O R S P E R E M P R E S A								
Àrees	Escorx.	Carniq.	Begud.	Vinif.	Lactis	Gra	Varis	Total
R-II	57	40	55	25	27	26	42	40
L'Aude	79	26	0	26	47	25	47	34

Font: Dades pròpies i INSEE 1988

Com es pot comprovar, tant a nivell d'empreses com d'assalariats, es tracta de

dues àrees ben diferents, tant en valors absoluts per una major importància d'aquestes indústries dins la Regió II, on trobem aproximadament 10 vegades més empreses i treballadors que a L'Aude; tanmateix, en valors rel.latius, pel major pes de les càrnies i begudes a la Regió II, i en canvi una presència major de la vinificació i dels lactis per a L'Aude. Hi han, però, els sectors escorxadors, gra i varis, que presenten similituds quant als valors rel.latius a les dues àrees.

Les dades corresponent als valors de treballadors mitjans d'aquestes empreses són molt semblants. Si de cas, les diferències en escorxadors i lactis, d'un tamany un xic inferior a casa nostra (i a pesar de tot infrautilitzats), i en canvi empreses càrniques més grans.

Les taules següents també ens donen una idea sobre el tipus d'empreses existents als dos àmbits, comparant a partir d'una mostra d'entre les majors empreses de la Regió II, similars a les existents a L'Aude; de tal forma que poguessim comparar els ratis vendes/empresa i vendes/treballador, segons dades de 1988.

Taula 4 - VENDES PER EMPRESA*							
Àrees	Escorx.	Carniq.	Vinif.	Lactis	Gra	Varis	Total
REGIÓ II	4700	5362	200	250	4300	450	3193
L'Aude	3600	1040	880	820	242	1040	1360

Font:Elaboració pròpia a partir dades esmentades.

** Dades en milions de ptes. any 1988.*

Taula 5 - VENDES PER ASSALARIAT*							
Àrees	Escorx.	Carniq.	Vinif.	Lactis	Gra	Varis	Total
Regió II	11	24	20	10	50	20	29
L'Aude	34	48	21	18	98	21	40

Font:Elaboració pròpia

** Dades en milions de ptes. any 1988.*

En definitiva, podem observar com a excepció dels sectors lactis, vinificació i varis, on predominen empreses de major volum de vendes mitjanes, als altres subsectors, la capacitat empresarial de la Regió II resulta molt més superior a les de L'Aude i, per això, menys flexible.

Les dades de facturació per assalariat no són gaire diferents, però, en canvi sí que s'observen majors productivitats de la força de treball, a excepció de les càrniques (possiblement degut a un grau major de tecnificació en aquestes empreses). En definitiva, un panorama optimista per a les majors empreses de la Regió II.

Amb referència al sector càrniques 187 analitza el cost per assalariat al sector l'any 1979, que a l'Estat espanyol es xifrava en 504.115 ptes, amb una producció de 5.669.807 ptes., i el compara amb el cas de França on l'any 1978 era de 1.039.899 ptes. i 9/10 milions de ptes. respectivament. En definitiva, i malgrat el temps transcorregut, el cas espanyol, en general, mostrava una bona productivitat, bàsicament gràcies a una millor tecnologia aplicada al sector.

En definitiva, les I.A.A. a L'Aude i a la Regió II mostren una evolució i comportaments similars, però l'estructura a la Regió II es troba més endarrerida: atomització artesanal, menys nivells de tecnificació, excessives indústries amb una gran dispersió en empreses de tamany mitjà-petit (veure relació d'empreses als annexes finals). En el cas francès aquesta concentració i situació d'oligopoli ja s'ha donat i són les indústries de casa nostre les que sofriràn majors canvis en aquests sentit.

El tipus d'especialització també es diferencia: a L'Aude la vinificació i lactis; a la Regió II begudes i les càrniques. Els fabricats també resulten diferents, fins i tot complementaris, i en aquest sentit es podrien millorar les quotes de mercat mitjançant una política de col.laboració comercial.

En aquest sentit sí que podríem afirmar que en general ens trobem amb línia amb les dimensions de les empreses comunitàries mediterrànies. I, tot i que el Languedoc-Roussillón ens avantatja en especial quan a vinificació i lactis i escorxadors industrials, creiem que les indústries càrniques i les aigües minerals són productes que molt bé es podrien exportar mitjançant un mínim de promoció, equilibrant la balança amb el Languedoc en base a importacions de

carn, vins i lactis.

A nivell espacial la concentració d'aquestes empreses als principals nuclis de població i els eixos viaris, és molt evident en el cas de L'Aude; com hem vist abans, la Regió II presenta en canvi una certa concentració a l'entorn d'un eix articulador, però en molt repartides en molts municipis diferents (la comarca de l'Alt Empordà seria l'excepció amb una gran centralitat a Figueres). A L'Aude solament les caves cooperatives són les que es trobem més disperses, amb una localització preferent lligada a la matèria primera agrícola.

