

# El replegament de

**L'aparició d'un mercat mundial canvia tant les coses que les multinacionals han acordat de centralitzar les decisions. Les multinacionals van modernitzar la nostra economia, però ara les decisions es prenen tan lluny que els polítics d'aquí no hi tenen gaire influència.**

**D**os de maig del 1994, Ford Motor Company, la gran multinacional nord-americana amb més de noranta anys d'història, posa en marxa una revolució organitzativa a tot el món. A partir d'ara, totes les decisions de la companyia sobre la producció de cotxes i el desenvolupament de nous models es prendran de forma centralitzada. Una sola organització per a tot el món. La divisió clàssica de l'empresa per continents (Amèrica del Nord, Europa...) dona pas a una novíssima divisió per productes (cotxes grans, cotxes petits, vehicles comercials...)

De fet, totes les grans multinacionals busquen noves fórmules organitzatives que els permetin de ser més àgils. Moltes s'han tornat massa grans i pesants, i corren el risc de perdre el tren de la competitivitat en un món on les coses passen cada vegada més de pressa i on cada vegada hi ha més competència.

L'exemple de Ford ha estat precedit per altres casos semblants, de vegades sense tant de soroll (Levi Strauss, Nissan), i segurament n'hi haurà molts més a partir d'ara. Si els pioners d'aquest nou sistema d'organització se'n surten, el model s'imposarà ràpidament a tot el món, sobretot als països occidentals.

La idea és ben senzilla i lògica; una economia globalitzada, un sol mercat mundial, una sola organització empresarial. En el cas de Ford, els seus dirigents estan convençuts que els consumidors de tot el món s'assemblen cada dia més, els gustos d'americans i europeus s'acosten en lloc d'allunyar-se, i per tant fer cotxes "a mida" per a cada país no vol dir necessàriament fer cotxes diferents de cap a peus. Per això, la gamma de cotxes grans serà pràcticament la mateixa a tot arreu, la de cotxes petits també i així amb tots els productes. I un cop unificat el producte, ha estat ben fàcil arribar a la conclusió d'unificar l'organització i la direcció de la companyia.

**Les decisions, cada vegada més lluny.** I això sí que és definitiu, perquè enceta una

nova era en l'economia mundial. Encara és d'hora per saber quines conseqüències tindrà aquesta novel·la, però és clar que els governs tenen cada vegada més dificultats per poder influir en les decisions de les multinacionals, o senzillament per vigilar-ne els moviments. Fins ara, els representants de les multinacionals en cada estat es convertien en empresaris fortament arrelats al país, sobretot en el cas de la indústria; però aquesta manera de fer sembla que es va perdent.

Les sorpreses desagradables com les que s'han endut els andalusos amb Suzuki i Gillette són il·lustratives. Les retallades de plantilla i els tancaments de fàbriques en època de crisi no són nous (*downseizing*, en diuen els americans), però assabentar-se'n gairebé d'un dia per l'altre sense negociació sí que és nou. I les retallades de plantilla no s'han acabat, perquè després del *downseizing* toca aplicar nous mètodes de producció i d'organització a les empreses, on tornarà a sobrar gent (*rightseizing*).

Quin comportament tindran a partir d'ara les multinacionals que hi ha al Principat o al País Valencià? Quin han tingut fins ara? Un estudi d'Esade sobre les fusions i adquisicions d'empreses a Catalunya entre 1986 i 1992 dona pistes per trobar les respostes, almenys en el cas del Principat. Una de les conclusions de l'estudi és que, amb la venda d'empreses catalanes a multinacionals estrangeres, s'ha perdut poder de decisió en sectors essencials per a l'economia del país.

## **Pros i contres de les multinacionals.**

Els autors de l'estudi d'Esade, Joan Maria Solà i Santiago Simon, diuen que "quan el capital estranger inverteix a Catalunya, en la majoria dels casos serveix per modernitzar l'empresa i afavorir les exportacions". Segons els dos experts, les empreses de fora que inverteixen a Catalunya molt sovint ho fan, en primer lloc, per penetrar en el mercat espanyol, i en segon lloc per fabricar productes per als altres mercats mundials. "Però de



**A partir d'ara, totes les decisions de la companyia Ford (dalt) sobre la producció de cotxes es prendran de forma centralitzada. Una sola organització per a tot el món. Fins ara, els representants de les multinacionals en cada estat es convertien en empresaris fortament arrelats al país, però aquesta manera de fer sembla que es va perdent; la factoria Suzuki de Linars (baix) va presentar recentment un pla de regulació de plantilla.**

# les multinacionals

ARXIU



vegades –afirmen els autors– també es tracta d'operacions de compra-venda d'empreses catalanes, que són substituïdes per capital estranger, sense que es produeixi una renovació important o es mantinguin els llocs de treball.”

