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

# CAPÍTOL 5 - L'ESPAI TRANSNACIONAL AGRO-INDUSTRIAL

## 5.1 Introducció

A continuació es fa una anàlisi força exhaustiva de les transnacionals alimentàries de la Regió II, i que creiem recull fidelment els trets diferenciadors de les "filières" i les seves estructures espacials. També hem volgut que les entrevistes es completessin amb altra informació disponible, d'articles i revistes, sobre la situació actual del sector i la dinàmica del grups transnacionals presents, ja que estracta d'un segment extraordinàriament dinàmic.

En alguns casos, aquest acostament al sector ha estat de forma més detallada que en altres, la qual cosa es deu a la importància relativa del sector. En altres empreses, la introducció ha estat menys àmplia i comentada al llarg dels diferents apartats, degut a que es tracta de plantes fabrils puntuals, o produccions d'una magnitud territorial inferior.

La idea inicial havia estat cobrir tot el conjunt d'empreses transnacionals alimentàries a l'àrea. Un inventari d'aquestes es recull a un article recent del propi autor (PAUNERO, 1992) i que es pot observar al Gràfic 1, amb la indicació del radi dinàmic, que abasta la seva àrea d'implantació territorial.

Tot i així, com es veurà a continuació, en molts casos ens trobem amb simples magatzems de distribució que no calia prendre en consideració, o bé plantes de reduit tamany. També ens hem trobat amb casos on no ha estat possible d'aconseguir una entrevista personal, tot i la nostra insistència telefònica a la Direcció corresponent. Els trets dominants de la "filière"corresponent, però, es tracten en el cas d'altres indústries similars, també transnacionals, i les característiques empresarials no haurien d'allunyar-se gaire d'aquelles. En concret, a continuació fem un breu repàs als casos "no tractats" dins el conjunt total:

a) **Casa Westfalia**, de La Bisbal, una petita fàbrica d'embotits alemanys, amb 20 treballadros i de capital alemany i tecnologia transnacional, que opera bàsicament per una clientela turística de la Costa Brava.

b) **Cebalsa-Ato**, de Fornells de la Selva, del grup francès Besnier, on tenen un magatzem de distribució de productes lactis.

c) **I.D.S. Llorella**, de Banyoles, empresa de productes químics per l'alimentació, amb una part de capital italià.

d) **Chocolates Torras**, de Cornellà de Terri. L'adquisició d'aquesta empresa per una multinacional, la nord-americana *Sara Lee*, ha estat tant recent que ja habvien realitzat el tancament d'aquest inventari.

e) **Proteinas Ganado i Piensos Suprem**, del grup nord-americà *Ralston Purina*, amb petits centres de fabricació de pinso i sitjes, a Sils i Cornellà.

f) **Vichy Catalán**, de Santa Coloma, on solament una part mínima, el 6.6 % és del grup *Perrier* (ara propietat de *Nestlé*). grup que es comenta per separat. La situació de les aigues minerals, per altra banda, es tracta en relació a altra multinacional ubicada a Caldes, *Eycam*, del *Grup BSN*. Un altre cas similar ha esatat **Font Vella**, del grup *Besnier*, molt centralitat a Barcelona, que no volien entrevistes.

La idea inicial d'intentar entrevistar a la totalitat no ha sigut possible pel caràcter reticent dels empresaris, més disposats quan veien que no demanaven en especial dades financeres o de tipus confidencial. En general, però, la major part dels Directius (a excepció de Nestlé, que exerceix una enorme centralitat, filtrant tot tipus d'informació des de la seu d'Esplugues) han estat molt disposats a atendre'ns. En altre ordre de coses, cal recordar que tota aquesta infromació de caràcter confidencial en teoria, des de fa tras anys ja no ho és tal (les societats anònimes han de dipositat anualment i obligats, Balanç Social i Comptes de Resultats a les oficines del Registre Mercantil, informació que resta pública.

El fet d'incorporar Armstrong a l'estudi es deu a que és l'empresa transnacional més antiga, concretament del 1929, i a la importància del suro durant molt de temps, com a activitat vertebradora del territori, donant lloc a una àrea al voltant de la Serralada de Les Gavarres, de caràcter industrial endògen, i antic resó dels ports de Palamós i Sant Feliu de Guíxols. A més, si parlem d'agro-indústries en sentit ampli, el suro és un input eminentment agrícola, i tot i analitzar fonamentalment el sector alimentari, no hem volgut descartar l'oportunitat de descriure aquest cas històric tant interessant per les comarques, ampliant el concepte alimentari al d'agro-indústria.

En definitiva, considerem que les empreses entrevistades són una mostra perfectament representativa dels problemes inherents al saistema i de la dinàmica transnacional. L'anàlisi s'ha dividit en dos grans blocs. En primer lloc, les que podriem anomenar *plantes productives*, o transnacionals amb una presència física manufacturera. Un segon apartat, que hem anomenat *altres empreses*, recull situacions diverses, sobretot del sector *distribució alimentària* i altres.

És a dir, que d'alguna forma, i per completar d'explicar el funcionament del sistema agro-industrial, calia integrar el sector de la distribució alimentària a l'anàlisi, i en tal sentit creiem que ha estat molt interessant aquesta mostra que recull altres segments i noves variants d'integració al sistema, com són la distribució alimentària i l'agricultura intensiva periurbana (aquesta última descrita al capítol anterior).

En concret analitzem un hipermercat, *ITM-Intermerca*, de Girona, conectat amb el grup francès *Intermarché*; un centre de distribució, *BimboS.A.*, a Quart, de la multinacional nord-americana *Ansheuser Bush* i un petit negoci familiar de fast-food, franquiciats de la multinacional canadenca FFC. El cas de *Nutrexpa*, s'ha inclòs, per descriure les pautes de comportament en sentit inverw, d'una multinacional catalana, amb plantes a països del Tercer Món, i un dels pocs casos existents d'exportació de capitals a casa nostra.

El darrer cas, el grup *Espanghero, de Castelnaudarury*, al departament francès de *l'Aude*, ha estat incorporat ja que constitueix un altre model diferenciat dels anteriors. Es tracta d'un negoci familiar que ha assolit un nivell de facturació elevat com a grup d'empreses alimentàries, de conserves càrniques i escorxador. Tanmateix s'ha creat a partir d'una àrea de creixement endògen en zona rural, com és aquest departament francès i Castelanaudaury, relativament a prop nostre. En aquest sentit considerem que ens serveis, si més no com a referència, i d'excusa, per desenvolupar una petita comparació a les dues àrees, i esbrinar el sistema d'organització empresarial en un medi que ha estat més sotmés als corrents de la C.E.E.

# 5.2 - PLANTES FABRILS

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

Entrevista realitzada el 15 de desembre amb D. Albert Xicoina, director d'Armstrong World España Industries, Inc., S.A., de Palafrugell.

## Introducció al sector suro

La importància de la indústria del suro és de sobra coneguda per l'articulació històrica que ha representat pel territori de l'Empordà i la Selva. Moltes de les característiques històriques fins i tot ens fa pensar que, salvant les diferències d'escala, ens trobem davant un model força similar als *districtes industrials* de l'Europa del vuitcents, o si més no, adins un sistema d'empreses industrials obert, per la innovació existent entre els anys 1890 i 1910, quan es mecanitza fortament el sector i es concentra encara més (ja havia hagut un altre procès a principi del segle XIX, amb l'embrandisa dels taps).

Aquesta burgesia local adquireix un cert pes a l'Estat, de relacions polítiques, conexions exteriors, i articulació econòmica territorial, fins el punt d'aconseguir importants inversions públiques en infrastructura dels transports (ferrocarrils com el Carrilet i els ports de Sant Feliu i Palamós). Els anys de postguerra, en canvi, degut a un abandonament dels aspectes tecnològics ha decaigut fins a ser, simplement, una *petita àrea d'especialització productiva* amb flexibilitat de caràcter laboral, ja que no tecnològic.

L'estructura social de poblacions com Palafrugell, Palamós i Sant Feliu de Guíxols en particular, també participaren al seu moment d'aquell entramat de diverses forçes socials amb capacitat de resposta als canvis en el sistema industrial (agrupacions culturals i sindicals, grups d'interessos locals, etc.). Des del punt de vista econòmic es desenvolupen no solament el sector agrari i industrial, sinò que es genera una activitat terciària important: comercial i financera, del turisme i transports, administrativa, etc.

Etapa a cavall entre dos segles que modificaria l'organització territorial, en particular a Sant Feliu i Palafrugell, on es perfilen petits grups de gestió capitalista moderna, que s'imposen al nivell superior de la jerarquia territorial i en cert sentit es converteixen en propulsores d'inciatives locals. Com a producte d'aquest desenvolupament industrial apareixen més d'una dotzena de bancs entre sucursals i petits bancs locals, algunes caixes d'estalvi (A Sant Feliu, Palamós,

Palafrugell i Cassà). A nivell fabril, comporta l'aparició d'un nou model, la gran fàbrica surera en el sentit taylorista, que centralitza la producció i substitueix el model anterior artesà.

L'ingrès d'un element exterior al sistema, com és Armstrong, en un intent per controlar el mercat de matèries primeres, i en un bon moment per la compra degut a la crisi econòmica dels anys vint a la zona, suposa una desarticulació del caràcter emprenedor que havien tingut les petites empreses locals abans en l'època de màxima expansió del sector, desenvolupant la regió, però, per la via de la concentracció industrial. Cal pensar que sobre l'estructura existent de *fàbrica surera difosa* amb major dosi de mà d'obra que de capital, Armstrong implanta l'experiència organitzativa *taylorista* i *l'organització científica del treball*, de forma més racional, segons els mètodes nord-americans.

Els anys posteriors a la Guerra Civil, primer i la Segona Guerra Mundial, més tard, amb moltes dificultats per produir i exportar, esdevé una major dedicació de la fàbrica de Palafrugell envers el mercat interior en totes les línies de producte, i en particular a la llana de suro (pel consum domèstic de matalassos i coixins), de la que l'any 1944 era el principal productor, amb molta diferència de la resta (ESPADALÉ i ROCAS, 1990; MEDIR, 1953)

Mentrestant, la seu nord-americana mostra cada cop menys interès degut a la situació econòmica d'Espanya com a mercat en devallada, i les dificultats per a exportar, activitat que resta relegada a Palafrugell, i en canvi aplica més innovació a altres línies de producte com els aïllaments i paviments sintètics, que cada cop tenen un major relleu dins la companyia.

En aquest sentit ens trobem davant una pauta clàssica als grups transnacionals, en el sentit que els objectius corporatius no permeteren estructurar al seu entorn tot aquest teixit d'indústries i artesanat del suro, i que ha llarg termini comportarà la crisi i abandó progressiu de l'activitat en la majoria de grans empreses (BARBAZA, 1988). Així va estar la crisi de l'any 1983 a Armstrong de Palafrugell que relega la indústria taponera a un segon pla dins els objectius de l'empresa.

A més, l'aparició més recentment d'un **"dumping social"** a altres àrees com Extremadura i Portugal, cap a on s'està produint un trasvàs industrial en la búsqueda d'una proximitat als recursos i d'una mà d'obra més flexible (ELENA,

1991; GDS, 1988; AECORK), dins una segona reestructuració històrica del sector (cas de Corxera Bertran cap a Extremadura), amb un canvi de tendència del model de gran empresa envers el *model endògen,* petit i artesà.

Per les dificultats dels períodes bèlics Armstrong es volcà al mercat interior, convertint-se en la gran empresa del sector surer fins a la seva crisi dels vuitantes, quan, amb un canvi d'estratègia global del grup entrà al sector dels aïllaments i el químic, amb noves perspectives de futur per l'àrea: introducció de nova tecnologia i regeneració, amb ocupació molt jove, del personal acomiadat abans, i ajuts públics per a una recol.locació de la planta als termes de Begur i Palafrugell. Actualment té control de l'aparell comercial exportador de les principals empreses que encara resten, com la divisió/empresa d'Armstrong, **Trefinos S.A.**

A altres empreses de Palafrugell, Sant Feliu i Cassà, segueix el predomini minifundista (a l'Estat un total de 13000 treballadors directes e indirectes, 195 empreses en Catalunya amb una mitjana de 13 treballadors per empresa; 110 a Andalucia i Extremadura amb 20 treballadors, (GDS, 1988). En canvi, aquest control comercial ha permès una empenta exportadora de les empreses, amb un 75 % de la seva producció amb destinada a la CEE, i apertura de nous mercats a Canadà i USA (especialment Armstrong amb el *tap de xampany).* El Gràfic 1 ens indica els municipis de la Regió II on encara existeixen indústries transformadores.

<u>Orígens</u>

Es tracta d'una companyia que va començar al segle passat a Lancaster (Pennsylvania) amb la producció d'articles de paper i suro: "tips" o boquilles de cigarrets, boies, salvavides. plantilles, orelleres, salacots, i una de les primeres empreses en introduir el suro aglomerat. Posteriorment es decantà pels pràstics i la línia d'aïllaments químics i diversificant-se recentment en altres produccions i serveis (MEHLER, 1987; STAFFORD i PURKIS, 1989). La informació sobre el grup d'empreses ARMSTRONG WORLD INDUSTRIES INC.. es pot consultar al directori de multinacionals (STAFFORD i PURKIS,1989), que revela una forta diversificació geogràfica i productiva.

Actualment Armstrong World Industries Inc. manufactura una àmplia gama de productes interiors, com aïllaments, sostres, mobles, paviments, i altres varietats

per edificacions, automòbils, tèxtils i altres indústries. Opera amb 59 plantes productives, 44 als Estats Units, i es concentra molt en la línia de productes assenyalada, amb una filial *"holding"* a les Illes Verges que actúa de *paradís fiscal*. La plantilla total en 1987 era de més de 24.000 empleats. Dins la filosofia del grup cal destacar la forta centratalització dels aspectes tecnològics, secrets ben guardats de la competència.

La història del grup es pot consultar a una recent publicació de la companyia (MEHLER, 1987); la història de l'empresa de Palafrugell en canvi es troba poc documentada per l'escassa documentació interna disponible al Museu del Suro, i solament s'ha tractat de passada en alguns articles (ESPADALÉ i ROCAS, 1987, 1990; BARBAZA, 1988), sobre l'arxiu Armstrong al Museu del Suro de Palafrugell.

Actualment existeixen tres societats, però solament Armstrong World és operativa, restant únicament el nom de les altres tres, també de Palafrugell: Armstrong Cork España, S.A., antiga denominació social, i Trefinos, S.A., que ha passat a ser una secció més de la societat des de 1985, dedicada a la fabricació de taps de xampany. L'idea d'unificar totes les filials del món amb un mateix nom es troba molt arrelada arreu les diverses companyies multinacionals, dins els objectius de "marketing" i marca pròpia, i un evident gest centralitzador i de poder corporatiu (Miquel, Vincke i Meyer, antiga denominació de Manufacturas del Corcho també ho va fer per raons *estratègiques* d'exportació a Alemanya, durant els anys de la Primera Guerra Mundial).

L'empresa es va crear el 1900 per J. Miguel Avellí i l'alemany E. Vincke Wischmeyer, als que es va afegir més tard un altre alemany, P. Meyer Unmack, amb el suport de la Banca Conrad Henrich Donner, d'Hamburg, amb inversions de maquinària d'avantguàrdia. La casa Miquel, Vincke i Meyer es transformarà en Societat Anònima el 1916, amb el nom de Manufacturas del Corcho, S.A. (BARBAZA, 1988).

"Can Mario", com es coneix popularment l'empresa a Palafrugell, està molt arrelada al municipi i al sector del suro en general, però que de fet, en l'actualitat té més connotacions d'indústria química i de plàstics que no pas pels taps de xampany, tot i que Trefinos continúa sent important La companyia de Pennsylvania arribà al sector dels aïllaments per la via del suro conglomerat a començament dels anys trentes (MEHLER, 1987), degut a la difusió dels nous

sistemes de refrigeració industrial i domèstica, d'insonorització d'estudis radiofònics, i altres.

Fins la dècada dels cinquantes es va concentrar en aïllament, que continua representant (1987) el 47% de la seva facturació, amb una major diversificació productiva posterior mitjançant algunes adquisicions a Europa, en productes per a la construcció (27%), mobiliari (15%) i altres (11%). A grans trets, aquestes grans seccions tenen cada cop més importància pel grup sobre els productes originals (en vendes i beneficis), com també ha passat a la filial de Palafrugell.

Manufacturas del Corcho, S.A. abans de ser comprada per l'Armstrong Cork Company el 1930 (per formar la societat Manufacturas del Corcho Armstrong, S.A. amb seu a Sevilla, on Armstrong havia tingut una delegació) havia fet un procès d'expansió a Mèxic, USA i a Espanya i França. La compra de Manufacturas del Corcho representa tot un ampli paquet sobre fàbriques a Fregenal de la Sierra (Càceres) i Le Boulou (Roselló).

El sector surer de Palafrugell al canvi de segle continua per aquesta progressiva expansió fabril del suro, mitjançant l'adquisició de tallers petits, fins a la construcció d'un complexe de gran espai dedicat a la producció de suro aglomerat, i en la postguerra amb llana de suro (ESPADALÉ i ROCAS, 1987; 1990). La compra l'any 1930 va ser el resultat lògic pel control del mercat mundial de primeres matèries, per part d'Armstrong preocupació dominant de totes les companyies multinacionals nord-americanes en aquest temps.

Les inversions de finals de la dècada dels vint correspon a una època d'amplia expansió inversora de les empreses nord-americanes, en aquelles produccions d'articles de masa. Tot un ampli seguit d'indústries que difonen aquest aurèola d'innovació i eficiència de l'empresa americana (HOUNSHELL, 1984), i que coincideix amb una dècada de crisi generalitzada a les comarques.

Aquesta planta és realment perifèrica quant a dimensió i especialitats respecte a altres del grup a Europa: Holanda, Alemanya, Itàlia, U.K. i França, amb produccions diferenciades en cada cas. La seu social, a tots els efectes és a Palafrugell, però hi figura a efectes pràctics una Delegació a Madrid, al Passeig de la Castellana, 131, on per comoditat es centralitzen algunes tasques. Algunes dades recents (DUNS & BRADSTREETS, 1991) per 1990 indiquen un capital de 118 milions, un beneficis de 508 i facturació per 4412 milions de ptes. El

nombre total d'empleats és de 240 (xifra molt infravalorada, especialment als moments punxa, amb més contractació eventual).

És a dir, es tracta d'una empresa localitzada al bell mig de Palafrugell, per raons històriques que copntinua amb la producció tradiccional transformats de suro (per aïllaments i taps), fins al punt que ha arribat a ser el conjunt de la fàbrica més complert com a monument històric local, que avui dia resta col.lapsada dins el texit urbà, i que requereix un canvi de localització urgent.

Els inconvenients de la localització actual es deriven d'aquesta ubicació al mig del casc antic i amb dificultats d'expansió i adaptació de les naus existents que són monument històric municipal, d'arquitectura modernista, i carrers poc adaptats al pas de grans trailers que avui dia traginen un volum considerable de materials (suro, goma i aïllaments). Per això tenen previst construir un gran magatzem a les afores de la població per aquest menester i es troben en negociacions amb el municipi sobre el preu de la fàbrica on s'harien d'instal.lar diverses activitats públiques (Oficines Municipals especialment).

L'empresa va sofrir una considerable crisi el 1983, i com a sortida van haver d'afrontar noves produccions. D'ahí les inversions fa 3 anys en la línia d'aïllaments, duplicant la seva producció, amb unes inversions en immobilitzat de l'ordre dels 200 milions de ptes. Fa un any també van duplicar la producció de la divisió de *plàstics,* amb inversions de 60 milions de ptes. i la producció de *"nuflex"*. La maquinària es va dissenyar per una empresa de Catalunya, Guix i Fills, amb tecnologia de Armstrong. Els canvis en la secció de *suro* s'han fet amb maquinària importada de França i d'Itàlia.

## Ocupació i organització

L'estructura de la plantilla, un total de 270 fixes (malgrat l'existència de personal eventual en Trefinos) correspón a dos grans grups. La meitat aproximadament correspon a la plantilla històrica de l'empresa, amb edats entre 50 i 65 anys. L'altra meitat és nou personal entrat des de l'any 1986, entre 20 i 25 anys. El *treball femení* és molt elevat, ja que les dones són el 40 % de la plantilla. D'estrangers hi han dos quadres nord-americans a la Delegació de Madrid. Del total, el 3% són quadres directiu i tècnics; un 11% són comercials; el personal d'administració és un 15%, i la resta, el 71% és personal destinat en

producció.

El nivell d'estudis de la plantilla es distribueix com segueix: 6 persones (2%) tenen estudis superiors: el Gerent és economista, un psicòleg, dos enginyers (elèctrics i mecànics) i dos químics. Els 30 comercials existents (11%) són tècnics de grau mig, arquitectes tècnics i enginyers tècnics, ja que els contractes de vendes es fan al sector de la construcció, mitjançant contactes amb aparelladors, tècnics i caps d'obra. Dels empleats, el 3% provenen de Formació Professional, i la resta, 224, el 84% solament tenen estudis primaris.

Les categories existents es regulen pel conveni del suro, sector al que es té inscrita la companyia. Aquest conveni, que contempla tres categories per fàbrica i cinc per a oficines: auxiliars, oficials de 1ª i de 2ª, i caps de 1ª i de 2ª. A més hi ha la categoria 2 pels venedors i caps de divisió per a cada secció existent, i la 1 pel gerent. La plantilla resideix solament a Palafrugell i una part, 10%, a Palamós. Solament els venedors són de les divisions respectives: Madrid, Sevilla i Barcelona (un 11%).

La mobilitat afecta solament al personal directiu. En especial el Gerent, que realitza una mitjana de 10 viatges a l'any a les diferents divisions europees (Regne Unit, Italia, Alemanya i França) acompanyats dels caps de divisió corresponents en cada cas. A més, una mitjana de 20 sortides a l'any per les tres delegacions nacionals, relacionades amb la clientela, organismes oficials i en general per temes de gestió.

En conjunt, de forma individual o amb l'equip directiu, els caps de divisió, efectúen una mitjana de 5 viatges a l'any a les diferents divisions europees de la companyia, relacionades amb aspectes tècnics i de programació de la producció.

També els venedors tenen convencions periòdiques (tres a l'any) sobre aspectes de marketing. Alguns cursets, sense periodicitat específica pel personal d'administració: cursos a Barcelona, i a Girona sobre Informàtica de Gestió.

## Finances i altres serveis

Aquesta multinacional mostra un fort control de bona part de la gestió. En matèria financera no operen amb financiació exterior. D'ahí l'escassa necessitat de facilitats de crèdit, a excepció d'algunes línies de descompte que es negocien

directament per la gerència. En canvi, han d'enviar informació comptable mensual a Londres, on centralitzen les operacions financeres de la Divisió Europa. La programació tècnica i planificació productiva depén de Münster (Alemanya), així com la línia de gestió tècnica. A més dels aspectes tècnics concrets, cada cop més la divisió depén dels quadres superiors-especialistes en la Divisió europea corresponent.

En canvi, de Palafrugell depenen els aspectes comercials de les línies d'aïllaments i sostres per a Espanya i Portugal. En la majoria de productes el paper de la seu de Palafrugell es de *cap de pont comercial* pel conjunt de la Península (Espanya i Portugal con a una àrea conjunta).

En matèria d'assegurances operen amb la companyia Factoring Mutual, pel conjunt de les filials europees. Llevat d'algunes relacions en matèria de reparacions i de transportistes locals per compres i vendes, no mantenen contactes especíals amb el teixit industrial local o comarcal. Fins i tot el suro es compra avui dia d'Extremadura, Andalusia i Portugal.

En matèria jurídica i legal operen amb el gabinet d'advocats del Sr. Garrigues, a Barcelona, per la seva fluidesa en anglès amb la resta d'empreses de la companyia. En matèria fiscal i auditories tot el grup a nivell mundial opera amb *Peet Marligh,* en aquest cas de Londres. La dependència tècnica, com ja hem indicat amb Münster (abans es realitzava als Estats Units). La tecnologia del suro correspón enterament a Palafrugell, però és l'única empresa del grup amb aquesta línia de producció de taps de xampany (Trefinos).

## Organitzacio

L'empresa de Palafrugell és la única a Espanya, i s'estructura orgànicament de forma idèntica a la resta d'empreses del grup, d'una forma poc habitual, però que els resulta molt operativa des del punt de vista pràctic.

Hi ha una doble línia jeràrquica que correspon a la gestió i els aspectes tècnics. Cada Cap de Producte depén orgànicament del Director d'aquesta divisió per a Europa (en diferents llocs segons les línies de producte), i en matèria d'administració i gestió del director d'Armstrong World Espanya.

Així el Director de Palafrugell gestiona directament el conjunt d'activitats de

l'empresa a Espanya, a excepció dels relacionats amb programacions i tècnica productiva, pels quals cada Cap de Secció respon davant la seva direcció respectiva. A més de les seccions de Personal, Control de Qualitat i Administració, depén de Palafrugell la secció comercial i les 3 delegacions existents, a més de les seccions de Suro, Plàstics i Aillaments. Aquestes seccions estàn en línia amb la gerència mitjançant subdivisions de: Fàbrica, Planificació i Control de la Producció i Vendes respectivament. Aquesta combinació entre divisions productives i burocràcia resulta poc efectiva en la pràctica, però com els mateixos reconeixen, en el seu cas funciona molt bé.

És a dir, que ens trobem davant un model mixt, on predomina el paper de les diferents divisions i una certa burocràcia professional dins un entorn comercial simple i estable, sense gran competència. La plantilla, segmentada en dos grans grups: molt joves i molt vells (degut a la crisi de 1983 i la incorporació de personal molt jove posteriorment). La coordinació i suport proporcionats per les diferents seus centrals productives a Europa, faciliten una alta responsabilitat a nivell dels quadres intermitjos de fàbrica, els *"managers" de producció i control.*

La importància de les diferents produccions seria difícil d'avaluar de forma objectiva. Caldria en tot cas destacar els aïllaments, tenint en compte la facturació realitzada els últims anys, ja que és tracta del producte més nou, i que permet obtenir una rendibilitat superior. Hi ha una clara filosofia de projecció sobre el mercat, que no pas de caràcter productiu. Les seccions *estrella*, són lògicament aquelles que facturen més.

El tipus de control de la casa matriu sobre les seves filials es realitza mitjançant la informació rebuda mensualment i amb una *auditoria interna* que s'efectua cada dos anys a les diferents sucursals de la companyia. La seu central, mitjançant la direcció de les direccions continentals respectives manté constantment una comptabilitat pressupostària i planificació productiva a tres anys, a la que les direccions corresponents s'han d'adaptar, corregint i explicant les desviacions observades.

Les competències dels diferents càrrecs dins cada sucursal es troben clarament especificades (no solament quant a poders notarials) sinò amb una delimitaciò específica d'activitats i responsabilitats pels diferents càrrecs mundials, a més de les pròpies a cada Estat, en una mena de *llibre d'estil* de la companyia. La

informació periòdica correspon al Balanç i Compte de Resultats mensual enviats per fax a Londres, i comentaris sobre desviacions pressupostàries produïdes, i de personal.

Des de la crisi de la companyia de l'any 1983 no s'han tornat a fer canvis importants. Les vendes s'han multiplicat des dels 1.000 millons d'ençà als 6.000 milions de ptes. el darrer exercici de 1990. A destacar l'augment per dos de la secció plàstics i les *exportacions* de taps de xampany. En canvi va haver-hi forts canvis en matèria de personal, jubilacions anticipades i renovació de la plantilla, en una restructuració industrial en tota la regla.

Històricament també s'han anat renovant considerablement els productes, tenint cada cop un major pes els productes nous, i l'abandó de línies deficitàries o planificades per a altres àrees dins la companyia (el paviment vinílic que es comercialitzava arreu abans de 1985 ha quedat relegat a la casa anglesa). Considen que la *vida del producte* és un repte continu, ja que requereix efectuar renovacions periòdiques i aportacions de nous materials per tal de mantenir la quota de mercat.

L'aprenentatge en fàbrica sempre s'ha fet sobre la marxa, sense cap preparació previa dels operaris, ja que es tracta de procesos no gaire complexes. Els cursos de formació es limiten als venedors (de "marketing" tres a l'any, a més de les reunions periòdiques amb la direcció respectiva).

Tot el personal tècnic segueix 20 cursos externs a l'any, sobre diferents aspectes productius i de gestió. També cal destacar per la seva importància la preparació sobre producció *"just-in-time"* que volen promocionar en especial i els cursos d'Informàtica de Gestió, pels administratius.

La operativa diària dels treballadors permet una certa flexibilització de tasques, però no són habituals els canvis tenint en compte les fortes limitacions de caràcter tècnic que té aquesta producció.

En matèria salarial, hi ha *millora salarial* en el sentit que cada treballador té una part fixa i una part variable en funció de la producció realitzada. En aquest sentit es pot parlar de sous completament diferents i individualitzats. Més encara en cas dels comercials, al tenir un component variable sobre les vendes realitzades.

Aspectes productius

Com hen indicat, els subministraments de matèria primera de suro és d'Andalusia, Extremadura i Portugal, on ja no tenen cap delegacions per a les compres, però si proveïdors habituals, com passa amb la resta d'indústries del suro.

El conjunt més important són els components químics que no es compren a firmes del grup, sinò a Catalunya, en especial a les divisions de la companyia Bayer (Tarragona i Barcelona). Altres components químics, a Madrid. Aquesta és la tècnica seguida per altres filials amb les mateixes produccions, tenint en compte les característiques mundials del producte químic a nivell mundial. El subministrament i disseny tecnològic (maquinària i sistemes en especial) és propi del grup, per a mantenir un cert secret tècnic contra la imitació de la competència.

Els transports són tots exteriors. L'empresa assoleix el seu cost, que representa per terme mitjà un 3,5% del cost unitari. És la principal tasca descentralitzada, que per seu poc cost tenen perfectament assumit dins els estàndards analítics.

Al no existir mecànics propi ni departament de taller, tmbé es subcontracten el manteniment habitual dels 40 cotxes de les diferents delegacions de l'empresa i altres tipus de reparacions mecàniques i elèctriques. La neteja la realitza personal propi de l'empresa. Les empreses de mantenimen de tot tipus són petites, i molt sovint autònoms del propi municipi. Quan es tracta de maquinària molt especialitzada es fan venir tècnics de les cases proveïdores. No hi ha dubta que cada cop aniràn més per aquesta via de subcontractació sempre i quan els resultats de la companyia ho permeti.

El control de qualitat s'efectua pels dos laboratoris existents (un per aïllament i l'altre per suro), amb una plantilla de 2 químics com a caps de secció, un químic de FP. i 4 persones més.

Cal destacar que la monoproducció per part de Trefinos de taps de suro, i especialment els de xampany, en l'actualitat es destina majoritàriament a l'exportació (sol figurar entre els principals exportadors gironins): un 86% a Franca, Itàlia, Alemanya i als Estats Units. Especialment aquest darrer mercat

resulta molt interessant per l'experiència de contactes amb els clients per part de la casa mare i per l'extraordinària expansió que està tenint en aquests moments el xampany a Califòrnia. És a dir que la manufactura dels taps continúa centralitzada a Palafrugell per raons històriques i proximitat de la resta de divisions, però tant el mercat de compres de primeres matèries com el mercat de productes acabats es troben fora de l'àrea de transformació, i sense majors conexions locals que les de tipus laborals.

La aparició de la revista La Torre, entre altres dels seus objectius té la millora dels *estàndards* de qualitat. La plantilla es troba molt implicada quant a millores a adoptar, nous suggeriments productius, etc. en la línia dels sistemes organitzatius empresarials nord-americans i japonesos adoptats des de la dècada dels setantes.

Cada cop hi ha un major control de la Divisió d'Alemanya en matèria d'aïllaments, especialment sobre la qualitat dels fabricats, En canvi són completament autònoms respecte a la gestió interna, no tant la financera.