Finalment i a tall de conclusió, podríem dir que el factor diferencial entre les dues àrees analitzades és la diferent estructura del Sistema Agro-Industrial als estats francès i espanyol. La Regió II, tot i que es troba molt ben adaptada en alguns aspectes sectorials, viu dins un equilibri inestable davant del Mercat Unic de 1993, i com a resultat de la crisi industrial de la darrera dècada; tot i així, l'agro-indústria comarcal s'ha sortit molt bé, en base a inversions estrangeres, subcontractació, reestructuració de plantilles, flexibilització del mercat laboral, etc.

En el cas de les empreses franceses, tot i que també han patit la crisi, ja fa temps que tenen clar la necessitat d'obrir nous mercats i mantenir-se a la última en nivell tècnic. En aquest sentit podria pensar-se en una invasió global dels productes estrangers. No és així, però, com hem observat en el cas de les dues petites àrees analitzades, ja que els sectors capaços de ser invaïts ja ho han estat en part (recordem les importacions càrniques, de llet, cereals, entre altres, comentades abans).

En canvi hi han subsectors pels que resta un segment important a cobrir, com el dels embotits, les aigües minerals, fins i tot el suro, als quals portem per davant l'experiència de molts anys, que és tant com dir un nivell tècnic elevat, i difícilment adquirible, si no és mitjançant la compra de les empreses. Resta, però, i això haurien de tenir-lo clar tothom, des dels empresaris fins a l'Administració, que cal promocionar-nos als mercats estrangers, i en especials a àrees properes com el Languedoc - Roussillon.

El grup Spanghero

La informació sobre el grup s'ha obtingut per diverses vies. Una part, són el nombre d'assalariat de les empreses del grup facilitat per les enquestes industrials periòdiques del Ministeri d'Agricultura (posteriorment actualitzades a la pròpia seu central de l'empresa, a Castelnaudary). Alguns estudis regionals consideren aquesta empresa per la seva importància regional (BARTHEZ, 1988), un dels grups agroalimentaris més representatius del Languedoc-Roussillon. Però, sobretot la bona disposició de l'empresa en facilitar-nos tota mena de dades internes, durant la visita realitzada al mes de febrer de 1990.

D'entrada no ens trobem davant una empresa, sinó del grup d'empreses Spanghero constituït per un seguit de societats amb les oficines centrals a la Zona Industrial de Castelnaudary (Aude), municipi ben comunicat, al bell mig de l'eix Toulouse-Narbonne, municipi que constitueix un centre d'àmplia influència comarcal. Dins el grup destaquen dues firmes principals ubicades a Castelnaudary, i la resta en altres municipis dins el departament de l'Aude.

L'origen familiar del grup (amb una evolució històrica molt semblant a grups com Callís), que va donar nom a la firma ha arribat a ser el principal grup agroalimentari de l'Aude, i fins i tot dins el Languedoc-Roussillon.

Globalment, el grup tenia l'any 1988, un capital consolidat de 310 milions de francs, a nom de la S.A. Spanghero que es constitueix en Holding del grup, i que s'encarrega dels serveis generals, gestió, informàtica, finances, contenciosos, personal, etc. (sota la direcció del principal accionista i fundador, Mr. Laurent Spanghero).

Bàsicament són tres les entitats principals, a saber:

1.- S.Á.R.L. SPANGHERO ABATTOIR

Amb un capital de 2,5 milions de FF. i dirigida per Mr. Claude Spanghero; dedicat a escorxador i comercialització a l'engròs de carn. Té 10 assalariats fixes, malgrat que al centre treballen d'altres ja que es tracta de l'escorxador que subministra a la zona aproximadament en un 90%.

2.- S.A.R.L. SPANGHERO VIANDES ELABOREES

Amb un capital de 2,4 milions de FF. i dirigida per Mr. Guy Spanghero; té per finalitat la fabricació, transformació, acondicionament i comercialització de tot tipus de carns. En total ocupa a 93 persones amb caràcter permanent; és de fet el principal centre productiu del grup.

3.- SPANGHERO S.A. - PLATS CUISINES

Ubicada a Saint-Denis, Saissac, no gaire lluny de Castelnaudary, i dirigida per Mr. Jean Lacam, amb un capital de 3,2 milions de F.F., i 31 assalariats fixes. Es dedica a tot tipus d'activitats de fabricació i comercialització de conserves i plats pre-cuinats, així com les activitats relacionades amb el tractament d'ànecs i depejament.

