

EL PETIT EMPRESARI A CATALUNYA

Estructura d'empresa i significació de la pròpia gestió

Raimon BONAL
Arcadi OLIVERES

Barcelona, febrer de 1984

1a. part: <u>MARC ECONÒMIC DE LES PETITES EMPRESES A CATALUNYA</u>	
1.- <u>LES PETITES EMPRESES</u>	5
1.1.- Característiques econòmiques	5
1.2.- Criteris de delimitació	6
1.3.- El paper econòmic de l'empresari	7
2.- <u>INFORMACIÓ DISPONIBLE I MISSIÓ DE L'ENQUESTA</u>	8
3.- <u>LES DADES BÀSIQUES DE L'ESTRUCTURA ECONÒMICA CATALANA</u> .	11
3.1.- Ocupació i producte	11
3.2.- Relacions de producció renda	13
3.3.- Localització comarcal	15
4.- <u>DIMENSIÓ INDUSTRIAL</u>	18
5.- <u>RELACIONS DE LA DIMENSIÓ EMPRESARIAL AMB ALTRES PARÀMETRES</u>	25
Conclusions "objectives" de l'aproximació econòmica	38
2a. part: <u>LA PETITA EMPRESA A CATALUNYA: PERFIL DE LA PERSONALITAT I DE LA PROFESSIONALITAT DE L'HOME D'EMPRESA</u>	
Introducció	39
1.- <u>LA TEORIA QUE FONAMENTA LES HIPÒTESIS DE RECERCA</u>	39
1.1.- Dificultats d'identificació de la petita empresa ...	39
1.2.- Els avantatges i els inconvenients de la petita dimensió	41
1.3.- La gestió a la petita empresa	43
1.4.- Un problema capital: la financiació	44
A.- Les Societats de Garanties Recíproques (SGR) ...	45
B.- L'Institut de la Petita i Mitjana Empresa Industrial (IMPI)	47
1.5.- L'associacionisme empresarial	48
A.- La Confederació de les Organitzacions Empresariales a Catalunya: El Fomento de Trabajo Nacional (FTN). ..	48
B.- Petita i Mitjana Empresa Catalana (PIMEC)	50
C.- Els gremis	51
1.6.- La formació del petit empresari	52
A.- "Escuela de Mandos Intermedios" (EMI) o Escola de Quadres d'Empresa (EQE)	52
B.- Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses (ESADE)	53
C.- Departament de Formació de les Patronals	54
D.- Visió de conjunt	55

1.7.- Cap a un perfil de l'empresari de Catalunya	55
2.- <u>APROXIMACIÓ AL PETIT EMPRESARI DE CATALUNYA</u>	57
2.1.- Procediment per a fer la mostra d'empresaris	57
2.2.- L'elaboració d'un qüestionari	64
2.3.- Els resultats obtinguts de les converses amb el petit empresari de Catalunya	68
2.3.1.- A qui s'ha efectivament consultat?	68
2.3.2.- Els refusos de resposta i les seves raons	71
2.3.3.- Les dades objectivables i quantificables	73
2.3.3.1.- L'empresa	74
2.3.3.1.1.- La forma jurídica	74
2.3.3.1.2.- Edat de l'empresa i tradició familiar	74
2.3.3.1.3.- Nombre de locals i de treballadors. Duració del personal	75
2.3.3.1.4.- L'associacionisme empresarial	76
2.3.3.1.5.- Dimensió del mercat o dels proveïdors	76
2.3.3.1.6.- Autofinanciació i duració de la maquinària ..	78
2.3.3.1.7.- Fe en la petita empresa	78
2.3.3.2.- L'empresari	79
2.3.3.2.1.- Aspectes demogràfics: sexe, edat, naturalesa, estat civil	79
2.3.3.2.2.- Acumulació d'empreses i esperança de continuïtat dels fills	80
2.3.3.2.3.- La formació del petit empresari	80
2.3.4.- Les dades objectivables i no quantificables	82
2.3.4.1.- La petita empresa: definició i estructura	83
2.3.4.1.1.- Diferència entre petita i mitjana empresa ...	83
2.3.4.1.2.- El realisme i els avantatges de la petita empresa	85
2.3.4.1.3.- La dimensió del mercat condiciona la de l'empresa	86
2.3.4.1.4.- Els temps han canviat: ha passat l'eufòria ..	87
2.3.4.1.5.- El futur de la petita empresa	88
2.3.4.2.- El moment sòcio-polític-econòmic del país	89
2.3.4.2.1.- És el moment actual de crisi o de canvi?	89
2.3.4.2.2.- Els beneficis de l'empresari	90
2.3.4.2.3.- Les relacions entre el capital i el treball ..	92
2.3.4.2.4.- El govern socialista no sap on va	93
2.3.4.2.5.- Judicis puntuals sobre alguns aspectes	94

2.3.4.3.- Aspectes sectorials dels diversos rams productius	94
2.3.4.3.1.- La indústria	95
2.3.4.3.1.1.- Les arts gràfiques	95
2.3.4.3.1.2.- El suro	95
2.3.4.3.1.3.- La fusta	96
2.3.4.3.1.4.- La química	96
2.3.4.3.1.5.- El tèxtil	96
2.3.4.3.1.6.- El metall	97
2.3.4.3.1.7.- La construcció	97
2.3.4.3.1.8.- El cuiro	99
2.3.4.3.1.9.- L'agroalimentació	99
2.3.4.3.2.- Els serveis	101
2.3.4.3.2.1.- Els transports i les comunicacions	101
2.3.4.3.2.2.- El comerç	105
2.3.4.3.2.3.- L'hoteleria	107
2.3.4.4.- La persona de l'empresari	110
2.3.4.4.1.- L'empresari té socialment una imatge desprestigiada	110
2.3.4.4.2.- L'essencial de l'ethos empresarial	115
2.3.4.4.3.- L'individualisme com a defecte empresarial ..	118
2.3.4.4.4.- Suggestions per a fer fructificar l'esperit empresarial	119
2.3.4.4.5.- El futur de l'empresari	122
2.3.4.5.- Aspectes gremials	123
2.3.4.5.1.- Necessitat de l'intercanvi	124
2.3.4.5.2.- La utilitat dels gremis	124
2.3.4.5.3.- Les crítiques més pertinents	125
2.3.4.6.- La formació del petit empresari	127
2.3.4.6.1.- L'autoformació com a camí	128
2.3.4.6.2.- La formació necessària i indispensable	129
2.3.4.6.3.- Està realment format el petit empresari?	136
2.3.4.7.- La gestió a l'empresa	137
2.3.4.7.1.- Les solucions radicals pel que fa a la gestió	137
2.3.4.7.2.- Condicions o formes de la gestió	138
2.3.4.8.- Els objectius empresarials	145
2.3.4.8.1.- La permanència o la consolidació	146
2.3.4.8.2.- La imposició externa d'uns objectius	147
2.3.4.8.3.- La diversificació dels objectius	147

2.3.4.9.- La financiació a la petita empresa	149
2.3.4.9.1.- La financiació és el problema capital de la petita empresa	150
2.3.4.9.2.- Els beneficis davant del rendiment del capital	150
2.3.4.9.3.- Les condicions de financiació per l'empresa petita	151
2.3.4.9.4.- La tresoreria difícil condiona la tecnologia	160
2.3.4.9.5.- D'algunes sortides a la contradicció	161
2.3.4.9.6.- L'empresari davant la financiació	162
2.3.4.10.- La tecnologia de la petita empresa	163
2.3.4.10.1.- La situació de fet	163
2.3.4.10.2.- Les condicions d'una bona tecnologia	166
2.3.4.11.- La clientela o el mercat de la petita empresa	169
2.3.4.11.1.- El mercat de la petita empresa és reduït ..	169
2.3.4.11.2.- La solvència del mercat	170
2.3.4.11.3.- L'elasticitat del mercat	171
2.3.4.12.- Problemes de personal a la petita empresa ...	175
2.3.4.12.1.- Personal i costos de producció	175
2.3.4.12.2.- Les condicions del personal	177
2.3.4.12.3.- La solució legal i de fet: la flexibilitat de plantilla	180
2.3.4.13.- La conflictivitat laboral a la petita empresa	180
2.3.4.13.1.- Teories o explicacions de la conflictivitat	181
2.3.4.13.2.- Polítiques de gestió de personal	181
2.3.4.13.3.- La no conflictivitat laboral	183
2.3.4.14.- La Comunitat Econòmica Europea i la petita empresa	185
2.3.4.14.1.- Les raons d'una desconfiança.....	185
2.3.4.14.2.- Les raons d'una esperança	187
3.- <u>CONCLUSIONS GENERALS</u>	189

la. part: MARC ECONÒMIC DE LES PETITES EMPRESES A CATALUNYA
=====

1.- LES PETITES EMPRESES

1.1.- Característiques econòmiques

Es pot dir que és a la petita empresa on sorgeix la relació més intensa entre empresa i empresari. El petit empresari, malgrat la forma jurídica de la seva empresa, segueix normalment amb el seu patrimoni personal una evolució paral·lela a la de l'empresa, amb la qual manté el que podríem anomenar una funció de "vasos comunicants".

D'aquesta identificació patrimonial, d'objectius i àdhuc d'emmotllament de la seva vida familiar a les obligacions "del negoci", resulten uns aspectes a voltes positius i a voltes negatius pel que fa al funcionament de la petita empresa. Vegem-ne uns quants:

Aspectes positius:

- rapidesa en la resposta a situacions canviants
- facilitat en la presa de decisions
- facilitat en la comunicació interpersonal i en les experiències de cogestió
- menor conflictivitat laboral
- major possibilitat d'existència de mercats de competència perfecta
- gran resistència a les fallides i suspensions de pagaments
- dedicació a feines no absorbibles per les grans empreses

Aspectes negatius:

- no permeten les economies d'escala
- forta dependència de les grans empreses (que els hi són proveïdors, clients, venedors de tecnologia...)
- capacitat financera insuficient
- marginació de la política econòmica i de l'accés a les contractes oficials

- gestió tècnicament deficient
- obsolescència tecnològica
- manca d'informació comercial, laboral, tècnica, administrativa...

Tot això ens porta a dues consideracions:

- la petita empresa no és, en principi, ni millor ni pitjor que la gran, sinó que la seva viabilitat dependrà bàsicament de la seva activitat, de la seva localització i del tipus de gestió que es mení.

- no es pot deslligar, en el cas de la petita empresa, l'estudi d'aquesta del de l'empresari. Ambdós formen un complex sociològic-econòmic que s'allunya sovint de la repetida norma de "màxim de guanys amb el mínim d'esforços".

1.2.- Criteris de delimitació

En primer lloc, cal dir que el nombre d'empleats d'una empresa no és necessàriament l'únic indicador que permet de delimitar la seva dimensió. N'hi ha molts d'altres: capital invertit, xifra de vendes, consum d'energia, tipus de producte... i sens dubte l'indicador òptim seria aquell que combinés tots aquests elements.

Tanmateix la quasi impossibilitat d'obtenir les dades, que a més a més haurien d'ésser homogènies, fa que per tal de simplificar, hom parteixi -amb les limitacions esmentades- de la ocupació com a element definitori.

No hi ha, però, tampoc acord respecte al nombre de treballadors que marquen la línia divisòria entre petites, mitjanes i grans empreses. En el nostre estudi apliquem un criteri, sovint utilitzat, que qualifica com a petites aquelles empreses amb una plantilla de treballadors fixes inferior a 50 persones. Segons aquest mateix criteri la mitjana empresa ocuparia entre 50 i 100 persones i la gran empresa un nombre de treballadors superior a aquestes xifres.

En aquest punt, dues observacions són necessàries: com que aquestes separacions no són sempre coincidents, de vegades les fonts estadístiques utilitzades es referiran a acotacions més

àmplies o més reduïdes de les que nosaltres emprarem. Per altra banda, és freqüent que els estudis sobre el tema no discriminin entre petita i mitjana empresa fins el punt que el mot PIME ha adquirit ja una presència generalitzada en els debats polítics i econòmics. Això evidentment marcarà aquesta part del nostre treball, ja que en bona mesura ens servirem de referències escrites sota aquesta perspectiva.

El nostre objectiu ha motivat també dues remarques suplementàries: per una banda, s'han eliminat de l'estudi totes les empreses del sector primari i els despatxos de les professions lliberals, per tal com llurs processos productius i organitzatius s'escapen del que considerem una empresa típica. Per altra banda, s'han desestimat aquelles empreses industrials o de serveis amb un nombre de treballadors inferior a 6, en tractar-se més aviat d'establiments artesanals o comercials de caràcter familiar que no constitueixen tampoc el marc de treball d'un "empresari".

1.3.- El paper econòmic de l'empresari

La teoria econòmica ha considerat repetidament alguns elements que es corresponen amb les funcions assumides per l'empresari. Es tracta de:

- el binomi risc-benefici
- la innovació
- la direcció del procés productiu
- les relacions amb el mercat

La dimensió de l'empresa configura palesament la posició de l'empresari pel que fa a les esmentades funcions. I és precisament -i només- a la petita empresa on totes les funcions són assumides per l'empresari. A la gran empresa, en canvi, es produeix cada cop més una divisió de funcions: el capital és aportat per accionistes o per entitats financeres que no tenen la gestió directe dels afers; la innovació és impulsada pels quadres tècnics (enginyers...); la direcció del procés productiu correspon a un gerent "buròcrata"; i les relacions amb el mercat

revesteixen un caràcter peculiar, puix que rarament es tracta de relacions de competència perfecta.

D'aquí, doncs, un dels punts d'interès de l'enquesta que hem realitzat i que analitzarem més endavant. El seu desplegament ens permetrà de veure les mútues relacions entre la manera d'ésser del petit empresari català i la situació financera, tecnològica, productiva, laboral i comercial de les seves empreses.

2.- INFORMACIÓ DISPONIBLE I MISSIÓ DE L'ENQUESTA

Ja hem parlat abans del difícil discerniment entre petites i mitjanes empreses quan ens posem a analitzar les dades disponibles. El greu problema és, però, que aquestes dades són escasses. En general la informació sobre ocupació, producció, inversions, exportacions, etc. es refereix al conjunt d'empreses industrials amb independència de llur dimensió. I diem empreses industrials perquè proporcionalment són molt poques les vegades en les que es donen xifres sobre empreses comercials i de serveis.

Igualment quan ens trobem amb dades específiques sobre petites i mitjanes empreses, aquestes es refereixen gairebé sempre a tot l'Estat. Aleshores cal, i no sempre es pot, desagregar i sumar per províncies per tal d'obtenir el total català.