Aspectes comercials

Els únics productes comercialitzats d'altres empreses del grup són els *sostres,* provinents del Regne Unit, Itàlia i França, amb vendes cada cop van més importants. el 33 % del total. Quant al destí geogràfic de les vendes les úniques exportacions són els taps de xampany, el 86% ja assenyalat, és a dir la pràctica totalitat de la producció. La resta, el 14% es comercialitza dins Catalunya (Penedés).

Per a les altres divisions de productes, operen amb Portugal com si fos una mateixa àrea geogràfica i amb exportacions que no solen representar més del 10 % del total; a la resta d'àrees mundials tenen prohibides les exportacions, que ja es realitzen per la resta de filials d'Armstrong World.

La resta de productes (de plàstic, goma i per a aïllaments) es ven un 50% a Catalunya i l'altre 50% a la resta de l'Estat. Precisament els darrers productes en introduir-se han estat els aïllaments. Per productes destaquen els sostres, aproximadament el 33% de les vendes. Abans s'efectuaven vendes a empreses del grup de la divisió d'Europa, principalment, pero no en aquests moments, que operen de manera força autònoma.

No participen majorment en cap tipus d'activitats de caràcter local o comarcal, llevat d'alguns anuncis publicitaris de tant en tant, i mitjançant la revista de l'empresa que recentment es va començar a editar, de caràcter intern. Solament alguna publicitat en revistes divulgatives de la construcció.

Informacio general del grup

Ja hem comentat abans els principals trets del grup a nivell internacional, i la informació disponble sobre Europa resulta difícil d'obtenir al estar centralitzat a Londres i Münster i no publicar memòries per divisions. Totes elles tenen una evolució més important que Palafrugell en totes les línies fa poc que han començat, a excepció del suro, que va en augment, però, que en termes relatius passa a un segón pla respecte als transformats químics i els productes comercialitzats del grup.

Històricament els productes de suro ha estat un desencadenant d'on el grup d'empreses ha passat als paviments de *linoleum* els anys 20, articles de *goma i aïllaments de cartró sintètic*, els anys 50 i 60, *vinílics* posteriorment i *aïllaments plàstics* des de l' any 1985.

Producció i comercialització d'articles del grup

Els majors nexes dins les companyies del grup es dona entre les filials de França i Alemanya per economies d'escala i de capacitat productiva i tècnica. L'activitat de la companyia a casa nostra resta un xic marginal en aquesta divisió internacional a nivell mundial, i molt limitada per l'actuació en un mercat restringit com és Espanya i Portugal, amb un cert sostre comercial per futures ampliacions productives. Tot i això les interconexions entre filials varien segons les línies de productes de que es tracti, i l'evolució futura dependerà de les economies d'escala respectives i el cost d'altres factors com la mà d'obra. Els contactes són més intensos entre filials d'aïllaments, però no en sols ceràmics o teixits.

Resum

Hi ha una dedicació del centre de Palafrugell en aspectes cada cop més comercials (importacions de sostres per a tota la Península), amb escases

conexions locals, llevat d'algunes subcontractes, que per altra banda van en augment. El sector del suro es relaciona sobretot amb Extremadura i els mercats exterior, restant a nivell local la manufactura i l'empleo.

Destacar la derivació productiva (més forta amb la crisi soferta) cap a productes cada cop més innovadors, de gran valor afegit i importats, en part, com en el cas dels aïllaments per cambres frigorífiques, i la pèrduda relativa de pes de productes tradiccionals com el suro, gaire bé residuals avui dia dins el conjunt de productes de la companyia al món. A més, l'empresa es torna cada cop més comercial que no pas productiva.

En matèria d'organització laboral, destacar la gran *flexibilitat* adquirida arran de la crisi de 1983, amb renovació de la meitat de la plantilla amb personal molt jove, subvencionat per l'INEM, i amb una política progressiva de baixes programades, ja que la altra meitat són empleats a les portes de la jubilació. El *treball femení* és molt important, el 40 %, molt per sobre de les taxes mitjanes de l'àrea, que juntament amb el personal eventual també origina uns costos diferencials sensiblement diferents als existents fa deu anys. A més d'aquesta flexibilitat cal afegir els canvis tecnològics que operen com a multiplicador en la caiguda dels costos unitaris de producció.

Volem destacar la gran evolució experimentada pel grup en matèria de *vida de producte* i les reprecusions sobre l'economia local (com va ser la pèrduda del control comarcal del mercat de suro mundial al seu moment), i les dificultats inherents a l'època que no propiciaren el lideratge d'Armstrong en una possible reconversió i tecnificació del sector (i manteniment en conseqüència de l'activitat agrària a les Gavarres), per passar darrerament a la producció química conectada amb altres indrets com Alemanya i Tarragona (compres de matèries primeres a Bayer, principal subministrador i conexions amb les divisions estrangeres).

Ens trobem davant un model de *transnacional atípic*, amb la seu central en una àrea perifèrica dels mercats (com a KIO-Torras, si pensem en Madrid o Barcelona com a principals metròpolis de localització transnacional), que no ha estat a l'altura de les circunstàncies en el desenvolupament d'una indústria endògena, al no haver articulat i subcontractat altres empreses sureres, incorporant nova tecnologia, "marketing", etc. i que a diferència de la majoria d'empreses del sector agro-industrial la seva localització original no va ser per

una substitució d'exportacions sinò, per a obtenir un control dels recursos locals i la matèria primera en particular, dins el model d'expansió multinacional de principis de segle.

Cal destacar el paper que la trajectòria de l'empresa ha representat en la desarticulació del sector, no solament pèrduda d'ocupació, sinò per passivitat, al no haver sabut articular una sèrie d'iniciatives locals i esperit tecnològic en un sector com aquest, que torna a tenir un cert dinamisme a altres indrets com l'area del Pacífic i empreses japoneses, amb nous fabricats en suro com teixits, i l'ampliació de la demanda per l'expansió del xampany a California, Catalunya, i la C.E.E. (EUROSTAT, 1991). En aquest sentit el sector suro avui dia es pot considerar com a sistema endògen d'empreses, no tant a nivell territorial local (en la mesura que moltes de les conexions productives i d'interessos es relacionen amb Extremadura i Andalucia), com en sentit ampli (amb fluxes interns entre empreses i petits *"cartels"* i d'informació local no sempre transparent), i molt menys a nivell tecnològic, amb poca innovació.

En definitiva, el futur de l'empresa és prometedor, sempre i quan es mantingui en aquesta línia de renovació del tipus de producte, però no tant com a element difusor tecnològic o d'interconexions locals que no siguin les merament subcontractes de tasques perifèriques a l'activitat. Els taps de suro hem de suposar que anirà convertint-se en una activitat completament desconectada dels objectius primordials del grup.

## Bibliografia


ARMSTRONG WORLD INDUSTRIES, S.A.: *LA TORRE. Boletín Armstrong.* Palafrugell, diversos números.

ARMSTRONG WORLD INDUSTRIES INC. *Annual Report 1990.* Lancaster, Pennsylvania.

ASSOCIACIÓ D'EMPRESARIS DEL SURO: *AECORK.* Palafrugell, diversos números.

BARBAZA, Yvette (1988): *El paisatge humà de la Costa Brava,* vol II. Barcelona: Edicions 62, 207-240.

CHANDLER, A.D. (1977): *The visible hand. The managerial revolution in American business.* Cambridge, Massachussets.

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

ELENA i ROSELLÓ, Miguel (1991): "El sector corchero". CAJA DE BADAJOZ: *La agricultura y la ganaderia extremeñas.* Badajoz: Caja de Badajoz, 249-258.

ESPADALÉ, Josep i ROCAS, Xavier (1987): "Manufacturas del Corcho (1900-1930). El espacio del trabajo: El caso de Manufacturas del corcho, S.A." *Narria,* 47-48: 12-18.

ESPADALÉ, Josep i ROCAS, Xavier (1990): Arqueologia d'una producció industrial: la llana de suro". *L'Estoig. Publicació de l'Arxiu i del Museu de Palafrugel,* 61-83.

EUROSTAT (1991): *Estadística Agraria. Produción de corcho.* Bruxelles.

GDS- TECNOGESTIÓN (1988): *Anàlisi del sector del suro en el món, la península i Catalunya.* Bascelona: GDS-Tecnogestión.

HOUNSHELL, David A. (1984): *From the american system to mass production. 1800-1932: the development of manufacturing technology in the*

*United States*. Baltimore: John Hopkins University Press, Studies in Industry and Society, 4.

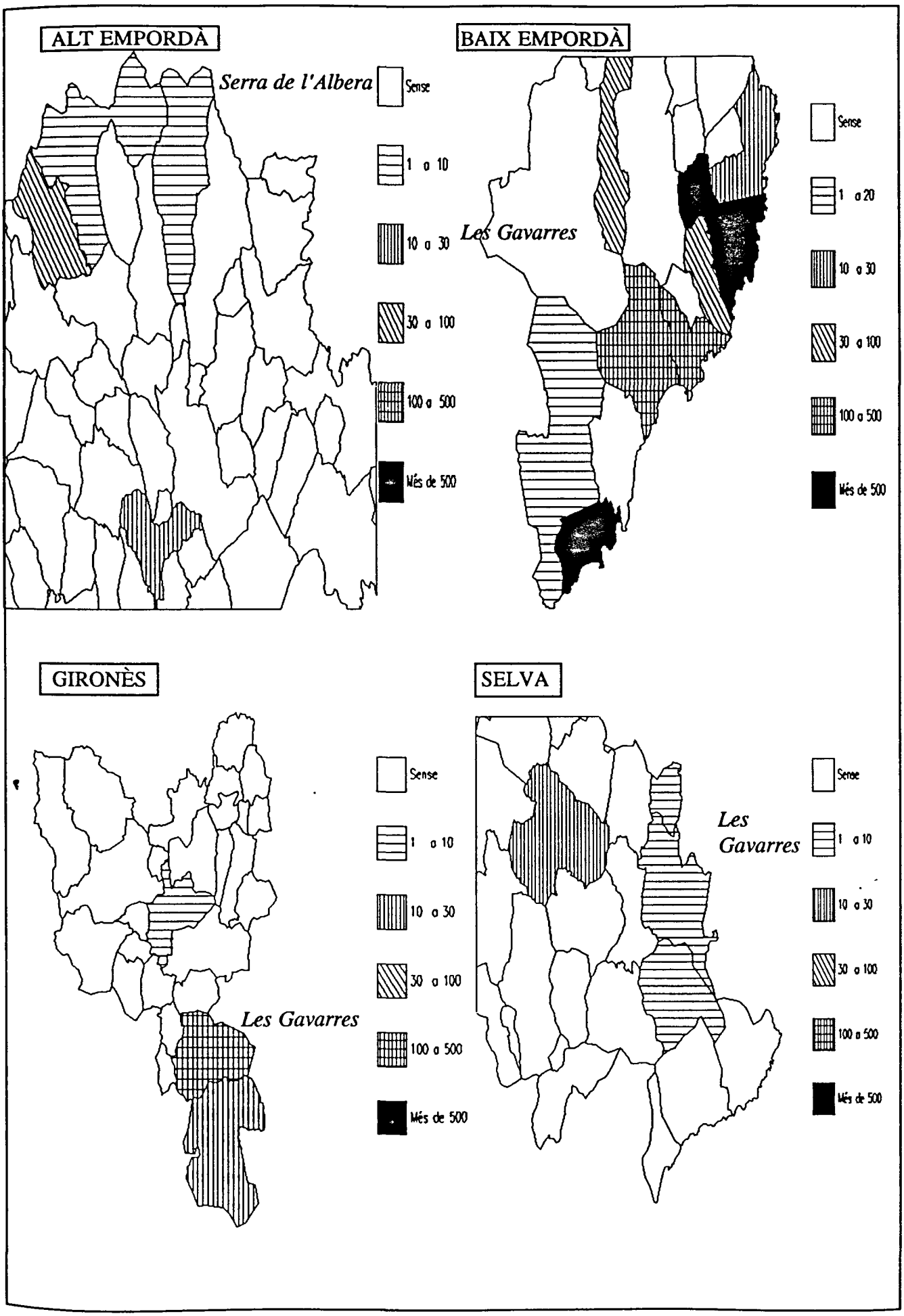
MEDIR, Ramiro (1953): *Historia del gremio corchero*. Madrid.

MEHLER, William A., Jr. (1987): *Let the buyer have faith. The story of Armstrong*. Lancaster, Pennsylvania: Armstrong World Industries, Inc.

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

# ANNEXOS

**INDÚSTRIA DEL SURO. Treballadors 1990**




Elaboració pròpia. Dades Cambres Comerç i Del. Indústria Girona

## 5.2.2 - CALLÍS, S.A. - Cornellà de Terri

Entrevista mantenida amb el Sr. D. Lluís Canada, director d'exportació de l'empresa el 8 de gener de 1991.

## Introducció

El model ramader d'integració ramadera a la Regió II i el Pla de l'Estany ha estat explicat darrerament per diversos autors ( TULLA et al., 1981; PAUNERO, 1990; ROCA, 1992), que al igual que altres firmes del sector han contribuit a la integració del sector ramader català (ALDOMÀ, 1981; PUJADAS, 1986, 1987). El sector avícola, per la seva estructura, es troba integrat des de la producció a la comercialització. Es tracta d'una ramaderia *quasi-industrial*, amb uns mecanismes de funcionament que no tenen altres sectors ramaders i agrícoles. Geogràficament, aquesta *"filière"* es concentra sobretot a Catalunya, Galicia i Aragó. Abans de l'ingrès a la C.E.E., ous i pollastres sofrien grans oscilacions de preus, que provocaven marcats periodes de pèrdudes i beneficis a les empreses transformadores. Des de la incorporació d'Espanya la CEE, i obertes del tot les importacions, resulten més els mesos a la baixa que els de guanys, i en tal sentit han predisposat l'adquisició forània del sector per part dels principals grups multinacionals. En particular són els ous sofreixen d'una major disminució de competitivitat a tots els països de la Comunitat.

És en aquest itinerari on es verifica realment l'estreta interdependència existent entre sector agrari i agroalimentari i on, des de la integració comunitària, l'elasticitat de la demanda del producte ha provocat els fluxes d'animals d'engreix, de cereals per a la fabricació de pinsos (dels Estats Units sobretot, no sense dificultats hores d'ara dins la PAC), en funció dels preus cojunturals.

Per altra banda, el pes ramader català en el conjunt espanyol s'explica per la forta integració existent de la ramaderia en el Sistema Agroindustrial, cada cop amb proporcions superiors de Producte Final Agrari. Així per l'any 1987, la producció ramadera catalana duplicava el valors de l'agrícola, corresponent el 48,8 % a producció i el 23,4 % a avícola i ous (BACARIA, 1990).

En la producció avícola s'identifiquen diferents segments o unitats integrades verticalment. Segregant l'engreix de la fase *amunt* (cria, selecció, broilers,

ponedores, reproducció i incubació), de la fase *avall* (escorxadors), on l'empresa privada amb un elevat nivell d'integració i amb productes de marca domina el mercat, amb concorrència en el pes i per les possibilitat d'abastament de matèries primeres a cost inferior (MONTRESOR, 1984).

## Evolució aviram (milers) a la Regió II

A continuació s'analitzen els valors més significatius quant al nombre de caps d'aviram pels diferents municipis de la Regió II (volem destacar que aquestes dades corresponen a les declaracions corresponents a les explotacions censades segons els Censos de 1982 i 1989, i que si bé podria existir un cert esbiajament, resulten perfectament comparables entre elles), en un intent de preveure els principals canvis ocurreguts i a quins àmbits. Per la seva importància, i tenint en compte que es tracta de categories diferenciades, s'han segregat els broilers de tota la resta d'aviram, per tal de realitzar la següent Taula1 comparativa sobre la seva evolució intercensal.

Taula 1 -TAULA EVOLUCIÓ AVIRAM

| COMARQUES | 1982 | | 1989 | | %VAR. 1982-89 | | BROILERS ANY | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Broilers | Altre | Broilers | Altre | Broilers | Altre | 1982 | 1989 |
| Alt Empordà | 462 | 169 | 671 | 210 | 45.2 | 24.3 | 2772 | 4026 |
| Baix Empordà | 203 | 85 | 487 | 54 | 139.9 | -31.5 | 1218 | 2922 |
| Garrotxa | 251 | 361 | 198 | 66 | -21.1 | -81.7 | 1506 | 1188 |
| Gironès | 321 | 118 | 378 | 174 | 16.8 | -47.5 | 1926 | 2250 |
| Pla de l'Estany | 201 | 213 | 295 | 835 | 46.8 | 292.0 | 1206 | 1770 |
| Selva | 160 | 531 | 84 | 49 | 15.0 | 7.5 | 960 | 1104 |
| REGIOII | 1598 | 999 | 2210 | 1388 | 38.3 | 38.9 | 9588 | 13260 |
| CATALUNYA | 20614 | 14562 | 22688 | 13916 | 10.1 | -4.4 | | |

*Dades elaborades a partir dels Censos Agraris de 1989 i 1982*

Com es pot comprovar a la taula anterior, la variació global de la Regió ha estat molt significativa, per sobre del conjunt de Catalunya. Per comarques destaca el paper centralitzador exercit per Callís al Pla de l'Estany en ponedores (en bona part pròpies de del grup), amb un increment del 292 % a aquesta comarca i dels broilers al Baix Empordà, 139 %. i l'Alt Empordà, 45 %. La resta d'aviram com ponedores, ànecs i altre (a excepció del Pla de l'Estany amb les granges del Grup Nutrex-Callís) es mou entre el sosteniment i la devallada a la majoria de comarques, possiblement per un procès de concentracció empresarial, i com a resultat de la tendència cap a l'augment de les importacions de broilers per cria, i en consequència l'abandò progressiu d'aquesta especialització d'aviram.

Els broilers solament baixen a la Garrotxa, i en canvi l'altre aviram mostra pautes diferenciades entre la gran concentracció al Pla de l'Estany, ja esmentada i i la forta devallada a la Garrotxa i altres comarques.

Cal destacar la importància de la cris del pollastre a les comarques de l'Empordà i el Gironès, que representen el 69.3 % de la producció anual estimada (a destacar la comarca de l'Alt Empordà, amb un 30 % de la producció de carn del conjunt ). Per a obtenir una estimació de produccions municipals caldria multiplicar el nombre de broilers per un rati de 6, ja que és el nombre de cicles per any (60 dies de cria aproximadament).

Globalment la Regió II ha mantingut un ampli creixement intercensal, de l'ordre del 38 %, en general a tot el conjunt d'aviram, amb una tendència completament diferent a la del conjunt de Catalunya, on els broilers solament creixen un 10.1 %, amb estancament de la resta d'aviram. Aquestes pautes podrien estar relacionades amb una forta restructuració intercomarcal dins la pròpia Regió II, amb una major especialització en aquest tipus de ramaderia al llarg dels darrers anys, promoguda pel grup d'empreses Callís, que majorment integren les granges de l'àrea d'anàlisi.

AUTÒNOMA DE BARCELONA · BIBLIOTECA UNIVERSITÀRIA

L'anàlisi dels estadístics del nombre de caps d'aviram als diferents municipìs (Censos de 1982 i 1989) revela els següents valors:

| Estadístics | 1982 | 1989 |
|---|---|---|
| Mitjana | 16,4 | 25,7 |
| Desviació tipus | 29,6 | 53,6 |
| Coef. var. | 180,5 | 208,6 |

És a dir que la distribució del nombre de caps d'aviram per municipis és comporta de forma extraordinàriament dispersa del punt de vista espacial (en especial broilers), dispersió que continúa agreujant-se encara més. Les ponedores, en canvi experimenten una alta concentracció als municipis on Callís té les seves granges, o les integrades per aquesta especialització. Aquestes variacions a nivell municipal es poden observar als Gràfics annexes, del 1 al 4, que com es veu afecten especialment a una àrea a l'entorn del Pla de l'0Estany com a centre articulador regional. La importància dels briolers, Gràfics 5 a 7 inclosos, enfatitzen els valors predominants d'alguns municipis de l'Empordà i la Garrotxa, a més de la centralitat lògica del Pla de l'Estany.

## Orígen

Aquesta empresa forma part de la divisió animal del Grup Nutrex-Callís. Si Nutrex s'encarrega fonamentalment de l'apartat pinsos, Callís és una empresa transformacora de cárnics, fonamentalment avícola, a més de conills galls d'indi i ous.

La localització dels diferents centres productius i distributius del grup es troben a prop de les àrees de més integració del Pla de l'Estany. Nutrex té tres factories per a la fabricació de pinsos a Banyoles, la més important, a Jafre (Baix Empordà) i a Valls (Tarragona), cadascuna amb una àrea d'influència al seu voltant quant a subminsitrament de matèries primeres i subministrament a les granges integrades o no.

L'empresa Callís S.A., propietari de la marca registrada ***"Don Pollo"***, té tres divisions corresponents a sacrifici, sala de desfer i elaborats cárnics. El sacrifici de pollastres i gallines està *altament tecnificat* des de fa tres anys, amb una

capacitat de 7000 per hora. A més té la divisió de conills i guatlles, menys important. A més Industries Mir, localitzada a Salt (té el seu orígen en la compra d'una empresa existent anteriorment), sacrifica ànecs que són comercialitzats per Callís S.A. Aquesta empresa també té un *centre de classificació d'ous* acondicionat recentment, i el més modern de l'Estat.

Una altra empresa connexa és UABSA-Unión Avícola de Banyoles, dedicada al sacrifici de pavos, i localitzada al municipi de Serinyà, que opera majoritàriament per venda directa d'ous (i en un 15% per a Callís S.A.) i *segona marca* del grup.

L'any 1991 la cooperativa francesa d'agricultors *Le Gouessant*, de Bretanya, ha adquirrit el 50% del capital de Callís S.A., i posteriorment ha realitzat una ampliació de capital de 1200 milions de ptes. (50% a Nutrex i 35% a Callís) han la qual cosa es passa a dependre del grup francès de forma considerable. En principi van fer un intercanvi d'accions per tal que els accionistes de Callís participin en la constitució del *cinquè "holding" avícola europeu*, un any desprès, però, ja s'havien fet amb el control total de Callís per una ampliació de capital a la que no van respondre els socis minoritaris. Aquesta nova situació representa uns canvi qualitatiu important tenint en compte que fins ara la integracíó avícola de Callís abasteix majoritàriament el conjunt de la Regió II (a excepció d'una part de la Selva) que caldrà readaptar en varis sentits.

Per una banda, i tenint en compte el cost unitari de producció avícola al país veí, és possible que en un futur s'incrementin les importacions de broilers. com ja s'està fent, o fins i tot de pollastre criat a més baix cost que el produit a casa nostra (fins i tot de 20 ptes. el kg.). Per altra banda caldrà adaptar el model de granga integradora, amb edificis més barats i de més dimensió (òptims a partir de 15000 caps). Respecte a aquesta integració avícola cal destacar a més a més el paper directe de Callís en el camp de les *reproductores* de pollets i dels ous per a incubació (famelles reproductores i broilets) i pel seu consum (mascles).

Algunes dades del grup aparegudes recentment (ACTUALIDAD ESPAÑOLA, 1991) indiquen facturacions el 1990 de 9770, 8150 i 3600 milions de ptes., per a Nutrex, Callís i Uabsa respectivament. I amb plantilles de 178, 350 i 110 empleats, que arriben en moments punxa a 250, 400 i 200 respectivament (com es veu el grau de treball en precari resulta considerable en el sector).

A nivell territorial això comportaria la desaparició de bona part de les petites explotacions avícoles existents i la readaptació de les més grans. Tot i així, aquest canvi dependerá en part de l'adaptació tècnica d'aquests càrnics a la producció i consum nacional. Pel "holding" creat representa, a més d'una millor *racionalització* de la producció, al disposar del major escorxador d'aus de l'Estat espanyol i l'ampliació dins el mercat català i espanyol (cal destacar també la compra recent per part del *grup francès Dous* a Osca i Lleida de l'antic grup Porta, en dificultats i venut per la Caixa d'Aragó). Aquests grups es poden veure al Gràfic 8.

Les avantatges són mútues pel "holding" així format, però de segur les repercusions territorials seràn evidents al comportar canvis espacials en varis sentits: racionalització del model integrador; racionalització línies de producte; ingrès en grans superfícies mitjançant un dels socis del "holding"; i canvis importants en la distribució actual (venda directa fonamentalment). Repércusions que afectaràn igualment a Nutrex, S.A., en la seva divisió granges i pinsos, noves llicències com *Denkavik, i Denkagos* (llet materna per vadells i aliments per gosos) i els fluxes de subministrament de matèries primeres. Les importacions ja són majoritàriament del Sud de França, país exportador com es veu al Gràfic 2, tenint en compte la importància del cost de transport i amb l'aparició cada cop més de nous materials nutritius substitutius: blat de moro per soja i mandioca com a components importants majoritàriament de tercers països via Barcelona, França o intervenció al mercat de futurs de Xicago, Nova York i Londres, i que representa una pràctica habitual de caràcter *especulatiu* per part de les grans empreses (KETTERER i VIDAL RIBAS, 1991; SEBASTIAN i TORRASSA, 1990; SCHERK, 1988).

Efectivament, l'Estat espanyol és un importador net de cereals (Gràfic 7), i l'adquisició de primeres matèries comporta una estratègia per a molts grups industrials (en el sentit d'obtenir avantatges competitives), malgrat les dificultats de les oscilacions dels preus dels mercats i diferències de canvis monetaris, consistent en l'actuació del mercat de futurs de forma sistemàtica, reduïnt considerablement els riscos inherents. Dificultats derivades no solament dels desajustos entre demanda i oferta de matèries primeres, sinò de la pròpia imperfecció del mercat.

L'adquisició de matèria primera -gra- a futur consisteix en fixar el preu del producte a un cert nivell en funció de les previsions. Sucessivament, i en

presència de venedors de mercaderia física pel periode, es poden executar els contractes, venent en el mercat a termini els *futurs* precedents adquirits. En el cas d'una producció prevista òptima, pot resultar més convenient diferir la fixació del preu en previsió de nivells inferiors i al mateix temps aprofitar la previsió d'ofertes per a adquirir més quantitat a preus inferiors.

En qualsevol cas resulta evident l'avantatge del *mercat de futurs* per a empreses d'una certa dimensió com Nutrex, per la possibilitat de delimitar amb antelació el cost dels materials i limitar el risc de diferències entre preus de la quantitat desitjada i el de la base de futurs. Un mercat en definitiva molt *més flexible* que l'adquisició purament física de matèries agrícoles (PECCINI, 1987). A més els mercats de futurs representen la innovació financera més significativa dels darrers vint anys quant a creació de nous instruments *-índexs de futurs-*, tècniques operatives *-comerç programat-*, i noves institucions *-"clearing houses"* - o cambres de compensació, oferint un alt grau de dinamisme als mercats de matèries primeres agrícoles (CDACBVM, 1988).

Tenint en compte la importància del transport (de l'ordre del 7 % del cost en el cas de Nutrex), disposen d'una plantilla de camions propis que es fan servir de forma subcontractada, de forma directa amb camioners autònoms o bé mitjançant l'empresa Servicios Ganaderos, S.A., de Banyoles, per al trasvàs dels animals i matèries primeres.

La localització del grup és bàsicament als municipis esmentats: Cornellà de Terri, Banyoles, Serinyà, Salt, Valls, Jafre, i Albuixent (València) on es troba l'empresa Avisuper. A més caldria considerar les delegacions per al subministrament als diferents mercats. *Avisuper* i la distribuidora *Percasa,* S.A. (participada en un 50% i establerta a Alacant) abasteixen fonamentalment el País Valencià, Murcia, i Andalucia Oriental. El mercat s'abasteix o bé de forma directa des de Cornellà, o mitjançant la xarxa de delegacions (constituides com a societats al 51%) a Barcelona, Palma, Madrid, Lloret de Mar i Vilanova, Tot i així, les 3/4 parts de les vendes corresponen al mercat català, i a l'àrea metropolitana de Barcelona sobretot.

La localització del grup d'empreses té un caràcter històric, seguint l'eix Cornellà-Banyoles-Serinyà, i abastant pràcticament el conjunt de la Regió II quant a integració, i de la major part de Catalunya com a mercat de venda. Hi han, però, centres productius a altres indrets com a resultat de compres

posteriors. El grup comença a configurar-se com a tal al voltant de la Harinera de Banyoles als anys de postguerra i els principals socios, senyors Callís i Coromines, (la seva defunció fa poc temps ha estat *l'espoleta* per a la venda del paquet accionarial a la cooperativa bretona). Els seus familiars han estat els continuadors del negoci fins a la fusió l'any passat del grup. El grup Agri-Enèrgia continua com fins ara amb participacions col.laterals, ja que no han mostrat cap interés els francesos i físicament ocupen els mateixos solars de Nutrex, restant com a negoci apart de la familia Coromines.

Tot i així, si la reducció dels costos de producció és un objectiu primordial de l'avicultura europea actual (NICOLAS i SINQUIN, 1990), els factors de completitivitat són molt variats, alguns de caràcter intern comel preu nutricional i les economies d'escala i altres externs com una localització òptima, que explica el predomini avícola a les regions de major *accesibilitat al transport de matèries primeres* i donant lloc a una concentracció prop de les àrees de consum, possibilitant relaitzar una acció comercial potent.

En tal sentit la comarca del Pla de l'Estany ha arribat a la situació actual en que la pràctica totalitat de les explotacions ramaderes col.laboren amb el grup, donant lloc a una gran dependència d'aquelles de tipus contractual.

Com a inconvenients principals caldria destacar els problemes de caràcter infrastructural comarcal i local, tenint en compte els considerable fluxes de transports que origina el subministrament de bestiar i matèries del grup, i el caràcter cada cop més urbà de la localització actual de les instalacions industrials (en el cas de Banyoles és evident dins un polígon mixt industrial i d'habitatges) i d'altres tipus com medi-ambientals, etc.

Les inversions més importants dels darrers anys han estat l'ampliació i *automatització* de l'escorxadors d'aus, que passa de 3000 a 7000 unitat a l'ahora, fins el punt de ser la més moderna de l'estat, amb una inversió de 300 milions de pesssetes.

## Ocupació i organització

Quant a l'ocupació, estem parlant d'una plantilla mitjana de 240 persones, que arriba en alguns moments a 400 (composta per *un 50% de dones* i molts

treballadors eventuals en particular a les cadenes de sacrifici i embalat). Solament un 30% del personal és fixe i la resta eventuals amb contractes renovables, i variables en funció de les necessitats productives de cada moment. Bàsicament es distribueix així: 180 persones en producció; 35 persones en transports propi de l'empresa, 10 en manteniment maquinària i vehicles, 20 comercials (alguns a les delegacions); 30 en magatzems de Barcelona (12), Palma(4) i Madrid (2). La gerència, personal fora del conveni són un total 15 persones, entre Gerent, Caps de Divisió i de Delegació, i altre personal "staff".

La plantilla, més o menys estabilitzada, però variable amb contractes temporals i molta subcontractació de *personal eventual* per a tasques en períodes punxa. El nivell d'estudis no passen dels primaris en tots els casos, a excepció d'un veterinari, tres enginyers tècnics i 6 diplomats diversos (ESADE, Empresarials i altres).

Les categories existents són les estipulades al conveni de càrnies. Hi han dues escales *retributives bàsiques*. La primera formada per la cúpula directiva i tècnica, amb retribucions variables en funció de resultats i que sol oscilar entre 8 i 4 milions/any, i un segon grup, majoritari que oscila entre 1,8 i 1,5 milions/any. A més a més cal considerar l'existència de diverses *primes*, per diferents conceptes i seccions productives, i en aquest sentit globalment una bona part de les retribucions del personal no especialista (de l'ordre del 2 %) són per altres conceptes com treball extra, primes de tasca realitzada, nocturnitat i festius, treballs especials, etc. El sou general és el mínim regulat per a les diferents categories, la majoria peons i eventuals.

La plantilla resideix majoritàriament a les rodalies (80% entre Cornellà i Banyoles). Únicament el 3% del conjunt resideixen fora de la comarca del Pla de l'Estany

No hi ha mobilitat del personal no especialitzat ja que únicament es desplaçen amb motiu de realitzar alguns cursets d'informació o cultura general, i normalment es fan a les dependències de l'empresa. En canvi el personal directiu viatja per terme mitjà 2 vegades a la setmana a Barcelona, 3 veges a l'any amb motiu de Fires i reunions de caràcter nacional o internacional, i en aquests moments en relació amb la fusió amb *Le Gouessant*, un cop al més a Bretanya en estades setmanals.