4.- ALTRES EMPRESES DEL GRUP

a) La societat STEA es dedica al transport, amb 100 treballadors aproximadament, però el grup participa solament en una part del capital. La flota de transport està constituïda per 15 camions de 10 a 30 tones, 3 camions de bestiar i 1 camió d'utilitats vàries.

b) Una altra societat participada és Spanghero Narbonne S.A., dedicada a la fabricació de carn despeçada, té 20 assalariats i es troba ubicada a Narbonne.

c) **S.A.R.L. Le Mouton**, és un altre escorxador participat, ubicat a Saint-Céré, fora del departament de L'Aude.

d) Tenen previst per l'any 1991 la creació d'una nova conservera, a la perifèria de Castelnaudary, dedicada a ampliar la planta actual i els productes fabricats.

Productes d'Spanghero

No ens ha estat possible aconseguir la facturació global i detallada del grup, però les diferents divisions del Holding es dediquen a fabricar en un 40% carn despeçada i envasada, xarcuteria, un 42% correspon a l'escorxador, i la resta, el 18% conserves: patés, etc. dins els plats tradicionals del Midi.

Les conserves corresponen a fabricats de marca artesanal i tradicionals dins la Regió, com és la famosa cassoulette del Midi, patés d'ànec, embotits, etc. amb una bona imatge de marca a la regió i fins i tot a l'Estat francès. Cal tenir en compte també la proximitat del gran mercat andorrà, on es destina una bona part de la producció.

La divisió de carns fresques de vaquí té igualment una projecció regional, malgrat que un 10% es dirigeix a l'exportació (carns despeçada) especialment a Alemanya, canals de vedella en el cas d'Italia, i fins i tot Espanya i Andorra.

L'estructura organitzativa i productiva constitueix una clara adaptació a la dificultat que representa racionalitzar la "filière" càrnia i la complementarietat amb altres produccions per obtenir articles més manejables, amb oferta de marca i superen les barreres tecnològiques, com els productes alimentaris típicament regionals: Cassoulette, mousse de carn, patés i altres productes amb quasi denominació d'origen.

En definitiva, ens trobem davant un grup, que malgrat el seu tamany es constitueix en un element dinamitzador important del departament de l'Aude per diverses raons. No solament ha sabut adaptar-se a les creixents exigències del mercat francès i com unitari, sinò que ha integrat en la seva manufactura bona part de l'activitat ramadera i agroalimentaries locals, a més de mantenir un pes de control polític important sobre decisions de tipus social i polític a l'àrea.

La innovació i altres canvis que caracteritzen a aquest grup (diversificació d'activitats, descentralització econòmica, model de comercialització, i la seva projecció a un mercat cada cop més ampli des del punt de vista territorial) fa que tingui una flexibilitat operativa molt més superior a l'observada en empreses similars a la Regió II, i en aquest sentit creiem que és un bon exemple de com es pot arribar a combinar l'aprofitament dels recursos locals, amb una operativa clarament endògena i una dinàmica tecnològica i de futur amb l'objectiu d'un mercat internacional.

La dinàmica històrica, aspectes organitzatius de la producció i comercialització, així com perspectives de futur d'aquest grup resulten molt semblants a les de Nutrex-Callís, i possiblement una raó de pes per integrar aquest grup dins un "holding" francès a gran escala.

Bibliografia

BARTHEZ, J. (1988): "*Les agro-industries du Languedoc-Roussillon*". Tesi de la Faculté de Ciencias Económicas. Montpellier.

INSEE (1986): *Industries agricoles et alimentaires en L-R*. Les dossiers.

INSEE (1988): *Tableaux de l'économie du Languedoc-Roussillon*. Montpellier: Observatoire Economique.

PEREZ, Roland i RENAULT, Christian (1989): "La productique dans la filière viande". *Économie Rurale*, 192-193:67-74.

ANNEXOS

INFORMACIO GENERAL SOBRE EL GRUP D'EMPRESES

1 - Informació general del grup empresarial. Any 1990

- 1.1 Nom de la casa matriu
- 1.2 Adreça
- 1.3 Any del primer establiment a Girona
- 1.4 Inversió inicial (milions)
- 1.5 Detallar les empreses del grup (en cas de més d'un centre productiu, feu llistat al dors):

Nom	Localitat	Capital	Vendes	Plantilla
.
.
.
.
.

- 1.6 Dibuixar al dors un senzill organigrama amb les empreses del grup, participacions accionarials %, així com lligams productius, tecnològics, etc.
- 1.7 Indicar les principals funcions centralitzades, així com el centre de decisió i nacionalitat dels directius responsables:

Funcions	Lloc	Nacionalitat
.
.
.
.
.