Una complicació suplementària és representada per la distància cronològica entre les diverses informacions obtingudes, la qual cosa resta fiabilitat a les comparances.

És gairebé impossible de trobar sèries que estudiïn l'evolució conjuntural en funció de la dimensió. Les principals dades en aquest sentit: creixement, atur, capital estranger, etc. són en el millor dels casos sectorials o comarcals, però no dimensionals. Les possibles vinculacions s'han d'establir per "tendències", "fets predominants" o enquestes "ad hoc".

No són però aquestes les úniques salvetats en la informació que presentem. Cal tenir igualment en compte el fenomen de la economia sumergida -i per tant no quantificada estadísticament-.

Segons Alberto Lafuente (1) i per a tot Espanya la renda fiscal "amagada" equivaldria al 22,9% de la renda nacional. Igualment Josep M. Vidal Villa i Muriel Casals (2) han situat aquest percentatge cap al 25% per a la ciutat de Sabadell. Es tracta, doncs, de tenir present que treballarem amb unes dades que es referiran a una part important, però no al 100%, de l'activitat econòmica, com seria lògic pensar.

En aquesta part de l'estudi referida al "Marc econòmic de les petites empreses a Catalunya" ens hem servit exclusivament de les escasses referències ja elaborades i en la majoria dels casos ja publicades. Som conscients que hi ha una informació disponible (a la Seguretat Social, a les Cambres de comerç, als gremis i instituts empresarials, al Consorci d'Informació i Documentació...) que degudament analitzada i relacionada ens permetria d'oferir unes explicacions més detallades sobre les variables econòmiques de les petites empreses. Tanmateix no és aquest l'objectiu del present estudi que es vol centrar específicament en el petit empresari. Això no ens pot però deixar de recomanar, sobretot a les institucions públiques del país, aquesta recerca necessària amb vista al coneixement de l'estructura econòmica de Catalunya.

L'anàlisi de l'enquesta inclosa en una altra part d'aquest estudi, -a desgrat de tractar-se d'una eina d'eminent caràcter sociològic- ens permetra de completar i verificar alguns aspectes de caràcter organitzatiu, laboral, financer, administratiu i institucional sobre els quals, ara per ara, no disposem d'una informació adient.

(1) Alberto Lafuente Félez. "Una medición de la economía oculta en España". Boletín de Estudios Económicos. Universidad de Deusto. 198

(2) M. Casals i J. Vidal-Villa. "L'economia de Sabadell". Ajuntament de Sabadell. 1983.

Quadre n.ºm. 1 : Dades bàsiques d'ocupació i producte

Any 1979	Catalunya	%	Espanya	%	Cat/Esp.
Població resident	5.824.900		36.902.100		15,8
Població activa	2.272.800	39,0 s/resid.	13.352.300	36,2 s/resid.	17,0
Aturats	201.600	8,9 s/act.	1.274.700	9,5 s/act.	15,8
Població ocupada	2.182.400		12.885.700		16,9
-Agricultura	158.700	7,3 s/ocup.	2.627.800	20,4 s/ocup.	6,0
-Indústria	818.500		3.292.400		
-Construcció	197.900	46,6 s/ocup.	1.145.900	34,4 s/ocup.	22,9
-Serveis	1.007.300	46,1 s/ocup.	5.819.600	45,2 s/ocup.	17,3
Producte Interior Brut (Milions de ptes.)					
-Total	2.563.762		12.818.601		
-Agricultura	82.904	3,2 s/total	966.378	7,5 s/total	8,6
-Indústria	918.171		3.582.044		
-Construcció	154.404	41,9 s/total	881.582	34,8 s/total	24,0
-Serveis	1.408.283	54,9 s/total	7.388.597	57,7 s/total	19,1

Font: Renta Nacional de España 1979. Banco de Bilbao i Elaboració pròpia.

Quadre n.ºm. 2 : Productivitats (en ptes. treballadors per any)

	Catalunya	Espanya
-Agricultura	522.000	368.000
-Indústria	1.055.000	1.006.000
-Serveis	1.398.000	1.270.000
-Global	1.175.000	960.000

Font: Elaboració pròpia en base a l'estudi Renta Nacional de España 1979. Banco de Bilbao

3.- LES DADES BÀSIQUES DE L'ESTRUCTURA ECONÒMICA CATALANA

3.1.- Ocupació i producte

Abans d'endinsar-nos en les característiques econòmiques de les petites empreses sembla convenient situar en el seu conjunt l'activitat econòmica catalana. Cinc són les referències que considerarem amb aquesta finalitat: l'ocupació, el producte, les relacions de producció, la renda i la localització comarcal.

Pel que fa a les dues primeres vegem els següents quadres:

Quadre núm. 3.: Distribució sectorial de la població activa assalariada.

	1973	%	1975	%	1977	%	1979	%
Indústria	1.079.901	61,15	1.092.974	60,33	1.071.176	58,91	934.069	54,35
Mineria	7.883	0,45	8.289	0,46	6.818	0,37	8.395	0,49
Edificació i obres públiques	199.276	11,28	231.377	12,77	230.807	12,69	170.414	9,92
Aigua, gas i electricitat	21.804	1,23	24.220	1,34	20.938	1,15	20.666	1,20
Alimentació, begudes i tabac	65.120	3,69	58.174	3,21	59.303	3,26	59.014	3,43
Tèxtil	195.671	11,08	172.301	9,51	157.044	8,64	138.821	8,08
Cuir, calçat i confecció	65.507	3,71	65.154	3,60	67.237	3,70	57.632	3,35
Fusta i suro	41.273	2,34	45.684	2,52	42.521	2,34	39.696	2,31
Paper, premsa i arts gràfiques	56.670	3,21	54.728	3,02	48.652	2,68	47.563	2,77
Químiques i connexes	97.698	5,53	101.800	5,62	102.178	5,62	96.024	5,59
Ceràmica, vidre i ciment	39.203	2,22	36.213	2,00	39.969	2,20	36.585	2,13
Metàl·liques bàsiques	10.939	0,62	10.426	0,58	11.600	0,64	10.373	0,60
Transformats metàl·lics	278.857	15,79	284.608	15,70	284.109	15,62	248.886	14,48
Agricultura	48.524	2,74	46.683	2,58	37.870	2,08	33.030	1,92
Pesca	6.152	0,35	5.931	0,33	5.918	0,33	7.269	0,42
Serveis	631.459	35,76	665.936	36,76	703.228	38,68	744.142	43,30
Transports i comunicacions	90.069	5,10	89.303	4,93	93.380	5,14	84.917	4,94
Comerç	141.640	8,02	154.687	8,54	161.972	8,91	164.994	9,60
Estalvi, banca i assegurances	51.169	2,90	58.754	3,24	60.886	3,35	63.515	3,70
Administració pública	48.461	2,74	50.659	2,80	57.054	3,14	67.899	3,95
Ensenyament i serveis sanitaris	68.842	3,90	77.287	4,27	99.368	5,46	119.728	6,97
Hosteleria i similars	66.003	3,74	67.119	3,70	63.306	3,48	63.324	3,68
Serveis diversos	165.275	9,36	168.127	9,28	167.262	9,20	179.765	10,46
TOTAL	1.766.036	100,00	1.811.524	100,00	1.818.192	100,00	1.718.510	100,00
TOTAL ESPANYA	9.346.291		9.496.774		9.452.939		9.171.455	
% CATALUNYA/ESPANYA	18,90		19,07		19,23		18,74	

Font: *Renta Nacional de España*, Banco de Bilbao.

Quadre núm. 4.: Estimació sectorial del producte interior brut, al cost dels factors. (Milions de pessetes corrents de cada any).

	1975	%	%/Esp.	1977	%	%/Esp.	1979	%	%/Esp.
Mineria	7.140	0,6	12,9	8.263	0,5	9,4	23.692	0,9	11,6
Edificació i obres públiques	78.023	6,8	18,9	126.958	7,4	19,9	154.404	6,0	17,5
Aigua, gas i electricitat	28.749	2,5	22,1	44.429	2,6	23,2	57.102	2,2	22,3
Indústries fabrils	433.776	38,0	26,9	618.031	35,9	26,0	837.377	32,7	26,8
Alimentació, begudes i tabac	34.106	3,0	18,8	55.558	3,2	20,3	86.244	3,4	18,6
Tèxtil	69.117	6,1	72,5	82.901	4,8	68,8	128.457	5,0	67,7
Cuir, calçat i confecció	32.986	2,9	21,3	53.955	3,1	21,4	59.307	2,3	20,7
Fusta i suro	14.721	1,3	18,0	21.359	1,2	18,3	31.974	1,2	18,6
Paper, premsa i arts gràfiques	38.784	3,4	34,8	40.936	2,4	28,8	75.130	2,9	30,1
Químiques i connexes	71.705	6,3	28,8	108.593	6,3	30,4	123.981	4,8	31,8
Ceràmica, vidre i ciment	18.935	1,7	21,0	31.165	1,8	21,3	35.465	1,4	20,3
Metàl·liques	153.422	13,4	23,6	223.564	13,0	23,1	296.819	11,6	24,8
Agricultura	42.299	3,7	8,4	58.799	3,4	8,5	77.076	3,0	8,8
Pesca marítima	2.245	0,2	4,8	3.354	0,2	4,8	5.828	0,2	5,1
Transports i comunicacions	60.307	5,3	17,2	95.057	5,5	17,9	153.454	6,0	17,8
Comerç	141.663	12,4	20,5	207.391	12,0	20,5	316.601	12,3	20,1
Estalvi, banca i assegurances	53.733	4,7	22,4	88.742	5,2	22,4	144.566	5,6	22,2
Propietat d'habitatges	60.629	5,3	21,2	93.143	5,4	22,4	149.375	5,8	22,2
Administració pública	32.265	2,8	10,7	57.054	3,3	10,2	78.706	3,1	10,1
Serveis diversos	201.249	17,6	19,6	321.346	18,7	18,7	565.581	22,1	19,8
SECTOR INDUSTRIAL	547.688	48,0	24,8	797.681	46,3	24,2	1.072.575	41,9	24,0
SECTOR AGRÍCOLA-PESQUER	44.544	3,9	3,1	62.153	3,6	8,1	82.904	3,2	3,6
SECTOR COMERÇ I SERVEIS	549.846	48,1	19,0	862.733	50,1	18,9	1.408.283	54,9	19,1
PRODUCTE INTERIOR BRUT (AL COST DELS FACTORS)	1.142.078	100,0	20,2	1.722.567	100,0	20,0	2.563.762	100,0	20,0

Font: *Renta Nacional de España*, Banco de Bilbao.

L'observació d'aquests quadres ens permet de remarcar alguns trets sobresortints:

- predomini del sector secundari, amb 12 punts per damunt de la mitjana espanyola pel que fa a l'ocupació
- productivitat baixa en la indústria, encara que superior a la del conjunt de l'Estat
- ocupació agrària a nivell europeu
- terciarització encara escassa
- metall, tèxtil i química com a subsectors industrials bàsics
- pes específic reduït de l'administració pública
- dependència alimentària de la resta de l'Estat
- un únic subsector -el tèxtil- amb producció superior al 50% de la total de l'Estat
- per raó de la seva productivitat (de major a menor) els subsectors s'ordenarien de la manera següent: mineria, aigua gas i electricitat, paper premsa i arts gràfiques, alimentació begudes i tabac, químiques, metàl. líques, cuir calçat i confecció, ceràmica vidre i ciment, tèxtil, edificació i obres públiques, fusta i suro.

3.2.- Relacions de producció renda

Examinem ara la població ocupada en funció de les relacions de producció i de les rendes que li són satisfetes:

Quadre núm. 5 : Classificació de la població activa no assalariada

Treballadors autònoms i empresaris agrícoles	74.963
Treballadors agrícoles (ajut familiar)	41.835
Treballadors autònoms i empresaris industrials	82.386
Comerciants	131.350
Professions lliberals	68.081
Treballadors autònoms i empresaris pesca i serveis	65.250
Total no assalariats	463.876
Total assalariats	718.570
Total ocupats	2.182.377
No assalariats s/ocupats = 21,2%	

Font: Elaboració pròpia sobre la base de Renta Nacional de Espanya. Banco de Bilbao.

Quadre núm. 6: Població activa classificada segons les relacions de producció.

CATALUNYA: Població activa classificada segons les relacions de producció (cens 1970 i padró de 1975)

Codi	Categories	1970			1975			Variació 1970-75
		Actius	% total	% sector	Actius	% total	% sector	
5	Patrons no agraris	71.840	36	846	79.860	35	919	11%
1	Patrons agraris	13.088	7	154	7.018	3	81	-46%
SUBTOTAL PATRONS		84.928	43	1.000	86.878	38	1.000	2%
2	Independents agraris	101.343	51	373	76.937	34	312	-24%
4	Altres agraris no assalariats	25.773	13	95	36.090	16	146	40%
6	Independents no agraris	124.154	63	456	114.301	50	464	-1%
7	Professionals liberals	20.574	10	74	19.127	8	73	-3%
SUBTOTAL INDEPENDENTS		271.844	137	1.000	246.455	108	1.000	-9%
8	Directors i gerents	22.843	12	14	14.725	6	9	-35%
9	Administratius i tècnics superiors	20.159	10	13	35.839	16	21	78%
10	Administratius i tècnics mitjans	102.499	52	63	112.371	49	66	10%
11	Administratius i tècnics inferiors	316.116	160	201	364.035	159	214	15%
17	Forces armades	11.707	6	9	12.080	5	7	3%
12	Capatassos no agraris	39.870	20	25	20.235	9	12	-49%
15, 16	Capatassos serveis	134.696	68	86	161.919	71	91	20%
3	Obrers agraris qualificats	20.022	10	13	11.057	5	7	-45%
13	Obrers no agraris qualificats	749.218	379	478	825.371	360	486	10%
14	Obrers no qualificats	151.463	77	96	139.663	61	83	-8%
SUBTOTAL ASSALARIATS		1.568.593	794	1.000	1.497.673	741	1.000	9%
TOTAL CLASSIFICATS		1.923.369	974	-	2.031.008	887	-	5%
NO CLASSIFICATS		49.001	24	-	258.954	113	-	428%
TOTAL		1.974.370	1.000	-	2.289.962	1.000	-	16%

$$\frac{84.928 + 271.846}{1.923.369} = 18,5 \quad \frac{86.878 + 246.455}{2.031.008} = 16,4$$

Font: Atlas socioeconòmic de Catalunya.

Quadre núm. 7. : Estimació de l'ingrés interior net al cost dels factors. (Milions de pessetes corrents).