Finances i altres serveis

Fins aleshores el conjunt de decisions es prenien per part del Consell d'Administració a Banyoles. Actualment es fan Consells d'Administració mensuals, alguns a Bretanya i altres aquí. Cal tenir en compte que aquest és un període de canvis considerables, i la pressa de decisions és un punt bàsic que s'està estructurant (funcionament de gestió i política de la empresa, racionalització productiva i àrees d'influència, etc.). Com a resultat de la fusió s'han produit una sèrie d'avantatges mútues i en per això caldrà racionalitzar i estructurar el conjunt del nou grup. En tal sentit és probable que moltes de les decisions inherent a la producció es continuin prenen a Banyoles, i en canvi d'altres, de caràcter global com la *financiació i la planificació a llarg termini* sigui forània o de caràcter conjunt per a cada lloc.

Fins a la total restructuació del grup passarà un temps en el que s'adoptaran aquelles polítiques beneficioses pels accionistes implicats. Un tema pendent per part de Callís ha estat tradiccionalment les *dificultats per a exportar* i l'accès a les *grans superfícies* que molt probablement ara quedin resolts definitivament. Les avantatges derivades per a *Le Gouessant* són bàsicament disposar de la capacitat productiva considerable del grup (i de l'escorxador d'aus més important de l'Estat, modern i infrautilitzat) que ha estat comprats pels bretóns en un bon moment i a bon preu, donar sortida a una sèrie de productes francesos aprofitant la xarxa distributiva i fabril de Nutrex-Callís, i en definitiva la consolidació del segment de consum espanyol dins el mercat del "gran holding europeu" que es vol estructurar on participin també els accionistes de Callís. Per això es tractaria no ja d'una possible depenència territorial de Bretanya, sinò més complexe per part del "holding" al que hem fet referència, i del que es decideix la seva localització futura, sense descartar un paradís fiscal per aspectes financers (Jersey?).

Insistim en el canvi que s'està produint dins el grup perquè bona part dels nexes territorials futurs poden quedar afectats. Fins aleshores, el grup Nutrex-Callís ha vingut operant majoritàriament amb totes les oficines bancàries (i d'altres serveis com assegurances, assessorament, etc.) de Banyoles i Girona, mantenint diferents línies de descompte i creditícies, etc. i per allò ha contribuit a vertebrar indirectament no solament part de l'economía agrària comarcal, sinò fins i tot la industrial i els serveis, tenint en compte la seva capacitat productiva, comercial i de negoci. Aspectes que poden continuar com fins ara, en la mesura que no

hagin de canviar les estructures i els *"espais" de la firma*. Per això, caldrà veure el paper que es preveu pel conjunt d'empreses actuals i la seva vertebració a nivell global europeu.

## Organització

L'estructura organitzativa bàsica de Callís (i del conjunt d'empreses del grup) ha estat fins una dependència directa del **Consell d'Administració** (sense cap Director en línia, però depenent de forma directa de **l'Adjunt** que fa aquesta funció) dels tres departament bàsics: **Producció, Comercial, Administració i Personal.** Precisament aquest departament es va crear separat de la resta tenint en compte l'enorme pes i les repercusions legals dins el cost de l'empresa dels aspectes de contractació de *personal eventual* i pel nombre de treballadors existens (el major grup alimentari de la Regió II), a més d'altres aspectes quasi-laborals com és la gestió d'una *pseudo-contractació d'autònoms* com són en definitiva els contractes d'integració ramadera (i els problemes de liquidació de "nòmines" semestrals) i la descentralització de serveis via subcontractació d'altres empreses o de personal autònom directe.

A més dels departaments esmentals, el grup disposa de dos **Controllers**, un per a la supervisió global del grup, i un altre en exclusiva per les operacions de Callís. El departament d'informàtica amb un toal de 15 estacions terminals operatives a les diferents seccions, abans depenia directament del Departament d'Administració. Tot i així, tenint en compte la potencia dels equips (que permeten una gestió global del grup, des de la recepció i compres de matèries primeres, accès al mercat de futurs fins a la gestió de producció i estocs) ha estat recentment descentralitzada com a un *departament staff* depenent de l'Adjunt i relacionat col.lateralment amb el conjunt de seccions.

Callís té en conjunt més de 3500 clients, ja que operen majorment mitjançant la venda directa a petites botigues, mercats, etc., i per això la gestió comercial ha fet que sigui el departament de *vendes el més important* dins el conjunt, i el que comporta una major atenció per part de la gestió.

El tipus de supervisió productiva i de control de qualitat s'efectúa actualment de forma conjunta per a Nutrex-Callís i resta d'empreses del grup, pel *Director Adjunt* de Nutrex i mitjançant un corrent d'informació continuada de les diferents partides comptables. Per aspèctes com la qualitat i el control del

producte es disposa d'un laboratori amb la finalitat d'analitzar diferents estàndards de qualitat, investigar nous productes, derivats i sabors.

La informació bàsica és el seguiment diari de les operacions de forma informatitzada, amb registre d'albarans i facturació. Una altra part important de la gestió són els *pagaments setmanals* a les explotacions ramaderes arrendades, els *preus de transferència* entre empreses del grup i la *liquidació d'integracions* a la recepció dels animals. Lògicament, aquest control, més el comercial i de gestió d'estocs difícilment podria gestionar-se sense el control informatitzat que hem esmentat.

Precisament els majors canvis operats a l'empresa al llarg dels darrers anys ha estat aquesta inversió en equipaments informàtics i l'automatització de la línia de sacrifici d'aus, que és una de les més modernes de l'Estat. I això s'ha fet malgrat les dificultats inherents a aquesta "filière" càrnia, per automatitzar-se com a resultat de condicionaments tecnològics (VALLIN, 1986), sobre els que s'investiga considerablement des de sectors privats com aquest i públics (l'Institut Català de la Carn -IRTA- de Monells, Baix Empordà) i condicionants de tipus econòmic i financer, amb inversions elevades i d'alt risc. A més dels factors humans, com el predomini d'una certa mentalitat rebeca als canvis ja que la qualificació ha estat majoritàriament pressa en base a coneixements transmesos a l'empresa i l'experiència personal.

En tal sentit, i malgrat que les inversions *productives*resulten costoses i complexes (PEREZ i RENAULT, 1989), aquest grup ha demostrat una clara trajectòria de modernització sobre la base d'una *automatització raonable* (BERRY, 1986) de caràcter puntual sobre elements perifèrics del sistema que, a més de ser font de productivitat constitueix un valor exemplaritzant pel conjunt de l'organització. En altre ordre de coses, han fet una racionalització progressiva del sistema de producció, sense practicar inversions exagerades, com la normalització de games de productes, instal.lació d'un control de costos i de qualitat, millores en la gestió dels estocs, i amb subministraments que representen millores en l'utilització de la pròpia capacitat productiva.

Considerant el tipus d'activitat del grup, es tracta d'activitats laborioses, però gens complexes. D'ahí que el personal no requereixi cap mena d'adiestrament específic per a les diferents tasques productives. Unicament s'efectuen alguns cursets bàsics (més aviat de cultura general i sobre manipulació i sanitat del

producte) dirigits al personal no especialitzat de les diverses cadenes alimentàries, així com una reunió a l'any dels venedors, per a enmarcar l'estrategia comercial global de l'empresa i els els productes a oferir.

Aspectes productius

El cereal continua sent l'input bàsic en l'alimentació avícola, amb una certa devallada envers l'ús de *gluten i tortes*, proporció variable segons els països, al existir una àmplia *paleta* de productes i subproductes nutricionals de la indústria alimentària (ALTMANN i HASSAN, 1985), amb major proporció de *productes alternatius* com la mandioca a països com Holanda, i de forma contrària al sistema basat en *soja-blat de moro*, producte que monopolitzen bona part dels intercanvis internacionals (Gràfic 7) i de la integració de la ramaderia en el sistema soja mundial (VILADOMIU, 1985).

En el cas de Nutrex, com a importador de matèries primeres, és variable per a cada moment i situació de la demanda, però darrerament està compost bàsicament de cereal i oleaginoses com a components bàsics -soja-, blat de moro i productes substitutius del Sud de França. La qual cosa constitueix una forma de *flexibilitat tècnica, o adaptativa dels inputs*, a la situació d'un mercat canviant (ARRIGHETTI, 1988).

En altres moments els mercats havien estat els Estat s Units, i possiblement canviï en la mesura que s'obtinguin noves composicions nutritives de pinsos amb materials a baix cost, i en funció a l'actuació en el *mercat de futurs* de les Borses de matèries primeres de Xicago o Londres, mitjançant el Servei Nacional de Cereals, o comprant de forma directa al port de Barcelona i a altres mercats. Es tracta d'un mercat molt variable, que comporta un seguiment acurat per tal d'aprofitar les mínimes avantatges de preus i de cost de tansport adicional.

En el cas de Callís s'autoabasteix en un 60% de Nutrex Granges en animals vius, i en un 40% dels mercats i empreses de Reus, Barcelona i Balaguer. Els ous venen majoritàriament de França en aquests moments. Lògicament els components nutritius de les granges els subministra Nutrex. Com es veu, la facturació interna del grup és molt considerable, operant de forma independent, però en la pràctica com si es tractès d'un trasviament entre seccions.

No hi han productes o semielaborats subcontractats, ja que la matèria primera

precisa del conjunt de transformacions adins la pròpia empresa, degut al propi procès ique aprofita economies d'escala. En canvi la subcontractació és considerable en serveis paral.lels. Una de les tasques més importants del grup, pel considerable volum de matèries remenades és el transports, que es troba subcontractat mitjançant la filial Servicios Ganaderos, S.A., ubicada a Banyoles que opera amb camions del grup però amb personal autònom (en part antics conductors de Nutrex).

Aquest sistema de *maquila o integració ramadera*, especialment l'avícola, constitueix, de fet, un model de gran descentralització productiva, en el sentit que les explotacions integrades operen com si fossin una secció més de l'empresa que treballa així de forma flexible (i sense les càrregues fixes corresponents), ja que es tracta de contractes d'integració i d'arrendaments que poden ser rescindits o anulats si convé en un moment donat, per aprovisionaments d'altres mercats alternatius més barats o decisions unilaterals de l'empresa. D'alguna forma, el grup es decanta cada cop més en tasques no productives per major valor afegit i risc inferior, amb una major imblicació en el domini i control del segment de mercat actual i amb projecció forània a Catalunya, a Espanya, i possiblement a partir d'ara en el mercat francès.

Els controls de qualitat són fets bàsicament pel personal de laboratori i dos veterinaris fixes, funcionaris destinats de forma permanents per la Generalitat de Catalunya amb la finalitat de fer un seguiment i supervisió dels fabricats. i)

Abans eren els propis tècnics de Callís que realitzaven una supervisió periòdica de caràcter tècnic de les granges filials. A partir d'ara podria ser que es generès, a més a més, altre tipus de supervisió de nivell superior en funció dels objectius del nou grup corresponent.

## Aspectes comercials

Callís ha estat comercialitzant fins ara els seus articles de forma exclusiva, però es preveu que canviïn en un futur.

Les vendes es realitzen en un 80% dins Catalunya, i les úniques exportacions aconseguides fins aleshores han estat a Andorra (de l'ordre del 5% en algunes campanyes). Les principals dificultats que troben provenen de les rígides

condicions imposades per les grans superfícies i les dificultats per a obrir els mercats exteriors (tenint en compte els "càrtels" existents a Europa), i la manca d'adaptació al gust alimentari europeu, que evidentment caldrà canviar en un futur pròxim. Pot ser que aquestes dificultats de tipus comercial per ampliar el segment de consum hagin sigut, indirectament une de les causes de la fusió amb *Le Gouessant*,de la mateixa mena que una complementarietat d'activitats i obtenció d'economies d'escala considerables per a ambdues empreses. Tot i així, feia temps que havien tingut contactes amb grups francesos com *Tilly-Bourgoin* (EL PAIS, 1989), considerant l'apetència dels grups oligopolístics mundials a Espanya, on 4 o 5 firmes controlen la majoria del sector (Taula 1).

## Varis

Malgrat la forta implantació econòmica del grup a la comarca del Pla de l'Estany es tracta d'una activitat econòmica importantísima, que no participa directament de les activitats socials comarcals. Per exemple, les campanyes publicitàries i algunes promocions als medis de comunicació han estat dirigides al mercat consumidor en general, ni tampoc promocionen activitats de caràcter local, com ara amb el Jocs Olímpics a Banyoles. Tot i això, els seus socis (en vida del Sr. Coromines) i Callís i les seves families respectives han tingut vinculacions econòmiques importants i continuen tenint un pes específic evident a la comarca del Pla de l'Estany i a Banyoles en particular.

## Informació general del grup

Seguint la informació proporcionada per Alimarket, la facturació del grup l'any 1989 era de 10000 milions de pessetes. La facturació externa al grup resulta difícil de precisar tenint en compte els fluxes d'inputs entre empreses, especialment animals vius i pinsos (i els preus de transferència impossibiliten de realitzar una valoració d'aquells en termes reals). Els canvis accionarials són tant ràpids i absent de transparència informativa, que es limiten a comentar la situació societària existen fa un any.

### Familia Coromines

Han estat els principals accionistes del grup d'empreses fins a la venda de les participacions a *Le Gouessant.*En vida del Sr. Corominas (deszaparegut fa un

parell d'anys) van vendre la seva participació en Nutrex i Callís a aquest grup francès. Concretament un 25% en Inpra, un 46% en Nutrex i un 6% d'Industries Mir. A més a més els seus hereus tenen la propietat del grup d'empreses relacionat amb Agri-Energia: Inpra, Fluviasa, Coespro i participacions en Avena (Aves Nacionales, S.A., del grup Nanta, propietat majoritària de *Hendrix Beleggingen International*, dels Països Baixos), així com algunes participacions conjuntes en Nutrex-Callís (Lluís Coromines tenia un 4% e Nutrex).

L'operació amb *Le Gouessant* suposa la sortida definitiva de la familia Coromines del grup avícola (venent el 24,8 % que tenia darrerament en Callís, S.A. i el 50% en dos paquets del 45,4 % i 4,6 % respectivament en Nutrex, S.A., a nom de M. Coromines i Lluís Coromines respectivament) i el total poder extern aconseguit per les darreres ampliacions de capital.

M. Callís Prat

Fins ara amb un 50% del capital de Callís, S.A. i un 46% d'Uabsa i un 29% d'Inpra. Un 8% en Industries Mir. També controla la Granja Atlàntida, de Beuda.

M. Callís Marès.

Participacions d'un 20% en Inpra.

J. Callís Masó

Participacions d'un 6 % d' Industries Mir.

Callís S.A. controlava el 80% de Indústries Mir i el 36% de UABSA.

Nutrex, S.A. controla al 100% l'empresa Sanco S.A. i el 50% de Llinàs (aquest escorxador es troba en fase de desaparició i els altres socis són J. Llinàs i A. Molera, gerent de Nutrex, S.A.). A més un 60% de Uabsa (la resta és de Callís S.A., i un 4% de J. Prat, directiu del grup).

Realment es tracta d'un grup endogàmic, on les participacions majoritàriament en comú, i amb la integració en el Consell d'una part del personal directiu, com

és habitual en societats d'una certa dimensió.

Finalment caldria destacar un conjunt de petites empreses de distribució de productes de Callís propietat sencera d'aquesta companyia i participacions en altres integradores de Valls, Reus i del país Valencià, ja esmentades.

Conjuntament és pot dir que el grup té una plantilla mitjana de 850 treballadros i una facturació anual de 17.500 milions (1990). Dins el "ranking" d'escorxadors de pollastres (veure Taula 1), per volum ocupa el vuitè lloc amb un sacrifici de 30.500 aus (1989). Per ranking de fabricants de pinso (en tones), el lloc 11è, amb una producció de 190.000 Tm. (1989).

## El Grup Nutrex-Callis. Un model de descentralització i subcontractació

Subcontractació i descentralització productives és un sistema organitzatiu inherent a aquests tipus d'empreses des de l'inici de les seves activitats com a grup empresarial, ja fa tretze anys. Com a simple exemple referit al Grup podriem comentar el funcionament d'una firma filial, Sanco S.A., que en té de la gestió de granges i incubació d'ous; aquesta empresa que té una plantilla escassa, aproximadament 20 treballadors, i la resta funcionen com a subcontractats en un sistema de *"maquila"* per part de la pagesia de la comarca.

Són propietat d'aquesta societat, com d'altres del *"pool"* d'empreses, bona part de l'equipament productiu integrat dins el propi grup, tot i generar beneficis, i suporten una part important de les càrregues del grup (financeres, compres internes d'aviram i pinso i manteniment de la càrrega productiva -cost de maquila- amb poc capital més aviat escàs); la seva rendibilitat és escasa, aproximadament un 1% de les vendes, però l'enorme *circulació de les existències* fa que obtinguin beneficis acceptables a final d'any.

D'igual mena, el manteniment d'un volum considerable d'existències (en pinso i part dels animals vius que equival a un immobilitzat com si es tractès d'una *"maquinària"*, biològica en aquest cas), així com bona part de les deutes del grup impossibiliten l'obtenció de beneficis considerables que reapareixen posteriorment al balanç consolidat; també cal tenir en compte que l'actiu circulant es composa en bona part d'animals vius (gallines ponedores bàsicament), que representen una bona part de les "immobilitzacions reals"

esmentades -56 % de l'actiu-, i la resta són deutes amb el grup d'empreses.

Analitzada l'estructura de costos del "holding", els arrendaments i maquiles representen les 3/4 parts del total; la resta són bàsicament despeses de transport, molt considerables tenint en compte el tipus de negoci: animals vius i/o depecejats que s'estima en aquests moments 60/70 ptes. de cost cada 100 kms. de transport i en aquest sentit el *factor espacial* i la fricció distància són vitals . Els hi convé operar quant més a prop, millor. En definitiva, l'objectiu d'aquestes filials són més aviat de caràcter productiu, i destinades a suportar costos globals i amagar beneficis comuns.

La seva estructura financera es constitueix per un capital molt baix respecte a les vendes, i la resta són reserves voluntàries, prèstecs i deutes amb el grup, etc., que per altra banda poden ser retirats pels accionistes/prestamistes en qualsevol moment i fer desaparèixer l'empresa simplementper mancança de liquidesa. Pel prestamista constitueix bàxicament uns beneficis amagats, que són retribuits amb interessos i s'escapen del control fiscal.

Els negocis amb el grup, escorxador, granges d'incubació, etc. representen el 95% del seu circulant, i en aquest sentit es pot considerar com una descentralització productiva. Tanmateix, la immobilització (immobilitzat real més existències mitjanes d'animals i gèneres) representen més de la meitat del seu actiu.

El cost de la subcontractació -arrendaments i maquiles- representa les 3/4 parts del marge brut. La resta són costos de transport i despeses financeres (escases al financiar-se bàsicament amb proveïdors i empreses del grup).

De fet ens trobem davant de dos grups d'empreses, molt lligats entre sí: per una banda el propi Grup Nutrex-Callís, i en segon lloc el Grup propietat de la familia Corominas (un dels socis fundadors) amb les empreses ja esmentades. Com veurem més endavant, tot i així algunes d'aquestes participen al segon Grup d'empreses.

Tots dos Grups operan a Banyoles com a seu central de les seves activitats, malgrat que algunes filials es descentralitzen pels voltants, bàsicament el Pla de l'Estany i el Gironés (solament Sanco, S.A. està allunyada, a Santa Coloma de Gramanet).

El grup d'empreses Nutrex-Callís legalment no són cap "holding" i n'hi han participacions col.laterals entre elles i es podrien considerar fins i tot un "pool" d'empreses, tot ique en la pràctica no actuen com a tals, imolt menys ara, un cop integrades en Le -Gouessant. Està format per les empreses assenyalades, amb uns beneficis consolidats de 400 milions l'any 1989; La plantilla total del grup la composen uns 800 treballadors fixes directes aproximadament. Un 67% de la producció està enfocada a empreses del propi Grup. Les compres de matèries primeres (cereals i animals bàsicament) es realitzen en un 35% a l'estranger (en bona part a la CEE-sud de França, etc. i cada cop en un major percentatge.

Miguel Callís, S.A.

Aquesta empresa en concret van ser els introductors als anys sixantes a les comarques gironines de la integració de pollastre (que als anys inicials tenien la competència de la Cooperativa Agrícola de Banyoles), aportant els pollets, serveis tècnics per aprendre la feina i un servei sanitari propi. Tot això per engreixar animals que comercialitzaven posteriorment en un període d'expansió econòmica que promogué la qüestió del consum de carn.

Es dedica al sacrifici d'animals de pluma i la seva venda posterior. Amb un capital de 115 milions i i unes reserves superiors als 100 milions de ptes.; els seus accionistes abans de la compra de *Le Gouessant* eren: Inpra, S.A. el 29%, Miquel Callis Prat, 26%, Miquel Coromines, 25% i Miquel Callís Marés, el 20%, proporcions que, evidentment, han canviat. Les seves activitats estàn conectades en un 40% amb Nutrex, S.A., que té una plantilla de 270 treballadors (400 en plena campanya), i una facturació de 9.000 milions de ptes. l'any 1989. Igualment, participa amb més de 80 milions en empreses del grup. Miguel Callis, S.A. figurava en el lloc 74 dins el ranking d'empreses alimentàries espanyoles (FOMENTO 25000, 1991).

El seu balanç indica immobilitzacions importants en edificis i maquinària, així com de tipus financer representades per accions del grup; també partides importants de clients i existències, financiades en un 50% per capitals propis i la resta amb crèdits de la banca privada i pública, de proveïdors, d'accionistes, etc. Per la seva activitat, (que requereix un major valor incorporat de mà d'obra: granges, ous, pre-cuinats, comercialització, etc.) és l'empresa més

important del Grup.

Nutrex, S.A.

El circuit integrat del grup comença amb la fabricació de pinso de Nutrex, S.A., i s'acaba amb l'engreix i cria d'animals. Així que, a més de la venda d'animals vius a pagesos i empreses del grup (mitjançant Nutrex Granges)i de l'elaboració i venda de pinsos també assimilen altres activitats com la comercialització de llet d'importació Denkavit i l'incubació d'ous). Les "maquiles", però, són menys importants que a les altres empreses.

El seu capital, de 102 milions de pessetes i unes reserves superiors als 1000 milions es repartien l'any 1989 en un 50% a Miquel Callís Prat, un 46% en mans de Miquel Corominas i el 4% Lluís Corominas (fill de l'anterior). Són aquests darrers paquets d'accions que han passat a Le Gouessant, que posteriorment ha ampliat capital. En definitiva, és l'única empresa del Grup propietat íntegrament i directa dels dos socis principals. Aquesta situació ha canviat amb la compra de Le Gouessant de les participacions de la familia Coromines al llarg de l'exercici de 1991.

La facturació consolidada de Nutrex, S.A. de l'any 1989 era de 10.000 milions de ptes. Més important quant a facturació que Miguel Callis S.A., però amb una estructura productiva molt menys important (de l'ordre de 160 treballadors directes i dedicada en bona part a subministraments de matèries primeres bàsiques -cereals i oleaginoses- amb una estructura de gran empresa, distribuidora de pinso i animals d'importació, ja que conjuntament amb altres associats operen de forma directa al *mercat de futurs* dels principals mercats internacionals, amb interconexions continuades amb les principals "clearing houses" del món, per tal d'aprofitar cojuntures de preus de les matèries primeres i adaptar la dieta animal de forma variable als components dels pinsos: mandioca, blat de moro i altres, mantenint d'un correcte valor nutritiu.

Aquesta empresa és la que gestiona la major part de l'activitat financera del grup, crèdits bancaris i avals per la compra de les matèries necessàries als mercats internacionals, així com el pagament als integradors, que són les principals entregues líquides del grup. Tasca que s'efectua mitjançant els principals bancs nacionals: Banesto, Central i diverses Caixes sobretot. Entitats financeres que notaràn una baixa d'activitat del client degut als tipus d'interés

diferencials existents a diferents països d'Europa i que possibilitaràn d'obtenir línies de crèdit més econòmiques en institucions foràanies, per intermediació del "holding".

També manté un circulant important: aproximadament la meitat de tot l'actiu, en estocs d'animals en granges i de pinsos per a subministraments a filials. Tot i que operen amb marges de benefici reduïts: entre un 1% i un 2% sobre les vendes, la rotació de les existències és molt gran, ja que els estocs giren 10 vegades aproximadament al cap de l'any, obtenint així una relació beneficis/fons propis adient, del 25% aproximadament, i sensiblement superior a les altres empreses.

Indústries Mir, S.A.

De menys importància que les anteriors, és un escorxador de pollastres i ànecs, que a l'igual que Callis, S.A. es venen un cop *despecejats a les grans superfícies* tipus Prica, Hipercor, etc. A efectes pràctics funciona com a una empresa subcontractada de Callis, S.A., amb una plantilla de 47 treballadors fixes.

El seu capital es composa en un 80% per accions en mans de Callís, S.A., un 6% de J. Callís Masó, un 8% de Miquel Callis Prat i un 6% de Miquel Corominas. Tanmateix com les anteriors es troba ubicada a Banyoles.

Sanco, S.A.

Propietat en un 100% de Nutrex, S.A. es dedica al manteniment de ponedores, per a la venda posterior de pollancres, en un 70% a Miguel Callis S.A. i un 30% a l'exterior. Es l'única empresa forània a la comarca (Santa Coloma de Gramanet), i amb participació minoritària en el conglomerat d'empreses de la *Cooperativa Agrícola de Guissona.*

Llinàs, S.A.

És un altre escorxador del grup, amb vendes forànies a aquell. Un 50% del capital està en mans de Nutrex, S.A., un 25% de J. Llinàs, i un 25% de A. Molera (gerent de l'empresa). Amb una plantilla de 67 treballadors, tenint en compte la nova estratègia del grup des de la incorporaciòo de *Le Gouessant*, es troba actualment en fase de desaparició.

UABSA - Union Avícola de Bañoles, S.A.

Si Callis, S.A. constitueix la primera marca del grup amb **"Don Pollo"**, els ous envassats de UABSA són *la segona marca*, amb una ocupaciò de 200 treballadors (amb una mitjana de fixes de 110).

Aquesta empresa manté granges avícoles pròpies i contractades i treballa en un 15% per a Miguel Callis, S.A. i un 75% per venda directa, bàsicament diferents tipus d'ous a *grans superfícies*. El seu capital és en un 60% de Nutrex, S.A., un 36% de Miguel Callís, S.A., i un 4% J. Prat.

SERGASA - Servicios Ganaderos, S.A.

És la subcontracta principal del grup. Empresa 100 % de Nutrex, S.A., amb 25 camions propis que opera amb antics conductors empleats del grup, de les rodalies de Banyoles actualment autònoms i amb algunes empreses més de transport subcontractades a la comarca.

Avidur, S.A.

Empresa dedicada a la cria de ous per a pollastres, propietat 100 % de Callis S.A., amb una plantilla de 50 treballadors fixes.

**Producció i comercialització d'articles del grup**

Callís fins ara disposa d'*una dotzena de productes bàsics*, en tres grans grups: **pollastres i els seus derivats**, productes elaborats **pre-cuinats** (croquetes, i altres congelats) i **ous** (elaborats o importats per Uabsa). A més les diferents presentacions i qualitats de cada categoria. En aquest sentit no es tracta de productes innovadors, però sí que cal dir que cada cop la presentació es fa més eficentment, amb un millor tractament de conservació i una difusió més àmplia. Si a això sumem els canvis que continuament realitzen al producte, *vida del producte* (nous sabors, noves peces, presentació general i etiquetatge, conservació, etc.) podriem dir que cada any surten al mercat, i per terme mitjà, dos productes nous de la companyia.

Si considerem, a més a més, els darrers canvis tècnics operats a la cadena de sacrifici i la modernitat dels excorxadors en general, i les línies de fred, ens trobem amb un dels grups més innovadors de Catalunya i de l'Estat en matèria alimentària, especialment transformats d'aviram.

La comercialització d'empreses del grup es limiten als subministraments d'inputs per als diferents fabricats, però fins aleshores no han arribat a comercialitzar cap gama de productes d'altres empreses. Per altra banda tampoc existeixen més que els proeductes de Callís i les llicències d'importació dels substitutius de llet materna *Denkavik i Denkago*, de producció holandesa, amb escasses vendes.

Ens trobem així amb un cas evident d'integració vertical amb dues vessants. Per una banda, integració mitjançant la propietat, que permet que el grup realitzi una ràpida i complerta amortització de la producció agrícola d'acord a les exigències del propi desenvolupament i, en segón lloc, una integració de naturalesa contractual amb els productos agrícoles per a obtenir productivitats elevades, condicions que han d'asssegurar l'eficàcia i equitat dels contractes (GALIZZI, 1984).

Resum

Ens trobem amb el grup més representatiu de la dinàmica industrial alimentària de la Regió II, que fins aleshores havia tingut un *marcat caràcter endògen* (de capitals, i d'integració ramadera).Aquesta funcionalitat endògena territorial no ha canviat, però corre el perill de fer-ho a curt termini, segons les decisions presses a França. Cal recordar que no estem parlant d'un grup integrador més, sinò **dels integradors** d'aviram de tota la Regió II, i com a tals articuladors del territori. En tal sentit,a partir d'ara qualsevol decisió exterior tindrà repercusions automàtiques sobre la sobre la pagesia local, molt especialitzada en aquesta "filière".

Les darreres dificultats d'expansió s'han materialitzat en la dependència exterior que en un principi va ser un simple *intercanvi de carteres*.Per la trajectòria internacional resultava evident des de feia temps que es buscava una sortida digna al mercat internacional, no solament per la pràctica d'operacions als mercats internacionals, sinò perquè aquesta ha estat la tònica d'altres grups avícoles nacionals, en la seva pràctica habitual d'operacions als mercats internacionals.

La incorporacióa la CEE ha representat la inmediata integració d'aquest grup en el complex agroalimentari europeu, enfront d'inversions directes i dependència externa al que, si afegim la saturació del mercat de pollastre i la importació de broilers de la CEE, pot repercutir negativament en les explotacions familiars integrades, especialment les més febles, com hem dit abans. La integració vertical esdevé condició indispensable pel funcionament i mercat d'aquest model industrial, que en el cas de l'avicultura, degut a la mancança d'aprofitament dels recursos locals (per importacions massives d'aus i de gra) no representa cap avantatge significativa per a les explotacions, que resten com a element marginal, passiu i depenent dins el sistema agroalimentari.

Es tracta d'un grup que desde fa temps ha optat clarament per tot tipus de *flexibilitat*, de caràcter tecnològic i laboral (treball eventual, femení, subcontractes) i de "marketing" en particular, amb promoció de marques, ampliació del mercat i renovació de productes. Aquest model d'empresa entronca de ple en la **fàbrica difosa territorialment** i constitueix un clar exemple que assoleix totes les característiques del *"putting-out-system"*, agrícola i segmentació -*"spliting-up-"* de les principals fases de la producció alimentària que, a més del caràcter innovador configurarien un *quasi-districte industrial* difòs pel territori.

Si les noves necessitats del sector precisen de professionals que s'ajustin a les àrees comercials i tecnològiques com el "marketing", logística, informàtica, recerca de tecnològia alimentària i gestió administrativa i financera, aquest grup ha vingut realitzant reformes importants en tots aquests camps al llarg de la darrera dècada En aquest sentit la venda exterior de l'empresa no ha estat com a resultat de no haver tingut cura d'aquests aspectes, sinò conseqüències de la PAC en matèria de preus, com a la resta d'empreses del sector.