2 - Producció i comercialització d'articles del Grup

2.1 Informació sobre articles i marques de les darreres dècades

<u>Article o marca</u>	<u>Any d'introducció</u>	<u>Any de desaparició</u>
.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.

2.2 Principals canvis tècnics als productes al llarg de les darreres dècades:

<u>Producte</u>	<u>Tipus de variació</u>	<u>Any</u>
.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.

2.3 VENDES. Indiqueu, per a les diferents empreses, el % de comerç entre empreses del grup, així com % exportació:

<u>Empresa</u>	<u>%vendes grup</u>	<u>% exportació</u>
.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.

2.4 COMPRES. Indiqueu, per a les diferents empreses, el % de subministraments materies primeres entre empreses del grup, així com % importacions:

<u>Empresa</u>	<u>%compres mat. prim.</u>	<u>% importacions</u>
.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.

INFORMACIÓ SOBRE EL CENTRE PRODUCTIU GIRONI

1 - DE CARACTER GENERAL

1.1 Indicar els centres productius nacionals i/o delegacions

<u>Nom centre</u>	<u>Lloc</u>	<u>Any inici</u>	<u>Plantilla</u>
.
.
.
.
.

1.2 Ordenar per ordre d'importància les principals avantatges i raons de localització actual del centre/s productius (ampliar si convé tot seguit).

- Existència fàbrica prèviament
- Avantatges productius
- Avantatges de mercat
- Comunicacions
- Clima industrial
- Matèries primeres
- Altres

.
.
.
.

1.3 Enumerar els principals inconvenients de la localització/ns actual/s:

.
.
.
.

1.4 Inversions recents (5 anys) en el centre i tipus d'ajuts

<u>Classe d'inversió</u>	<u>Import</u>	<u>Ajuts</u>
.
.
.
.

2 - EMPLEO I ORGANITZACIO

Empleo

2.1 Estructura del conjunt de la plantilla gironina

	<u>% Total</u>
Gerència	
Producció	
Administració	
Altre personal	

2.2 Estudis cursats pel conjunt de la plantilla de l'empresa

	<u>% Total</u>
Sense estudis	
Primaris	
Tecnics de grau mig	
Altres de grau mig	
Estudis superiors	
D'altre tipus	

2.3 Detallar el conjunt d'especialitats i categories professionals existents (p. ex.: director, categoria 10; oficial taller, categoria 6; administratiu, categoria 5, etc.).

Especialitat	Categoria	Especialitat	Categoria
.
.
.
.
.
.
.
.
.
.

2.4 Procedència de la plantilla actual % (quan es van incorporar al centre productiu).

De les rodalies D'altres poblacions De l'estranger

Directius i tècnics.....
Especialistes
No qualificat

2.5 Mobilitat dintre del grup dels directius, i tècnics: categoria i número de desplaçaments per terme mitjà a l'any (a altres centres del grup per raons de treball).

Categoria	Nº desplaçaments
.....
.....
.....
.....

Finances i altres serveis professionals

3.1 Negocien directament els recursos financers amb la banca o s'en cuida la seu central? I les assegurances? (comentar).

3.2 Destacar els tipus de serveis amb oficines de les rodalies (operativa financera, assegurances, contractes, assessoraments legals,

	<u>Nº d'empreses</u>
Bancarís.....
Assegurances.....
Jurídics.....
Tècnics.....
Altres (detallar).....
.....

Organització

4.1 Feu un breu organigrama sobre les diferents seccions de la planta.

4.2 Quin és el departament o secció més important dins la planta, i tasca que realitza.

.....
.....
.....

4.3 Tipus de supervisió i control del grup sobre el centre i periodicitat

.....
.....

4.4 Principals tipus d'informació proporcionada a les oficines principals i periodicitat (diària, setmanal, mensual, variable).

Tipus	Periodicitat
.....
.....
.....
.....

4.5 Destacar els últims canvis organitzatius realitzats o previstos

.....
.....
.....

5.4 Descriure quin tipus de control de qualitat s'efectúa a la planta (descriure quina secció ho realitza i com, personal dedicat, investigació, recerca de nous productes, innovacions tècniques)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5.5 Indicar els tipus d'assistència tècnica i d'altres tipus part de firmes del grup.

.....
.....
.....

Comercials

6.1 Comercialitzen productes d'empreses del grup?

Tipus	% total
.....
.....

6.2 Destí geogràfic de les vendes %

	<u>%</u>	<u>Nº clients</u>
Comarca.....		
Regió.....		
Catalunya.....		
Espanya.....		
Exportació.....		

6.3 Destí corporatiu de les vendes %

Productes	Empreses del grup		Resta	
	Nacional	Exportac.	Nacional	Exportac.
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Aspectes variis

7.1 Destacar els principals tipus de nexes amb altres empreses local, entitats públiques, organitzacions, etc.