	1975	%	%/Esp.	1977	%	%/Esp.	1979	%	%/Esp.
PRODUCTE INTERIOR BRUT AL COST DELS FACTORS	1.142.078		20,2	1.722.567		20,0	2.563.762		20,0
AMORTITZACIONS	108.724		22,4	162.892		21,5	246.432		20,2
TRANSFERÈNCIES DE RENDA	8.141		-	27.892		-	19.910		-
RENDA INTERIOR NETA (INGRÉS INTERIOR), AL COST DELS FACTORS	1.041.495	100,0	20,2	1.587.567	100,0	20,2	2.337.240	100,0	20,1
RENDES TREBALL (incl. Seg. Social)	660.572	63,4	20,4	1.033.830	65,1	20,5	1.492.080	63,9	20,0
— A la indústria	319.289	30,7	25,2	512.237	32,3	25,1	704.291	30,1	24,4
— A l'agricultura	9.083	0,9	6,9	10.275	0,6	6,3	11.153	0,5	5,1
— A la pesca	1.779	0,2	6,3	2.707	0,2	6,3	4.585	0,2	7,5
— Als serveis	245.805	23,6	17,7	423.347	26,7	18,0	681.637	29,2	18,2
— Altres rendes del factor treball	84.616	8,1	19,6	85.264	5,4	18,6	90.414	3,9	16,4
RENDES MIXTES (capital i treball)	201.045	19,3	17,8	286.131	18,0	17,1	452.200	19,3	18,4
— Rendes agràries	29.392	2,8	8,7	41.843	2,6	9,0	56.461	2,4	10,2
— Professionals liberals i serveis personals	49.485	4,8	22,2	74.153	4,7	20,5	132.738	5,6	20,9
— Altres treballadors autònoms i empresaris	122.168	11,7	21,4	170.135	10,7	20,1	263.001	11,3	20,5
RENDES DE CAPITAL	143.221	13,8	22,9	207.688	13,1	23,9	312.855	13,4	23,9
— Benefici retingut per societats i empresaris	40.928	3,9	23,9	69.804	4,4	26,5	113.770	4,9	26,0
— Interessos i dividends (pagats a famílies i instituts, no lucratives)	48.040	4,6	23,2	57.898	3,6	23,5	77.517	3,3	23,5
— Renda de lloguers (inclosos habitatges propis)	54.253	5,2	21,9	79.986	5,0	22,3	121.568	5,2	22,4
RENDES DEL SECTOR PÚBLIC (Impostos directes a càrrec d'empreses i societats i rendes patrimonials de l'Estat, deduits interessos del Deute Públic)	36.657	3,5	22,0	59.918	3,8	21,9	80.125	3,4	22,6

Font: Renta Nacional de España, Banco de Bilbao.

Si establim comparances entre algunes d'aquestes dades podrem constatar que:

- la població no assalariada representava l'any 1979 un 21,2% de la població total ocupada i mentenia una tendència creixent de participació (l'any 1975 només el 16,4% de la població ocupada no era assalariada)

- el nombre de patrons no agraris (grup objecte del nostre estudi) era l'any 1975 de 79.860. Com veurem més endavant la majoria d'aquests patrons ho són de petites empreses. Els de empreses mitjanes i grans figuren normalment sota l'epígraf de directors-gerents

- les rendes mixtes (capital i treball) que corresponen als no assalariats són superiors a les exclusives de treball que corresponen als assalariats (975.000 ptes/any enfront de 868.000 ptes.)

- les retribucions dels assalariats (inclosa seguretat social) són millors en el sector terciari (916.000 ptes/any) que no en el secundari (754.000 ptes) i en el primari (390.000 ptes.)

3.3.- Localització comarcal

La distribució territorial de l'activitat econòmica i el repartiment sectorial d'aquesta activitat a cada comarca són l'objectiu d'aquest apartat. Amb aquest fi hem de considerar els quadres núm. 8, 9 i 10.

Quadre núm. 8: Superfície, població i població activa industrial de les comarques catalanes

	Superfície km²	Població 1981	% sobre total Catalunya	Densitat pobl. 1981	Població activa industrial 1970	% pobl. act. Industrial 1970 s/Catalunya	Capital *	N. hab. capital 1970	N. hab. capital 1981	
Baix Llobregat	487,5	515.977	8,66	1.103,7	79.024	7,1	St. Feliu Llobregat	10.201	37.849	Baix Llobregat
Barcelona	150,5	2.510.163	42,13	17.865,9	549.221	49,7	Barcelona	1.557.863	1.751.560	Barcelona
Maresme	332,6	252.952	4,25	760,5	44.774	4,0	Mataró	41.123	56.457	Maresme
Valls Occidental	525,4	607.061	10,19	1.155,4	132.110	11,9	Sabadell	165.152	124.913	Valls Occid.
							Terrassa	92.234	155.260	
							Granollers	20.194	45.260	Valls Orient.
Valls Oriental	731,0	214.892	3,60	294,0	38.888	3,8				Regió Primera
Regió Primera	2.197,0	4.101.045	68,83	1.866,7	844.017	76,3				
Alt Empordà	1.105,8	81.852	1,37	74,0	6.581	0,6	Figuera	17.548	36.532	Alt Empordà
Baix Empordà	579,8	81.454	1,37	140,5	10.472	0,9	La Bisbal	5.194	7.384	Baix Empordà
Garrtxa	693,5	44.929	0,75	64,8	10.522	1,0	Olot	17.185	24.852	Garrtxa
Gironès	701,6	137.435	2,31	195,9	21.130	1,9	Girona	32.734	87.648	Gironès
Selva	811,8	82.241	1,38	101,3	12.878	1,2	Sta. C. de Farners	3.623	6.950	Selva
Regió Segona	3.892,3	427.911	7,18	109,9	61.503	5,8				Regió Segona
Alt Camp	547,3	32.782	0,55	59,9	4.333	0,4	Valls	11.828	18.763	Alt Camp
Alt Penedès	465,2	63.474	1,07	136,2	10.657	0,9	Vilafranca del Penedès	11.985	25.020	Alt Penedès
Baix Penedès	297,3	28.905	0,49	97,2	3.131	0,3	El Vendrell	5.327	11.597	Baix Penedès
Garròl	226,5	70.266	1,18	310,0	11.987	1,1	Vilanova i la Geltrú	25.668	43.588	Garròl
Tarragonès	351,2	152.492	2,55	422,2	17.509	1,8	Tarragona	43.529	111.689	Tarragonès
Regió Tercera	1.898,6	347.859	5,84	183,2	47.417	4,3				Regió Tercera
Baix Camp	689,9	119.467	2,01	173,2	11.748	1,0	Reus	41.044	80.710	Baix Camp
Conca de Barberà	715,2	18.013	0,30	25,2	2.276	0,2	Montblanc	4.041	5.264	Conca de Barb.
Priorat	598,1	10.432	0,18	17,4	453	0,1	Falset	2.431	2.057	Priorat
Ribera	751,8	25.125	0,41	33,4	2.149	0,2	Móra d'Ebre	3.542	4.320	Ribera
Regió Quarta	2.754,8	173.037	2,90	62,8	16.637	1,5				Regió Quarta
Baix Ebre	1.133,0	65.898	1,10	58,2	4.136	0,4	Tortosa	43.267	31.445	Baix Ebre
Montsià	1.037,8	49.255	0,83	47,5	3.217	0,3	Ampostà	12.567	14.429	Montsià
Terra Alta	1.144,2	13.581	0,23	11,9	340	0,0	Gandesa	2.776	2.831	Terra Alta
Regió Cinquena	3.314,9	128.734	2,16	38,8	7.752	0,7				Regió Cinquena
Cerdanya	655,3	12.456	0,21	19,7	555	0,1	Puigcerdà	4.006	5.816	Cerdanya
Osona	1.113,9	111.123	1,87	99,8	23.471	2,1	Vic	20.293	33.457	Osona
Ripollès	653,1	32.058	0,55	38,6	8.817	0,8	Ripoll	9.034	12.655	Ripollès
Regió Sisena	2.632,4	156.537	2,63	59,5	32.843	3,0				Regió Sisena
Anoia	919,6	78.176	1,31	85,0	17.831	1,6	Igualada	19.863	31.451	Anoia
Bages	1.178,1	150.360	2,52	127,8	35.527	3,2	Manresa	52.216	67.814	Bages
Berguedà	1.159,9	42.152	0,71	36,3	13.478	1,2	Berga	9.822	14.248	Berguedà
Solsonès	1.028,0	10.711	0,18	9,8	934	0,1	Solsona	4.958	6.238	Solsonès
Regió Setena	4.345,6	261.399	4,72	64,8	67.768	6,1				Regió Setena
Garriguas	628,0	22.524	0,38	25,4	844	0,4	Les Borges Blanques	5.056	5.120	Garriguas
Noguera	1.822,8	41.678	0,75	23,6	3.370	0,3	Balaguer	8.342	12.432	Noguera
Segarra	560,2	17.275	0,29	30,8	1.542	0,1	Cervera	5.215	6.406	Segarra
Sagrat	1.551,7	171.287	2,87	110,4	13.972	1,3	Lleida	83.850	103.673	Sagrat
Urgell	718,7	34.947	0,59	48,8	2.992	0,2	Tàrraga	7.317	10.859	Urgell
Regió Vuitena	5.609,4	290.711	4,88	51,8	22.710	2,0				Regió Vuitena
Alt Urgell	1.447,8	19.828	0,33	13,7	1.460	0,1	Le Seu d'Urgell	6.333	10.891	Alt Urgell
Pallars Jussà	1.945,7	19.977	0,34	10,3	1.856	0,2	Tremp	4.450	5.469	Pallars Jussà
Pallars Sobirà	1.442,2	5.247	0,09	3,6	1.327	0,1	Sort	1.136	1.436	Pallars Sobirà
Vall d'Aran	713,9	5.923	0,10	8,3	383	0,1	Viella	1.043	2.561	Vall d'Aran
Regió Novena	5.551,5	50.975	0,86	9,2	8.028	0,5				Regió Novena
TOTAL	32.196,6	5.958.208	100,0	183,1	1.105.745					

Font: Tríptic del Servei d'Estudis de Banca Catalana

* Altres municipis de més de 50.000 habitants al 1981: Hospitalet de Llobregat, 294.053; Badalona, 227.744; Santa Coloma de Gramenet, 140.553; Cornellà de Llobregat, 90.956; Sant Boi de Llobregat, 74.559; El Prat de Llobregat, 60.139; i Nyola del Vallès, 51.173.

Quadre n.ºm 9. Població activa comarcal per sectors d'activitat.

Comarques		Sector primari %	Sector secundari %	Sector terciari %
Regió I	Baix Llobregat	3,71	70,46	25,81
	Barcelonès	0,40	52,76	46,83
	Maresme	9,10	61,56	29,31
	Vallès Oriental	8,79	65,04	25,17
	Vallès Occidental	1,79	72,71	25,49
Regió II	Alt Empordà	24,3	33,66	41,98
	Baix Empordà	17,41	48,78	33,68
	Garrotxa	17,24	60,10	22,65
	Gironès	11,69	45,76	42,53
	La Selva	16,97	54,83	28,19
Regió III	Alt Camp	28,40	44,85	26,75
	Alt Penedès	21,19	50,00	28,51
	Baix Penedès	23,07	44,35	32,57
	Garraf	7,37	61,55	31,07
Regió IV	Tarragonès	9,52	42,78	47,68
	Baix Camp	22,63	34,08	43,28
	Conca de Barberà	39,70	37,31	22,98
	Priorat	58,10	22,84	19,03
	Ribera d'Ebre	39,91	34,79	25,29
Regió V	Baix Ebre	40,70	28,08	31,11
	Montsià	45,60	28,92	25,41
	Terra Alta	65,87	18,10	16,01
Regió VI	Cerdanya	30,40	31,77	37,83
	Osona	13,88	63,42	22,69
	Ripollès	13,47	64,52	21,99
Regió VII	Anoia	9,17	66,43	24,38
	Bages	6,56	66,30	27,13
	Berguedà	13,63	65,70	20,65
	Solsonès	42,90	33,39	23,68
Regió VIII	Garrigues	62,00	18,18	19,55
	Noguera	47,80	29,23	23,04
	Segarra	42,00	33,15	24,09
	Segrià	28,67	30,90	30,42
	Urgell	42,25	31,42	26,32
Regió IX	Alt Urgell	39,53	27,53	32,93

EMPLLEO COMARCAL POR SECTORES INDUSTRIALES. AÑO 1970
en porcentaje)

Quadre núm. 10. Ocupació comarcal per subsectors industrials.