L'estudi destaca molts efectes positius per a l'economia del país, però també manifesta “certa preocupació” perquè, “quan es produeix una recessió econòmica generalitzada, les primeres produccions que es retallen són les de les empreses estrangeres”. El motiu és que “quant les cases matrius tenen problemes en el país d'origen, aquestes prefereixen, en alguns casos, repatriar la producció de les filials de l'estranger, desinvertint o ajornant projectes que haurien significat un augment de la capacitat de producció a Catalunya.”

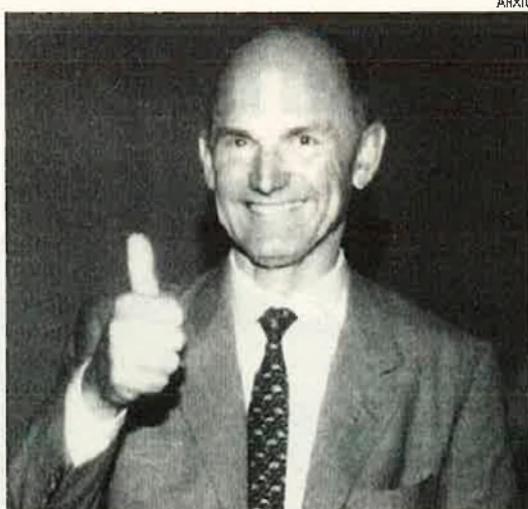
Des de l'any 86 (incorporació espanyola a la Comunitat Europea) fins l'any 92, hi va haver a Catalunya més de 700 compres i fusions d'empreses. Quasi 250 van ser compres d'em-



preses catalanes per part de multinacionals estrangeres, però es tracta de dades imprecises perquè moltes empreses estrangeres no operen directament, sinó a través de la filial espanyola, i això ha dificultat la feina de l'equip d'Esade. En qualsevol cas n'hi ha prou per adonar-se que el fenomen de les multinacionals a Catalunya és amplíssim

**El cas Seat.** El 18 de juny del 86, l'alemanya Volkswagen va comprar la majoria de les accions de Seat. Fins aleshores, l'anterior propietari, l'INI espanyol, havia aplicat amb èxit un pla estratègic per assegurar la supervivència de l'empresa fins que trobés comprador. Volkswagen va aconseguir, per tant, el control d'una empresa sanejada i amb una bona posició en el mercat espanyol, a més d'una gran capacitat de producció de cotxes a un cost més baix que a Alemanya.

Sempre citant l'estudi d'Esade (que Jordi Pujol va presentar en un acte públic fa unes setmanes), els actuals problemes financers de Seat comencen perquè les obres de la nova fàbrica de Martorell van costar més del doble del que s'havia previst, mentre que la vella fàbrica de la Zona Franca de Barcelona quedava absolutament desfasada. A finals de l'any 92, poc abans de la inauguració de la fàbrica, Seat acumulava un deute de més de 370.000 milions de pessetes. I més de la meitat del deute era en marcs alemanys, sense assegurança de canvi.



**El totpoderós Ferdinand Piëch, president de Volkswagen, no pesta-nyeja quan s'entrevista amb Jordi Pujol o Narcís Serra i els demana més diners públics per sanejar Seat. No pestanyeja encara que les seves peticions no comportin cap compromís per part de Volkswagen sobre el nombre de llocs de treball que acabarà tenint Seat en el futur.**