Des del punt de vista territorial, *l'aviram integrat juga el mateix paper que la terra*. A mesura que els marge de benefici pel pagès baixa es recorreix a una major *autoexplotació familiar*, per la mancança d'altres alternatives ramaderes viables. Segons l'anàlisi dels darrs censos (Gràfics 1 a 6) la cria de broilers integrats per aquest grup monopolitzen la zona i s'expandeix arreu la Regió II (llevat de la Garrtotxa), però l'altre aviram es concentra extraordinàriament a la comarca del Pla de l'Estany, on s'ubiquen les factories del grup, i granges de cria pròpies. El panorama es pot capgirar pels propers anys, via importacions massives. D'ahí el perill del canvi de propietat, amb decisions sobre el territori adoptades a altres indrets, sense altres consideracions que no siguin factors economicistes purament.

En la majoria dels grups empresarials similars, l'evolució històrica ha començat a partir de petits negocis durant els anys sixantes (per un augment de la demanda càrnica). En aquest cas, l'obtenció d'unes rendes excedèntàries als anys de postguerra i un cert pes polític dels fundadors van possibilitar la creació d'aquest conglomerat alimentari, integrant la majoria d'explotacions regionals i aviram en totes les seves fases productives .

Davant la crisi del sector, i malgrat els esforços tècnics i de gestió efectuats per aquest grup ha optat per una flexibilitat continuada de tot tipus, com a resposta aquella en particular, submersió laboral, treball femení, subcontractació, preus reals de contractes integradors a la baixa, importacions, etc. A més, els canvis tecnològics han influit sobre la productivitat laboral de forma notable.

## Bibliografia


ACTUALIDAD ESPAÑOLA (1991): *Las mayores empresas*. 24 de novembre.

ALDOMÀ, I., VILLARREAL, J. i VIÑAS, J. (1983): *La integració en la ramaderia de Catalunya*. Barcelona: Generalitat de Catalunya-Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca.

ALTMAN, C. i HASSAN, D. (1985): "L'alimentation des animaux en Europe: Quelles modèles?". *Économie Rurale*, 168 (4):31-38.

ARRIGHETTI, Alessandro (1988): "L'evoluzione dell'impresa manifatturiera alla luce della categoria di flessibilità". REGINI, Marino: *La sfida della flessibilità*. Milano: Franco Angeli, 70-87.

BACARIA, Jordi (1990): "El sistema agroalimentario". PARELLADA, Martí, dir.: *Estructura económica de Cataluña*:207-223.

BERRY, M., ed. (1986): Pour une automatization raisonnable de l'industrie. N° especial de *Gérer et Comprendre* (Annales des Mines).

CDACBVM-Comitato Direttivo degli Agenti di Cambio della Borsa Valori di Milano (1988): *I contratti futures*. Milano: Il Sole 24 Ore.

ESPAÑOL, Luís (1986): "Utilización del mercado de futuros en la comercialización del maíz en España". *Información Comercial Española*, 5:49-67.

FOMENTO 25000 (1991): *Fomento 25000*. Barcelona: Ed. Fomento.

GALIZI, G. (1984): "Verso un'agricoltura integrata". *Rivista di Politica Agraria*, 2:3-10.

KETTERER, Juan Antonio i VIDAL-RIBAS, Enrique (1991): "Els futurs sobre tipos de canvi en el MEFF". *Revista Econòmica de Banca Catalana*, 95:27-40.

MONTRESOR, Elisa (1984): "Integrazione verticale nell'agribusiness:

l'avicoltura". *La Questione Agraria*, 14:193-215.

NICOLAS, François i SINQUIN, J.P. (1990): "Développement et compétitivité des productions avicoles dans les regions européennes". *Économie Rurale*, 195(1):13-19.

El Pais (1989): "El vuelo del pollo". *Pais Negocios/Agricultura*, 9 de juliol.

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.

PECCINI, Osvaldo (1987): "L'uso dei mercati a termine: il punto di vista di un approvigionatore industriale". *Rivista di Politica Agraria*, 5(2): 27-33.

PEREZ, Roland i RENAULT, Christian (1989): "La productique dans la filière viande". Économie Rurale, 192(3):67-74.

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

PUJADAS, Romà (1987): L'Economia de la Segarra. Barcelona: Caixa d'Estalvis de Catalunya.

ROCA, Anna (1992): *El Pla de l'Estany*. Barcelona: Caixa d'Estalvis de Catalunya, a punt d'aparèixer.

SCHERK, Walter (1990): "Futuros". *Revista Econòmica de Banca Catalana*, 84:16-22.

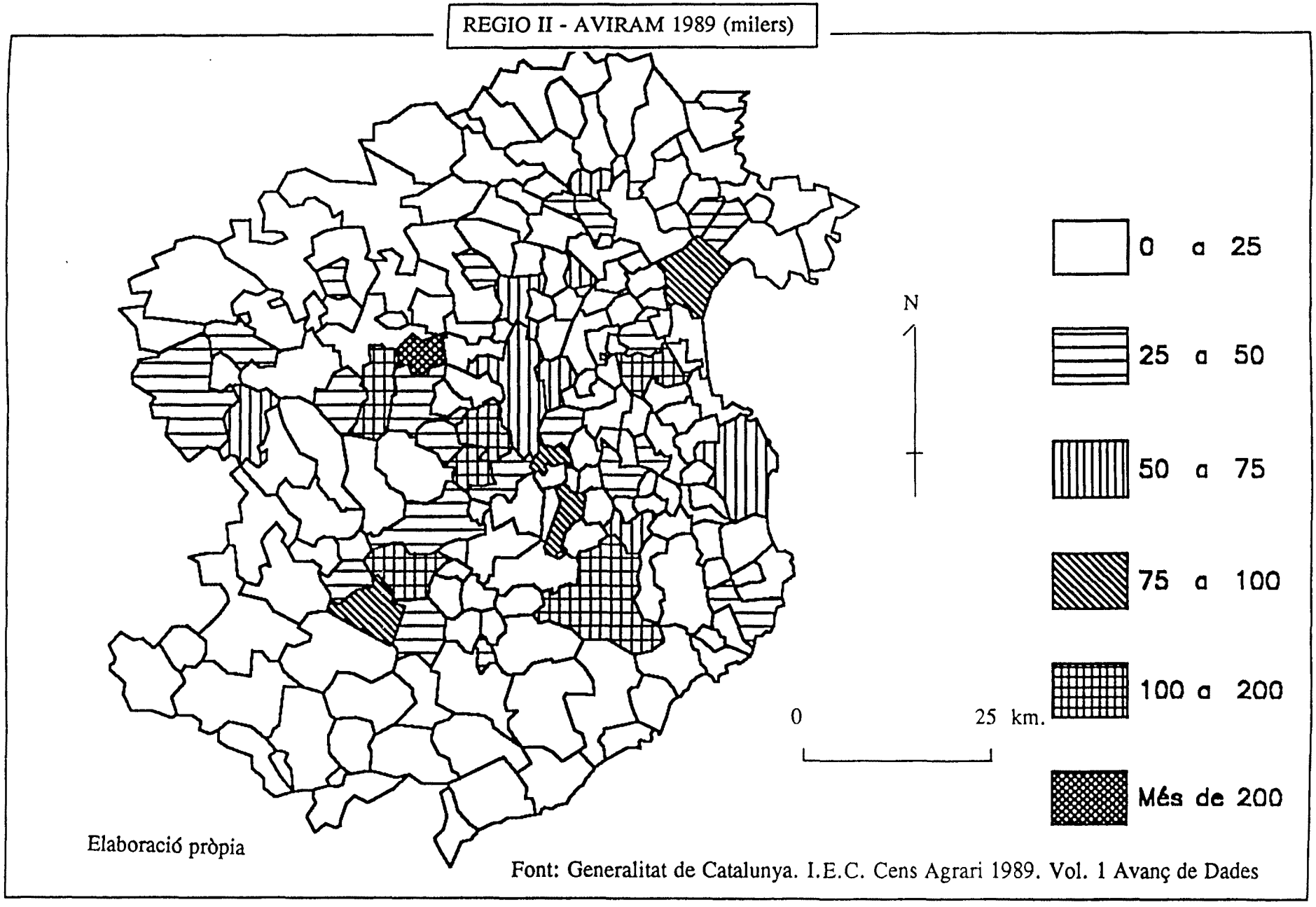
SEBASTIAN GONZALEZ, Altina i TORRASSA, Sergio R. (1990): "Els mercats de futurs financers. El MEFF". *Revista Econòmica de Banca Catalana*, 92:14-23.

TULLA i PUJOL, Antoni F. et al. (1981): *Estadística agrària de les comarques gironines*. Girona: Cambra Agrària Provincial de Girona i Caixa d'Estalvis Provincial de Girona.

VALLIN, C. (1986): "La recherche et les verroux technologiques à l'evolution de la filière viandes rouges". *Filière Viande*, 93(3).

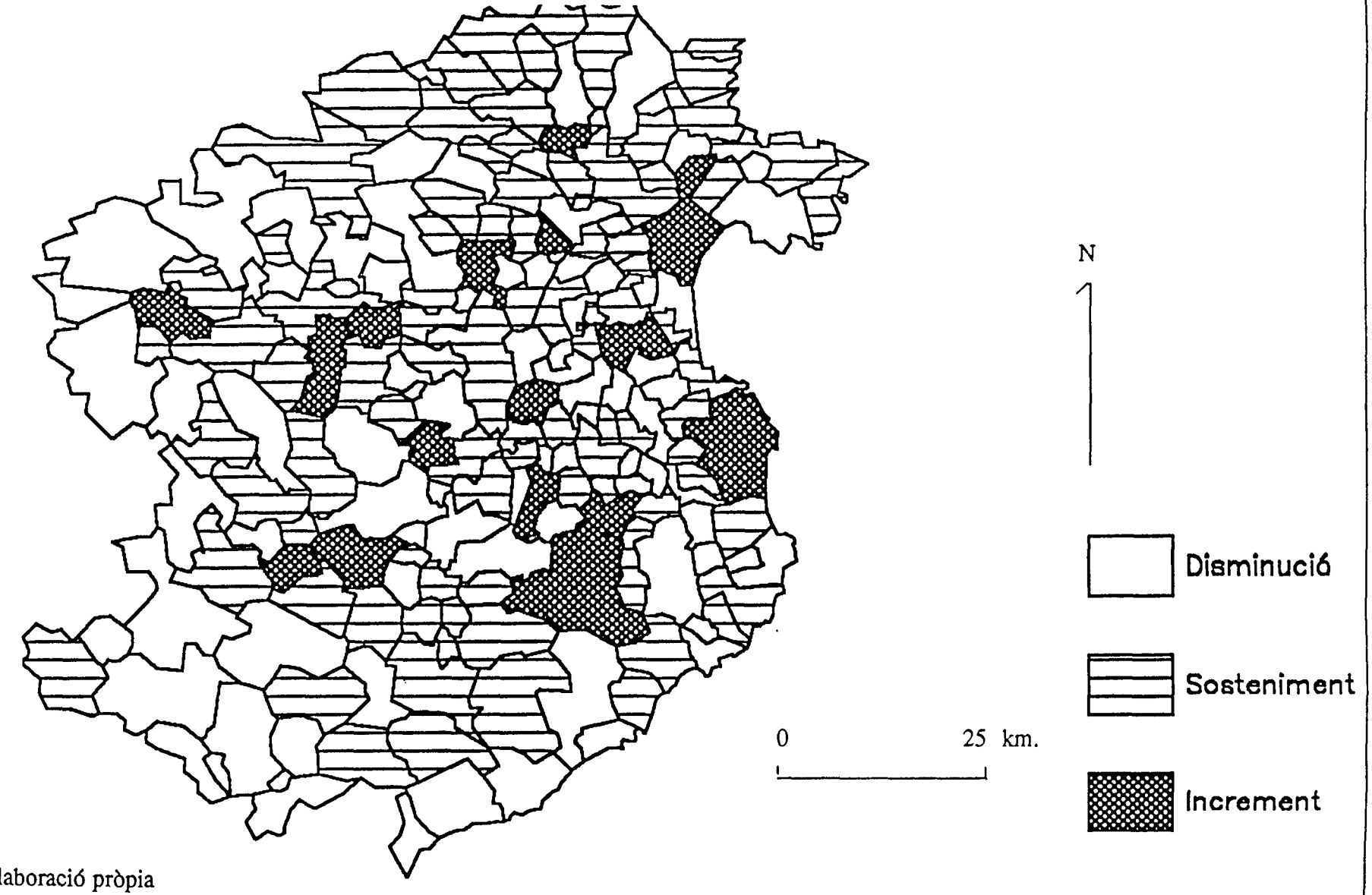
VILADOMIU, Lourdes (1985): *La inserción de España en el complejo soja mundial*. Madrid: MAPA-Secretaría General Técnica.

# ANNEXOS


REGIO II - AVIRAM 1989 (milers)
N
0 a 25
25 a 50
50 a 75
75 a 100
100 a 200
Més de 200
0
25 km.
Elaboració pròpia
Font: Generalitat de Catalunya. I.E.C. Cens Agrari 1989. Vol. 1 Avanç de Dades

Gràfic 1

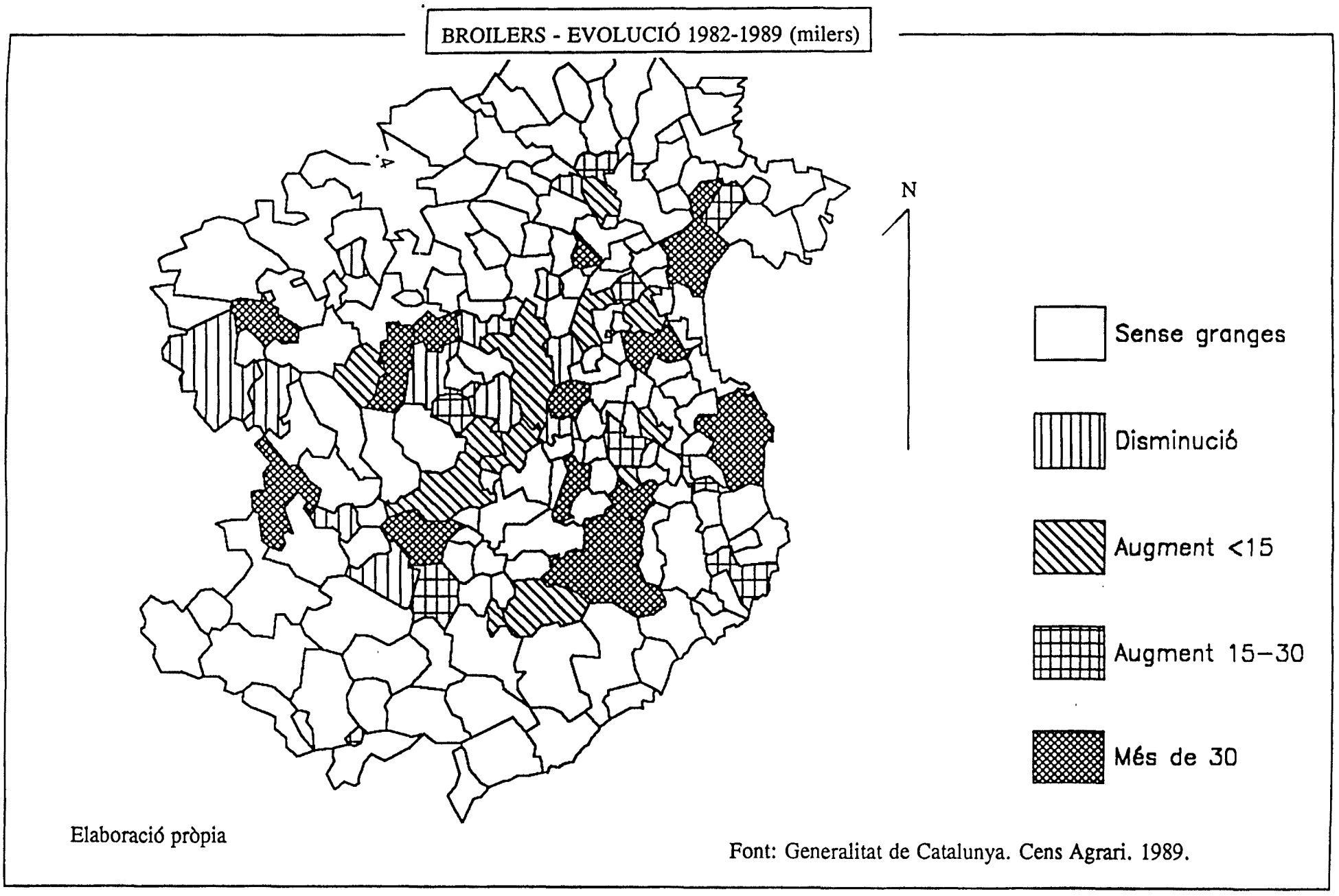
REGIO II - AVIRAM. Variació 1989-1982




Elaboració pròpia

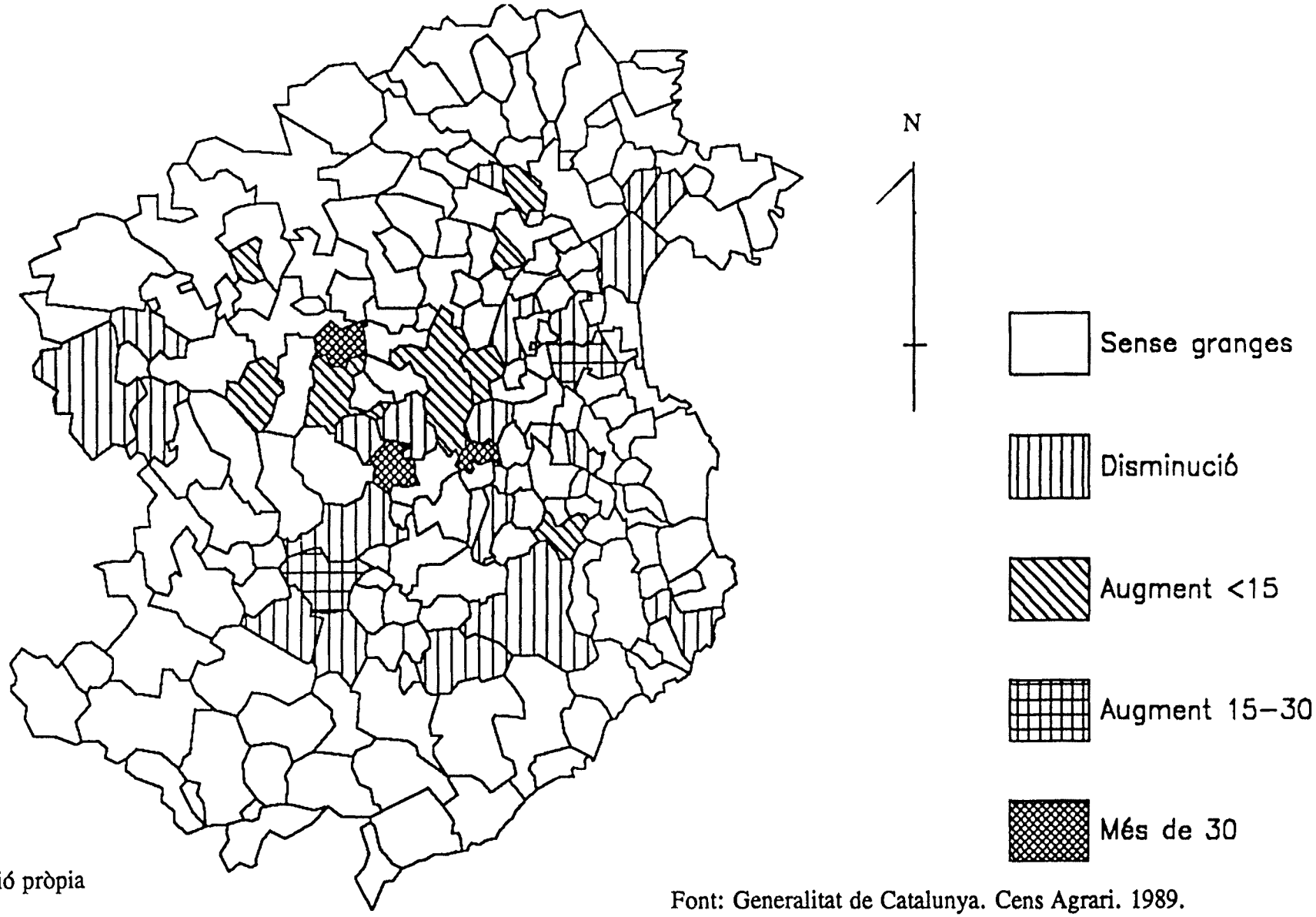
Font: Generalitat de Catalunya. I.E.C. Cens Agrari 1989. Vol. 1 Avanç de Dades

Gràfic 2.


BROILERS - EVOLUCIÓ 1982-1989 (milers)
N
Sense granges
Disminució
Augment <15
Augment 15-30
Més de 30
Elaboració pròpia
Font: Generalitat de Catalunya. Cens Agrari. 1989.

Gràfic 3

AVIRAM - GALLINES I ALTRES. EVOLUCIÓ 1982 - 1989 (milers)

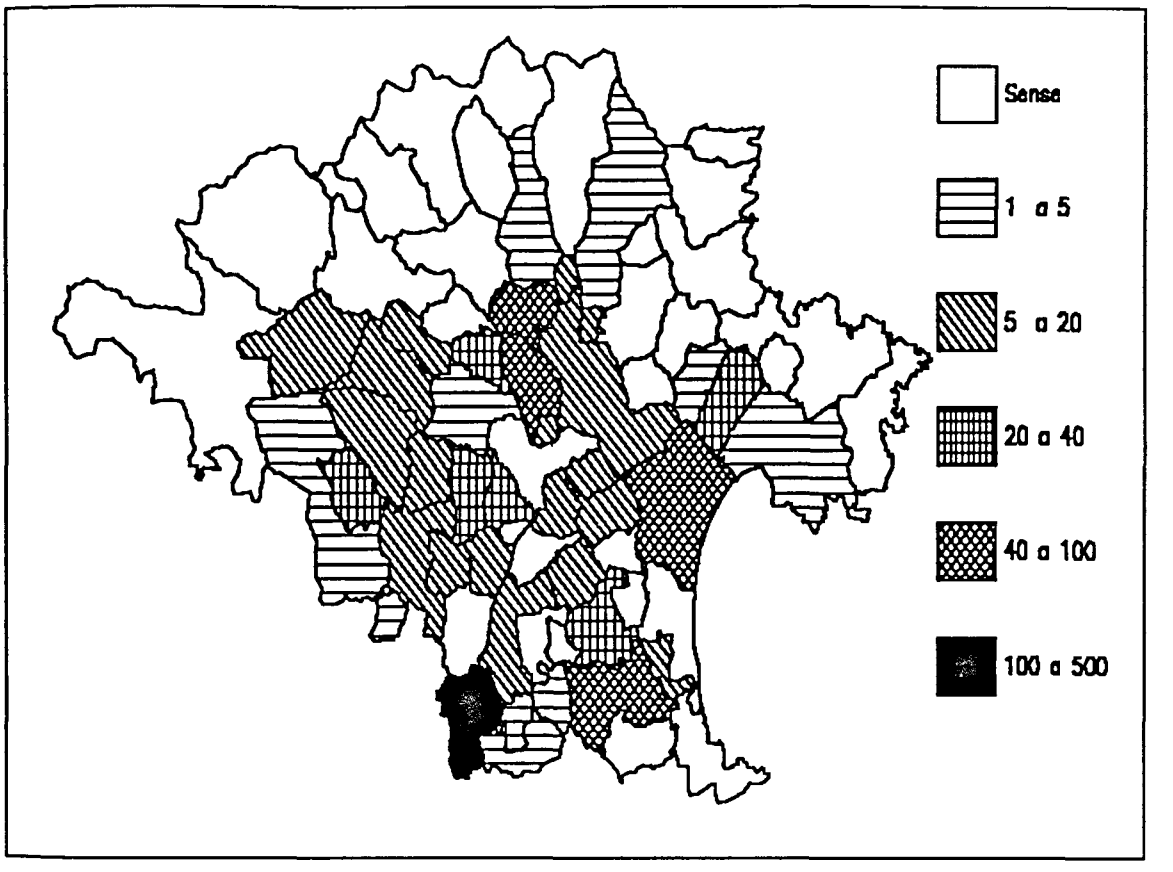



Elaboració pròpia

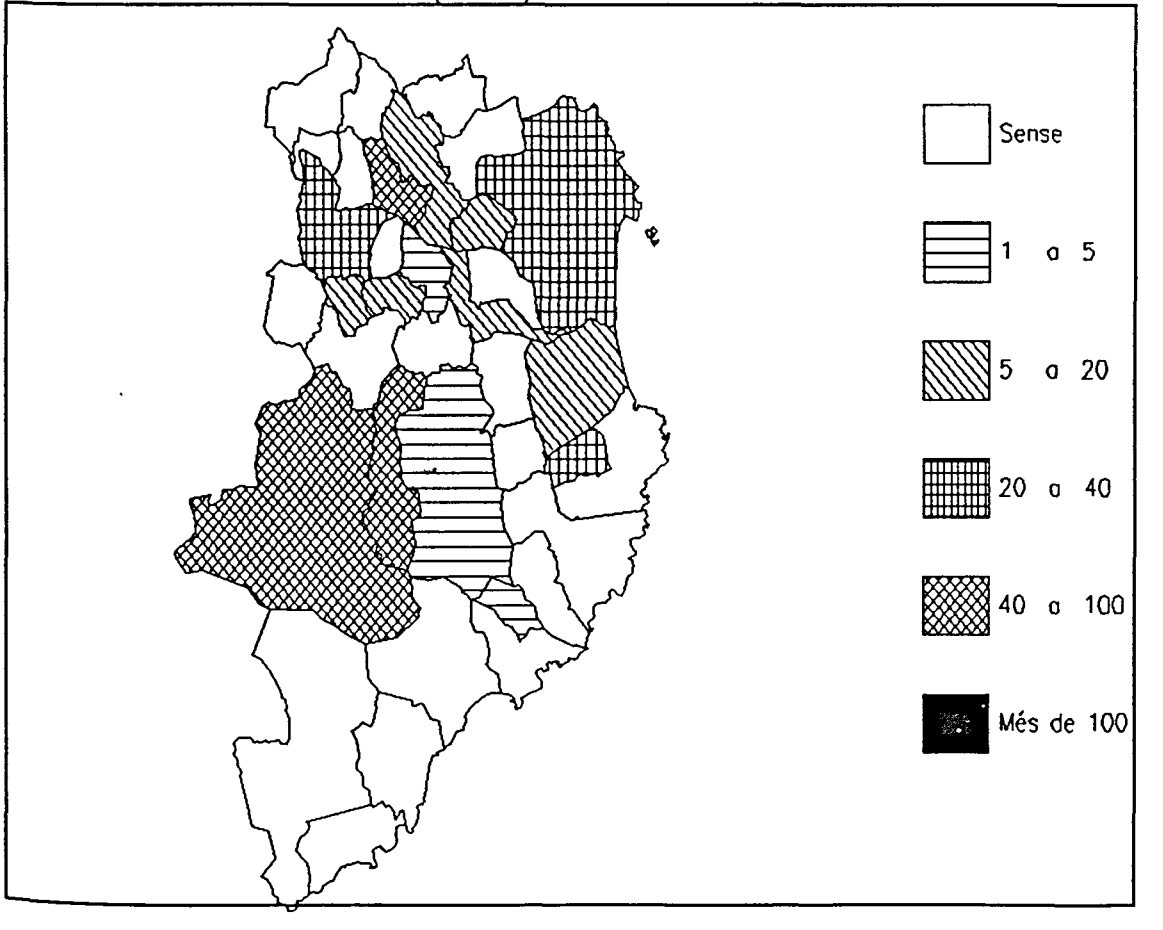
Font: Generalitat de Catalunya. Cens Agrari. 1989.

Gràfic 4

ALT EMPORDA-BROILERS 1980 (milers). Gràfic 5



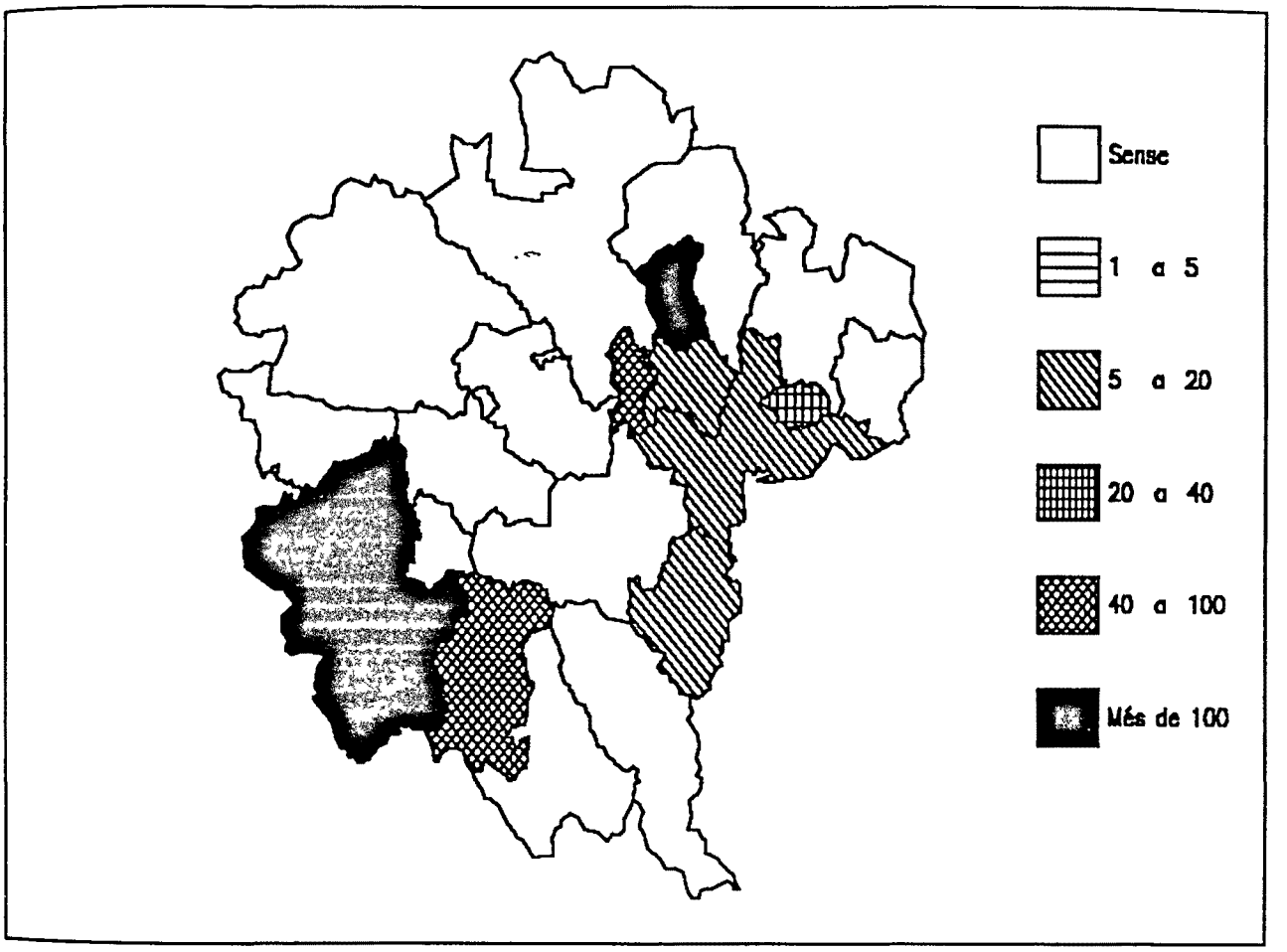

BAIX EMPORDÀ-BROILERS (milers)



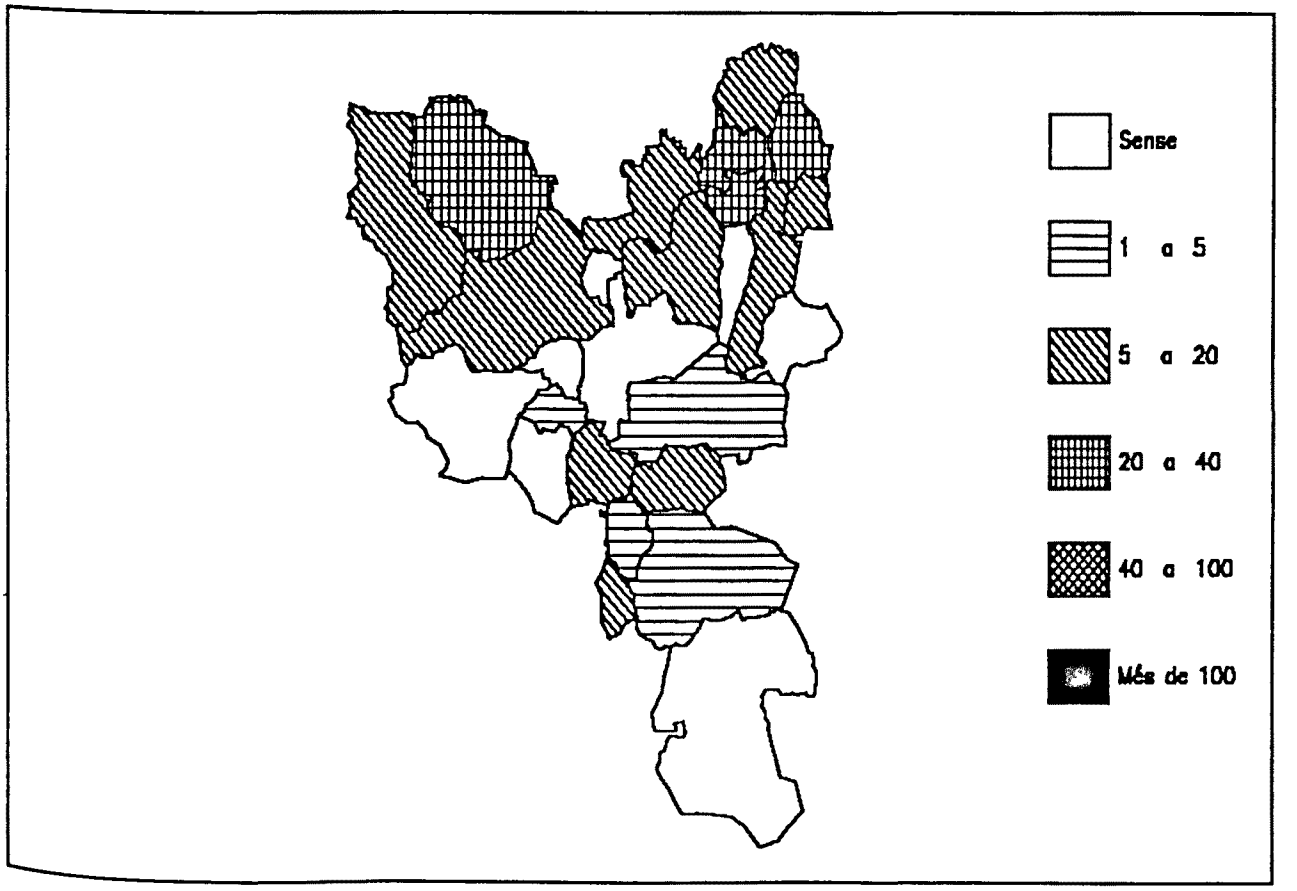

Font: Elaboració pròpia. Cambra Agrària Girona.