COMARCAS	Minas y canteras	Alimentación		Textil	Confección		Madera	Papel							COMARCAS
		bebidas y tabaco			cuero y plástico			Y Artes gráficas	Química	Vidrio y cerámica	Metalurgia	Construcción	Electricidad gas y agua		
Baix Llobregat	0,12	5,39	11,38	2,52	3,04	4,29	12,63	6,74	35,96	14,69	1,51	Baix Llobregat			
Barcelona	0,08	4,82	8,44	6,33	4,10	6,56	10,88	2,86	32,36	21,00	2,59	Barcelona			
Maresme	0,08	2,47	38,94	3,24	2,90	2,47	5,36	3,89	14,42	24,89	1,14	Maresme			
Valls Occidental	0,01	1,96	40,55	3,06	2,78	2,22	5,44	3,98	25,45	13,79	0,76	Valls Occidental			
Valls Oriental	0,24	6,69	18,42	4,70	5,19	2,17	11,14	3,42	26,18	20,65	1,20	Valls Oriental			
Alt Empordà	3,91	9,80	0,12	2,16	7,57	0,85	0,30	5,15	22,50	45,54	2,10	Alt Empordà			
Baix Empordà	0,10	4,54	2,71	3,54	24,60	0,50	7,50	9,26	7,30	39,04	0,93	Baix Empordà			
Garroixa	0,51	13,51	40,21	4,65	5,09	5,06	2,62	2,66	12,32	12,61	0,76	Garroixa			
Girona	0,81	13,15	14,10	2,69	8,13	7,31	3,58	3,27	16,59	28,58	1,79	Girona			
La Selva	1,77	9,94	15,86	2,83	13,09	1,56	20,83	1,17	7,59	25,18	0,18	La Selva			
Alt Camp	2,01	5,44	14,94	10,27	6,72	9,06	0,77	2,33	31,12	16,93	0,40	Alt Camp			
Alt Penedès	0,06	23,09	7,39	9,96	2,09	10,89	2,71	7,16	18,13	16,73	1,80	Alt Penedès			
Baix Penedès	2,27	9,17	11,63	7,12	3,77	0,80	2,84	6,93	14,88	39,22	1,37	Baix Penedès			
Garraf	0,14	3,97	11,15	6,09	3,32	1,24	18,90	7,01	22,99	22,48	2,69	Garraf			
Tarragonès	0,15	11,44	2,95	3,51	4,23	2,22	12,69	2,94	18,96	37,44	3,48	Tarragonès			
Baix Camp	0,14	15,17	8,10	6,06	7,98	0,74	3,86	2,45	27,86	24,24	3,40	Baix Camp			
Conca de Barberà	4,70	13,53	25,40	13,97	6,77	0,18	5,62	8,66	7,21	13,44	0,53	Conca de Barberà			
Priorat	18,10	6,84	-	27,81	8,83	1,77	0,02	0,11	0,15	3,31	0,07	Priorat			
Ribera	0,14	6,70	0,09	2,14	5,77	0,65	56,63	2,65	5,49	16,29	3,44	Ribera			
Baix Ebre	0,12	18,45	6,84	1,77	10,18	2,83	4,98	4,50	16,15	31,70	2,47	Baix Ebre			
Montsià	3,48	2,84	0,43	1,34	30,06	5,00	9,25	8,54	8,57	28,35	2,14	Montsià			
Terra Alta	8,24	7,06	-	22,35	1,47	25,88	0,59	16,47	6,18	11,76	-	Terra Alta			
Cerdanya	1,80	12,79	0,18	1,44	16,22	0,18	2,70	1,62	10,99	48,65	3,42	Cerdanya			
Osona	0,26	5,50	33,59	5,97	8,05	0,65	1,70	1,91	25,41	16,22	0,74	Osona			
Ripollès	0,36	2,57	52,43	0,71	2,78	2,01	3,35	0,64	25,13	8,59	1,43	Ripollès			
Anoia	0,42	1,72	51,63	9,67	1,97	6,05	0,71	4,23	9,65	13,18	0,77	Anoia			
Bages	8,55	2,57	42,62	2,23	4,48	0,62	7,56	1,37	16,29	11,86	1,84	Bages			
Berguedà	15,31	1,53	52,14	1,55	1,89	0,78	0,60	1,89	2,79	21,23	0,29	Berguedà			
Solsonès	-	9,21	26,12	0,21	24,30	-	7,28	2,03	13,28	17,24	0,32	Solsonès			
Garrigues	-	23,72	15,66	3,08	7,24	-	6,41	9,25	14,47	19,69	0,47	Garrigues			
La Noguera	0,30	15,82	19,19	9,68	3,10	5,62	0,21	13,50	9,17	21,20	2,20	La Noguera			
Segarra	-	33,79	10,25	7,20	1,10	4,08	0,19	5,32	30,35	11,67	-	Segarra			
Segrià	2,89	20,24	5,08	3,94	5,02	5,37	3,15	5,30	21,15	23,87	5,28	Segrià			
Urgell	-	17,91	8,99	13,75	6,67	5,37	1,31	10,70	17,87	15,90	1,54	Urgell			
Alt Urgell	0,14	22,26	0,41	0,41	13,36	0,41	2,26	2,81	34,52	20,41	3,01	Alt Urgell			
Pallars Jussà	7,17	7,87	0,38	0,38	6,47	0,22	0,05	13,30	8,62	19,02	34,54	Pallars Jussà			
Pallars Sobirà	0,08	2,64	-	0,30	2,03	-	0,15	0,15	0,75	83,65	10,25	Pallars Sobirà			
Vall d'Aran	-	23,90	-	-	7,53	-	-	-	0,52	41,04	27,01	Vall d'Aran			
Catalunya	0,71	5,47	17,60	5,07	4,47	4,70	9,02	3,55	27,13	20,22	2,07	Catalunya			

Malgrat ésser un lloc comú, cal repetir que les comarques de la Regió I absorbeixen el gruix de la població activa catalana amb la consegüent concentració de producte i de renda.

De les 38 comarques catalanes 18 tenen un predomini de l'activitat industrial, 14 de l'agrària i 6 de la de serveis.

La indústria sol estar diversificada a cada comarca, a excepció de la tèxtil que manté tradicionalment un pes específic important en algunes comarques (Vallès Occidental, Maresme, Garrotxa, Anoia, Bages, Berguedà)

4.- DIMENSIÓ INDUSTRIAL

Partint de la limitació que representa la disponibilitat de dades només pel que fa al sector industrial, analitzarem ara el tamany de les empreses catalanes.

Examinem en primer lloc quin és el registre d'establiments en funció del nombre de treballadors i quina comparança pot fer-se amb dades similars de la resta de l'Estat i d'Europa.

Quadre núm. 11: Dimensió de les empreses a Catalunya i a la resta de l'Estat espanyol

	Variables	Núm. treballadors			Total petites empreses	% s/ total (PE)
		1-9	10-19	20-49		
Totals sector industrial a Catalunya	Establiments	25.746	4.474	3.817	34.037	91,10
	Ocupació	81.624	59.918	117.345	258.887	36,15
	Ocupació per establiment	3,17	13,39	30,74	7,61	—
Totals sector industrial a la resta de l'Estat espanyol	Establiments	122.769	14.540	11.317	148.635	88,49
	Ocupació	332.175	188.370	332.773	853.318	41,65
	Ocupació per establiments	2,71	12,96	29,40	5,74	—

	Variables	Núm. treballadors		Total mitjanes empreses	% s/ total (ME)	Núm. treballadors > 500	% s/ total (GE)	No consta	TOTAL
		50-99	100-499						
Totals sector industrial a Catalunya	Establiments	1.215	1.180	2.395	6,41	130	0,35	802	37.364
	Ocupació	84.831	232.161	316.992	44,26	140.317	19,59	—	716.196
	Ocupació per establiment	69,82	196,75	132,36	—	1.079,36	—	—	19,17
Totals sector industrial a la resta de l'Estat espanyol	Establiments	3.225	2.617	5.842	3,48	393	0,23	13.105	167.975
	Ocupació	211.991	484.786	676.777	34,01	498.851	24,35	—	2.048.746
	Ocupació per establiments	65,73	185,24	117,27	—	1.269,34	—	—	12,20

Quadre núm. 12.: Dimensió de les empreses industrials a Catalunya, Espanya i Comunitat Econòmica Europea.

DIMENSÍO DE L'EMPRESA INDUSTRIAL A LA COMUNITAT I A CATALUNYA

Estats	Any	% PE (1)	% ME (2)	% PME (3)	% GE (4)	% ORE (5)	% OME (6)	% OPME (7)	% OGE (8)
R.F. Alemanya	1970	94,5	4,9	99,4	0,6	21,9	28,1	50,0	50,0
Bèlgica	1970	94,1	5,4	99,5	0,5	24,1	33,0	57,1	42,9
Dinamarca	1973	74,5	24,1	98,6	1,4	22,5	50,2	72,7	27,3
França	1976	87,0	11,6	98,6	1,4	17,4	30,3	47,7	52,3
Irlanda	1968	86,4	11,9	98,3	1,7	20,1	54,2	74,3	25,7
Itàlia	1971	97,1	2,8	99,9	0,1	37,7	29,4	67,1	32,9
Luxemburg	1973	91,1	7,9	99,0	1,0	12,7	25,9	38,6	61,4
Països Baixos	1973	91,1	8,2	99,3	0,7	24,9	37,4	62,3	37,7
Regne Unit	1972	83,5	14,0	97,5	2,5	11,3	20,4	31,7	68,3
Espanya	1978	94,8	4,3	99,1	0,9	40,2	36,7	76,9	23,1
Catalunya	1978	93,1	6,5	99,6	0,4	36,2	44,3	80,4	19,6

NOTES: (1) Percentatge petites empreses sobre el total d'empreses.

(2) Percentatge mitjanes empreses sobre el total d'empreses.

(3) Percentatge PIMES empreses sobre el total d'empreses.

(4) Percentatge grans empreses sobre el total d'empreses.

(5) Percentatge ocupació en petites empreses sobre el total d'ocupació.

(6) Percentatge ocupació en empreses mitjanes sobre el total d'ocupació.

(7) Percentatge ocupació en PIMES sobre el total d'ocupació.

(8) Percentatge ocupació en grans empreses sobre el total d'ocupació.

ANY: Darrer any del qual es disposa de dades per a cada país.

Petita empresa: 1-49 treballadors

Mitjana empresa: 50-499 treballadors

Gran empresa: > 500 treballadors

- En el cas dels països comunitaris, les dades corresponen a la indústria manufacturera.

FONT: "Les petites et moyennes entreprises et l'artisanat dans la Communauté Européenne, 1980".

INE, "Censo industrial de España, 1978. Establecimientos industriales".

Quadre núm.13: Dimensió de les empreses industrials a les Comunitats Autònomes

	Pequeña 0-49				Mediana 50-499				Grande 500 en adelante				TOTAL			
	Estable- cimientos	Personas ocupadas	Potencia instalada	Estable- cimientos	Personas ocupadas	Potencia instalada	Estable- cimientos	Personas ocupadas	Potencia instalada	Estable- cimientos	Personas ocupadas	Potencia instalada	Estable- cimientos	Personas ocupadas	Potencia instalada	
Andalucía	21.356	103.843	679.384	634	69.627	754.996	54	59.014	641.628	22.044	232.484	2.076.008				
Aragón	7.943	47.452	280.249	313	38.250	297.420	23	19.019	355.606	8.279	104.721	933.276				
Asturias	3.649	20.927	139.486	169	25.345	269.407	32	64.900	1.509.111	3.850	111.172	1.918.004				
Baleares	3.916	20.599	80.547	84	8.773	24.688	1	621	1.176	4.001	29.993	106.371				
Canarias	3.425	15.148	53.482	94	12.614	75.445	3	3.322	37.455	3.522	31.084	166.382				
Cantabria	1.974	12.451	53.388	125	16.516	192.677	3	3.322	37.455	3.522	31.084	166.382				
Castilla-León	15.052	62.826	349.363	401	53.480	586.660	19	21.152	337.451	2.118	50.119	583.517				
Castilla-La Mancha	12.504	52.162	311.564	300	28.622	294.631	31	47.154	428.892	15.484	163.460	1.366.825				
Cataluña	34.037	258.887	1.111.920	2.395	316.992	1.893.610	7	8.973	94.187	12.811	89.757	700.381				
Galicia	12.338	59.260	303.811	402	49.017	1.893.610	130	140.317	980.391	36.562	716.196	3.985.122				
Extremadura	5.973	19.705	104.897	67	6.801	513.303	17	25.936	413.480	12.757	134.213	1.230.795				
La Rioja	2.202	14.973	110.094	113	6.801	50.271	11	4.481	11.726	6.051	30.987	166.895				
Madrid	12.073	99.947	984.780	872	10.574	37.661	6	3.617	11.097	2.321	29.164	158.851				
Murcia	5.113	31.587	232.089	204	115.389	603.170	70	102.058	467.019	13.015	317.394	2.054.968				
Navarra	2.849	20.059	136.176	225	18.363	227.148	16	10.269	149.070	5.333	60.219	608.307				
Valencia	20.680	167.424	599.685	1.047	116.026	265.215	17	16.450	208.017	3.091	63.320	609.409				
Vascongadas	8.138	71.556	591.750	998	135.695	498.919	40	44.833	453.674	21.767	328.283	1.552.279				
ESPAÑA	173.222	1.078.806	6.122.665	8.443	1.048.895	7.742.172	558	681.645	8.222.444	182.223	2.809.346	22.087.285				

Fuente: Censo Industrial de España 1978 (resúmenes provinciales). INE.

	Pequeña empresa						Mediana empresa						PYME					
	Estable- cimientos		Personas ocupadas		Potencia instalada		Estable- cimientos		Personas ocupadas		Potencia instalada		Estable- cimientos		Personas ocupadas		Potencia instalada	
	% R	% E	% R	% E	% R	% E	% R	% E	% R	% E	% R	% E	% R	% E	% R	% E	% R	% E
Andalucía	96,9	12,3	44,7	9,6	32,7	11,1	2,9	7,5	30,0	6,6	36,4	9,7	99,8	12,1	74,7	8,2	69,1	10,3
Aragón	95,9	4,6	45,3	4,4	30,0	4,6	3,8	3,7	36,5	3,6	31,9	3,8	99,7	4,5	81,8	4,0	61,9	4,2
Asturias	94,8	2,1	18,8	1,9	7,3	2,3	4,4	2,0	22,8	2,4	14,1	3,5	99,2	2,1	41,6	2,2	21,4	2,9
Baleares	97,9	2,3	68,7	1,9	75,7	1,3	2,1	1,0	29,2	0,8	23,2	0,4	100,0	2,2	97,9	1,4	98,9	0,8
Canarias	97,2	2,0	48,7	1,4	32,1	0,9	2,7	1,1	40,6	1,2	45,3	1,0	99,9	1,9	89,3	1,3	77,4	0,9
Cantabria	93,2	1,1	24,8	1,3	9,2	0,9	5,9	1,5	32,9	1,6	33,0	2,5	99,1	1,2	57,7	1,4	42,2	1,8
Castilla-León	97,2	8,7	38,4	5,8	25,6	5,7	2,6	4,7	32,7	5,1	43,1	7,6	99,8	8,5	71,1	5,5	68,7	6,8
Castilla-La Mancha	97,6	7,2	58,1	4,8	44,5	5,1	2,3	3,6	31,9	2,7	42,1	3,8	99,9	7,1	90,0	3,8	86,6	4,4
Cataluña	93,1	19,7	36,1	24,0	27,9	18,2	6,5	28,4	44,3	30,2	47,5	24,5	99,6	20,1	80,4	27,1	75,4	21,7
Galicia	96,7	7,1	44,1	5,5	24,7	4,9	3,2	4,8	36,5	4,7	41,7	6,6	99,9	7,0	80,6	5,1	66,4	5,9
Extremadura	98,7	3,5	63,6	1,8	62,8	1,7	1,1	0,8	21,9	0,6	30,1	0,7	99,8	3,3	85,5	1,2	92,9	1,1
La Rioja	94,9	1,3	51,3	1,4	69,3	1,8	4,9	1,3	36,3	1,0	23,7	0,5	99,8	1,3	87,6	1,2	93,0	1,1
Madrid	92,8	7,0	31,5	9,3	47,9	16,1	6,7	10,3	36,4	11,0	29,3	7,8	99,5	7,1	67,9	10,1	77,2	11,4
Murcia	95,9	2,9	52,4	2,9	38,2	3,8	3,8	2,4	30,5	1,8	37,3	2,9	99,7	2,9	82,9	2,3	75,5	3,3
Navarra	92,2	1,6	31,7	1,9	22,3	2,2	7,3	2,7	42,3	2,7	43,5	3,4	99,5	1,7	74,0	2,2	65,8	2,9
Valencia	95,0	11,9	51,0	15,5	38,6	9,8	4,8	12,4	35,3	11,1	32,1	6,4	99,8	12,0	86,3	13,3	70,7	7,9
Vascongadas	88,3	4,7	22,6	6,6	15,3	9,6	10,8	11,8	42,8	12,9	29,8	14,9	99,1	5,0	65,4	9,7	45,1	12,6
ESPAÑA	95,1	100,0	38,4	100,0	27,7	100,0	4,6	100,0	37,3	100,0	35,0	100,0	99,7	100,0	75,7	100,0	62,7	100,0

Fuente: Censo Industrial de España 1978. INE. NACIONAL A 10 NÚM

L'observació d'aquests quadres ens permet constatar:

- que a Catalunya, el terme mitjà de treballadors ocupats per establiment és de 19,17

- que el predomini pel que fa a l'ocupació total, pertany a la mitjana empresa

- que la proporció de petites i grans empreses se situa per dessota dels percentatges del conjunt espanyol, mentre que la de mitjanes empreses se situa per damunt.