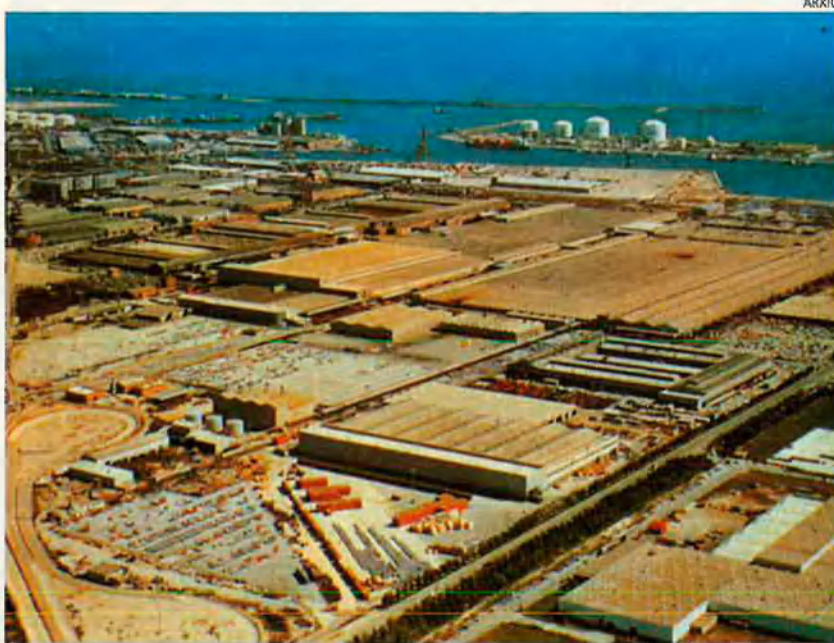
Al fort endeutament s'hi va afegir la devaluació de la pesseta, que va encarrir el deute i també les compres de components a Alemanya (gairebé la meitat dels components eren de fabricació alemanya). Els autors de l'estudi no s'estan d'expressar la seva sorpresa per aquesta situació, ara ja coneguda des de fa mesos, perquè la devaluació de la pesseta es veia a venir de sobra. I només faltava que les vendes de cotxes comencessin a caure per empitjorar les coses.

**El xantatge de Piëch.** Ara la situació de Seat també és prou coneguda: el totpoderós Ferdinand Piëch, president de Volkswagen, no

pesta-nyeja quan s'entrevista amb Jordi Pujol o Narcís Serra i els demana més diners públics per sanejar Seat, a part dels que ja es van comprometre l'any passat. No pestanyeja encara que les seves peticions no comportin cap compromís per part de Volkswagen sobre el nombre de llocs de treball que acabarà tenint Seat en el futur.

Tot plegat s'assembla bastant a un xantatge, ja que tant en Pujol com en Serra —i en Solbes, que haurà de treure els diners d'on sigui— estan lligats de mans i peus perquè volen salvar els llocs de treball. Però ja han començat a demanar responsabilitats a Volkswagen per la llarga llista d'errors que segurament ha comès. Per què va costar el doble del previst construir Martorell?, pregunten els investigadors d'Esade. I per què es van endeutar en marcs alemanys sense assegurança si es preveia una devaluació de la pesseta? I per què van multiplicar el riscs important d'Alemanya un 50% dels components? I per què no van pensar en el futur de la vella fàbrica de la Zona Franca quan construïen la nova de Martorell? A més, l'esclat d'aquesta crisi no perjudica les vendes de Seat? I quants cotxes vendria Volkswagen a Espanya actualment, si no hagués comprat Seat? (abans en venia molt pocs).

**Camp: David contra Goliat.** L'estudi d'Esade també analitza, entre altres casos, què va passar amb els fabricants de sabons Camp, de Granollers, al Vallès. Els germans Camp havien encertat el negoci, i l'empresa va créixer molt des dels anys seixanta, quan va llançar al mercat el detergent Colón per a rentadores automàtiques, en competència directa, per exemple, amb el Tutú valencià. Però va arribar un moment que el creixement de la companyia es va escapar de les mans dels Camp, que mantenien un model d'empresa familiar d'altres temps. Aquesta vegada, David no es va veure capaç de



**La vella fàbrica Seat de la Zona Franca pot desaparèixer. Els caps de VW no pensaren en aquesta factoria quan construïren la planta de Martorell.**

competir amb les grans multinacionals, Goliat. Després d'embolics de família i baralles amb el director general, Manuel Luque, que fins i tot sortia als anuncis de televisió, els Camp van acabar venent l'empresa al millor postor, la multinacional alemanya Benkiser, l'any 89.

Amb aquesta compra, Benkiser es va convertir en el líder d'aquest sector a l'estat espanyol i va reforçar la seva posició al sud d'Europa.