GARROTXA-BROILERS 1980 (milers)

Gràfic 6

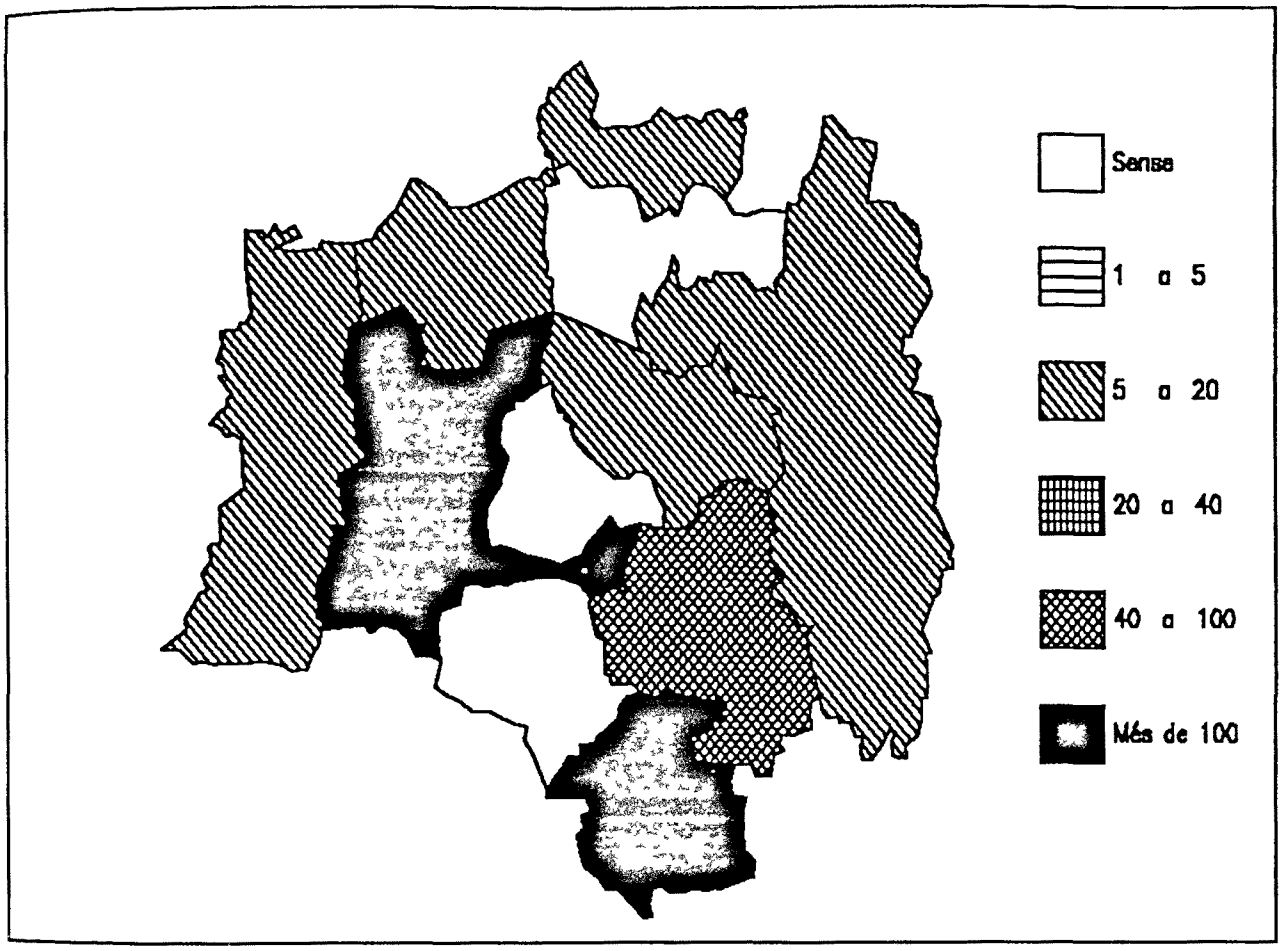



GIRONÈS-BROILERS 1980 (milers)

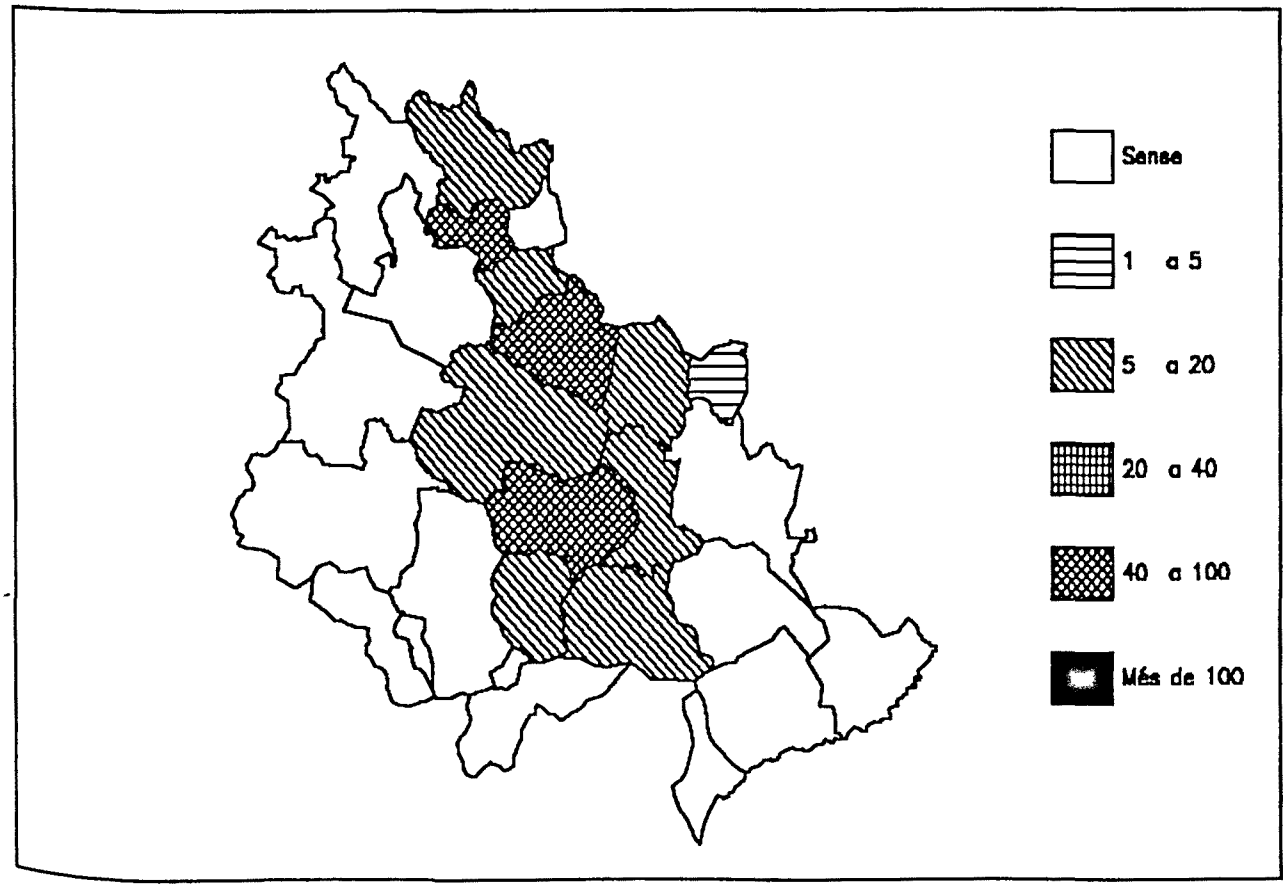



Font: Elaboració pròpia. Cambra Agrària Girona

PLA DE L'ESTANY-BROILERS 1980 (milers) Gràfic 7




LA SELVA-BROILERS 1980 (milers)




Font: Elaboració pròpia. Cambra Agrària Girona

## Rànquing d'escorxadors de pollastres per volum de sacrifici (en tones)

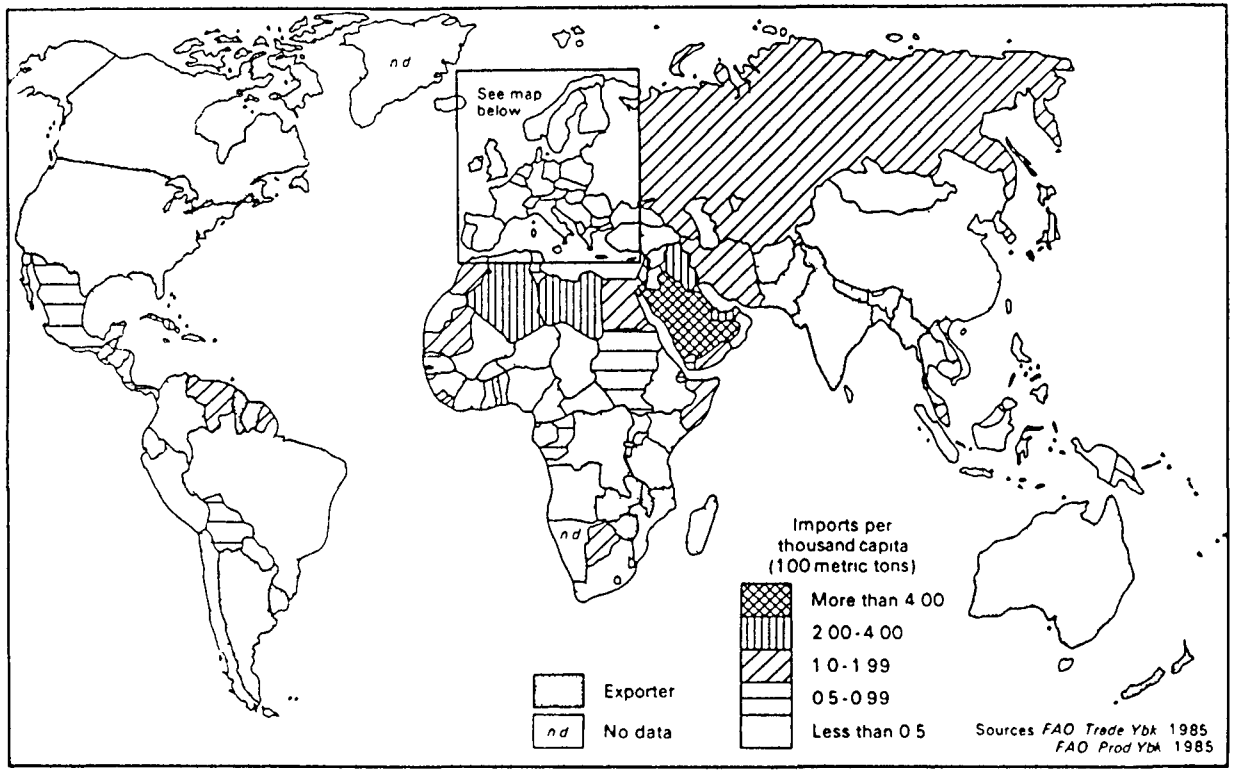
| Núm. | Empresa | Emplaçament | Sacrifici (1989) | Marca |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Hubbard | Barcelona | 120.000 | — |
| 2 | Doux | Saragossa | 90.000 | Tío Cosme |
| 3 | Nanta | Madrid | 72.000 | Nanta |
| 4 | Ag. Coop. Guissona | Guissona | 48.294 | Guissona |
| 5 | Fabra | Tortosa | 37.800 | El Campero |
| 6 | Coop. Orensanas | Orense | 30.612 | Coren |
| 7 | Pavo i Derivados | Amposta | 30.500 | Pagesa |
| 8 | Nutrex-Callís | Banyoles | 30.500 | Don Pollo |
| 9 | Martínez Roselló | Sueca | 28.891 | Jomarsa |
| 10 | Conagra-España | La Corunya | 26.823 | Aldea |

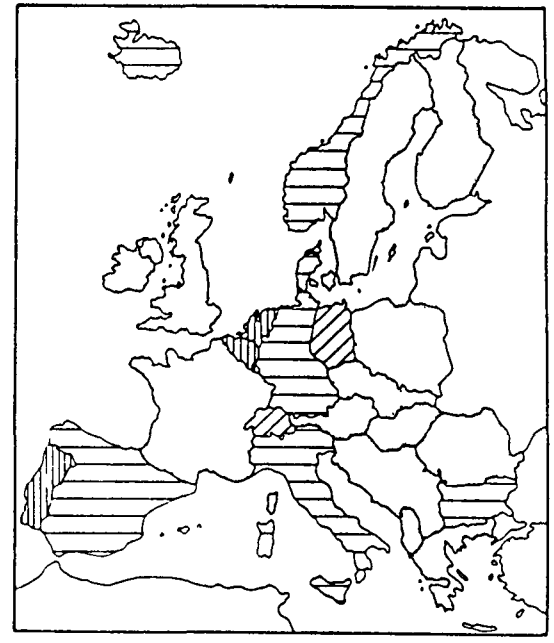
## Rànquing de fabricants de pinso (en tones)

| Núm. | Empresa | Emplaçament | Producció (1989) | Marca |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Grupo Nanta | Madrid | 1.005.400 | Nanta |
| 2 | Ag. Coop. Guissona | Guissona | 700.965 | Guissona |
| 3 | Grup Hubbard Tecna | Barcelona | 700.000 | — |
| 4 | Gallina Blanca | Barcelona | 670.000 | Purina |
| 5 | Conagra-España | La Corunya | 547.600 | Biona |
| 6 | Vall Companys | Lleida | 490.376 | — |
| 7 | Pinsos Hens | Barcelona | 380.000 | Hens |
| 8 | Grupo Doux | Saragossa | 270.000 | — |
| 9 | Copaga S. Coop. | Lleida | 243.165 | — |
| 10 | Grup Fabra | Tarragona | 234.300 | Fabra / Biona |
| 11 | Nutrex-Callís | Banyoles | 190.000 | Nutrex |

Font: Punt Diari 19.4.91

# COMERÇ DE CEREALS



Font: M. Freeman (1991): Atlas of the Worl Economy.

Gràfic 9

## 5.2.3 - COBEGA, S.A. - Sarrià de Ter

Resum de l'entrevista realitzada a D. David Marca i Canyelles (Director del centre de Girona i Senador per la província de Girona), el 3 d'octubre de 1991.

## Introducció

Cobega no és cap empresa transnacional, sinò propietat de la familia Darnaculleta, resident a Mònac en el que s'ha considerat un petit imperi industrial català (FOMENTO DE LA PRODUCCION, 1990, 1991). Principal concessionària en Espanya de la multinacional Coca Cola Co., d'Atlanta -USA- (STAFFORD i PURKIS, 1989), la qual té una planta a Madrid de fabricació d'extractes, i està creant actualment una *megaplanta* a Marsella (Bouches du Rhône) pel subministrament de l'essència a tot Europa, aprofitant l'ampliació del mercat als països de l'Est i les economies d'escala que generi la planta en questió (FORTUNE, 1990).

Cobega, S.A. és una franquiciada de Coca Cola (el major fabricant i distribuidor de refrescos juntament amb el grup Pepsico, l'altra gran marca competidora a nivell mundial), en base a contractes renovables per 10 anys. Coca Cola de España ocupa el quart lloc per facturació dins el negoci alimentari espanyol, amb 6000 empleats i vendes de 26180 milions de ptes., i 3128 milions de benefici el 1987. La importància de Cobega és tal que ha arribat a facturat més que la pròpia franquiciada: 30000 milions de vendes i 1500 empleats el 1990 com veurem (ALIMARKET, 1991; FOMENTO DE LA PRODUCCION, 1991), en una estratègia de racionalització productiva i subcontractació en augment.

La corporació internacional Coca Cola ha diversificat darrerament les inversions de l'alimentació a altres sectors com la compra de Columbia Pictures Inc. als Estats Units. Geogràficament el negoci de Coca Cola es concentra un 49% als Estats Units (amb 11 filials) i un 49% a la resta del món (destacant Brasil com a principal país consumidor). El control financer es realitza al paradís fiscal de les Illes Caiman. El seu volum de vendes i benefici net pel període juny 1989-juny 1990 eren de 9.400 i 1.800 milions de $USA respectivament (STAFFORD i PURKIS, 1989; FORTUNE, 1990) i una plantilla a l'entorn dels de 17.000 empleat el 1987 (havia arribat a tenir més de 31.000 l'any 1975 (PUELLES,

1980).

Com en el cas de les multinacionals més importants del món es tracta d'una empresa sobre les que s'han fet diversos estudis en geografia, sobre pautes de localització de plantes (OSLEEB i CROMLEY, 1978), estratègies internacionals adoptades: de "marketing", productives, etc. i fins i tot amb enfocaments històrics (OLIVER, 1989) o des d'un punt de vista agro-industrial, dins una *geografia de les begudes* (BENKO i TESSAN, 1990).

La estratègia del grup Coca Cola a nivell internacional és altament competitiva, practicant *"dumping"*, avantatges a distribuidors de la marca en exclusiva, etc., que molt sovint la han portada als tribunals internacionals, com una apel.lació de 1989 davant la Comissió de la C.E.E. de pràcticas *anti-dumping*, per part de la societat italiana d'aigues minerals San Pellegrino. Pràctiques que passen per la reducció i el manteniment dels preus al detallista en determinats mercats, financiacions indirectes, campanyes de suport i preus artificials com mantenir els preus estables tot i l'elevat cost de transport.

Mesures de *merchandising i marketing* que apliquen en especial sobre un segment de la població jovent, amb un enorme suport publicitari i de mecenatge als principals focus d'atenció mundial: **Expo** de Sevilla, **Olimpiades** de Alvertville i de Barcelona, exclusiva de la marca al parc **Euro Disneyworld** i obtenció de les properes Olimpiades per a la ciutat de la seu social, **Atlanta**, com a garantia *d'esponsorització* i financiació dels jocs.

L'apertura dels mercats de l'Est ha fet moure's a la corporació per a situar-se a curt termini als nous mercats (Europa de l'Est i Xina, sobretot) formant *"joints ventures"* i entrant en convenis de col.laboració a Occident amb altres multinacionals agroalimentàries, per a fabricar productes concrets (amb Nestlé sobre café envassat, amb Pechiney sobre llaunes, amb el sector de la restauración i les grans cadenes alimentàries, i sobretot les grans superfícies per a introduir productes familiars, anomenats *tamanys grans*), fent un ús més racionals de la gran dimensió productiva.

## Orígen

Cobega, S.A. és una empresa que neix a Espanya amb el final del període autàrquic als anys sixantes a Barcelona, de la mà de la familia Darnaculleta, com a franquiciada de Coca Cola de España, S.A. En l'actualitat els centres productius de Cobega es reparteixen així:

---

1.- S. Quirze Vallès (Vallès Occidental) fundació 1988, amb una plantilla de 800 treballadors.

2.- Barcelona, 1965, la major d'Europa quan es va inaugurar, té actualment un a plantilla de 200 treballadors.

3.- Sarrià de Ter (Gironès), 1955 amb una plantilla de 100 assalariats (han arribat a ser 400 en moments pics) és la més petita del grup, a punt de transformar-se en centre de distribució.

4.- La planta de Tarragona va ser tancada 1991 per problemes d'aigua.

---

Els diferents productes es troben diversificats per plantes. A (1) fan plàstic en 1500 i 2000 cc. i llaunes. A (2) fan 200 cc. retornable. A (3) fabriquen 330 i 1000cc retornable, a més de 200 i 500 cc. en plàstic (les sèries que es venen menys).

---

Avui dia es constitueix en una de les escasses firmes catalanes amb presència nacional, i en el líder de la "filière" de begudes analcohòliques, després d'un procés lent de consolidació (RODRIGUEZ, 1983)

Els **Centres de Distribució**, al igual que els centres productius, es reparteixen en una estructura al voltant dels grans eixos viaris: Tarragona, Tortosa, Cubelles, Tarragona, Lleida, Girona i Blanes, Barcelona, Granollers, Manresa i Sant Quirze del Vallès com a futura *gran fàbrica-magatzem* de Catalunya. En total 400 aproximadament. Els subministraments a àrees perifèriques es realitza mitjançant distribuidors autònoms subcontractats, que en el cas de Girona abasta més de la meitat de la província, des de l'Alt Empordà, la Garrotxa i la pràctica totalitat del Ripollès i la Cerdanya, i en canvi la distribució pròpia es cenyeix a una *àrea més central*, conectada amb l'autopista, la Costa Brava i Barcelona, centrada al pla de Girona.

La planta de Sarrià desapareixerà com a centre productiu l'any 1994 per a convertir-se en centre de distribució provincial, tenint en compte l'escàs èxit dels productes de vidre del grup, i en particular el model *"pitufo"* que es produeix aquí, produccions que aniràn a La Selva de Camp (Baix Camp)

Localització en funció comunicacions. En el cas de Sarrià, sobre la mateixa N-II i l'entrada a l'autopista A-7, va ser una decisió del propi **director-fundador** Sr. Marca l'any 1956, dins el que era un complert descampat de Sarrià quan encara ni estava feta l'autopista actual. A finals de 1991, aprofitant la jubilació de l'actual director, es faràn canvis significatius en la planta, transformada en **Centre de Distribució.**

Cobega i Cola Cola segueixen força estrictament models de localització industrial clàssics, ubicant-se *prop dels mercats* (poblacions més importants de consum, aigua de qualitat), els *eixos ràpids* de comunicacions i aprofitament d'*economies d'escala i aglomeració* com la megaplanta del Vallès.

La planta de Sarrià avui dia té una localització eminentment urbana al estar prop de vivendes, que origina certes molèsties als veins en aquesta zona mixta entre habitatges i indústria. En canvi, tenint en compte el plantejament futur d'ampliació, reconvertint-la en centre de repart per a Girona, la localització actual no resulta idònia, amb moltes limitacions: envoltada de carreteres, vivendes i sense espai material d'ampliació.

Limitacions que a més de la necessitat de reformes obliga a un canvi imminent de localització possiblement dins el propi municipi. L'anterior reforma important es de fa més de 10 anys, del 1981 quan es va robotitzar l'embotellat, i per la política d'inversions continuades de Cobega ja li correspón fer-ne una de nova, que contribuirà a donar més flexibilitat a la l'activitat actual

## Ocupàció i organització

Cobega ocupa a España un total de 1500 persones, de les quals solament 105 són al centre de Sarrià, que es configura com el més pètits i perifèric dins el grup. (a l'estiu es sòl incrementar força fins arribar a 150 empleats, especialment a la secció de reparto, amb *fixos-discontinus* o personal contractat per temporada que posteriorment anaven a l'atur (a partir d'ara un nou Decret

reduirà aquestes prestacions). La plantilla fixa es reparteix així: **Gerència,** 6%; **Producció,** 40%; **Administració,** 5%; **Distribució,** 50%, i 80% a l'estiu.

Molts d'aquests aspectes canviaran l'any 1992 amb una nova Gerència. La plantilla de Sarrià es troba, força envellida, amb una mitjana superior als 45 anys. A partir dels sixante anys es potencia la jubilació anticipada voluntària. Pràcticament no hi han dones, solament un 5% de la plantilla en oficines (que justifiquen pel tipus de feina dura en magatzems i fàbrica). Properament s'incorporará una major proporció de dones i jovent en general, en la mesura que hi hagi una especialització més comercial, així com els joves en general, més automatització informática.

Altra *nota de paternalisme* dominant a l'empresa, rau en el costum de contractar de forma preferent familiars dels treballadors. Si, a més a més, considerem que per terme mitjà hi ha una retribució salarial superior a la del sector fa, segons el Director, que no hagi lloc per a cap mena de queixes o entrebancs sindicals, en un ambient de treball tranquil i amigable: dues persones per a cada camió de distribució, cobertura amb més personal a l'estiu, quan es fan dos torns de producció. Ja es pensa, però, que *això ha de canviar*, i que els futurs treballadors, possiblement no tindràn les avantatges dels actuals (de fet cap subcontractat les té).

De fet el panorama no resulta tant idílic si considerem que fa temps que s'ha creat aquesta *segmentació laboral* entre fixos i eventuals (contractats *a preu fet* per obrir l'estiu del turisme i les baixes de vancances, que son contractats cada any, si han estat diligents i amb esperança de convertir-se en fixos). Aquest arma ha estat com a defensa per assegurar-se l'objectiu bàsic que és la cobertura del mercat en àrees preferents, i tenint en compte que l'apartat més important de l'empresa és precisamentent el cost salarial, tenint en compte l'escàs valor de les matèries primeres, básicament *royalties.*

El personal no té cap preparació específica, realitzant-se tasques molt simples. El nivell d'estudis són primaris en un 83% dels casos; alguns Tècnics de Grau Mig 12%; estudis superiors, el 4%. D'altre tipus, un analista químic. La plantilla actual no ha canviat prcticament en 25 anys, peròen canvi sí que han fet subcontractes que abans no existien, com es la descentralització del transport en la necessitat de *cobrir tot el territori* per raons de prestigi de marca.

A la seu de Coca-Cola d'España, a Madrid, tenint en compte que centralitza la pràctica totalitat de la investigació sobre nous productes, hi han un 30% de la plantilla composta de llicenciats, doctors i diplomats.

Hi han un total de 20 categories diferents a l'empresa, amb escasses diferències salarials, però. Proporció entre el màxim i mínim és de 2 a 1, a excepció del Gerent. De moment no han aplicat cap mena de *millora salarial,* i sense problemes sindicals, ja que són els *treballadors millors pagats de Catalunya* (en paraules del Gerent Sr. Marca, senador per Girona), fundador i organitzador de l'actual plantilla. La majoria de la població resideix entre Salt-Sant Gregori-Girona 75%, Sarrià de Ter el 20% i altres municipis el 5% restant.

La mobilitat del Gerent més que de caràcter empresarial, és política: un cop a mes al Senat a Madrid, i un cop per setmana a Barcelona. Els tècnics viatjen unes 10 vegades a l'any a Barcelona, per raons de producció i els empleats, dos cops a l'any a cursets desenvolupats a llocs variables de Catalunya, en especial a Barcelona, per l'aprenentatge de nous sistemes de gestió i control. Als venedors, s'els reuneix cada dos mesos sobre aspectes de "marketing" i publicitat, en convencions a diversos llocs d'España.

## Finances i altres serveis

Aquesta tasca es troba completament centralitzada a Sant Quirze. del Vallès. Les relacions bancàries són dirigides des de Barcelona, restant una operativa al mínim: nòmines, lletres, pagaments de serveis jurídics, de manteniment i altres. Solament hi hans lligams diaris amb tallers locals, per petites reparacions de camions.

## Organització

La Gerència que depén en *línia directa* de Barcelona, té un *assesor staff* allà. La planta s'organitza pel Director Gerent i el **Departament d'Administració**, amb 10 empleats, el de **Producció**, amb dues seccions i dos caps: **Taller i Magatzem**. La **Distribució**, en **Vendes i Camions**, també amb dos caps respectius, de categoria molt inferior a la de la Gerència. Cap d'ells té una importància relativa sobre la resta, llevat d'un cert prestigi dels responsables de la robòtica de la cadena.

El tipus de control exercit per part del grup sobre la planta és de dos tipus: 1) de Cobega S.A.; i 2) de Coca-Cola de España, S.A., molt estrictes sobre els estàndards de producció i la qualitat.

Cobega, S.A. efectúa el control financer un cop a l'any, 2/3 cops a l'any per gestió i 2/3 cops a l'any per aspectes químics del laboratori. El controls de Coca-Cola de España, S.A. són molt variables, segons els objectius de la companyia en cada moment.

El Gerent és la única persona que té accès directe per terminal d' ordinador a la gestió informatizada d'estocs de Cobega, S.A., però no a la resta d'informació confidencial del grup, informació que es perd diàriament i que es centralitza a Barcelona, en aspectes com comptabilitat,vendes i estocs

Per tant, la majoria de tasques es centralitzen a la seu central de Barcelona i Sant Quirze del Vallès, que es configura com el *nou gran centre de gestió, producció i distribució*. Tendència cada cop més centralitzadora dins la companyia. Hores d'ara es fan càrrec dels aspectes comptables i de negoci bancari (crèdits i línies de descompte controlades per ordinadors amb alguns bancs), assegurances de vehicles de la societat i planificació del conjunt de la producció. L'assesorament tècnic és centralitzat a les oficines del carrer Guipuscoa de Barcelona, que serà traslladat a Sant Quize del Vallès properament.

Es preveun canvis amb el substitut de l'actual Director, possiblement abandó total de la producció a Sarrià. També està previst informatitzar-ho al màxim ja que les oficines són obsoletes: en equipaments informàtics i estructura general, no adaptades per la tasca comercial a desenvolupar.

Des de 1984 hi ha una forta *especialització i divisió del treball* als diferents centres. Abans tots els centres fabricaven el conjunt de productes destoinats a la seva zona i realment, resultava molt complicat. Des de fa més d'una dècada hi ha una divisió del treball: a Sant Quirze del Vallès es fan les produccions groses (curiosament hi ha una tendència cap a centres de major complexitat productiva, al igual que Coca Cola de España que desapareix per a traslladar la producció de concentrats a Marsella, la megaplanta de Cobega de Sant Quirze del Vallès en ampliació i les instal.lacions "wall to wall" de dues plantes veïnes en col.laboració amb una transnacional d'envasos (National Can, filial del grup

Pechiney, multinacional estatal francesa de l'alumini), a La Selva de Camp amb producció de llaunes i refrescos conjuntament, ja han hagut molt problemes darrerament, al tenir que importar-les urgentment, i és una línia d'envassat que cada cop és més important.