- que un fenomen similar es produeix envers la resta de les Comunitats Autònomes. En aquest cas, Catalunya manté el màxim d'ocupació en mitjanes empreses, mentre que Astúries té el màxim per a les grans empreses i les Illes Balears per a les petites.

- que en comparació amb els països de la C.E.E. (excepte Grècia) l'ocupació en petites i mitjanes empreses és en general superior a Catalunya, mentre que és inferior la que es refereix a grans empreses.

Cal examinar ara aquest aspecte dimensional en relació amb els diferents sectors industrials. Per tal que l'anàlisi sigui significativa és adient de ponderar el percentatge d'ocupació en petites empreses amb l'ocupació global del sector.

D'acord amb aquest criteri el quadre núm. 15 ens permet d'afirmar que, a Catalunya, les petites empreses tenen, precisament segons aquest ordre, una notable incidència en els sectors de:

- la fusta, el suro i els mobles
- la fabricació de productes metàl·lics (excepte maquinària i material de transport)
- la indústria agroalimentària, les begudes i el tabac
- la indústria del calçat i de la confecció
- la indústria del paper i de les arts gràfiques
- la construcció de maquinària i equips mecànics
- les indústries de productes minerals no metàl·lics
- les indústries de transformació del cautxú i matèries plàstiques

Quadre núm. 15 : La petita empresa en els diferents sectors industrials de Catalunya.

	establiment	%PE	ocupació	%PE
11 Extracció i tractament de combustibles sòlids	8	62,5	1558	6,3
12 Extracció de petroli i gas natural	3	100	55	100
13 Refí de petroli	4	50	1103	4,62
15 Fabricació i distribució gas i electricitat	26	65,38	785	28,02
16 Captació i distribució aigua	905	64,86	1321	85,31
	<hr/>		<hr/>	
	946		4822	
21 Extracció i preparació minerals metàl.lics	4	25	210	0,95
22 Producció i primera transformació dels metalls	111	72,07	6818	16,43
23 Extracció minerals no metàl.lics ni energètics	229	91,27	4568	31,57
24 Indústries de productes minerals no metàl.lics	1788	91,89	38016	40,58
25 Indústria química	1025	76,49	56245	18,81
	<hr/>		<hr/>	
	3157		105857	
31 Fabricació productes metàl.lics (excepte mat. tram.)	6522	95,19	78509	56,76
32 Construcció maq. i equip mecànic	1774	88,22	46887	41,67
33 Maquinària d'oficina i ordinadors	12	83,33	3053	3,08
34 Construcció de maquinària i material elèctric	741	82,19	42055	17,31
35 Fabricació material electrònic	199	75,38	15569	16,26
36 Construcció de vehicles automòbils i llurs peces de recanvi	354	77,12	48141	7,62
37 Construcció naval, reparació i manteniment	103	89,32	2250	36,62
38 Construcció d'altre material de transport	109	77,06	8048	10,09
39 Fabr. inst. precisió, òptica i simil.	154	88,31	4816	32,25
	<hr/>		<hr/>	
	9968		249328	
41+42 Ind. Agroaliment. begudes i tabac	6868	95,18	62089	52,07
43 Indústria tèxtil	3581	81,63	132976	23,22
44 Indústria del cuir	341	90,03	8228	42,00
45 Ind. del Calçat i la confecció	2048	91,16	35402	45,01

46 Ind. de la fusta, suro i mobles	6816	98,15	38340	81,67
47 Paper i Arts Gràfiques	2059	92,08	41587	44,56
48 Transformació del cautxú i mat. plàstiques	1078	87,29	28870	39,33
49 Altres indústries manufactureres	455	91,65	8696	47,21
	<hr/>		<hr/>	
	23246		356183	

Font: Elaboració pròpia en base a les dades de "Catalunya i la CEE".

Convé per últim conèixer com es presenta la dimensió empresarial a les diferents comarques catalanes. Les dades disponibles pertanyen a l'estudi "Catalunya: Economía y territorio" (1) i són per tant referides a 1970. El càlcul s'ha realitzat sobre nombre d'establiments i no pas sobre ocupació total, això fa que la informació que apareix en el quadre núm. 16 permeti tan sols una gradació i no pas una quantificació de la variable dimensional.

L'esmentat quadre ens indica:

- que la petita empresa representa sempre més del 90% del total d'establiments i que aquest percentatge esdevé notablement fort en les comarques de poc nivell d'industrialització.

- que les mitjanes empreses se situen preferentment a l'Àrea Metropolitana de Barcelona, malgrat la desviació que l'existència d'algun establiment gran en comarques d'escassa presència industrial representa a nivell estadístic.

Quadre núm. 16

COMARQUES	Establiments per comarques		Establiments per nº treballadors				
	TOTAL	1-50		50-500		>500	
		TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
BAIX LLOBREGAT	3.114	2.889	92,8	206	6,6	19	0,6
BARCELONÈS	32.120	30.110	93,7	1.943	6,1	67	0,2
MARESME	2.985	2.813	94,2	167	5,6	5	0,2
VALLÈS OCCIDENT.	7.034	6.516	92,6	496	7,1	22	0,3
VALLÈS ORIENTAL	2.369	2.220	93,7	147	6,2	2	0,1
REGIO I	47.622	44.548	93,6	2.959	6,2	115	0,2
ALT EMPORDÀ	962	946	98,3	16	1,7	-	-
BAIX EMPORDÀ	1.036	1.006	97,1	29	2,8	1	0,1
GARROTXA	699	659	94,3	40	5,7	-	-
GIRONÈS	1.634	1.565	95,8	66	4,0	3	0,2
LA SELVA	880	844	95,9	34	3,9	2	0,2
REGIO II	5.211	5.020	96,3	185	3,6	6	0,1
ALT CAMP	354	340	96,0	13	3,7	1	0,3
ALT PENEDEÈS	834	795	95,3	39	4,7	-	-
BAIX PENEDEÈS	379	371	97,9	8	2,1	-	-
GARRAF	635	605	95,3	26	4,1	4	0,6
TARRAGONÈS	1.215	1.151	94,7	63	5,2	1	0,1
REGIO III	3.417	3.262	95,5	194	4,3	6	0,2
BAIX CAMP	1.203	1.166	96,9	37	3,1	-	-
CONCA DE BARBERÀ	217	206	94,9	11	5,1	-	-
PRIORAT	56	54	96,4	2	3,6	-	-
RIBERA	162	159	98,2	2	1,2	1	0,6
REGIO IV	1.638	1.585	96,8	52	3,1	1	0,1
BAIX EBRE	485	475	97,9	10	2,1	-	-
MONTSIÀ	379	369	97,4	10	2,6	-	-
TERRA ALTA	67	66	98,5	1	1,5	-	-
REGIO V	931	910	97,7	21	2,3	-	-
CERDANYA	135	135	100	-	-	-	-
OSONA	1.535	1.446	94,2	87	5,7	2	0,1
RIPOLLÈS	340	307	90,3	32	9,4	1	0,3
REGIO VI	2.010	1.888	93,9	119	5,9	3	0,2
ANOIA	1.032	957	92,7	73	7,1	2	0,2
BAGES	1.842	1.734	94,1	100	5,4	8	0,5
BERGADÀ	433	403	93,1	27	6,2	3	0,7
SOLSONÈS	100	96	96,0	4	4,0	-	-
REGIO VII	3.407	3.190	93,6	204	6,0	13	0,4

GARRIGUES	140	137	97,9	3 2,1	-
LA NOGUERA	351	339	96,6	12 3,4	-
SEGARRA	157	153	97,5	4 2,5	-
SEGRIÀ	1.523	1.485	97,5	38 2,5	-
URGELL	357	347	97,2	10 2,8	-
REGIO VIII	2.528	2.461	97,3	67 2,7	-
ALT URGELL	162	158	97,5	4 2,5	-
PALLARS JUSSÀ	179	173	96,6	6 3,4	-
PALLARS SOBIRÀ	48	47	97,9	- -	1 2,1
VALL D'ARAN	48	47	97,9	1 2,1	-
REGIO IX	437	425	97,3	11 2,5	1 0,2
TOT CATALUNYA	67.201	63.289	94,2	3.767 5,6 145	0,2

5.- RELACIONS DE LA DIMENSIÓ EMPRESARIAL AMB ALTRES PARÀMETRES

De la diversitat de paràmetres amb què se sol comparar la dimensió de les empreses hem fet una agrupació a tres nivells en funció de les dades disponibles.

El primer grup de relacions, per a les quals hem elaborat una informació específica, comprèn aquelles que vinculen la dimensió amb el valor afegit per persona (productivitat), amb el cost per assalariat, amb les inversions i amb l'arribada de capital estranger.

Vegem a aquest propòsit els quadres nùms. 17 i 18. La seva lectura ens permet de constatar:

- uns sectors en els quals l'ocupació en petites empreses se situa per damunt del 30% de l'ocupació total:

- . aigua, gas i electricitat
- . alimentació, begudes i tabac
- . ciur, vestit i calçat
- . fusta i suro
- . paper i arts gràfiques
- . ceràmica, vidre i ciment

Si excloem el cas anòmal de l'aigua, gas i electricitat, la resta d'aquests sectors presenten unes característiques gairebé comunes:

- escàs Valor Afegit Brut (VAB) per persona
- baix cost de personal assalariat
- inversions per lloc de treball per dessota de la mitjana catalana

- inversió estrangera molt petita

Alguns sectors mantenen tamnateix excepcions significatives:

- en el sector d'alimentació, begudes i tabac el VAB és considerable, com també ho és en el de paper i arts gràfiques
- també en el sector de l'alimentació, la inversió estrangera se situa per damunt de la mitjana catalana.

VALOR AFEGIT BRUT I PERSONES OCUPADES (1979)

COSTOS DE PERSONAL ASSALARIAT I PERSONES OCUPADES (1979)

	CATALUNYA				ESPANYA				CATALUNYA				ESPANYA												
	VAB (millions pts)	Occupació (persones)	VAB/pe (mlers pts)	VAB (millions)	Occupació (persones)	VAB/pe (mlers)	Costos (millions)	Occupació (persones)	Cost/E (mlers)	Cost/Pe (millions)	Occupació (persones)	Cost/Em. (mlers)	VAB/pe (mlers pts)	Cost/assalariat (mlers pts)	Inversió/1loc treball (mlers pts)	Inv.estr./1loc treball (mlers de pts.)	% petites empr. s/Ocup. total	% petita i mitj. s/Ocup. total							
MINERIA I PETROLI	23.692	8.635	2.744	205.024	113.479	1.807	7.929	8.395	944	110.460	110.411	1.000	57.102	21.450	2.662	23.637	20.666	1.144	91.280	86.427	1.056				
AIGUA, GAS I ELECTRICITAT	57.102	21.450	2.662	256.454	89.591	2.862	23.637	20.666	1.144	91.280	91.280	1.056	86.244	69.600	1.239	31.255	59.014	530	164.184	359.416	457				
ALIMENTACIÓ, BEGudes I TABAC	128.457	144.341	890	189.744	228.825	829	79.603	138.821	573	118.436	216.113	548	59.307	68.487	866	40.306	39.632	699	180.166	273.734	658				
INDUSTRIES TEXTILS	59.307	68.487	866	286.986	355.624	807	40.306	57.632	699	180.166	212.274	543	31.974	47.959	667	22.889	39.696	577	115.314	155.667	741				
CUIR, VESTIT I CALÇAT	31.974	47.959	667	171.806	263.066	653	22.889	39.696	577	115.314	115.412	741	75.130	50.383	1.491	34.680	47.563	729	115.412	155.667	741				
PAPER I ARTS GRAFIQUES	75.130	50.383	1.491	249.205	164.890	1.511	34.680	47.563	729	115.412	115.412	741	123.981	98.238	1.262	81.193	96.024	846	228.106	282.967	806				
INDUSTRIES QUIMIQUES	123.981	98.238	1.262	389.667	291.270	1.338	81.193	96.024	846	228.106	228.106	806	35.465	39.629	895	22.046	36.585	603	110.315	190.685	579				
CERÀMICA, VIDRE I CIMENT	35.465	39.629	895	174.496	203.361	858	22.046	36.585	603	110.315	110.315	579	14.331	10.618	1.350	7.317	10.373	705	115.029	145.034	793				
IND. METÀL·LIQUES BÀSIQUES	14.331	10.618	1.350	193.040	146.512	1.318	7.317	10.373	705	115.029	115.029	793	282.488	260.177	1.086	218.192	248.886	877	794.119	941.019	844				
TRANSFORMATS METAL·LICS	282.488	260.177	1.086	154.404	197.940	780	218.192	248.886	877	794.119	794.119	844	154.404	197.940	780	135.291	170.414	794	748.512	985.816	759				
CONSTRUCCIÓ	154.404	197.940	780	881.582	1.145.914	769	135.291	170.414	794	748.512	748.512	759	TOTAL PRODUCCIÓ INDUSTRIAL	1.072.575	1.016.455	1.055	4.463.626	4.438.346	1.006	704.291	934.069	754	2.891.333	3.959.563	730

Font: Elaboració pròpia sobre la base a les dades de "Renta Nacional de España 1979 y su distribución provincial. BC.BILBAO 1982.