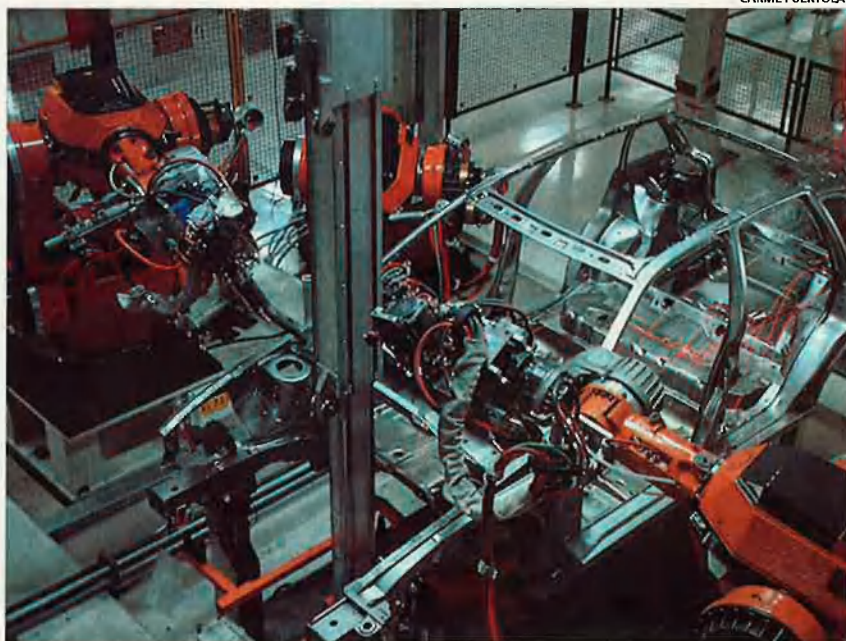
Així de clar. Immediatament va reduir la plantilla i va vendre tres filials de Camp, per augmentar la rendibilitat de l'empresa. El més positiu de tot va ser la consolidació de la fàbrica de Granollers i la seva integració en una gran organització com Benkiser, però per altra banda la pèrdua d'independència de Camp ha provocat, al cap del temps, el tancament del departament d'investigació que havien creat els Camp.

Encara que l'estudi d'Esade s'hi *mulla*, una conclusió que insinua és que la venda d'empreses catalanes a multinacionals estrangeres no és l'única via per modernitzar-se i internacionalitzar-se. En aquest sentit, destaca els acords de Seat amb Fiat i amb la mateixa Volkswagen, abans de la venda als alemanys, que van fer possible que la marca espanyola pogués fabricar productes competitius. I també explica l'experiència de l'empresa tèxtil Relats, al Vallès, la mateixa comarca on hi ha els Camp, que l'any 86 va fer un acord d'intercanvi de tecnologia amb una empresa nord-americana que fins ara l'ha permès modernitzar-se i internacionalitzar-se sense perdre la independència.



**Una de les principals diferències que hi ha entre les multinacionals implantades al Principat i les del País Valencià és que les primeres han fet fàbriques, però sobretot han comprat moltes indústries que ja existien; en canvi, les segones s'hi van instal·lar de bell nou (en la foto, la planta valenciana d'IBM). L'inconvenient de la dependència de les cases matrius és, però, el mateix.**

CARMEN PUERTOLAS



**La construcció de la factoria de Martorell va ser un bon cop d'efecte. Però la seva construcció és plena de deficiències i mals propòsits.**

**País Valencià: res d'investigar.** Al País Valencià les multinacionals han tingut un paper diferent que al Principat, però per descomptat l'inconvenient de la dependència de les cases matrius ve a ser el mateix. Una de les principals diferències que hi ha és que a Catalunya els estrangers han fet fàbriques, però sobretot han comprat moltes indústries que ja existien (Seat, Nissan, Camp...) En canvi, al País Valencià les principals multinacionals (com ara Ford, IBM...) s'hi van instal·lar de bell nou, sota l'impuls favorable dels plans de desenvolupament del franquisme.

L'impacte va ser molt gran, i ara els de Ford expliquen que el 30% del producte interior brut del País Valencià es genera gràcies a la fàbrica d'Almussafes, i s'enorgulleixen de superar la taronja en volum d'exportacions.

A part dels 9.000 treballadors de la fàbrica, hi ha molta més gent que té els seus ingressos vinculats al present i el futur de la Ford valenciana. Però la factoria d'Almussafes està fortament exposada als inconvenients de les multinacionals, més que altres. Per exemple, és un cas molt diferent al de Seat; la seu de Ford Espanya és a Madrid, no a València (la seu de Seat és a Barcelona). Els americans tampoc no tenen aquí un centre de disseny, i els Fiesta i Escort que surten de la fàbrica es projecten entre Merkenich, Alemanya, i Duntton, Gran Bretanya (fins que no es demostrï el contrari, Seat té el centre de disseny a Martorell).