En aquest sentit, el paper de la planta de Sarrià és de *comodí* al disposar d'una tecnologia més flexible que permet injectar la producció en temes puntuals quan S. Quirze no pot per problemes tècnics: colls d'empolla, noves programacions, etc. La planta de Sarrià, permet ser programada en questió d'hores en tant que Sant Quize del Vallès necessitaria dies, ja que produeix amb elevats canons d'especialització i control de qualitat (en especial el tipus d'aigua, molt supervisada per Coca-Cola de España, S.A.

El tipus d'aprenentatge és una *formació continuada*. Els cursets de formació mitjançant l'Escola de Formació permanent de Coca Cola de España, S.A. Tot i així cal dir que el tipus de preparació requerida als operarias és mínima, que qualsevol la vol fer sense dificultat.

De moment no hi han remuneracions individualitzades ni *tasques múltiples* per a cada treballador, sous, complements i altres avantatges socials són miloors que les del sector. Però, més que no pas sous diferencials han optat per subcontractes de tasques annexes a la pròpia producció i distribució, segmentant el mercat laboral i creant *contractes fixos-discontinus*.

Aspectes productius

Encara que sembli anacrònic en aquestes era d'elevada tecnificació, la qualitat de l'aigua s'ha convertirt en el cavall de batalla i un dels controls més acurats efectuats per la multinacional sobre les plantes de Cobega en materia de calç, clor, sabor, etc., fins el punt de haver hagut de tencar a Tarragona. A Girona l'aigua és de la xarxa corrent i de pou propi.

Els concentrats venen directament de Coca Cola de España, a Madrid, i properament ho faràn del sud de França. De la resta de components, cap d'ells ve de la província de Girona, ja que no hi han majoristes dels materials precisos. Així, vidre i sucre procedeix d'empreses externes al grup, en Barcelona. Les llaunes, part d'importació dels USA, part nacional. En un futur, però, seràn fabricades a la Selva de Camp, a una empresa conjunta. Aquesta nova planta

de llaunes es deu a la tendència a nivell mundial envers productes més majeables i de major valor afegit, com l'ampliació dels envassats en llaunes d'al.lumini (material que precisa d'un alt consum d'energia i molt contaminant de forma indirecta, al no ser reciclable), i d'un cert retorn a unitats fabrils de gran dimenssió en alguns sectors com aquest, basat en economies d'escala.

El caràcter confidencial que té tot el procés productiu de la Coca Cola i els seus components és un dels secrets milllors guardats del món, i fa que no subcontractin produccions intermitjes, a més que el propi procés no ho permet fàcilment, precissant de grans cadenes d'embotellat.

En canvi, sí que hi han altres aspectes col.laterals al sistema productiu que, des de fa algun temps, es *subcontractent*. Per exemple:

1.- Màquines de distribució automàtica de begudes de Cobega, S.A. són portades per concesionaris o venudes directament o mitjançant "leasing", amb facilitats de pagament o a percentatge, prestació de màquines, i altres convenis., que es gestionen a la central de Sant Quirze. Refrigeradors de begudes per festes col.lectives, fires, etc. que són prestats a canvi de l'exclussiva en el subministre de la marca. Barraques de platja o instal.lacions provisionals amb les mateixes finalitats.

2.- La cuina i restaurant de la fàbrica, llogada a una casa de Banyoles que es dedica a fer aquests tipus de feines per a vàries empreses, i una de les avantatges que podria desaparèixer properament.

3.- La distribució de begudes en àrees marginals per a la companyia, enteses en un estricte sentit de desenvolupament de les comunicacions: carreteres en mal estat no adaptades als grans trailers, itineraris llargs de temps i poc rentables, etc. que es fan per transportistes-distribuidors locals, a canvi d'oferir-les el producte a preu reduït (és una de les poques empreses que garanteix un mateix cost a tots els detallistes). La filosofia de Coca Cola ha estat sempre arribar a tots els indrets quant més lluny millor, en una difusió horitzontal i vertical del producte.

Per això, encara que es vengui el producte per sota del preu de cost (cobrint lògicament el cost variable) interessa que el producte arribi al màxim nombre de poblacions i amb tarifes unificades, malgrat les dificultats en matèria de

transport i comunicacions. Del centre de Girona depén part de la Garrotxa, Alt Empordà, Ripolllés, Cerdanya i la Selva (des de Blanes, depenent de Girona).

Per cobrir la resta de poblacions mínimament, la companyia es subcontracta diversos transportistes per cobrir les rutes no habituals. També es donen primes als clients que tinguin carretilla, facilitant així les tasques de descàrrega, amb reducció del temps d'aparcament del vehicle, i donant més flexibilitat a la distribució.

I aquest és un punt bàsic com ho demostra el fet de retirar concessions a franquiciadors que van perdent quotes de mercat per manca d'interés o per potenciar altres productes propis. El cas més actual ha estat la retirada de la marca al grup francès Pernod-Ricard (que promocionava Orangina, com a marca pròpia a França) amb aquests criteris, per emprendre una acció comercial directa por part de la multinacional, i possible excusa per a una nova empenta de la multinacional a Europa (FORTUNE, 1990)

4.- La venda en grans superfícies molt sovint comporta grans lots fabricats a preu ajustat, promoció d'excedents, etc.Cada cop estant entrant més en aquestas dinàmica d'oferir qualitat i menys cost degut a les avantatges derivades del traball amb normes *JIT-just-in time*, ocupant temps morts en la producció, amortitzant grans inversions en equips com el del Vallès, eliminant estocs i competir en preus en un mercat cada cop més difícil pels altres competidors (no solament Pepsico amb productes alternatius, sinò l'augment del consum de *cervesa* i dels *productes light,* com les aigues minerals i els sucs), ampliant la seva imatge a un abanic molt gran de consumidors. Sobre els productes light, Coca Cola també ha estat pionera en l'ampliació a un ventall de productes de similar sabor, però diferenciats quant a calories.

L'aparell publicitari es programa entre Coca Cola d'Atlanta i Madrid pels mercats locals, amb la col.laboració directa de Cobega en campanyes locals. A canvi les empreses franquiciades han de pagar les quotes corresponents als contractes i el preu de les campanyes específiques als medis de difussió i de publicitat.

Hi ha un quasi-dumping intern, en el sentit d'avantatges globals pels clients com els preus, que no sempre han estat ajustats a la inflació, ja que en alguns casos han estat invariables des de l'any 1981. Com a patrocinadors d'exposicions i

activitats culturals, eventos internacionals (esportius, exposions i fires, etc.) busquen promocionar-se, arribant al màxim públic dins el segment de consumidors objecte de les campanyes.

Un altre aspecte és que Cobega ha aaplicat des del seus inicis les tècniques de Coca Cola al món, per apropar la fàbrica a l'escola, amb petits regals, concursos de redacció, etc., pràctica habitual al sector alimentari on alguns productes es venen per la pròpia imatge i bàsicament a un *consumidor jovent*, molt més feble a adquirir determinades aptituds alimentàries.

5.- El manteniment i cura de la maquinària i equipaments es fa amb tècnics nacionals o estrangers, segons el seu orígen, però mai per la pròpia empresa, que no vol tenir problemes al respecte. A més, i per sistema, un cop a l'any es fa una revisió general de tota la planta, per part de tota mena d'especialistes locals contractats aprofitant periodes de vancances: lampistes i altres. La revisió externa anual ja és d'un equip exterior fix que coneix el tipus de maquinària i instal.lació

6.- Els serveis de neteja també són subcontractats amb una petita empresa que abasta l'area de Girona i Sarrià i que té destacats continuament sis dones a la planta.

7.-Altres serveis subcontractats són assessoraments jurídics, assessories laborals, i encàrrecs per regals d'empresa i al públic, publicitats, editorials i diaris, etc.són decidits pel Gerent del centre.

8.- Els serveis mèdics están subcontractats amb un metge i una enfermera fixos, per a revisions periòdiques i com a seguiment de la higiene i seguretat laboral, uns dies concrets a la setmana.

9.- La vigilancia és subcontractada des de fa deu anys amb una de les cases més importants, cobrint aspectes com: guardia permanent 24 hores a l'entrada de fàbrica, seguiment de visites, encàrrecs telefònics exteriors, paquets i corespondència, trasllats de fons i vigilancia nocturna de la planta i supervisió dels sistemes de control. Es tracta sempre dels mateixos vigilants, que de fet són uns empleats més de la companyia, solament que de caràcter extern.

10.- I sobretot la subcontracta principal és el personal de reforç en fàbrica i

camions de distribució en la temporada d'estiu. Tenint en compte que es l'època de gran consum i operar majorment amb la costa (les vendes en aquest sector suponen el 50 % del total fabricat a Girona) i per coincidir amb període de vancances del personal fix, per no trencar la producció ocupen personal eventual per tres mesos i camions amb les rutes més difícils des de la base de Sarrià i Blanes, magatzems on des de mesos abans s'han anat acumulant existències per a l'estiu.

Temporers que treballen a comissió com passa amb altres empreses alimentàries (aigues minerals, Bimbo, etc.) sobre les vendes realitzades i amb rutes fixes a preu fet. Per aquesta treballadors, a més d'un bon sou a canvi de moltes hores de feina altra avantatge adiccional fins ara havia estat el subsidi d'atur de l'INEM durant tres mesos, un trimestre sense feina que podien ocupar fent altres activitats i, generalment si l'empresa estava satisfeta, s'els tornava a contractat l'any proper. Així ha vingut operant Cobega, majorment amb estudiants i conductors autònoms joves. En total uns 40 fixos-discontinus, amb perspectives d'arribar a convertir-se en fixos de ple dret a mesura que calgui cobrir vacants per jubilacions i altres. Les avanatatges d'aquest grup decreixeràn, en la mesura que no cobrin el subsidi de desocupació amb la futura llei a punt d'aprovar-se al Parlament.

11.- Altre aspecte que es pot considerar com a subcontractes és la venda indirecta, promoguda pels distribuidors autònoms, en aquelles àrees perifèriques, que no solament no resten sense cobertura de distribució pròpia, sinò tampòc comercial. En aquests moments l'empresa disposa d'un pàrc de vehicles molt envellits, que no renova, al estar desaprofitats bona part de l'any: 2 trailers grans, i 10 camions. Però, a més a més, hi han uns 25 vehicles petits pels viatjants que són els que efectuen les comandes abans de l'entrega pròpiament. Funció conjunta comercial-distribució descentralitzada cada cop més, a canvi d'un preu inferior dels productes.

Quant al control de qualitat, ja hem parlat abans, que s'efectús sobretot per part dels franquiciadors, en particular sobre estàndards de fabricació i qualitat de les aigues. Els aspectes de R+D i noves programacions es fan a Coca Cola de España S.A. i a les oficines centrals de Cobega en exclusiva. La supervisió tècnica es fa en funció de la política tecnològica exigida en tot moment per l'empresa transnacional, que es realitza amb idèntics criteris a totes les plantes productives, fins i tot a les petites com la de Sarrià.

La bona marxa de l'empresa i l'ingrès d'Espanya a la C.E.E. ha potenciat l'interès de Coca-Cola per Cobega S.A., la qual ahatingut serioses dificultats l'any pasat per renovar una nova concesió per deu anys més.

## Aspectes comercials

Cada centre de distribució té totes la gama d'articles de Cobega. L'àrea a l'abast del centre de Sarrià és la Costa Brava Centre i Nord i l'area central de Girona. El magatzem de Blanes, depenent de Girona, la Selva i Costa Brava Sud

No comercialitzen altres productes del grup que no sigui la gama de refrescos. Tot i així, en principi, l'àmbit d'actuació del centre de Girona és tota la Regió II. Amb uns 5000 clients, inclosos els servits per distribuidors privats. Com hem dit abans, la Costa Brava al llarg de tres mesos i mig d'estiu representa el 50% de la venda total de Girona, i passa per ser una àrea de difícil cobrament, desestimant molta clientela per aquesta raó.

Quant a les àrees de consum, als *barris urbans* es venen els tamanys grosos. Al centre de les ciutats i ciutats mitjanes, els tamanys normals. Els *productes light* correspón a un segment ms cult i sofisticat de la població, en augment.

No hi han vendes internes entre empreses del grup, llevat de les conexions amb Coca Cola de España, S.A., i alguns subministraments d'envasos (sobretot les llaunes de filials d'altres multinacionals com Envases Carnaud i National Kant) i els futurs contactes amb altres multinacionals, ja esmentats, i a partir de 1992 en la planta conjunta de Cobega La Selva de Camp (Baix Camp), pensada també per contrarestar la possible influència del parc Ansheuser Bush, especialment quant a cerveses d'aquesta marca a la zona, restant la fàbrica de Sarrià completament perifèrica des del punt de vista productiu, i transformada en un gran magatzem de distribuició.

## Varis

Tenint en compte el baix cost unitari d'aquestas fabricants, amb una tecnologia avançada i en plantes que permeten d'obtenir economies d'escala considerables, el principal cost de Cobega ha estat trradicioament els sous, d'ahí la forta descentralització laboral en múltiples subcontractes renovables en qualsevol

moment.

Informació general del grup

El grup Cobega s'estructura a l'entorn de la familia Darnaculleta i pel seu volum de negoci passa per ser una de les empreses familiars mes importants de Catalunya i de l'Estat. El seu creixement es deu a la marca Coca Cola, i la diversificació existent d'inversions resulta difícil de delimitar degut a que es tracta de propietaris particulars que operen en paradisos fiscals com Mònac, on tenen la seva residència i es perd el seguiment d'inversions. Tot i això, la dependència de la multinacional fa que es tracti d'un petit *imperi amb els peus de fang*, doncs en qualsevol moment Coca Cola pot prendre les regnes del negoci com a fet a França, desplaçant els franquiciats. En aquest cas *l'entente* sembla perfecta, i la consolidació de Cobega fora de Catalunya no fa creure que hagi de canviar.

Resum

Històricament, tal i com està passant als ex-països socialistes, sembla com si l'arribada de la Coca Cola fos l'emblema de *la fi de l'isolament* econòmic d'un territori. Cobega va aprèixer els darrers anys de l'autarquia nacional, i continua avui dia amb les mateixes coordenades d'expansió horitzontal i vertical envers el consumidor, amb constant renovació d'imatge i estratègia pel control del mercat, objectiu primordial de la firma. Ens trobem davant de l'empresa líder de la "filière" begudes analcohòliques a Espanya, i una de les poques empreses catalanes amb implantació territorial important a la resta de l'Estat, malgrat la dependència de la tecnologia de Coca Cola.

La opció pel mercat és evident en aquesta empresa franquiciada de Coca Cola, amb uns beneficis considerables, un potencial de creixement modern i relativa seguretat en un món industrial convulsionat. Part de l'èxit resideix en la capacitat de gestió dels dirigents, i en un producte de qualitat amb un recolçament de "merchandising". L'obtenció de beneficis, però, no és solament això, sino que com hem vist, també hi han una *sèrie de factors territorials amb un evident pes* sobre aquest èxit. Factors físics i territorials, a més de una dinàmica de canvi espacial dins la nova divisió internacional del treball.

Alguns del treballs sobre TNC (OSLEB i CROMLEY, 1978) confirmen que el

problema del tamany de les plantes productives pròpies i franquiciades és més complexe que la solució dels problemes de simple localització geogràfica. Els canvis en la localització de plantes tendeix, segons els esmentats autors, a ser òptim quant a minimització de costos. Sector que té un considerable volum de transport (en contingut i envasos) que en part es solucionen amb unitats de transport superiors i subcontractes quant als subministrament d'àrees perifèriques, i mitjanant economies d'escala, amb produccions cada cop més grans (en especial elevada automatització) que redueixen el cost unitari de producció.

Dins les begudes, la fabricació de refrescos ja té una arrelada tradicció industrial. Coca Cola és un cas especial, amb una llarga tradició de més de 100 anys arreu el món, utilitzant processos estandaritzats i amb el suport d'un *potent "marketing"* conssistent en produir i distribuir quant més millor (BENKO i TESSON, 1990), i amb una publicitat molt agresiva, enfocada a tots els sectors socials.

Coca Cola manté espacialment una estratègia en grups, divisions, regions i territoris. repartirs en un front dels cinc grups existents (Nord-Amèrica, Pacífic, America Latina, Europa/Nord d'Africa i C.E.E.) i una de les actuacions organitzatives multinacionals més exemplars, que transmet als franquiciats. Estratègia que en aquests moments resulta arriscada i desconcertant *"ja que la forma en que Coca Cola s'acosta a Europa és extraordinària, més agresiva que la de qualsevol companyia coneguda"* (FORTUNE, 1990)

Cobega, en canvi, opera en aquest mateix entorn amb estratègies diferents: de caràcter *paternalista*, personal masculí, subcontractes, etc., cosa que revela la validesa, a diferents escales territorials d'actuació de pautes diferenciades de comportament empresarial dins una mateixa "filière" alimentària, i actuacions fins i tot oposades al centre i la perifèria. El fet de tenir a la direcció homes de rfenom públic (Senador Sr. Marca) afavoreix indirectament l'accès als centres de poder i d'informació locals, amb avantatges per l'empresa davant actuacions polítiques arbitàries. La política local és plena d'empresaris que consideren, seguint la màxima nord-americana, que el que és bo per la seva empresa és bo per tohom.

Tot i així la menor dimensió de Cobega, fins i tot a la planta de Girona, no impedeix adoptar *comportaments flexibles*, i pautes postfordistes combinació

d'economies d'escala de la gran dimensió i petites unitats de distribució, en aquesta búsqueda del cost mínim que tant preocupa a la firma: especialment subcontractes i renovació organitzativa, amb delimitació dins Catalunya d'àres productives, de distribució i els mercats, per la via de la búsqueda *d'economies d'escala i d'aglomeració.*

A l'igual que la cervesa i a diferència de la vinificació, les begudes analcohòliques com aquesta es poden fabricar per tot arreu, i en aquest sentit es tracta d'una indústria alimentària conectada amb els mercats urbans, i completament desvinculada del producte agrari.

Els factors de localització bàsics d'aquesta "filière" són per una banda la proximitat als grans mercats de consum i una bona accesibilitat a les vies ràpides de comunicació i les economies d'escala de la fabricació en massa, que permet abaratar extraordinàriament els costos i practicar una política de dumping en molt casos: Sant Quirze, Marsella. Condició necessària, aigua en abundància de bona qualitat.

Les subcontractes es troben molt arrelades a les operacions del grup: suprimint línies e transport poc rendibles i d'altre tipus, que s'ha convertit en pràctica habitual per reduir la plantilla, segmentar el món laboral i aconseguir una gran flexibilitat. És cert que els treballadors estàn ben pagats, però és que cada cop resten menys fixos.

Cobega S.A. mostra un profund *arrelament territorial* per raons econòmiques: van ser un dels primers en normalitzar la publicitat en català, i adaptar-la als costums específiques de Catalunya i locals. D'alguna mena, constitueix un fre a l'entrada de la competència, especialment els concessionaris de França i Holanda, que estan produint actualment molt més barat.

El sistema Coca Cola és un clar exemple de localització lligada al medi: qualitat dels acuífers, vies de comunicacions i costos de transport, mà d'obra local com a determinants locacionals. Tot i així el centre de Sarrià drevela aquesta dependència industrial a l'intern d'organitzacions volcades sobre el mercat i la precarietat de la seva existència com a indústria en un medi descentralitzat, per un cas evident de predomini d'economies d'escala.

Malgrat l'eufòria que emana de l'anàlisi d'aquesta empresa, *l'adopció de*

*tècniques postfordistes:*subcontractació, innovació productiva i tecnològica, forta centralització d'aspectes claus i descentralització territorial d'activitats de segón ordre, podria representar un últim esforç per mantenir el propi mercat a raset de l'embestida europea que es preveu pel 1993, per part d'altres empreses del propi grup Coca Cola. Més en concret de França i Holanda, amb preus de "dumping".

El nou gir comercial de les plantes menys rendibles de Cobega i les dificultats que ha hagut per suportar la franquícia, ben bé podrien ser, de fet, un el darrer esforç per mantenir l'empresa en mans nacionals, o sanejar-la per vendre-la a un a millor preu a la pròpia multinacional, que pretenia comprar-la fa un parell d'anys.

Empresa que, tot i ser depenent de Barcelona (a la vegada de la Divisió per a Europa de la multinacional d'Atlanta), configura altres àrees més marginals dins el seu propi àmbit d'operacion, entre *zones rurals i urbanes* a les que tracten amb estratègies diferents.

Des d' un *punt de vista locacional,* pel seu caràcter perifèric i depenent, es tracta d'un cas evident de transformació i adaptació des de l'activitat productiva a en centre de distribució, i una confirmació més de la creixent importància que representa el mercat com a factor de localització per la gran corporació industrial.

## Bibliografia

ALIMARKET (1991): *Informe anual 1990 de Alimentación.* Madrid: Publicaciones Profesionales

BENKO, Georges B. i TESSON, Thierry (1990): "Une geographie des boissons", a *Acta Geographica*, n' 84, IV.

OLIVER, Th. (1989): *La vraie Coke Story*. Paris: Michel Lafon Editions.

OSLEEB, Jeffrey P. i CROMLEY, Robert G. (1978): "The location of plants of the uniform delivered price manufacturer: a case study of Coca-cola Ltd.". *Economic Geography*, 54:40-52.

PUELLES PEREZ, J.A. (1980): *Multinacionales. Nacimiento y desarrollo de una estretegia empresartial diferente*. Madrid: Tormes.

RODRIGUEZ REGUEIRO, M. (1983): "Evolución de las industrias de bebidas en los últimos 15 años". *Aral*, extra XV aniversario.

STAFFORD, D.C. i PURKIS, R.H.A. (1989): *Macmillan directory of multinationals*. Nova York: Macmillan. 290-2.

Alguns Diaris i Revistes amb notes sobre Cobega, Coca Cola i el sector

Actualidad Económica 22.7.91 "La invasión de los light"

Corporate Finance (1991): Industry forum: food, beverage & tobacco. Març.

Expansión (1991): "Coca Cola instala una megaplanta en Barcelona". 19 de novembre.

Fomento de la Producción (1990): "Cobega, S.A. un líder de Coca Cola a nivel mundial". 15 de desembre.

Fomento de la Producción (1991): "Coca Cola de España gana menos que sus concesionarias". 1 de juny.

Fortune (1990): "Coke's brash new european strategy". 13 d'agost.

## 5.2.4 - J. CURÒS BATALLER, S.A. - Olot

Entrevista mantinguda el 14 de gener de 1992 amb D. Carles Rius Causadias, Director General de l'empresa i component de Hillsdown Ibèrica, a Barcelona.

## Introducció al sector porcí a la Regió II

A continuació s'analitzen els valors més significatius quant al nombre de caps de bestiar porcí dels diferents municipis de la Regió II (volem destacar d'antemà que aquestes dades corresponen a les declaracions efectuades pels caps de les explotacions als Censos Agraris de 1982 i 1989 i que, tot i haver un cert marge d'error són perfectament comparatives. La Taula 1 denota aquests canvis intercensal. Informació que es pot observar igualment als Gràfics 1 i 2., amb predomini a les àrees centrals de la Regió II.

Taula 1 - CAPS DE BESTIAR PORCÍ

| COMARQUES | 1982 | 1989 | Var. % |
|---|---|---|---|
| Alt Empordà | 108.998 | 162.050 | 48.7 |
| Baix Empordà | 62.566 | 79.247 | 26.7 |
| Garrotxa | 43.519 | 56.084 | 28.9 |
| Gironès | 58.713 | 109.616 | 86.7 |
| Pla de l'Estany | 58.753 | 90.491 | 54.0 |
| Selva | 34.208 | 67.655 | 97.8 |
| REGIO II | 366.757 | 565.143 | 54.1 |
| CATALUNYA | 2604.796 | 3835.361 | 47.2 |

Dades elaborades a partir dels Censos Agraris 1989 i 1982.

On es poden veure les variacions dels caps de bestiar han estat significatives en algunes comarques, en especial a la Selva i el Gironès, i en canvi han augmentat molt poc a l'Empordà. El creixement global regional, però, es manté en proporció molt semblant a l'evolució experimentada pel conjunt de Catalunya. La dispersió de la distribució del conjunt comarcal és molt similar en ambdòs períodes (coeficients de variació de 1981 i 1989 respectivament del 42.3 % i 40.4 %).

L'anàlisi dels estadístics del nombre de caps de bestiar porcí als diferents municipis (Censos de 1982 i 1989, op. cit.) es pot observar a la Taula 2 següents:

| Taula 2-ESTADÍSTICS | | |
|---|---|---|
| Estadístics | 1982 | 1989 |
| Mitjana | 1940 | 2994 |
| Desviació tipus | 2420 | 4665 |
| Coef. variació | 124.7% | 155.8% |

Font: Id., op. cit.

És a dir, que la distribució del nombre de caps de bestiar per municipi és extraordinàriament dispersa des del punt de vista espacial, dispersió que s'agreuja cada cop més.

En altre ordre de coses es pot dir que el sector porcí, la "filière" porcina a la Regió II, com a la C.E.E., es troba encara molt lluny dels estàndards d'una branca industrial pròpiament, ja que les unitats productives mostren múlriples situacions econòmiques i financeres, pels diversos tamanys de plantes existents, nivell tècnic i sistemes de gestió (TEFFÈNE, 1987).

El Gràfic 1 constitueix una descripció sobre les etapes més significatives del procès de l'irinerari càrnic, en fàbriques d'embotits d'una certa grandària amb escorxador-sala de desfer. Això ens dona una idea sobre els difererents centres unitaris de cost mesurables (centres de responsabilitat) que ens aparèixen de cara a la gestió interna.

El sector càrnic ha estat un sector tradiccionalment amb escasses inversions estrangeres al llarg de les darreres dècades, situació que ha canviat un xic darrerament fins arribar a una inversió del 5 % de la facturació anual del sector perfilant els principals líders com Campofrio en productes bullits i Navidul i Sanchez Carvajal en el pernil curat. Sector, però, amb una forta inestabilitat que pot desenbocar en futures crisis (EL PAIS, 1992). A continuació s'indiquen aquestes empreses de capital estranger dins el sector.

| Taula 3- PRINCIPALS EMPRESES CÀRNIQUES DE CAPITAL ESTRANGER | | |
|---|---|---|
| NOM | TRANSNACIONAL | % CAPITAL |
| Alimentos Refrigerados, S.A. | Nestlé | 100 % |
| Frigsa, S.A. | Conagra/Sapcogal | 100 % |
| Embutidos Cordón | Holding Colling | 44% |
| Explasa | Ron Invert | 79% |
| Revilla | Unilever | 90% |
| Hermanos Saiz | Maleina | 50% |
| Hesperia | Corporación Ibérica de Nutrición | 100% |
| J. Curòs | Hillsdown | 100% |
| Maestros Charcuteros | Nanta | 100% |
| Matadero Herca | Nanta | 100% |
| Ramón Puig | Sada | 52% |

*Font: El Pais, 17.5.92 i dades pròpies.*

El Gràfic 3 ha estat una anàlisi per veure el grau de centralitat regional del sector càrnic dins el conjunt de la Regió II i fent un repàs al model de localització conjuntde gran empresa, transnacionals, el sector agro-industrial i les càrnies en concret, buscant els centres de gravetat ponderats i el radi dinàmic. (DEL CANTO et al., 1988). A tal efecte es calculen els centres de gravetat en funció de les coordenades de localització de les diferents plantes existents, donant una ponderació de les plantilles respectives; tanmateix, el càlcul del radi dinàmic com a resultat de la desbvició tipus ponderada, amb els resultats de la Taula 4:

| Taula 4 - Resultats localitzaciól càrnica | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Àmbit d'anàlisi | Coordenades | Radi dinàmic | Sup. àrea** | %*** |
| IAA.Gran empresa | (13.2;12,7) | 20,8 Kms. | 13564 km2 | 29,5 |
| Càrnic. Gran Empresa | (10.5;16,0) | 18,2 " | 1040 " | 22,6 |
| Carnic Pymes | (12,0;12,3) | 22,0 " | 1521 " | 33,0 |
| EMN Regió II | (13,2;12,3) | 22,2 " | 1543 " | 33,6 |

* *Coordenades en cms. (E, 1:200000).*

** *Àrea del cercle.*

*** *% sobre superfície total Regió II. =4611 km2.*

***Hem escollit el grup càrnic tenint en compte el seu caràcter representatiu i la seva diversitat dins el conjunt regional. Hem cxdconsiderat com a gran empresa les indústries amb més de 100 treballadors, en bona part multinacionals). També s'han agrupats entre aquelles la gran empresa càrnia. Conformen el grup de Pymes la resta d'indústries (de 10 a 100 treballadros). Les EMNs són les que figuren a la Memòria de Recerca (PAUNERO, 1990).***

Com a primers resultats, podem dir que l'àrea compresa entre el valor mitjà i una desviació tipus (domini del conjunt industrial), tot i èsser una àrea molt àmplia, ens rtrobem davant una concentracció industrial considerable, tenint en compte que el 90 % dfels treballadros industrials dels diferents conjunts analitzats es localitzen dins una àrea que oscila entre el 22 % i el 33 % del territori de la Regió II. Si ens referim a la xarxa viària bàsica (Gràfic 2.8 del capítol 2), la distància mitjana a la Nacional II i autopista A-7 pels conjunts anteriors oscilen entre 11 i 16 kms. En aquest sentit, el model de localització industrial no és ben bé a tocar la xarxa viària esmentada, sinò que un seguit de vies secundàries juguen un paper important (en especial la C-150, C-255 i el polígon de Celrà). A més, la centralitat de Girona-Polígon de Celrà (i el pla de Girona en especial), el triangle Maçanet-Blanes-Caldes és fonamental com a localització preferida de les EMNs.

Pel que respecta a l'abast de les UAA del sector càrnic, ens trobem davant un territori amb una extensió similar al anterior, un xic desplaçat de d'aquest com a resltat de la ubicació a l'entorn d'Olot-Banyoles.Girona.Sta. Coloma, cosa que també es contempla en la localització de la indústria càrnica.

## Orígen

El dinamisme i l'estabilitat de la industrialització tradicional en càrnies a Olot i comarca, i a la Regió II en general ha estat originada per la disponibilitat d'una oferta local apreciable de recursos empresarials i formació humana, una tradicció empresarial que es transmesa de forma generacional, model que es repeteix en molts casos d'industrialització perifèrica al món (HAMILTON, 1986). Especialització industrial en àrees marginals que esdevé, a més a més, una alternativa viable al *desenvolupament local,*ja des de la industrialització dels anys seixantes (IZQUIERDO i ALCOLEA, 1972).

Aquesta empresa, va ser creada l'any 1940 i es va consolidar com es coneix avui dia a partir de l'any 1964. Es tracta d'una fàbrica d'embotits que havia tingut pèrdudes els darrers anys, abans de la compra exterior l'any 1988 de la multinacional anglesa del sector alimentari **Hillsdown**, inicialment amb un 70 % i l'any 1991 amb el 100 % del capital, degut a les bones perspectives futures.

La multinacional Hillsdown, amb un cert desconeixement dels mercats mediterranis, va entrar també en Conservas Carballo, de Chapela (Pontevedra), dedicada a les conserves de peix (empresa que van abandonar posteriorment per raons de rendibilitat). El grup espanyol es vertebra al voltant del holding **Hillsdown Ibèrica**, amb un capital de 529 milions i majoritari de **Hillsdown International BV** (Holanda), filial del grup per a Europa.

Aquest grup internacional, amb més de 450 empreses i 52.000 persones empleades arreu el món i una facturació al voltant del bilió de pessetes l'any 1990, té una divisió geogràfica en tres àrees (USA i Canadà), Regne Unit (país d'origen de la multinacional) i Europa (amb operacions centralitzades a Holanda). La distribució geogràfica és d'un 40% del negoci a Canadà i USA, un 40% a la Gran Bretanya i un 20% a la resta de la CEE.