Quadre nfm. 18

DIMENSIO EMPRESARIAL, VALOR AFEGIT, COSTOS DE PERSONAL, INVERSIÓ I INVERSIÓ ESTRANGERA

	VAB/persona (mlers pts) 1979	Cost/assalariat (mlers pts) 1979	Inversió/1loc treball (mlers pts) 1971-79	Inv.estr./1loc treball (mlers de pts.) 1970-79	% petites empr. s/Ocup. total	% petita i mitj. s/Ocup. total
MINERIA I PETROLI	2.744	944	5.035	-	22	47
AIGUA, GAS I ELECTRICITAT	2.662	1.144	14.703	-	64	100
ALIMENTACIÓ, BEGudes I TABAC	1.239	530	619	74	52	87
INDUSTRIES TEXTILS	890	573	352	7	23	87
CUIR, VESTIT I CALÇAT	866	699	110	4	44	99
PAPER I ARTS GRAFIQUES	667	577	139	-	82	100
INDUSTRIES QUIMIQUES	1.491	729	514	24	45	85
CERÀMICA, VIDRE I CIMENT	1.262	846	1.916	193	26	82
IND. METAL·LIQUES BÀSIQUES	895	603	881	23	41	79
TRANSFORMATS METAL·LICS	1.350	705	881	51	16	80
CONSTRUCCIÓ	1.086	877	518	-	32	65
TOTAL SECTOR SECUNDARI	1.055	754	877	48	36	80

Font: Elaboració pròpia sobre la base de les dades de "Renta Nacional de España 1979 y su distribución provincial". BC.BILBAO 1982

"Catalunya i la CEE". Llibre Blanc. Institut d'Investigacions Econòmiques. Barcelona 1982

Una conclusió per aquest primer grup de variables podria ésser la de la relació directa entre la petita dimensió i els baixos nivells de VAB, de costos de personal, d'inversió i de capital estranger, sense que això exclogui que altres sectors de dimensió mitjana com el tèxtil, pateixin de problemes molt similars.

El segon grup de relacions permet l'anàlisi de l'excedent d'explotació, de la intensitat de capital, del nivell d'especialització (envers el total espanyol) i del caràcter expansiu o regressiu del sector. Malgrat que la classificació sectorial de l'estudi que ens ha servit de base "La especialización manufacturera en Catalunya" (2) no és la mateixa que la que venim utilitzant, hem considerat útil l'exposició dels seus resultats en els quadres nùms. 19, 20, 21, 22 i 23.

Quadre nùm. 19: Estructura de costos per sectors, any 1975

CATALUNYA					
SECTOR	Coste energia y combustible	Coste de Materias Primas y Servicios	Coste de Personal	Excedente bruto de Explotación.	TOTAL VALOR PRODUCCION
1. ALIMENTACION.	0,99	74,87	8,22	15,92	100
2. BEBIDAS.	2,55	46,75	24,1	26,6	100
3. HILADOS Y TEJIDOS.	2,41	53,41	23,2	20,98	100
4. GENEROS DE PUNTO.	0,66	53,84	21,0	24,5	100
5. OTRAS INDUSTRIAS TEXTILES.	2,06	54,67	27,9	15,37	100
6. CONFECCION TEXTIL.	0,46	52,08	25,3	22,16	100
7. CURTIDO, CUERO Y CALZADO.	0,94	57,73	14,1	27,23	100
8. MADERA, CORCHO.	2,34	54,09	23,5	20,07	100
9. MUEBLES MADERA.	1,18	43,55	34,2	21,07	100
10. PASTA PAPEL.	7,55	48,50	15,4	28,55	100
11. MANIPULADOS PAPEL.	0,73	62,29	18,0	18,98	100
12. ARTES GRAFICAS.	0,76	42,88	30,8	25,56	100
13. QUIMICA BASICA.	9,03	55,83	11,9	23,24	100
14. MATERIA PLASTICA.	6,79	56,02	18,2	18,99	100
15. PRODUCTOS QUIMICOS DESTINADOS A LA AGRICULTURA.	1,03	47,01	9,5	42,46	100
16. PRODUCTOS QUIMICOS DESTINADOS A LA INDUSTRIA.	1,79	59,55	16,4	22,26	100
17. PRODUCTOS FARMACEUTICOS.	0,49	45,60	16,3	32,61	100
18. PRODUCTOS QUIMICOS CONSUMO FINAL	0,72	53,17	16,3	29,81	100
19. FABRICAC. PRODUCTOS CAUCHO.	1,78	44,31	24,3	29,61	100
20. TRANSFORMADOS MATERIAS PLASTICAS.	1,11	46,23	15,2	37,46	100
21. TRANSFORMADOS TIERRA, CERAMICA Y CONSTRUCCION	18,50	16,63	41,4	23,47	100

(Continuación)

CATALUNYA.

22.	VIDRIO.	8,08	25,57	33,9	32,45	100
23.	CEMENTO, CAL, YESO.	2,78	45,63	28,5	23,09	100
24.	METALICA BASICA.	4,03	60,37	10,5	25,10	100
25.	TRANSFORMADOS METAL EXCEPTO MAQUINARIA.	2,00	59,40	32,0	6,60	100
26.	MAQUINARIA NO ELECTRICA.	1,40	58,98	33,3	6,32	100
27.	CONSTRUCCION MAQUINARIA PARA ENERGIA ELECTRICA.	1,31	56,27	31,9	10,52	100
28.	ELECTRONICA.					
29.	MAQUINARIA, APARATOS, MATERIAL ELECTRICO.					100
30.	MATERIAL TRANSPORTE.	0,97	53,47	25,1	20,46	100
31.	FABRILES DIVERSAS.	1,02	45,62	34,5	18,86	100
	MEDIA SIMPLE.	2,8	50,9	23,0	23,3	100

FUENTE: Elaboración propia en base E.P.I.

Quadre núm. 20: Intensitat de capital per sectors: 1975

SECTORES CON ELEVADA INTENSIDAD DE CAPITAL

- 14. Materias plásticas y fibras artificiales
- 13. Química básica
- 10. Pasta de papel
- 24. Metálica básica
- 22. Vidrio
- 15. Productos químicos destin. agricultura
- 19. Productos de caucho

SECTORES CON INTENSIDAD MEDIA DE CAPITAL

- 30. Material de transporte
- 2. Bebidas
- 16. Productos químicos destinados a la industria
- 12. Artes gráficas
- 20. Transformados de materias plásticas
- 11. Manipulados de papel
- 21. Material de tierra y cerámica para construcción
- 17. Productos farmacéuticos
- 23. Cemento, cal, yeso y sus derivados.

SECTORES CON INTENSIDAD BAJA DE CAPITAL.

- 3. Hilados y tejidos.
- 5. Otras industrias textiles.
- 8. Madera y corcho.
- 4. Géneros de punto.
- 27. Maquinaria y aparatos para la producción de energía eléctrica.
- 18. Otros productos químicos de consumo final.
- 1. Alimentación.
- 25. Transfor. de metales excepto maquinaria.
- 26. Maquinaria no eléctrica.
- 29. Maquinaria eléctrica.
- 7. Curtidos, cuero y calzado.
- 31. Industrias fabriles diversas.
- 28. Electrónica.
- 6. Confección textil.
- 9. Muebles de madera.

Quadre núm. 21: Nivell d'especialització

SECTORES CON ESPECIALIZACION EN CATALUNYA

(De mayor a menor especialización en Catalunya)

- 3.- HILADOS Y TEJIDOS
- 4.- GENEROS DE PUNTO
- 11.- MANIPULADOS DE PAPEL
- 14.- MATERIAS PLASTICAS Y FIBRAS ARTIFICIALES.
- 17.- PRODUCTOS FARMACEUTICOS
- 18.- OTROS PRODUCTOS QUIMICOS DESTINADOS AL CONSUMO FINAL.
- 20.- TRANSFORMADOS DE MATERIAS PLASTICAS
 - .- PASTA DE PAPEL
- 16.- PRODUCTOS QUIMICOS DESTINADOS A LA INDUSTRIA
- 27 + 28 + 29.- MAQUINARIA ELECTRICA (1)
- 26.- MAQUINARIA NO ELECTRICA
- 12.- ARTES GRAFICAS
- 31.- FABRILES DIVERSAS
- 6.- CONFECCION TEXTIL

Quadre n.ºm. 22: sectors expansius i regressius

SITUACION INDUSTRIALES DINAMICAS EN CATALUNYA 1965-1975

	TASAS CRECIMIENTO ANUAL ACUMULATIVO		
	VALOR PRODUCCION	EMPLEO	
	1965-75	1971-75	1965-75 1971-75
MATERIAL DE TRANSPORTE	15,6	11,7	9,9 3,9
INDUSTRIA QUIMICA	12,7	6,2	3,1 1,1
Industria farmacéutica	19,1	13,8	6,0 5,2
Materias plásticas	16,7	12,4	16,1 2,1
Industrias químicas orgánicas de base	9,6	9,4	2,3 2,0
Fibras artificiales y sintéticas.	9,5	5,1	1,9 - 4,9
Industrias químicas inorgánica de base.	7,1	11,9	2,7 4,7
Industria perfumería y jabones de tocador.	8,3	1,0	1,1 - 3,9
Pinturas, barnices y tintas.	7,4	1,6	- 3,6 - 9,3
Colorantes y pigmentos.	5,0	- 3,9	- 0,5 0,7
Adhesivos y aprestos	3,2	- 2,1	0 4,7
Fabricación de abonos	2,8	2,0	- 6,4 - 3,3
ARTES GRAFICAS	11,8	11,8	3,6 6,6
TRANSF. DE MATERIAS PLASTICAS.	11,5	9,9	3,4 3,0
INDUSTRIAS DEL PAPEL.	11,1	6,9	2,2 2,6
Pasta de papel	8,0	0,4	0,9 0,7
Manipulados de papel	14,3	15,1	1,9 2,7
TRANSFORMADOS METALICOS.	11,1	9,8	2,2 2,6
PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS.	10,9	11,4	0,6 0,8
Fabricación de prod. derivados del cemento.	34,6	12,3	1,6 2,0
Fabricación de vidrio.	10,2	11,9	1,4 1,1
Manipulados de vidrio.	6,8	2,3	2,2 - 3,9
ALIMENTACION	10,4	8,3	4,2 3,9
METALICA BASICA	8,8	10,5	- 0,4 4,5
PRODUCTOS DE CAUCHO	8,6	12,3	1,0 0,5

SECTORES REGRESIVOS EN CATALUNYA 1965-1975

	CRECIMIENTO ANUAL ACUMULATIVO		
	VALOR PRODUCCION	EMPLEO	
	1965-75	1971-75	1965-75 1971-75
MUEBLES DE MADERA	8,2	5,4	2,0 2,1
CUERO, CALZADO Y CONFECCION	6,4	2,1	1,7 1,1
Confección de prendas de piel y cuero.	16,4	8,1	3,0 1,1
Fabricación de curtidos.	10,0	2,5	1,3 0,6
Industria de artículos de piel.	6,3	3,1	- 0,7 - 2,8
Industria de la confección en serie.	5,4	4,0	3,0 1,1
BEBIDAS	5,0	6,6	0,7 - 0,8
INDUSTRIA TEXTIL.	4,1	2,6	- 1,5 - 1,5
MADERA Y CORCHO.	3,1	8,7	- 3,2 7,0
SECTOR INDUSTRIAL	9,1	7,2	1,5 1,5

FUENTE: Elaboración propia en base EIE-EPI.

La interpretació d'aquests quadres ens permet de constatar que els sectors industrials que hem assenyalat són aquells amb major participació de petites empreses:

- registren un tipus mitjà d'excedent brut d'explotació
- se situen generalment entre aquells que tenen una baixa intensitat de capital (excepte en el cas del paper i de les arts gràfiques)
- no caracteritzen d'una manera significativa l'especialització industrial de Catalunya
- es configuren irregularment pel que es fa a l'evolució de la producció i de l'ocupació. Així, per exemple, el paper i les arts gràfiques, la ceràmica, vidre i ciment i l'alimentació tindrien una tendència dinàmica, mentre que fusta i suro, cuir, vestit i calçat i begudes es podrien qualificar de regressives en l'àmbit català.

El darrer grup de relacions ens presenta l'exportació, el nivell de formació, la recerca i tecnologia, les formes de gestió, la tipologia dels productes i la presència de capital estranger com a elements d'interès en relació amb la dimensió de l'empresa.

La informació respecte a aquests temes és extreta del llibre "Dinàmica exportadora en la petita i mitjana empresa catalana" (5), el qual, a falta de dades estadístiques treballà sobre les respostes que 167 empreses feren a una enquesta prèvia. Els percentatges, doncs, i si no s'indica el contrari, es refereixen a aquest col·lectiu. Els resultats molt útils obtinguts ens obliguen a reproduir 20 quadres (dels núms. 23 al 42).

(5) Dinàmica exportadora en la petita i mitjana empresa catalana. Alícia Arrufat. Servei d'Estudis de Banca Catalana. Barcelona 1981.

L'exposició de respostes que figura en els quadres anteriors ens permet de conformar una petita empresa catalana amb les característiques següents:

- notable capacitat exportadora en els sectors de pell i cuir, fusta i suro, i tèxtil i confecció.
- presència de capital estranger en general reduïda, a excepció dels sectors metal·lúrgic i d'alimentació.
- manteniment de pocs contractes d'assistència tècnica.
- una tecnologia autoqualificada de complexa (enfront de les altres possibilitats de convencional o avançada).
- nivell de competitivitat interior jutjat satisfactori i de competitivitat exterior "mitjà".
- mínima presència de titulats superiors (o cap o un en el 70% dels casos), excepció feta de les empreses del sector químic, i situació similar pel que fa a tècnics de grau mitjà.
- petita participació a la plantilla dels professionals de gestió, sense que per altra banda es destinin fons als reciclatges.
- gestió plasmada en organigrama en gairebé la meitat dels casos
- escassa determinació dels objectius i dels pressupostos anyals i plurianyals, amb consciència, però, de resultats insatisfactoris
- molt petites dotacions per a la recerca, sense un departament independent de recerca, sense titulats superiors que investiguin, amb molt poc personal qualificat que ho faci, però amb una certa cooperació en aquest camp amb empreses estrangeres.

Conclusions "objectives" de l'aproximació econòmica

Serà adient de fer ara una síntesi de les conclusions més destacades que hem establert en cada un dels apartats anteriors. Serà interessant de relacionar aquestes dades "objectives", és a dir, fruit de les referències estadístiques, amb aquelles que es desprenen de les impressions "subjectives" que ens venen donades pel despulament de l'enquesta realitzada.

Advertiment previ a les conclusions el constitueix la relativa validesa d'aquestes informacions estadístiques establertes per mitjà de fons, períodes i sectorialitzacions diferents, i desvirtuades per la presència d'una activitat submergida proporcionalment important.