L'absència de R+D (recerca i desenvolupament) al País Valencià és una de les principals acusacions que es pot fer a les grans multinacionals que s'hi han instal·lat. El conseller i economista Emèrit Bono, a títol personal, considera que el dèficit d'investigació i de *know-how* és precisament un dels proble-

## Un domini diferent



**Fàbrica del Caserío. L'empresa és ara del grup Philip Morris.**

Les multinacionals estrangeres representen un paper clau en l'economia de les Illes Balears, però el panorama és molt diferent del que hi ha al País Valencià o al Principat. El protagonisme del sector turístic ha arribat a disminuir el pes de la indústria fins a nivells preocupants. No fa gaires anys hi havia encara un gran nombre d'empreses industrials, més petites que mitjanes, en els sectors de l'alimentació, el calçat o la bijuteria, que asseguraven una certa independència de l'economia de les Balears dels alts i baixos del turisme.

Ara la situació ha canviat molt. És cert que perduren empreses emblemàtiques com Majorica (fàbrica perles, joieria i bijuteria), propietat de mallorquins, però és una excepció. En el sector alimentari, la primera empresa és El Caserío, ara IQS Jacobs Suchard, que va passar a l'òrbita de Philip Morris quan la multinacional va comprar-la als antics amos. De moment, els ramaders menorquins dormen tranquils, tot i que el 70% de la seva producció depèn precisament d'El Caserío.

No obstant, en la principal aposta de les Illes, el turisme, la presència de multinacionals estrangeres és indirecta, encara que aclaparadora: els *tour-operadors*. La immensa majoria dels 6 milions i mig de turistes que s'allotgen cada any als hotels de les Illes arriben d'Alemanya (2 milions) i Gran Bretanya (2 milions més), a través dels grans operadors turístics d'aquells països. Per tant, encara que els hotels pertanyen sobretot als empresaris locals (Escarrer, Barceló, Matutes i altres), els majoristes estrangers tenen la paella pel mànec.

La política del Govern Balear és fer acords amb empreses com Neckermann (Alemanya, Països Baixos i Bèlgica), TUJ, ITS-Kaufhof, Fram o Sunworld per assegurar-se una adequada publicitat dels atractius turístics de les Illes. I al mateix temps, d'acord amb els hotelers mallorquins sobretot, fomenta la contractació directa de les places turístiques per mirar de disminuir la gran dependència dels majoristes, que acaben decidint sempre quants i quin tipus de turistes passen les vacances a les Illes.

J. F.

mes estructurals de la indústria valenciana, que qualifica de "gegant amb peus de fang". Mesurat en dades, l'esforç tecnològic de l'economia del País Valencià (la relació entre la R+D i el valor afegit regional) és del 0,19, mentre que al Principat és del 0,57 i la mitjana espanyola és del 0,61!

**IBM, Ford... Van bé o no van bé?** La reestructuració organitzativa que Ford ha posat en marxa a nivell mundial no canvia les coses pel que fa a les decisions que afecten Almussafes, més aviat al contrari; continuaran prenent-se molt lluny. El repte de la fàbrica valenciana, en aquestes circumstàncies, és mantenir la seva productivitat i millorar-la, per superar la competència de les altres plantes de Ford al món. Però una cosa és això i una altra és que els ajuts públics a la fàbrica tinguin destinacions poc clares, emparant-se en el "xantatge" permanent a l'administració a què les grans multinacionals semblen haver-se acostumat.

Afortunadament, la revifalla de vendes de cotxes produïda recentment ha fet suspendre l'expedient de regulació d'ocupació dels treballadors de Ford, que s'han pogut reincorporar a la feina abans d'hora. Però això no canvia el problema: els Estats Units estan molt lluny d'Almussafes, o de la Pobla de Vallbona, i quan les decisions importants es prenen a tanta distància, massa sovint són incomprensibles tant per als treballadors com per a l'administració, que no poden estar segurs mai si l'empresa funciona bé o no. I quan donen explicacions per justificar aquestes decisions, no convencen ningú.

Jordi Fortuny



RAFA GIL

**El turisme ha disminuït el pes de la indústria. L'economia de les Balears depèn dels alts i baixos del turisme.**