Les úniques empreses a Espanya en aquest moment (i tras la sortida de Carballo), són les dues de Catalunya: la fàbrica d'embotits *Juan Curòs Bataller,S.A.*, d'Olot (amb una facturació de 1700 milins l'any 1990 i unes pèrdudes acumulades de 50 milions) i *Andros Food*, de Sant Just Desvern, dedicada a la producció d'amanides congelades. Esperen assolir l'objectiu dels 5000 milions l'any 1994.

El grup Hillsdown Holdings G.B. tenia 27.400 empleat i una facturació l'any 1985 de 2.497 milions de $ USA (LINDA, 1988). El **conglomerat HH** ha passat d'una facturació de 11 milions de £ esterlines el 1978 a 1700 milions de £ el 1986 mercès a una sèrie d'adquisicions imparable (DEZAIZE, 1987). La base del grup és el sector càrnic: pollastres, embotits i conserves, en una integració vertical i diversificació múltiple des de l'agricultura al comerç i la distribució. També és present a les "filières" gelats, dolceria, lactis, pre-cuinats, conserves de fruita i verdura, sucre (amb participació al grup italià **Ferruzzi**, que al març de 1992 va adquirir el control dels olis *Elosua i Koipe*), i la pesca. En activitats no alimentàries, amb participacions inferiors, en sectors de mobiliari d'oficina, fusta, farmàcia, turisme i finances. Com es veu, el paper de Curòs forma part de l'activitat base del grup, en una diversificació geogràfica d'inversions i entrada al mercat espanyol per una via mès còmoda.

El grup cotitza a la Borsa de Londres i el seu accionariat es troba molt diversificat, buscant d'aconseguir financiació externa per les seves inversions als mercats de renda fixa i variable. Les inversions/desinversions exteriors es regeixen per criteris d'estricta rendibilitat. Cal considerar, a més a més, que les inversions alimentàries requereixen un període de maduració relativament llarg: al principi solament apareixen despeses i un marge de benefici estret. D'ahí que l'element clau de localització de noves inversions es trobin a la planificació global a llarg termini.

Aquesta empresa és una mostra més de les etapes de canvi d'una manufactura artesanal càrnica que arriba a un cert nivell per, finalment acabar en una coporació internacional. Model que, en el cas que ens ocupa i fins aleshores no deixa de ser una excepció a la regla dins el minifundisme existent a les càrnies de Regió II, on el caràcter endògen ha exercit un pes considerable, amb molts entrebancs a l'entrada d'elements estranys al sistema, en una mena de proteccionisme local dels industrials (petit "càrtel" i grups d'interessos locals que controlen verticalment el sector: integració porcina, escorxadors i sales de desfer, indústria d'embotits. En canvi, un cert descontrol en la distribució és un dels "handicaps" de la indústria.

Dificultat de distribució alimentària més que tècnica en el desenvolupament de la restauració col.lectiva i amb l'aparició de grans superfícies que controlen el mercat, tot i que les algunes firmes locals (especialment Casademont , Noell,

Espuña) han fet grans esforços per potenciar la seva marca i la *denominació d'origen* dels embotits d'Olot que configuren així *quasi-barreres* proteccionistes de caràcter monopolista. Com a defensa de la competència d'altres indrets en productes similars, substitutius. Arran de la compra de Curòs el primer pas de HH després del lògic sanejament econòmic ha estat l'embestida directa en "marketing", rellançant la marca de qualitat del producte a les carnisseries i petites botigues d'alimentació, com a alternativa a les grans superfícies, i no ha sigut fins més tard quan s'han plantejat la productivitat i rendibilitat de l'empresa.

Per a la consolidació d'aquesta inversió a Curòs, es contractà una persona d'experiència comercial, l'actual gerent Carles Rius, amb l'objectiu fonamental d'ampliar el mercat, incrementar els beneficis i configurar una indústria alimentària moderna consolidant divisió comercial sòlida. En paraules textuals del Gerent, el poder dactual de l'empresa moderna està en mans dels especialistes comercials i del "marketing".

Tenint en compte la saturació dels mercats dels embotits, que ho estarà més en el futur amb la penetracció alimentària exterior, Curòs ha passat dos exercicis amb les incerteses típiques del canvi i un altre per consolidar les inversions realitzades i obtenir beneficis. Serà precisament l'any 1992 quan intentarà consolidar-se en un *mercat molt infidel,* en el sentit que el consumidor de càrnies no té una preferència definida entre el cúmul de marques existents.

Consolidació de l'empresa per situar-se entre les deu primeres del sector (en aquest moment encara és una segona marca), realitzant *canvis d'imatge* i una certa renovació dels productes. La política a llarg termini resulta massa ambiciosa, pero factible si analitzem la trajectòria del grup HH, intentant convertir Curòs en el *"buque insignia"* de la multinacional britànica a l'Estat en producció i comercialització d'articles del grup.

Curòs disposa de tres plantes entre Olot (fabricació) i Les Preses (secaders). A més disposa de delegacions a Barcelona, Girona, Madrid, Malaga i Jerez, que cobreixen les àrees comercials de Girona, Catalunya, Zona centre, i un petit mercat a la costa andalusa. Depenent d'aquestes delegacions hi han un total de 40 empleats (el 40% de la plantilla). L'objectiu pel mercat resulta evident dins aquesta estructura organitzativa.

La localització actual de la planta, com la resta de l'àrea es justifica per raons històriques dins el procès d'especialització productiva. Tot i així no és un sector excessivament interessant per les multinacionals en aquests moments, considerant el minifundisme existent i la reestructuració necessària.

El pas d'empresa familiar a multinacional és, si més no sorprenent, que solament es pot explicar en funció dels objectius a llarg temini: potenciar la presència de HH al sector des de les plataformes de Barcelona i Olot, obtenir experiència sobre el mercat nacional, rentabilitzar la inversió i consolidar un segment de l'oferta alimentària a l'Estat. Procès en dues etapes, ja que HH va comprar l'empresa al grup Abricome, dedicat als pre-cuinats, que no va tenir èxit.

Com a primers objectius, obtenir una rentabilitat (que no ha pogut ser en el cas de Conservas Carballo degut a la crisi de les conserves de peix), i obtenir aquesta experiència sobre el mercat en base a una localització al bell mig d'una àrea de predomini de càrnies, amb fluxes d'informació considerables. Hi ha hagut un primer rebuig a aquest element estrany, en el sentit que HH no està ben vista per part del "càrtel" local, trobant-se amb dificultats per a obtenir cert tipus d'informació en un àmbit hostil. Hostilitat lògica per altra banda, com a defensa dels interessos industrials locals de la competència.

Tot i això, HH ha tingut més avantatges que no pas inconvenients. Els inconvenients principals, com són la manca d'una infrastructura viària moderna i la perifèra de la ciutat d'Olot, a desmà de mercats importants com Madrid i Barcelona. Com a compensació, el fet de formar part d'un ampli teixit de endògen que afavoreix economies d'aglomeració, avantatges tecnològiques, d'informació i proximitat de matèries primeres com els escorxadors frigorífics.

El canvi de propietari a l'empresa no ha representat fins aleshores cap inversió o modificació de caràcter tècnic. Curiosament, únicament ha canviat un xic l'imatge dels productes, i es té previst fer-ho més a fons a llarg termini. Tampoc ha estat una inversió de tipus especulatiu, si considerem la crisi latent al sector, i empreses amb *preus a la baixa*, llevat del cas que es consolidi dins les primeres marques d'embotits nacionals.

<u>Ocupació i organització</u>

La plantilla de 122 assalariats el 1990 ha estat reduïda a 102 empleats en un any. Es reparteix entre **Administració i Gerència** el, 10%, **Producció**, 50% i **Vendes**, 40%. L'equip comercial ha estat canviat en el seu 50% (20 persones) arreu les diferent delegacions. A més van fer l'any 1991 una regulació de plantilla temporal que afectà a 40 treballadors i que en part han tornat a incorporar-se a l'empresa amb idèntiques garanties que abans.

L'edat dels empleats, molts d'ells incorporats als anys sixantes, representen una plantilla d'una edat mitjana de 45 anys, i aproximadament un 25% són dones. Alguns dels darrers canvis organitzatius han estat per aconseguir rebaixar aquesta edat actual, i les garanties lògicament de l'antigüetat, augmentar la precarietat de l'ocupació mitjançant contractes temporals més flexibles.

Un dels canvis operats en producció ha estat aconseguir que la majoria dels traballadors coneguin diversos puestos de treball, que permeti major flexibilitat de la producció: cobertura de colls d'ampolla, noves games de producte etc.

Amb estudis solament hi han el **Director de Producció** (llicenciat en Enginyeria Industrial) i el **Director de Laboratori** (Biòleg). El Gerent és una persona amb curriculum de la branca comercial, sense estudis superiors, però amb àmplia experiència com a sanejador d'empreses (anteriorment a Fonter, Flamagàs, Cafisa i Ausonia, totes elles multinacionals) i captat via un **"head hunter"** o caçador de talents, amb l'objectiu de sanejar i consolidar l'empresa .

Les categories són les normals del sector càrnies, de moment sense diferències retributives de caràcter personalitzat. L'entrada del nou director comportà l'estabilització dels sous directius, entre altres mesures, i el sanejament de la plantilla, amb un abaratament considerable de costos salarials. En aquest sentit, mentres les diferències salarials al personal productiu no resulten gaire significatives, al personal, s'ha anat aplicant progressivament als comercials una retribució cada cop més variable al ser una branca que cal potenciar i vigilar a fons.

Els empleats resideixen a Les Preses en un 80% i a Olot el 20% restant. Solament el Director té una *residència variable* entre Olot, tres dies per setmana, Barcelona un cop per setmana a la seu de Hillsdown Ibèrica, i dos dies més arreu les diferents delegacions, especialment Barcelona i Madrid, i les Fires alimentàries. En canvi els viatges a altres companyies estrangeres del grup

únicament els efectúa de forma molt esporàdica, un cop a l'any. La resta d'empleats no tenen cap mena de mobilitat dins el grup, o per altres causes.

Finances i altres serveis

Les relacions de l'empresa amb l'entorn són de caràcter productiu, pel subministraments de carn de diferents escorxadors, manteniment i una certa operativa diària. Les decisions més importants, com contractació d'assegurances i decisions de tipus financer són controlades i decidides a la central per a Europa, a Holanda. A tall d'exemple un planejament futur d'adquisicions a l'Estat amb l'assessorament de *Summa Consulting*, multinacional derivada dels antics socis d'Andersen Consulting. En definitiva, una forta centralitat de les funcions bàsiques, malgrat la difusió productiva existent.

Organització

Malgrat que les decisions de caràcter financer siguin presses a l'exterior, el Director té plena autonomia quant a funcionament nacional de la companyia, que descentralitza en tres departaments bàsics: **Producció, Administració i Vendes.**

Tenint en compte la situació de l'empresa i la projecció futura, la màxima responsabilitat rau en la vessant comercial, que ha estat àmpliament reestructurada buscant un major contacte amb els clients potencials. Curiosament, en el sector fins aleshores solament un 10% de les vendes es canalitzen mitjançant grans superfícies.

L'única supervisió de l'empresa és efectuada per la seu de *Hillsdown Ibèrica* a Barcelona setmanalment o cada 15 dies. En aquest sentit s'els proporciona Balanç mensual, Comptes de Resultats i altres annexes de Personal i Vendes.

Els principals canvis de l'empresa al llarg dels darrers anys s'han produit dins l'estructura de capital, amb les inversions directes, reestucturació de plantilla, adaptant-la a les autèntiques necessitats del centre: baixes incentivades, sanejeament temporal, reincorporació posterior, etc. Des del punt de vista purament tècnic no s'han realitzat canvis, a excepció de noves presentacions del producte i la dinamització considerable del **Departament Comercial i les Delegacions.**

No si fa cap mena d'aprenentatge especial pel personal nou en el moment de la seva incorporació, malgrat que en un futur es preveuen canvis, en particular una major flexibilització i mobilitat interna dels empleats, tasques múltiples i altres, que s'efectuaràn coordinadament amb la resta de canvis previstos pel grup a nivell de l'Estat. Un dels objectius és preparar més i millor *mà d'obra barata, jovent, dones i eventuals,* etc., de la pròpia empresa o exteriors, amb *Programes de Capacitació Professional* per tenir en tot moment un mínim exercit de mà d'obra de reserva especialitzada per moments crítics. Flexibilitat que cerca igualment un trencament de la rigidesa de costos laborals, segmentant accions reivindicatives generalment de caràcter sindical, en una àrea amb tradicció industrial i de defensa d'interessos considerable.

Fins aleshores tampoc s'havia contemplat *Cursos de Formació* o incentius individualitzats, però s'han realitzat contactes amb l'*INEM* per concretar algun *Mòduls de Formació Continuada* dels operaris més endavant, i la búsqueda de nous incentius de productivitat i millora de la qualitat (en especial *noves tecnologies alimentàries*), que evidenment obriran un abanic de retribucions diferenciades per equips o de forma individual.

La "filière" càrnia mostra un retard tecnològic considerable que en gran part es deu a l'atomització d'empreses existents, però també per les múltiples etapes de la producció (sacrifici, desfet i varietat de productes), on racionalització i mecanització no es poden desenvolupar sense dificultats. Tot i així comencen a aparèixer *subcontractes* en la línia de sacrifici, operaris organitzats en petites cooperatives de matadors autònoms que ofereixen els seus serveis a les empreses locals. El sector s'especialitza, però, lentament i de forma puntual i no sense dificultats, ja que la baixa rendibilitat no sempre permet adoptar canvis. Altres dificultat adiccional és l'edat dels empresaris, fundadors en la majoria dels casos, que s'estimen més una bona oferta de compra al risc de realitzar inversions en un mercat incert, cas de Curòs.

Aquests trets, són en definitiva frens a la inversió i adopció de noves normes i comportaments productius. En aquest sentit hi han situacions múltiples per a cada indústria i la futura evolució de la localització obeeix més a situacions particulars que no pas a pautes de reconversió i racionalització de plantes.

Tendència que s'està implaantant molt al sector amb l'aplicació de *tècniques*

*japoneses* dels *QC-Cercles de Qualitat*, ja implantats en altres empreses càrnies (Casademont, Albertí) que potencia la participació dels treballadors (inicialment "voluntatis" més retribuits i considerats per l'empresari) i el seu compromís estret en la producció i la gestió del producte, desenvolupant la flexibilitat i productivitat conjunta. També s'intenten d'altres com la producció "*JIT-just-in-time*", tècniques àmpliament experimentades a la indústria de l'autòmobil i que poden ser aplicades a unitats més petites i descentralitzades com l'alimentació.

La matèria primera, bàsicament peces de porc és subministrada pels frigorífics comarcals, que cada vegada importen més carn de l'estranger, en funció de la cojuntura del moment. Fuets i llonganises no requereix un porcí particular, d'ahí que l'orígen de les peces càrniques sigui fins a cert punt indiferent. La resta d'inputs, com budells, embalatges, etc. són subministrats d'arreu Catalunya. No es pot parlar d'una dependència de primeres matèries locals o comarcals en el cas que ens ocupa a excepció de les conexions amb els frigorífics, considerant que el despecejament de la carn es fa a la mateixa fàbrica (en alguns moments es susbcontracten coopèratives de despecejadors autònom).

Aspectes productius

Pel tipus de producció no tenen semi-elaborats o subcontractació, i el conjunt de la producció s'efectúa a fàbrica, ja que a hores d'ara hi ha un excès de personal que es fa servir en altres tasques, com neteja, magatzem, etc. En un futur pensen ampliar les *subcontractes* de tot tipus, fins i tot el transport, que ara és propi de la casa ja que es vol tenir especial cura de l'atenció al client detallista, més que no pas a l'engròs i grans superfícies, que no entren dins els plans de la companyia per ara..

Considerant que es tracta d'una situació de canvis importants en l'empresa, fins ara ha primat més la *restructuració laboral, i mobilitat interna* dels treballadors, sobre altres aspectes externs. Hi han certes subcontractes de manteniment de les instal.lacions i els propers anys començaran a fer-se d'altres, en un principi el transport amb personal autònom, i alguns processos que poguin ser descentralitzats, tal i com es comença a fer amb el despecejament. Aleshores existeix un excedent de personal traspassat dins el *paquet* de compra de l'empresa i tampoc tendria gaire sentit recòrrer a serveis externs si hi ha una mà d'obra interna infrautilitzada. Un cop resti sanejada de forma definitiva la plantilla i que augmenti la producció, és evident que moltes tasques seran

efectuades per personal extern, i amb més flexibilitat interna (treballadors joves, dones, i eventuals).

El tipus de control de qualitat efectuat es realitza al laboratori propi. A més hi han controls puntuals pels nous fabricats, o d'alguns productes amb nous sabors i per a l'exportació, entre altres. Solament en aquests casos es fa amb l'assessorament d'altres firmes similars dins el grup, però no és el cas general.

Aspectes comercials

En aquest moment aquesta àrea és el *cavall de batalla* i raó de ser de l'empresa, que intenta a tota costa assolir un segment del mercat prou important com per a constituir-se en cap de pont del grup HH a l'Estat, des d'Olot i Barcelona, com a centres productius i de gestió respectivament. Resulta difícil, pels nombrosos entrebancs locals. Dificultat que ha han començar per part del "carter" local, que no acaba d'admetre als nouvinguts, per por a la competència, questió lògica per altra banda si considerem la força d'un element estrany, amb força i experiència com aquest, ja instal.lat adins una àres i sector endògen, gens adaptat a competit en el lliure mercat. La competència futura és real, i no és en và que HH comença a estructurar-se per la xarxa comercial, de la mà d'un professional en la matèria i adaptat a situacions difícils com el sanejament d'empreses. A més a més el creixement del grup s'ha basat fins ara en l'adquisició de noves plantes en crisi, com per ser sanejades i integrades en el grup si es preveuen beneficis a llarg termini, o venudes en cas contrari (cas de Conserves Carballo).

Varis

Aquesta visió de futur és la gran diferència de Hillsdown sobre la resta de fabricants d'embotits de la comarca, i las seva estratègia, que es troben completament desconcertats sobre la invasió multinacional que els ve a sobre amb la creació del Mercat Únic i la inexperiència local en aspectes comercials per a operar a una escala superior.

Producció i comercialització d'articles del grup

Fins alesholres no han comercialitzat altres linies de productes del grup, malgrat que l'expansió que s'està donant al sector comercial de la firma intenta

consolidar una xarxa distributiva important com per a canalitzar l'àmplia gama de productes alimenticis de Hillsdown en un futur pròxim.

El destí geogràfic de les vendes, bàsicament *llonganissa i fuet*, s'efectúa un 40% a Catalunya; Madrid un 20%; Sud d'Andalusia un 15%, i la resta molt diversificat entre les diferents zones.

## Resum

HH és un grup amb una racionalitat inversora portada al màxim, única explicació de l'exit assolit al llarg de les darreres dècades en el negoci alimentari. Olot i l'empresa Curòs constitueix una plataforma cap el mercat Peninsular en molts aspectes dins una pensada planificació a llarg termini: desembarcament uns anys abans del lliure mercat comunitari, tanteig en productes i clientela desconeguts i recorçament d'experiència en fan pensar que Curòs té dues alternatives: a) Creixement amb integració d'altres empreses petites del sector catalanes per configurar un nucli alimentari amb seu a Barcelona i mercats nacionals b) Venda de Curòs a altra multinacional un cop sanejada per recuperar la inversió i obtenir una plus-vàlua adicional, en el pitjor dels casos de no trobar futur per aquesta línia productiva. Curòs com a planta, no hauria d'exercit un paper especial dins el grup, tenint en compte l'estratègia de diversificació alimentària i d'inversions a utiloitzar per HH en situacions incertes. Sabem que sobren productes càrnics a la C.E.E. i que precisa d'una reordenació urgent: homologació a la C.E.E i desaparició o agrupació de la dispersió existent: 3000 empreses homologades a l'Estat espanyol, una trentena a Girona, entre elles aquesta.

El recolçament i centralitat de la multinacional sobre Curòs és de total confiança en la figura del l'actual Gerent, que es juga el seu futur professional com a arquitecte d'una estructura organitzativa a nivell nacional d'un dels principals grups transnacionals europeus. Pel sector consisteix en una mena de pols entre grups amb recolçament financer i la capacitat d'adaptació de la indústria endògena a situacions canviants, especialment exteriors.

Aquests objectius es desenvolupen seguin etapes ben marcades com són: ampliació del mercat, sanejament-flexibilitat, rendibilitat, creixement. En una segona etapa s'entraria a considerar altres aspectes com tamany productiu, relocalització, expansió i el futur paper previst per a Curòs dins el "holding",

com a centre productiu càrnic i renovació productiva o canvi funcional. Aspecte que articularà la planta d'Olot amb els diferents espais que es presenten com a alternatius.

Un nivell d'anàlisi intern de la planta revela que l'objectiu a curt termini passa clarament per abaratament de costos en tot el seu significat: utilització més racional de la mà d'obra, costos unitaris inferiors, altres avantatges indirectes, fiscals, etc. El comportament de l'empresa és completament *contra corrent* a la zona, amb una visió personal de la situació i adopció d'una estratègia de líder molt personal del grup, més que no pas imitatives de la competència. Hi ha una centralitat exercida a dos nivells, els *aspectes més sòlids* en mans de transnacional a l'estranger i el camp de batalla en mans del Gerent, que descentralitza en un petit equip tècnic el conjunt de l'activitat local, fent un paper més aviat de supervisor, amb estades curtes a fàbrica de forma física i contacte permanent.

## Bibliografia

C.E.E. (1990): *Panorama of EC Industry 1990.* Luxemburg: C.E.E.

DEL CANTO, C. et al. (1988): *Trabajos pràcticos en Geografía Humana.* Madrid: Síntexis.

DEZAIZE, G.J. (1987): "Hillsdown Holdings, B.G.: Un record d'adquisitions". PADILLA, M. et al., coord. : *Les cent premiers groupes agro-industriels mondiaux.* Montpellier: Agrodata/CIMEAM, 455-60.

HAMILTON, F.E.Ian (1986): *Industrialization in developing and peripherical regions.* London: Croom Helm.

IZQUIERDO, i ALCOLEA, Francesc (1972): *Gerona: ¿La despensa de España?. Aportación al estudio económico de la industria cárnica del cerdo en las comarcas de la provincia de Gerona.* Girona: Cambra de Comerç.

LINDA, Remo (1988): "Strategie di sviluppo delle imprese dell'industria agro-alimentare. SIDEA-Società Italiana di Economia Agraria: *Strategie e adattamenti nel sistema agro-industriale.* Bologna: Il Mulino, 71-112.

RODRIGUEZ REBOLLO M.(1984): "Estructura de las industrias cárnicas en España: Evolución y futuro". *El Campo*, 94(2).

TEFFÈNE, O. (1987): "Évolution des besoins et des services dans le secteur des productions porcines". *Économie Rurale*, 177(1):24-8

VILACIS ARGILA, José (1984): "Industria cárnica". *El Campo*, 95:150-54.

## Alguns Diaris i Revistes amb notes sobre el Grup Hillsdown

El Pais(1992): "La carne está que arde". 17 de maig.

Le Nouvelle Economique, novembre 1990.

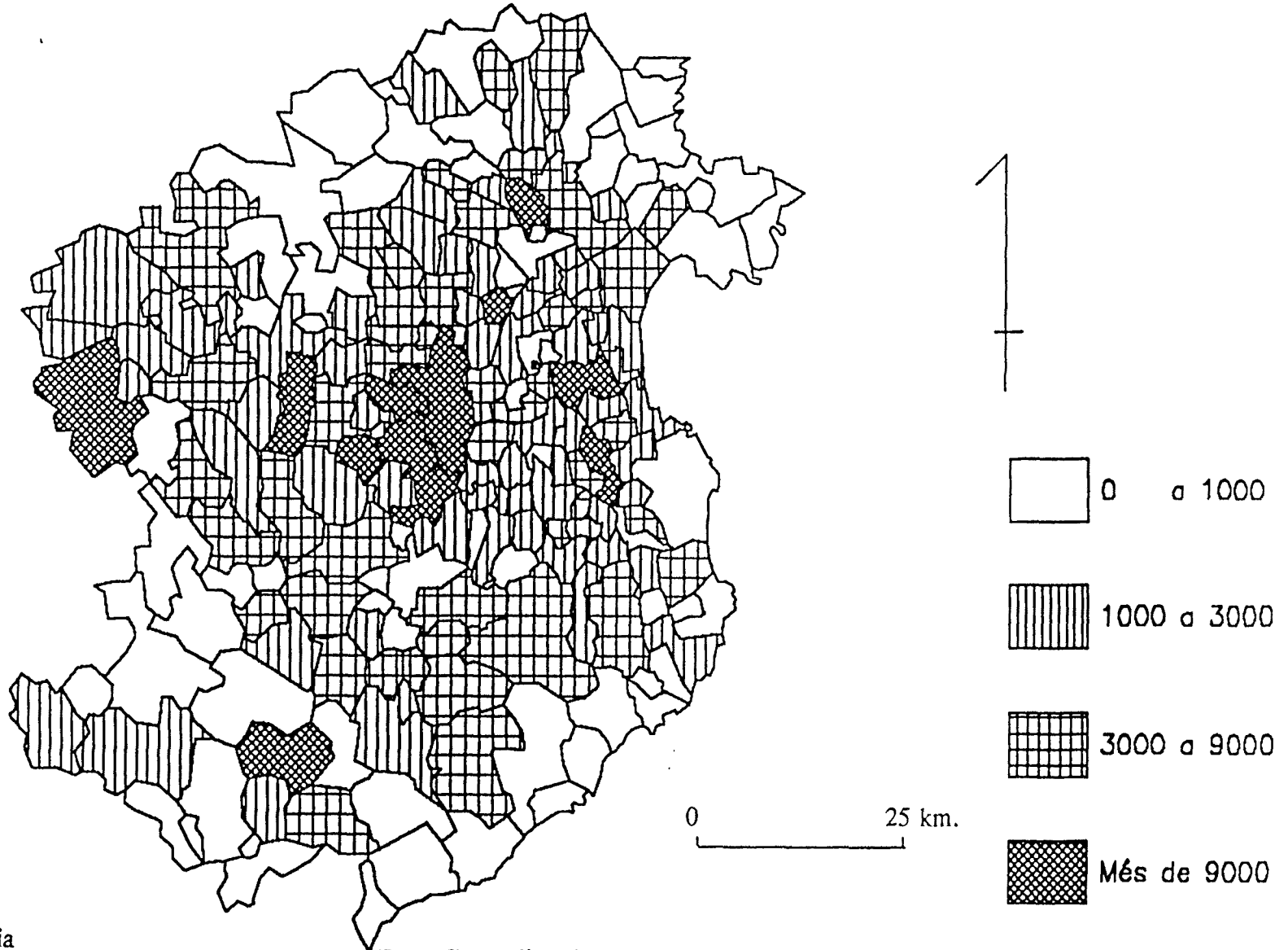
El Observador (1991): 26 se setembre.

Fortune 500 July 1990

Punt Diari (1991): 8 de desembre.