Presentem, doncs, les principals consideracions que jutgem convenient d'incloure aquí per raó de llur grau de generalització:

- a Catalunya hi ha al voltant de 80.000 patrons no agraris, en la seva gran majoria pertanyents a la petita empresa (a la mitjana i gran empresa no figuren com a patrons, sinó com a gerents o càrrecs directius)

- a Catalunya el predomini dimensional correspon a la mitjana empresa, si bé la ocupació en petites empreses continua essent major que no en la CEE

- el pes de les petites empreses és notable a les comarques amb poc nivell d'industrialització, mentre que les mitjanes es presenten a les zones manufactures tradicionals i les grans a l'Àrea Metropolitana de Barcelona.

- la relació dimensió productivitat malgrat una tendència inversa, compta amb algunes excepcions significatives (paper i arts gràfiques, alimentació i begudes, fabricació de productes metàl·lics)

- el cost de personal a les petites empreses és més baix que no a les mitjanes i grans

- les inversions per lloc de treball són a les petites empreses per dessota de la mitjana catalana, la qual cosa es correspon amb una baixa intensitat de capital

- l'excedent d'explotació és de caràcter mitjà

- les petites empreses no tenen un mateix signe evolutiu: algunes (paper i arts gràfiques, ceràmica, vidre i ciment, i alimentació) tenen un caràcter dinàmic, mentre que d'altres (fusta i suro, cuir, vestit i confecció, i begudes) es poden qualificar d'estancades o àdhuc de regressives.

- una notable capacitat exportadora en alguns sectors (pell i cuir, fusta i suro, tèxtil i confecció)

- nivell de competitivitat interior jutjat satisfactori, disposant d'una tecnologia autoqualificada de complexa, amb una presència escassa de titulats superiors o mitjans, amb un nivell mínim de planificació i sense gairebé recerca,

Exportacions de les indústries catalanes
(en milions de pessetes)

Sectors	A		B		B/A	
	Totes les empreses		Empreses grans o vinculades		%	
	1975	1978	1975	1978	1975	1978
Pell, cuir i manufactures ¹	4.935	10.137	934	2.245	19	22
Fusta, suro i manufactures	3.073	4.709	—	—	—	—
Paper, editorial i arts gràfiques	6.937	12.997	2.735	6.678	39	50
Tèxtils i confecció	13.217	31.523	1.480	4.089	11	13
Productes químics	10.280	25.253	5.420	15.407	53	61
Material construcció, ceràmica i vidre ²	3.497	18.580	2.166	15.741	62	95
Productes metàl·lurgics	37.627	73.420	23.385	46.525	62	63
TOTAL	79.566	174.619	36.120	90.765	45	52
TOTAL EXPORTACIONS	93.570	208.023				
PERCENTATGE	84 %	84 %				

1. Inclou calçat.
2. Inclou ciment.

FONT: Elaboració pròpia amb dades de Catalunya Exports, Fomento de la producció, «Campeones de la exportación española», Fomento de la producció, «Las 1.500 mayores empresas españolas».

QUADRE 24

Capital estranger en indústries petites i mitjanes de Catalunya

Sector	% sobre total capital estranger de cada sector
Metallúrgic	36
Químic	18
Alimentació	24
Altres	46
Tots els sectors	28

FONT: Elaboració pròpia amb dades d'Economia Industrial, anys 1965-77.

QUADRE 25

Empreses amb capital estranger, segons dimensió de la plantilla

Plantilla	Empreses amb capital estranger	%	Totes les empreses	%
Ménys de 25 treballadors	2	6,9	38	24
De 25 a 100 treballadors	6	20,7	63	40
De 101 a 500 treballadors	21	72,4	54	35
TOTAL	29	100,0	156	100

QUADRE 26

Transferència de tecnologia i dimensió de les empreses

Dimensió	Totes les empreses	Amb contracte d'assistència tècnica	%
Amb menys de 25 treballadors	40	9	23
Amb més de 25 treballadors	116	35	30
Amb més de 100 treballadors i menys de 500	49	22	45

QUADRE 27

Qualificació de la tecnologia segons dimensió de les empreses (%)

Tipus de tecnologia	Dimensió de les empreses			
	< 25 treballadors	25-100	100-250	> 250
Convencional	28	19	14	8
Complexa	46	57	60	67
Avançada i/o secreta	26	24	26	25
TOTAL	100	100	100	100
Número d'empreses	39	67	12	12

Nivell tècnic i dimensió de les empreses (%)

-34-

Nivell tècnic	Nombre de treballadors		
	< 25	26-100	> 100
Respecte competència interior			
Alt	58	71	91
Mitjà	42	29	7
Baix	0	0	2
TOTAL	100	100	100
Nombre d'empreses	36	69	53
Respecte competència exterior			
Alt	22	32	40
Mitjà	44	51	54
Baix	34	17	6
TOTAL	100	100	100
Nombre d'empreses	32	63	50

QUADRE 29

Títulats superiors segons dimensió de les empreses (%)

Nombre de títulats superiors	Nombre de treballadors						
	< 25	26-50	51-100	101-250	251-500	< 50	> 50
Cap	42	38	30	13	0	40	15
Un	39	30	10	10	0	34	8
Més d'un:							
1-2 %	0	0	20	35	75	0	38
3-5 %	0	17	25	30	25	9	28
> 5 %	18	15	15	12	0	18	11
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100
Nombre d'empreses	38	47	20	40	12	85	72

QUADRE 30

Títulats superiors segons els sectors

Sectors	Nombre de títulats superiors									
	En empreses de menys de 50 treballadors					En empreses de més de 50 treballadors				
	> 1 (en % plantilla)					> 1 (en % plantilla)				
	0	1	3-5	> 5	0	1	1-2	3-5	> 5	
Manufactures i semimanufact. diverses	8	7	3	1	4	4	4	2	0	
Manufactures i semimanufact. metall i plàstic	8	8	0	2	3	1	9	7	0	
Confecció	2	2	1	0	4	0	3	0	0	
Productes químics	1	1	0	3	0	0	0	4	7	
Maquinària i equipament	4	4	2	7	1	0	7	2	0	
Aparells i utilitatge	9	6	1	0	0	1	3	3	1	
Material elèctric	3	3	1	1	0	0	1	2	0	

QUADRE 31

Relació tècnics/plantilla

Nombre de treballadors	Nombre de tècnics en % de la plantilla				Nombre d'empreses
	0	1-5 %	6-10 %	> 10 %	
< 25	26	16	24	34	100 (38)
26-50	2	39	37	22	100 (46)
51 > 500	3	38	34	26	100 (74)

QUADRE 32

Nivell de la gestió i dimensió de les empreses

Nombre de treballadors	Empreses amb organigrama (a)	Totes les empreses (b)	a/b %
< 25	17	40	44
26-100	52	70	74
101-250	36	42	86
251-500	11	12	92
TOTAL	116	164	71

Nombre de treballadors	Empreses que es fixen objectius i pressupostos anuals (a)	Totes les empreses (b)	a/b %
< 25	10	40	25
26-100	47	70	67
101-500	32	42	76
> 500	12	12	100
TOTAL	101	164	62

QUADRE 35

Nivell de la gestió i dimensió de les empreses

Nombre de treballadors	Empreses amb professionals de la gestió (a)	Totes les empreses (b)	a/b %
< 25	7	40	18
26-100	19	46	41
101-500	16	24	67
501-1000	28	42	67
> 1000	10	12	83
TOTAL	80	164	49

QUADRE 37

Nivell de la gestió segons dimensió de les empreses

Nombre de treballadors	Totes les empreses (a)	Resultat positiu en els quatre primers indicadors de gestió (b)		Resultat positiu en almenys tres d'aquests indicadors (c)	
		b/a %	c/a %	b/a %	c/a %
< 25	40	2	5	6	15
26-50	46	9	20	23	50
51-100	24	6	25	13	54
101-250	42	15	36	31	74
251-500	12	6	50	11	92
TOTAL	164	38	23	84	51

QUADRE 38

Empreses amb departament independent de recerca

Nombre de treballadors	Nombre d'empreses amb activitat de R.D. (a)	Totes les empreses (b)	a/b %
< 25	0	40	0
26-100	10	70	14
101-500	12	54	22
TOTAL	22	164	13

QUADRE 39

Personal de recerca (titulats superiors)

Nombre de treballadors	Empreses de menys de 50 treballadors (%)	Empreses de més de 50 treballadors (%)
< 25	47	38
26-100	32	26
101-500	21	36
TOTAL	100	100
Nombre d'empreses	34	47

QUADRE 41

Despeses en R.D.

Despeses en recerca com a % de vendes	Totes les empreses (%)	Empreses < 50 treballadors	Empreses > 50 treballadors
< 1	32	12	44
1-3	40	42	39
3-6	15	21	11
6-10	8	13	5
> 10	5	12	—
TOTAL	100	100	100
Nombre d'empreses	60	24	36

Nombre de treballadors	Empreses que es fixen objectius a més d'un any (a)	Totes les empreses (b)	a/b %
< 25	13	40	33
26-100	33	70	48
101-500	33	54	61
TOTAL	79	164	48

QUADRE 36

Empreses que destinen fons a la formació de directius segons dimensió

Nombre de treballadors	Nombre d'empreses (a)	Totes les empreses (b)	a/b %
< 25	4	40	10
26-50	13	46	28
51-100	42	78	54

QUADRE 40

Personal de recerca (personal qualificat)

Personal qualificat	Empreses de menys de 50 treballadors (%)	Empreses de més de 50 treballadors (%)
1	32	15
2-3	53	40
> 3	15	45
TOTAL	100	100
Nombre d'empreses	34	47

QUADRE 42

Cooperació amb empreses estrangeres per a la recerca

	Empreses que cooperen	Totes les empreses
Empreses participades per capital estranger	53	18
Empreses no participades per capital estranger	47	82
TOTAL	100	100
Empreses de:		
Menys de 50 treballadors	21	52
De 51 a 100 treballadors	21	15
Més de 100 treballadors	58	33
TOTAL	100	100
Empreses de productes químics	37	13
Empreses d'aparells i utilitatge	26	15
Empreses d'altres sectors	37	72
TOTAL	100	100
Empreses amb contractes d'assistència tècnica	60	32
Empreses sense contractes d'assistència tècnica	32	68
TOTAL	100	100
Nombre d'empreses	19	167

2a. part: LA PETITA EMPRESA A CATALUNYA: PERFIL DE LA PERSONA-
=====

LITAT I DE LA PROFESSIONALITAT DE L'HOME D'EMPRESA
=====

Introducció

Vist el marc general de la petita empresa a Catalunya amb totes les seves limitacions, intentarem ara de considerar, a través d'una mostra de petits empresaris, quina és la personalitat i la professionalitat de l'home que, d'una manera molt personal, gestiona i realitza la funció essencial de la petita empresa a Catalunya.

Així mateix, intentarem d'examinar successivament la teoria que fonamenta les nostres hipòtesis de recerca, procurant d'esbossar-ne les dificultats d'identificació de la petita empresa, els seus avantatges i inconvenients, la gestió empresarial i la seva teoria, la problemàtica de la financiació, la de la formació i la de l'associacionisme empresarial.

En un segon moment, farem l'anàlisi del procediment per a treure un material de les converses amb els nostres petits empresaris, tractant d'exposar-ne el seu contingut tant des del punt de vista quantitatiu com qualitatiu.

Les nostres conclusions generals voldran únicament fer la síntesi d'una gran complexitat d'informacions, que podran constituir una bona pauta per a una política eficaç i adequada per tal de respondre als requeriments empresarials manifestats al llarg de tota aquesta anàlisi.

1.- LA TEORIA QUE FONAMENTA LES HIPÒTESIS DE RECERCA

1.1.- Dificultats d'identificació de la petita empresa

No hi ha pas una definició que sigui precisa i compartida per la majoria d'autors que han tractat el tema. Malgrat tot, es pot parlar d'un cert consens en l'elecció de criteris que permetin diferenciar les petites empreses de les mitjanes o grans.

La llei universal de la facilitat ha fet que, per definició, s'emprés el nombre d'empleats com a indicador únic que delimités la seva dimensió; però no pot escapar a ningú que hi ha molts d'altres criteris que poden formar part d'aquesta delimitació. Així, per exemple, la xifra de negocis (que té el famós inconvenient de trobar-se estretament lligada al cost de les matèries primeres), l'accés als mercats financers (on normalment les petites empreses es troben en inferioritat de condicions per a recórrer als mercats públics per falta de fons), el capital invertit (encara que, per sectors, pot ésser un indicador extraordinàriament enganyós), el consum d'energia (amb la dificultat real d'establir uns mínims), el tipus de producte (tot i que, no per la quantitat, sinó per la qualitat, la petita empresa pot superar la mitjana i la gran), etcètera, etcètera...

L'indicador òptim seria el que pogués combinar tots aquests elements. Però la quasi impossibilitat d'obtenir dades que, a més, haurien d'ésser homogènies, fa que, per simplificació, es parteixi de la xifra d'ocupació com a element definitori.

Les definicions numèriques són, per totes aquestes i d'altres raons, extraordinàriament febles; no hi ha tampoc acord pel que fa al nombre de treballadors. En el nostre estudi, apliquem un criteri, sovint utilitzat, que qualifica com a petites aquelles empreses amb una plantilla de treballadors fixs inferior a les 50 persones. És el criteri que defineix com a mitjanes empreses les que van fins a 500 treballadors, mentre que les grans són les de més de 500.

Per damunt d'aquestes dificultats dels nombres i del criteri nostre efectivament adoptat, cal puntualitzar que la característica fonamental de la petita empresa és la que es concreta en el "tipus d'actuació" que adopta la Direcció de l'Empresa a l'hora de resoldre els problemes que li planteja l'entorn.

Aquest tipus d'actuació a la petita empresa es concreta en la personalització de la mateixa; és a dir, l'empresari, a més d'ocupar-se personalment, o amb un reduït nombre de quadres, dels diferents aspectes tècnics, comercials i socials, també assumeix la responsabilitat financera amb el seu patrimoni, a causa de l'òsmosi existent entre el patrimoni personal i els recursos financers de l'empresa. Es tracta, en definitiva, d'una empresa fortament influïda per un líder que quasi sempre sol coincidir amb la persona del fundador.

1.2.- Els avantatges i els inconvenients de la petita dimensió

D'aquesta identificació patrimonial, d'objectius i àdhuc d'un cert emmotllament de la seva vida familiar a les obligacions del "negoci", en resulten uns avantges i uns inconvenients que només fem que enumerar descriptivament:

Els avantatges són:

- agilitat i flexibilitat de funcionament que li confereixen una capacitat important de reacció i d'adaptació a situacions canviants. Això permet de trobar sempre un buit en el mercat.