# ANNEXOS

REGIO II - CAPS DE PORCI 1989

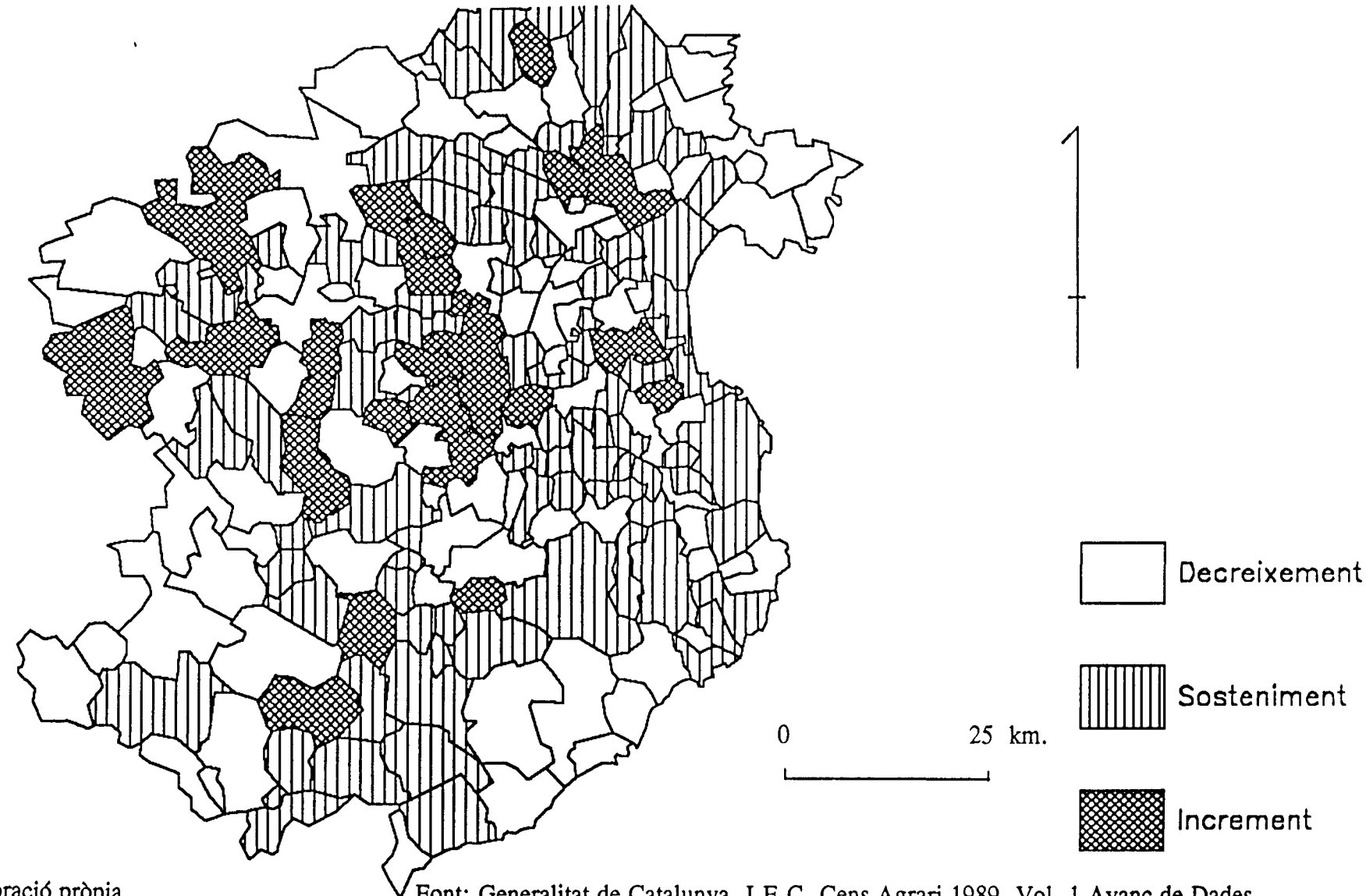



Elaboració pròpia

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

Gràfic 1

REGIO II - CAPS DE PORCÍ. Variació 1989-1982



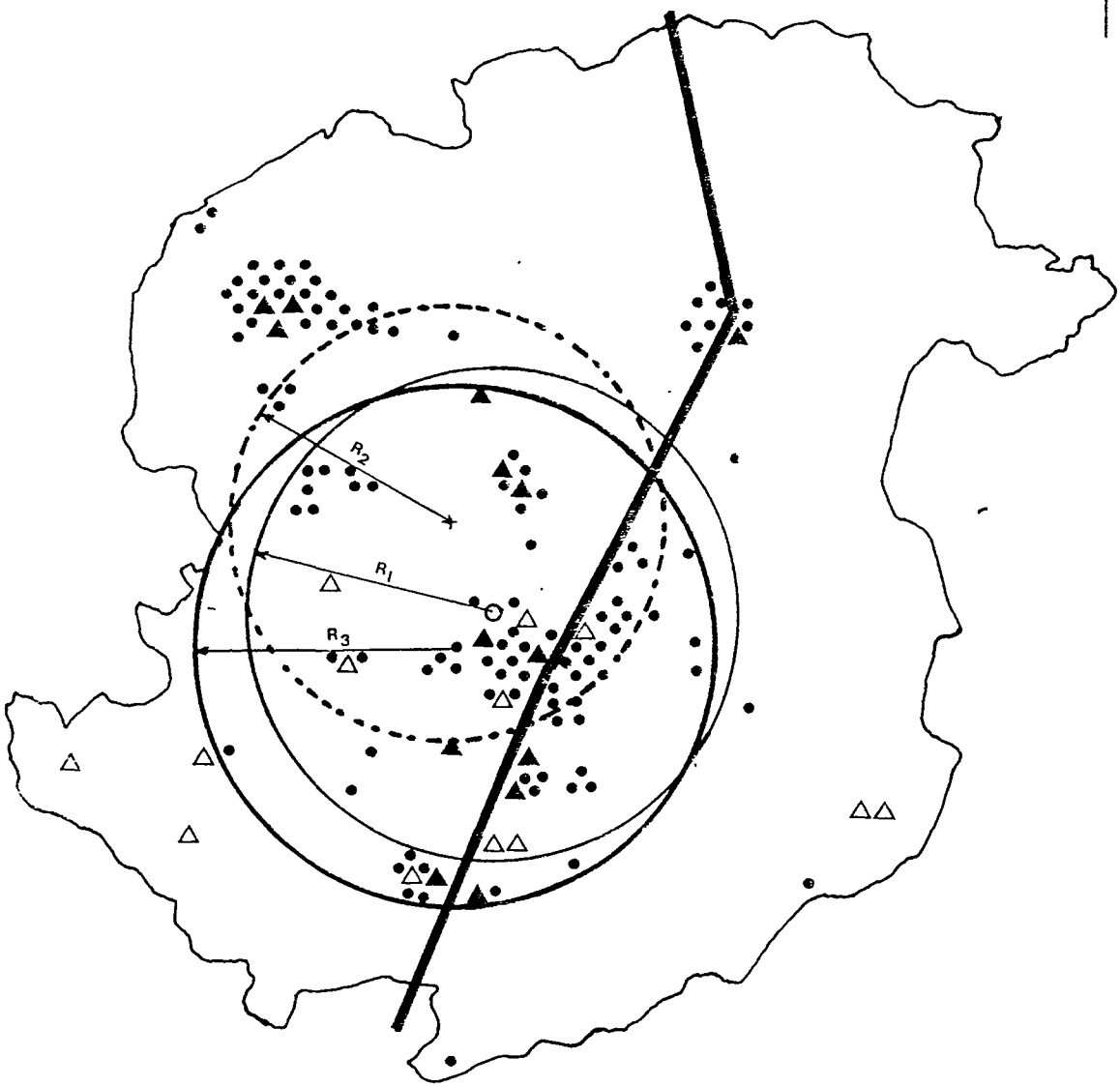

Elaboració pròpia

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

Gràfic 2

Gràfic 3

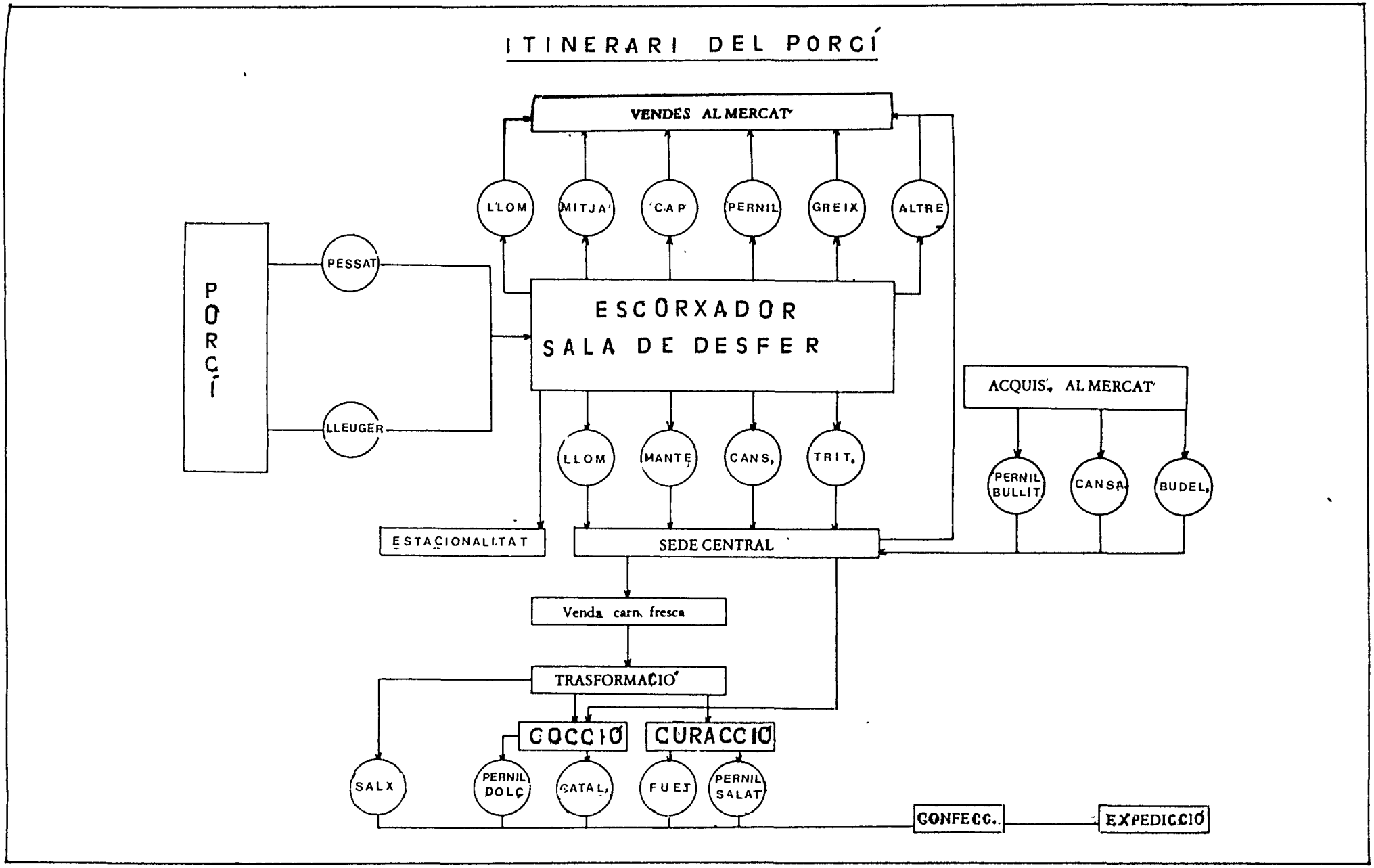
# REGIÓ II Càrnies




| INDÚSTRIA | RADI DINAMIC |
|---|---|
| △ GRAN-I.A.A. | $R_1$ |
| ▲ GRAN-CÀRNIES | $R_2$ |
| ● PYMES-CÀRNIES | $R_3$ |

0 10 20 30 KM.

Elaboració pròpia


ITINERARI DEL PORCÍ
VENDES AL MERCAT
L'LOM
MITJA
CAP
PERNIL
GREIX
ALTRE
PORCÍ
PESSAT
LLEUGER
ESCORXADOR
SALA DE DESFER
ACQUIS. AL MERCAT
LLOM
MANTE
CANS.
TRIT.
PERNIL BULLIT
CANSA
BUDEL
ESTACIONALITAT
SEDE CENTRAL
Venda carn fresca
TRASFORMACIÓ
COCCIÓ
CURACCIÓ
SALX
PERNIL DOLÇ
CATAL.
FUET
PERNIL SALAT
CONFECC.
EXPEDICCIÓ

Gràfic 4

## 5.2.5 - DANONE, S.A. - Castelló d'Empúries

Entrevista mantinguda amb el Sr. David Comas, Director del centre de recollida de llet de l'empresa a Castelló d'Empúries (Alt Empordà).

## Introducció al sector lleter de la Regió II

A continuació s'analitzen els valors més significatius quant al nombre de caps de vaques de llet pels diferents municipis de la Regió II, per endivinar els principals canvis espacials ocurreguts. Volem destacar que aquestes dades corresponen a les declaracions realitzades per les explotacions als Censos de 1982 i 1989, i que si bé podria tenir un cert esbiajament sobre la realitat, resulten perfectament comparables entre si), en un intent de preveure els principals canvis ocurreguts i a quins àmbits.

TAULA 1 - REGIO II-VAQUES DE LLET

| COMARQUES | 1982 | 1989 | Var. % |
|---|---|---|---|
| Alt Empordà | 12539 | 12098 | -3,52 |
| Baix Empordà | 8367 | 6699 | -19,94 |
| Garrotxa | 6759 | 6536 | -3,30 |
| Gironès | 7690 | 8172 | +6,27 |
| Pla de l'Estany | 5596 | 5262 | -5,97 |
| Selva | 7852 | 6769 | -13,79 |
| REGIO II | 48803 | 45536 | -6,69 |
| CATALUNYA | 120066 | 129370 | +7,75 |

*Dades elaborades a partir dels Censos Agraris de 1989 i 1982*

La Taula 1 ens indica que la variació intercensal del nombre de vaques de llet a la Regió ha estat important, una reducció del 6.7 %, amb una tendència de signe contrari al conjunt de Catalunya, on ha hagut un increment del 7,7 %. Per comarques, la Selva i el Baix Empordà són les que més han notat aquesta devallada general, a excepció del Gironès, que es comporta de forma similar al conjunt de Catalunya. En valors absoluts, l'Alt Empordà continúa sent la comarca amb més caps de bestiar de la Regió II, i al voltant del 10 % del conjunt de Catalunya, amb tendència a la baixa, però, degut als problemes inherents a les quotes lleteres imposades per la C.E.E.

Una altra font d'informació (DARP, 1989) també ens revela aquesta importància de la ramaderia de llet, en aquest cas amb dades per al conjunt de la provincia de Girona, on existien 64.999 caps (cal considerar la importància de l'activitat al Ripollès i la Cerdanya), que representa una xifra a l'entorn del 45 % del total de Catalunya,

L'anàlisi dels estadístics del nombre de caps de vaquí a nivell municipal (Censos de 1982 i 1989) revela els següents valors:

| Estadístics | 1982 | 1989 |
|---|---|---|
| Mitjana | 260 | 246,6 |
| Desviació tipus | 289,7 | 309,8 |
| Coef. variació | 111,4 | 125,6 |

Es a dir que la distribució del nombre de vaques de llet per municipis és molt dispersa espacialment, dispersió que malgrat la devallada fins i tot s'incrementa amb el temps. Els Gràfics 1 al 5 ens permeten analitzar aquesta localització espacial del sector en base a les fonts censals esmentades. Distribució municipal i comarca, que com es pot comprobar als Gràfics, configuren unes petites àrees més centriques, a prop de les quals s'han situat els centres de recollida de llet: A Vidreres, Figueres, Castelló, Banyoles, Olot, etc..

## Orígen

La fàbrica de Castelló era d'Industrias Lácteas, S.A., que s'incorporà en la creació de Danone l'any 1966 on, a més a més, havia capital francès i grec.

Avui dia l'empresa Danone pertany al grup alimentari francès BSN-Gervais Danone, dedicat a la producció de derivats lactis, bàsicamentiogurts, cremes i similars. El grup BSN es troba en plena expansió Espanya i la C.E.E., com veurem més endavant. Concretament, ha ampliat la seva participació en Danone, S.A. l'any 1991, del 35 % al 51 %. A més de Danone España, S.A. Algunes publicacions analitzen la història del grup i la seva implantació mundial (MONTAVON, 1979; STAFFORD i PURKIS, 1989), presenten dades econòmiques de l'empresa i el grup (FOMENTO 25000). Es tracta d'una empresa molt arrelada a França i altres pasos de la C.E.E., sense oblidar, però, una projecció alimentària internacional a Africa, Brasil, i la Conca del Pacífic.

Lògicament, Danone España és el primer grup en lactis de l'Estat, amb una ocupació de 4098 empleats. Les vendes de Danone España experimenten una evolució molt forta: 45000, 48200, 59700 i 66.462 milions de ptes, respectivament pels anys 1986, 1987, 1989 i 1990 (ALIMARKET 1989 i FOMENTO 25000 1991). El capital és de 6120 milions de ptes i els beneficis respectius de 5.258 i 6.574 milions de ptes. La plantilla es situava a l'entorn dels 4000 empleats (DUNS & BRADSTREET, 1992).

Aquesta empresa va ser constituida per Daniel Carassó, fill d'Isaac Carassó, fundador de Danone España i principal accionista del grup. Posteriorment Danone França es va fusionar amb Gervais. Per altra banda, el grup vitraller BSN, que s'havia creat l'any 1966 del grup vitraller Verrerie Souchen Neussel, el 1979 decideix diversificar-se buscant activitats complementàries als embalatges-vidre mitjançant l'alimentació, i a tal efecte entren en Kronenbourg i S.E.B., Evian. L'any 1973, BSN es fusionarà per absorció amb Gervais-Danone.

Aquesta diversificació d'invrsions descansa sobre tres principis bàsics: 1) interés per mantenir marques de prestigi; 2) cobrir almenys un 30 % del mercat; 3) pagament d'inversions de capital amb intercanvi d'accions. És a dir, que BSN s'origina amb el vidre l'any 1966, a partir de dels vitrallers Verrerie Souchen Neuvsel . BSN també és el tercer grup alimentari de la C.E.E. (EUROSTAT-DAFSA, 1988), i es troba molt ferm a França, Espanya i Italia, al darrera de Nestlé i Unilever. És tracta d'un grup extraordinàriament variable degut a la dinàmica de compra-venda de paquets accionarials diversos. L'any 1977, però, ja presentava unaconsolidació important dins la C.E.E. (Taula 2), que ha continuat sense aturar-se els anys posteriors.

La seva filosofia ha estat el creixement ràpid en base a una gran diversificació d'inversions alimentàries, passant els negocis del vidre a un segon pla i concentrant-se en sis sectors bàsics: productes frescos derivats de la llet, espècies, galetes, cerveses, aigues minerals i embalatges. En *productes lactis* frescos, BSN és el primer productor del món, amb les marques Danone-Gervais i Galbani. En *plats pre-cuinats* ocupa un dels primers llocs del món amb marques com Panzani, La Familia, Starlux i Star.

En *galetes*, les dades de 1991 revelen que és el segón productor del món i el

primer de la C.E.E., amb Lu, l'Alsacienne i Balin, amb una facturació de 260000 miklions de ptes en 1991. En *cerveses,* el segón del món amb Kronenbourg, Tourtel, Peroni, Mahou, Asken i Henninger, i una factuació de 25 milions de litres i 32000 milions de ptes.. En *aigues minerals*, havia estat la primera d'Europa, amb Vitell, Evian i Badoit (F); Ferrarelle (I) i Font Vella i Fonter (E), amb 84000 milions de ptes. En *embalatges* és el segón grup de la C.E.E. fabricant d'ampolles a França, Italia i Holanda, amb 2,3 milions de tones i vendes de 14.200 milions de ptes..

La seva importància com a grup alimentari ha arribat a l'extrem de controlar un 45 % de la indústria cervesera a França, un 30 % de les aigues minerals i un 60 % de l'alimentació infantil. L'any 1980 compra l'empresa nord-americana Dannon i llança la marca Kronenbourg. L'any 1985 entra al mercat asiàtic (Kronenbourg i Paribas a Xina). També controla el primer grup del fromatge fresc, iogurts i postres del Brasil. Africa del Nord, en canvi resulta escassament atractiva pel negoci alimentari. Globalment les taxes de creixement del grup resulten molt més elevades a l'estranger que no pas a França.

El Grup BSN, amb una facturació pròxima als 200.000 milions de ptes. el 1991 s'ha convertit en el líder del sector alimentari a Europa, creixement a partir de la seva implantació en el sector alimentari al llarg de la dècada dels setantes, amb l'entrada en *Danone i Mahou.* la política de compres del grup francès ha afectat sobretot al sector cervecer, d'aigues minerals (recentment ha hagut un contenciòs a la Borsa de Paris amb Nestlé que s'han repartit el grup *Exxor,* especialment les aigues minerals), galetes, plats pre-cuinats, productes frescos i vidre. A més del 46 % de participació en Danone, la compra de *Pycasa* i un paquet a *Starlux* (majoritàriament del grup multinacional italià *Star*), i el 25 % en *Cervezas San Miguel.* La sola excepció a la regla ha estat la compra, i posterior venda de galetes *Siro,* al grup Manzaneque.

La conexió catalana de Danone es relaciona amb la familia *Portabella*, que col.laborà amb Isaac Carassó (president del grup) controlaven el 19 % de l'empresa, una part venuda ara al grup francès.

Les diverses etapes per les que passà el grup en el procès d'internacionalització alimentària es desenvolupen a partir de la conquesta d'un segment important del mercat a Espanya, i posteriors inversions d'un cert volum a la C.E.E., amb la creació d'una important xarxa de filials europees. Posteriorment saltà al mercat

nord-americà, amb una inversió considerable en R+D, en particular sobre nous productes de marca i sabors alimentaris, per acabar entrant els darrers anys als mercats asiàtics, no sense una certa precaució, pel desconeixement de l'àrea. El plat fot, però, és la C.E.E., on les dades més recents indiquen una agressiva penetracció via adquisicions accionarials, especialment *Opes*.

Estratègia internacional del grup en la creació d'una nova capacitat productiva i consolidació a la Conca del Pacífic en països com Xina i el Japó, a més d'un procès continuat d'integració als sector que ja controlen i on disposen d'una àmplia experiència, de la C.E.E., i en particular a França: Kronenbourg, Kanterbrau, Pommery, Lauson, General Biscuits, Panzani, Milliat, Vandanne, Le Pie; a Alemanya: Sonnen Bassermann; a Italia: Sangemini,-Ferrarelle, Boario, Fabia, Ghigi, Mantovano, Tonadinhi, Ponte i una part d'Agnesi. Al Gràfic 5 es pot apreciar una lista consolidada de filials del grup, malgrati que de és de l'any 1979, que han anat variant al llarg de les darreres dècades, especialment amb incorporacions de noves firmes.

La constitució d'una societat comuna amb l'associació el 1987 de la financera IFIL, de la familia Agnelli, que esdevenen els segons accionistes de BSN, amb un 7 %. Es pot dir així que el grup BSN és essencialment industrial, amb una estratègia de diversificació molt dinàmica, fins constituir un autèntic colòs multinacional de control comunitari, diversificat sobre dos sectors claus: l'alimentació i l'automòbil, per part de la familia Agneli, de FIAT (LE MONDE, 1987).

Els principals centres productius de Danone a l'Estat espanyol són la fàbrica de *Parets del Vallès* (Barcelona), *Tres Cantos* (Madrid) en fase d'inversió de 5000 milions de ptes. que entraria en funcionament a finals de 1992, *Sevilla, Ulzama* (Navarra), *Heras* (València) i *Salas* (Astúries). A més hi han molts altres petits *centres de distribució:* a Girona, Barcelona, Sant Joan Despí i Badalona, i *plantes de recollida*, com la de *Castelló d'Empúries*. Els fabricats de les diferents plantes es repeteixen, ja que estàn pensats per cobrir mercats regionals (solament produeixen postres basats en productes lactis), però amb una certa *especialització* en un o dos productes concrets cadascú, per raons d'escala i com a cobertura en cas de possibles conflictes, etc. És a dir, que cada fabrica té alguns productes en comú amb la resta, i una certa especialització en altres fabricats del grup.

Els centres de recollida de llet, com el de Castelló d'Empùries (Alt Empordà) tenen un *àmbit d'actuació espacial* rel.lativament important (bàsicament a l'Alt Empordà, pero també de comarques com Osona o fins i tot l'Alt Penedès). Aquest aspecte és un dels temes més impòrtants a debat avui dia per part de les centrals lleteres en un intent de racionalitzar els fluxes de recollida i abaratar costos de transport excessius.

El centre de Castelló que analitzem es va crear l'any 1960, en un lloc molt cèntric dins una àrea de ramaderia de vacú important com és l'Alt Empordà (Taula 1 i Gràfics 1, 4 i 5) i comarques veïnes (havia estat del grup Massanes i Grau, -MG- i Industrias Lácteas Ampurdanesas, abans de la compra per Danone l'any 1972, especialitzat en fromatge i mantega). Actualment actuen com a simple centre de recollida i pre-pasteurització (a 70 º i refredament a 4º) ienviats a la fàbrica de Parets del Vallès.

Una de les avantatges de la localització més significatives de la planta de Castelló d'Empúries és aquesta centralitat respecte a explotacions ramaderes que abarata considerablement els costos de transport (veure Gràfic 1). Tot i això s'ha produit una devallada important a les explotacions lleteres comarcals (veure Gràfic 2 a 4) que, malgrat l'augment de la producció de llet del vacú (abans menys de 12 llitres i actualment 22 diaris, a l'entorn de 6000 llitres/any) en base a noves varietats genètiques, de la vaca alemana sobretot).

A més la política comunitària de quotes lleteres dins la PAC, incrementa aquesta incertesa de les explotacions més rentables que no poden ampliar el nombre de caps de bestiar. El tipus de fabricats de Danone exigeix la millor qualitat de llet, quant a proteïnes i greix especialment, ja que sinò hauriend'afegir llet en pols en un procès car i complexe). En aquest sentit han intentat promocionar millores ramederes, que difícilment resulten assimilables avui dia pels ramaders. D'ahí quel'Alt Empordà sigui la comarca amb més vaques de llet de la Regió II, a la baixa, però una de les que més han mantingut l'activitat, en termes rel.latius, a més d'un increment considerable en la producció com a resultat de la millora de raçes esmentada.

Els possibles inconvenients de la localització actual poden venir per aquest abandó lent, però progressiu, de les explotacions de llet en base a quotes comunitaries i racionalització del sector, que poguès representar una baixa important del nombre de caps a la comarca de l'Alt Empordà.

A la planta s'han fet inversions importants els darrers anys, a excepció del manteniment obligat d'aquestes instal.lacions (l'edifici és força antic, amb problemes d'aluminosi, etc. que exigeix una remodelació a fons, ja iniciada i que, si més no, denota la impòrtància que aquest petit centre continuatenint pel Grup.

Ocupació i organització

La plantilla és majorment la que existía als anys sixantes, molt envellida (53 anys de mitjana), composta de 24 persones fixes. Solament hi han dues dones (en oficines i servei de neteja) i el 85 % del total realizen tasques productives. El personal solament té estudis primaris. L'únic tècnic és el Director, Enginyer Tècnic Agrícola i el conjunt d'especialistes s'han fet amb la pròpia experiència a fàbrica. La planta de Parets del Vallès en canvi té de l'ordre de 250 empleats i uns 50 tècnics, que col.laboren en tasques d'investigació dins el departament de R+D.

No hi ha renovació de plantilla i la tendència és *a la baixa* a mesura que es vagin jubilant (la tècnica s'ha ampliat molt i no exigeix tanta mà d'obra). Tenint en compte els anys d'antigüetat a l'empresa, tothom coneix les diferents tasques productives, i per això es poden adaptar a qualsevol situació en funcions de les necessitats en un moment donat.

En general, però, aquestes tasques es troben assignades, són fixes tenint en compte que no cal canviar el personal de lloc. La remuneració ds'efectúa segons els barems del conveni dels lactis, i no existeixen diferències per raons de productivitat o individuals, ni tans sols a nivell de l'equip de gestió.

El 95 % de la plantilla viuen a Castelló d'Empúries, i el 5 % a Figueres. No hi han pràcticament dones (2 en total dedicades neteja i secretaria respectivament).

No hi ha *cap mena de mobilitat* del personal, ja que ni tans sols el director de planta va a Barcelona amb regularitat (un cop al trimestre), tenint en compte que estan interconectats amb la xarxa informàtica de Parets del Vallès i les informacions es transmeteixen per modem o per telèfon. Els seus desplaçaments són majorment en matèria d'aprovisionaments, a les diferents explotacions comarcals, per tractar directament amb els ramaders, o per tractar amb la

competència temes de qüotes i repartiment del transport subcontractats.

Finances i altres seveis

No disposen de cap mena de descentralització en matèria productiva, malgrat que indirectament negocien un volum de negoci considerable. Les oficines centrals envien les liquidacions de les diferents explotacions setmanalment, que l'oficina ingresa a les entitats de crèdit locals per pagar als ramaders. Totes les decisions de caràcter financer, serveis i d' administració en general es realitzen a les oficines centrals de Barcelona, restant la planta de Castelló únicament a nivell fabril i com a intermediari en alguns casos.

Organització

El **Director de Planta**, de fet és un Cap de Secció que té al seu càrrer d'altres com el de la secció de **Producció**, de **Laboratori**, **Aproviosionaments**, **Manteniment** i de **Tractament**. A més una persona com a **staff** encarregada de fer la inspecció de camp. D'aquest conjunt de tasques, la més delicada és la que afecta als aprovisionaments de llet.

La seu central no realitza inspeccions a fons de la planta. Solament arriba algún tècnic quan efectuen canvis d'una certa importància. El control de la gestió s'efectúa mitjançant un ordinador conectat a la xarxa central, on s'envia diariament la facturació de recollida de llet, centralitzada des de Barcelona, liquidacions que es reben posteriorment pels pagaments individualitzat a cada ramader mitjançant ordres bancàries. Tampoc tenen previst efectuar cap canvi important de caràcter orgànitzatiu o productiu, llevat de les renovacions periòdiques esmentades

Productes intermitjos subcontractats no hi han en aquest segment productiu, ni pel moment s'importen altres productes acabats de França. En canvi sí que cada cop s'importa més llet de França des de Parets del Vallès, llet europea, segons diuen de més qualitat proteínica, per soplir dèficits dels aprovisionaments.

Els inputs del centre de Castelló tenen una procedència bàsicament local (disposen de cubes que fins i tot fan rutes al Penedès, de caràcter molt pùntual, però, tanmateix com algunes recollides a la comarca d'Osona). Pel sistema de recolllida compten amb 4 vehicles propis de la companyia amb conductors fixos

de l'empresa. La majoria de la recollida és *subcontractada* a transportistes autònoms de Figueres i La Bisbal (6 cubes més d'aquests empresaris individuals, en la seva majoria *antics treballadors reconvertits* i vinguts a Girona arran del tancament d'una fàbrica de RAM a Barcelona).

Es realitzen diversos controls de qualitat. El primer amb la recollida, altres a fàbrica Per exemple, la llet de vaques que han tingut un tractament amb antibiòtics es recull i paga igualment, però es tracta per separat ja que no permet la fermentació de ioguts i en canvi sí per altres derivats lactis. Un posterior control és avaluat al laboratori de Castelló i a la recepció a la fàbrica de Parets de la llet transformada, on continúa el procès de pasteurització, processos que es poden veure a la Taula 3.

D'altres aspectes s'en cuida el departament de R+D de Danone. El conjunt de la let tractada a Castelló d'Empúries és enviada a aquesta fàbrica central de Parets, d'on sortiràn els productes que abasteixen Catalunya i la resta de l'Estat segons les necessitats en cada moment de la resta de fàbriques i centres de distribució.

Aspectes productius

No hi han empreses subcontractades, ja que tot el transport es realitza amb personal propi, així com el manteniment general de les instal.lacions. En ocasions es recorreix a un lampista de la localitat, o alguns paletes, per a obres puntuals.

El control de qualitat es fa a la planta principal de Parets i per això envien mostres diàries preses al petit laboratori de la planta. L'assistència tècnica no cal realitzar-la ja que les instal.lacion són molt modernes i de tecnologia simple. Solament l'enginyer de la companyia pàssa un cop al trimestre en una visita de rutina.

Aspectes comercials

Es tracta solament d'una secció, per dir-ho així, de la planta del Vallés, que s'encarrega dels contactes amb la pagesia de les rodalies, a més d'efectuar un primer procès de transformació, per a l'envassat posterior a Barcelona. En aquest sentit, no es donen relacions comercials al tenir un únic client al que

subministrar, la fàbrica principal de Parets del Vallès.

Informació General del Grup

Aquesta fàbrica resulta molt perifèrica respecte a altres localitzacions i filials del grup BSN. Les possibles interconexions entre elles fan referència a la seu central de Parets del Vallès ja que l'operativa de Castell´d'Empúries es troba reduïda a la mínima expressió, funcionant com a un "taller", amb un cap de producció i prou, en aquest cas anmomenat Director de Producció. Altres aspectes referents al grup s'han comentat en relació amb les interconexions financeres entre empreses i evolució del sector. Altres conexions del grup a Espanya s'indiquen a continuació.

Actualment el grup BSN España s'estructura en base a sis línies (segons dades de 1991):

1.- **Embalatge**: BSN Vidrio España, 100 % capital i vendes de 15000 milions de ptes.

2.- **Productes làctis frescos**: a) Danone, amb el 51 % del capital i vendes de 5000 milions; i b) Industrias Lacteas de Canarias, vendes de 4000 milions de ptes. i 51 % del capital.

3.- **Pastes i plats pre-cuinats**: a) Prycasa-Preparados y Congelados Alimenticios, 100 % del capital i vendes de 7000 milions; b) Starlux, 45 % del capital i vendes de 19000 milions; i c) La Familia, amb el 90 % del capital i vendes de 1000 milions.

4.- **Galetes**. General Biscuits, 100 % del capital i vendes de 14000 milions.

5.- **Cerveses**: a) San Miguel amb el 24 % del capital i vendes de 36000 milions; b) Mahou, amb el 33,3 % i vendes de 3300 milions.

6.- **Aigues**: Font Vella, el 78 % del capital ik vendes de 9000 milions.

7.- **Nutrició infantil**. Prodial, amb el 30 % i vendes de 1000 milions.

Com es veu, una enorme diversificació dins les diferent "filières" alimentàries.

## Resum

Com es veu, la projecció del grup a l'alimentació ha vingut per una diversificació a partir dels envasos, el vidre en aquest cas, i la consolidació en m ercats propers, com França, Espanya i Italia, que li dona una trajectòria molt mediterrània, diferent dels altres grans cometidors com Nestlé i Unilever. El centre de Castelló té caràcter històric ja que es va crear fa vàries dècades i posteriorment s'ha integrar en el conglomerat de Danone.

En aquest sentit, la planta no ha anat canviant a altres usos alternatius i diferent organització. Les instal.lacions lògicament s'han anat renovant fins a un nivell quie podrien anomenar correcte, però amb molt dèficits (al.luminosi) que requereix inversions continuades pel seu manteniment.

El grup té un clars objectius d'implantació en el mercat, situant-se en tots els sector ai múltiples poblacions de l'Estat, desfent-se de les empreses que no *encaixen* en la corporació d'una forma ràpida (Cas de Siro).

Les *relacions amb el territori són evidents* al recollir la llet de bona part de les explotacions comarcals, i estar localizada en un lloc idoni per aquesta tasca. Les formes organitzatives no s'han renovat, treballant de forma similar a abans i s'observen algunes conexions locals lligades a la mà d'obra, lògicament i certes subcontractes pel transport i el manteniment, així com les relacions amb entitats financeres i de reparacions de vehicles.

## Bibliografia

AGRODATA (1987): *Les cent premiers groupes agro-industrielles mondiaux.* Montpellier: Agrodata

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

DARP (1989): *Estadística i Informació Agrària*, 18. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

DUNS & BRADSTREET INT. (1992): *Duns Europe.* London: Duns & Bradstreet.

EUROSTAT-DAFSA (1988): *Les grandes groupes de l'agro-alimentaire dans le monde.* Paris: C.E.E.

FOMENTO DE LA PRODUCCION (1991): *España 2.000.* Barcelona: Gráficas Fomento.

MONTAVON, R. (1979): "The Danone Mexico Corporation". MONTAVON, R.: *The role of multinational companies in Latin America. A case study in Mexico.* Westmead, England: ECSIM.

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

Alguns articles i revistes amb notes sobre Danone i el sector

Le Monde (1987): *Une cathédrale pour l'Europe industrielle.* 11-12 de setembre.