- sol tenir més capacitat d'inventiva i, per tant, pot oferir un producte personalitzat de bona qualitat.

- molta adaptació per la competència en mercats locals, evitant trasllats i amb un contacte continu.

- forta vinculació amb el treballador puix que, essent una plantilla reduïda, es pot tenir més comunicació personal, iniciació d'experiències de cogestió i, per tant, una conflictivitat laboral molt menor.

- facilitat en la presa de decisions perquè no es depèn d'un organigrama complicat.

- més resistència a les fallides i a les suspensions de pagament.

- possibilitat de dedicació a feines auxiliars no directament absorbibles per la gran empresa.

Els inconvenients de la petita empresa són:

- absència de capitalització i difícil accés al crèdit; això vol dir poca capacitat d'expansió i innovació necessàries per tal de no perdre el tren del progrés tecnològic.

- no gaudir dels avantatges de les economies "d'escala" en no poder dur a terme, per la seva petita dimensió, unes sèries de fabricació suficientment grans que li permetin d'atanyer costos unitaris més baixos.

- debilitat davant del comprador, treballant amb béns molt especialitzats en mercats massa reduïts.

- la centralització de les decisions en la persona de l'empresari, obliga a estar al dia dels mètodes moderns de gestió, comptables, financers, de previsions, de costos, tecnològics, etcètera, i això no sempre li és possible al petit empresari.

- absència d'informació econòmica específica orientada cap a aquest fragment empresarial i dependència en tot i per tot de la gran empresa (proveïdors, clients i venedors de tecnologia).

A desgrat d'aquestes observacions, no hem de pensar que l'empresa petita sigui, en principi, ni millor ni pitjor que la gran; la seva viabilitat dependrà bàsicament de la seva activitat i localització, i del tipus de gestió. Per altra banda, no es pot deslligar l'estudi de la petita empresa de l'estudi del seu empresari; ambdós formen un complex econòmic-sociològic que s'allunya molt sovint del principi: "el màxim de guanys amb el mínim d'esforços".

Remarquem, finalment, que els sectors més apropiats per a les petites empreses semblen ésser:

- la fabricació de productes molt especialitzats, complementant com subcontractistes l'activitat de les grans empreses, en ésser més competitives que aquestes gràcies a la seva major flexibilitat i en tenir uns menors costos generals.

- productes amb un mercat curt i reduït,

- productes de fabricacions curtes i flexibles.

- elaboració de semielaborats per a grans empreses.
- sectors que presten un servei o producte amb un mercat de caràcter personal i àdhuc artesanal.

1.3.- La gestió a la petita empresa

Les característiques distintives de la gestió a la petita empresa són les següents:

- a) La insuficiència de coneixements en les tècniques de gestió, que no té altra sortida que facilitar, directament o per correspondència, uns coneixements mínims de direcció.
- b) Risc elevat d'arribar a assolir el col·lectiu humà un nivell d'incompetència. És una tasca important la creació d'una sensibilització a tothom d'obertura positiva al canvi, no estalviant inversió en la comesa d'aconseguir que el personal s'adapti als nous processos productius.
- c) Davant les dificultats financeres es fa necessària la planificació dels recursos, tant en les inversions com en els ingressos. La dificultat d'accés al mercat de capitals per la petita empresa, fan encara més necessària aquesta planificació.
- d) El perill d'inadaptació tecnològica es pot esbiaixar amb contractes amb empreses especialitzades en el sector. Amb tot, com que aquests costos no sempre són suportables per la petita empresa, cal reconèixer que aquest és un camp de batalla pel qual caldrà sempre la imaginació i l'estudi de les possibilitats.
- e) La facilitat de la comunicació interpersonal que és una circumstància molt positiva per la marxa de l'empresa. Hi ha possibilitat de comunicacions formals: reunions, freqüents i participatives, mesurades i productives. La informació escrita no ha d'exercir cap paper en la relació entre les persones.
- f) La rapidesa en la presa de decisions perquè l'empresari té una autonomia. No hi ha consells supervisors i, amb agilitat i rapidesa, el petit empresari decideix per si mateix. Només existeix un perill: que ho faci sense la deguda reflexió.

g) La facilitat de la integració personal de cada individu a l'empresa permet de dur a terme una formació a la mesura de cada home. Si, a més, aquesta integració és secundada per un esforç de participació, la petita empresa podrà arribar a formar molt bons quadres d'empresa.

h) La facilitat d'entrar on la gran empresa no pot entrar és una oferta de treball important per a la petita empresa. En cada sector es poden descobrir aquests àmbits de treball. I la petita empresa ho pot realitzar.

1.4.- Un problema capital: la financiació

El sistema creditici, dominat bàsicament per la financiació bancària, proporciona preferentment recursos a curt termini i en una primera etapa (1962-1973) a tipus d'interès relativament baixos. Posteriorment, amb la reforma de l'estiu del 1974 s'alliberen els tipus d'interès de les operacions bancàries actives i passives a llarg termini (superiors als dos anys) i es controlen els tipus d'interès per a totes aquelles operacions amb venciments inferiors als dos anys. Existeix un clar predomini dels actius financers a curt termini.

De la reforma de 1977 cal destacar, d'una banda, la liberalització dels tipus d'interès actius i passius a més d'un any, el reforçament de la competència en els mercats financers, l'autorització a la instal·lació de la banca estrangera al nostre país i la reforma general del mercat de valors.

Des del començament de la crisi, els beneficis empresarials han anat caient ininterrompudament com a conseqüència de l'atonia de la demanda i de les taxes d'inflació que s'han anat produint. Les empreses han experimentat el creixement dels tipus d'interès; però, sobretot, s'han ressentit de la manca de financiació suficient en termes de quantitat i terminis. En general, es troben davant d'una més gran escassetat de crèdit i uns costos relativament més grans.

La problemàtica financera de la petita empresa, consisteix:

-insuficiència de capital propi vinculat a l'estalvi de l'empresa (autofinanciació).

- dificultats de recórrer al mercat de capitals.
- dificultats d'accés al crèdit a mig i llarg termini.
- un cost de capital comparativament més elevat que no el de la gran empresa.

És una mena de cercle viciós, només pal·liat per algunes iniciatives puntuals que pretenen disminuir el nivell de risc de les petites empreses. Moltes d'aquestes iniciatives són patrocinades o impulsades per l'Institut de la Petita i Mitjana Empresa (IMPI): la creació i desenvolupament de les Societats de Garanties Recíproques (SGR), el Segon Aval de l'Estat, la creació de la Societat de Reaval SOGOSA i, a més, un sistema de formació i d'informació a l'empresari que dirigeixen aquesta mena d'iniciatives.

A. Les Societats de Garanties Recíproques (SGR)

Són societats mercantils constituïdes per empresaris amb un capital variable i que tenen l'objectiu exclusiu de donar garanties per aval o per qualsevol altre mitjà admès pel dret, a favor de llurs socis, per a les operacions que aquests realitzin en el gir o tràfic de les empreses de què siguin titulars.

L'Estat recolza aquestes activitats de les SGR a través de l'IMPI, que depèn del Ministeri d'Indústria i Energia. Les SGR s'organitzen amb caràcter sectorial, provincial o nacional donant suport a les empreses amb dificultats financeres.

Les SGR es regulen pel Decret de 26 de juliol de 1978 (BOE de l'11 d'agost) i tenen per finalitat la consolidació col·lectiva de les petites i mitjanes empreses, a través de l'enfortiment de la seva garantia individual i evitant l'afectació del patrimoni de l'empresari.

L'IMPI pot entrar a formar part com a soci protector en el capital de les SGR amb una aportació màxima del 45% del mateix i per un termini de tres anys, que pot renovar-se per altres tres anys.

En finalitzar l'any 1983, l'IMPI participava en 34 SGR amb una inversió de 800 milions de pessetes, més de 45,6 milions en la Societat Mixta de Segon Aval i 100 milions a SOGASA (Societat suprema de totes les SGR). Les SGR apleguen

aleshores uns 470 socis protectors i uns 9.350 socis "participes" i havien aprovat avals per un import d'uns 12.600 milions de pessetes.

L'IMPI no és pas una institució creditícia ni financiera i, per tant, no efectua operacions de préstec directe. Amb tot, pot promoure acords amb entitats creditícies per a facilitar línies de financiació per a la petita i mitjana empresa. L'IMPI no pot tampoc avalar crèdits per a les empreses; de fet pertany a la Societat Mixta de Segon Aval, que és la que té la missió d'avaluar amb caràcter subsidiari.

La configuració legal de les SGR és un nou tipus de societat mercantil, incorporant elements de la legislació sobre Societats Anònimes i de la pròpia legislació del règim corporatiu. Hi ha dos menes de socis; els partíceps són els qui poden beneficiar-se de les garanties que dóna la SGR i han d'ésser empresaris amb establiment obert a la zona geogràfica que prescrivuin els estatuts. Per altra banda, els protectors no poden obtenir la garantia de la societat per a llurs operacions i no poden tenir una participació que excedeixi el 50% del capital mínim de la societat fixat als estatuts.

Tota la legislació de les SGR es basa en dues idees fonamentals: d'una banda, assegurar els drets dels tercers que contractin amb la societat, ja que sense aquesta seguretat no serien admeses les garanties que la societat ofereixi en suport dels seus socis i, per altra banda, mantenir el caràcter essencialment mutualista i fortament personalista d'aquestes societats.

La petita empresa necessita diner més barat i a més llarg termini i el suport de les SGR que defensen els seus interessos cada vegada més atacats. Però val a dir que al passiu de les SGR cal anotar-hi aquest 16,5% d'interès que es demana per un simple aval i, encara, malgrat el secret d'actuació de la societat, que tothom s'assabenti de qui demana un aval i en quines condicions; això permet d'aprofitar-se del mal moment que està travessant tal o tal empresari.

B.- L'Institut de la Petita i Mitjana Empresa Industrial
(IMPI)

És un organisme autònom amb personalitat jurídica pròpia i amb autonomia econòmica i administrativa, per tal d'impulsar i executar la política de govern en relació amb la petita i mitjana empresa.

Hi ha tres objectius fonamentals:

- promoure l'adequació tecnològica, econòmica i social a les exigències del mercat de la petita i mitjana empresa.
- donar suport a la reorganització i modernització, per mitjà d'ajudes tècniques i financeres, de les empreses útils al desenvolupament.
- promoure l'associació o concentració d'empreses que ajudin a un millor funcionament del sector industrial.

Les funcions de l'IMPI són:

- coordinar l'actuació dels organismes públics en matèria de petites i mitjanes empreses, informant perceptivament dels projectes de disposició que les afectin.
- formació i perfeccionament de la gestió empresarial.
- participació de les petites i mitjanes empreses en els plans sectorials i regionals.
- establir un sistema d'assistència tècnica i assessorament.
- fomentar el desenvolupament tecnològic i la investigació.
- facilitar les formes de financiació de les petites i mitjanes empreses.

A aquest fi, l'IMPI promou o estimula cursos de formació empresarial bàsica i especialitzada en matèries específiques; fa el diagnòstic d'empreses individualitzades; fa divulgacions d'interès (els Cuadernos para la Pequeña y Mediana Empresa arriben a més de 100.000 empresaris); realitza estudis sectorials i de mercat; i du a terme activitats de coordinació amb els altres departaments ministerials en compliment dels objectius fundacionals assenyalats per les disposicions legals.

1.5.- L'associacionisme empresarial

El petit empresari, com per altra banda, qualsevol altra activitat, no pot prescindir d'una agrupació mínima ni de la possibilitat d'asseure's a dialogar amb d'altres; és per això que és tan important de tractar de l'associacionisme empresarial.

Parlarem només i únicament de les associacions empresarials a Catalunya, a casa nostra, i ho farem de manera descriptiva i no massa analíticament. I encara, parlarem de l'associacionisme en tant que afecta directament la petita empresa, però no farem referència a l'associacionisme en general.

A.- La Confederació de les Organitzacions Empresarials a Catalunya: El Fomento de Trabajo Nacional (FTN)

Fomento assumeix a Catalunya el paper de la CEOE i CEPYME a la resta de l'Estat: és la cúpula de la representació empresarial.

El seu naixement data del 1888 ja obert a totes les branques de producció i a totes les empreses espanyoles. Després del 1939, la sindicació obligatòria redueix Fomento a ésser una institució de cultura econòmica sense una capacitat de representació dels interessos empresarials que integrava. I el 1977, Fomento recupera la seva funció històrica i es configura com la Confederació d'Organitzacions Empresarials de Catalunya.

El 15 de novembre del 1979, amb la reforma dels seus estatuts, Fomento esdevé l'òrgan de representació, coordinació, servei, foment i defensa de l'empresa, així com, en general, del foment del treball i de l'economia. Es troba integrat amb ple dret a la CEOE, que és la mateixa Confederació a nivell de l'Estat.

Es una funció primordial de Fomento la d'estimular el sentit associatiu de l'empresariat català i recollir i aportar les seves inquietuds i suggerències a les institucions d'àmbit estatal.

La ideologia de Fomento recolza damunt els quatre pilars següents:

- l'empresa privada com a suma de la capacitat creativa i organitzativa dels seus responsables, del treball que hi aporten els qui hi participen i del capital necessari per a tirar endavant. El resultat serà l'obtenció del lògic benefici, tot proporcionant a la societat els béns i serveis que requereix. L'empresa privada constitueix el fonament de l'economia de mercat que, a l'ensem, és indissociable d'una societat lliure i que es troba, tant ara com sempre, a la base del desenvolupament econòmic i del conseqüent progrés social de Catalunya.

- el benefici que s'obté de l'òptima utilització dels recursos de l'empresa, gràcies a l'aportació d'una inversió fonamentada en l'organització, les innovacions i la creativitat de l'empresari que actua en un mercat lliure i competitiu.

- l'economia de la llibertat de mercat que, fent possible el joc normal de l'oferta i la demanda, permet que els diversos factors econòmics incideixin en igualtat d'oportunitats sense proteccionisme ni tutela.

- el treball, com a element dignificador de l'home que li permet, a través dels seus esforços, realitzar-se com a tal i crear riquesa.

Acció empresarial i formació, comunicació, economia laboral, gestió del territori i medi ambient i assessories integren els diversos departaments mitjançant els quals Fomento tracta de realitzar les seves funcions.

A Fomento hi ha integrades 318 organitzacions empresarials de Catalunya que agrupen més del 80% de les empreses que desenvolupen la seva activitat aquí, cobrint aproximadament uns 1.700.000 llocs de treball. Com a socis individuals, hi ha 580 empreses de totes les dimensions i, com a socis col·lectius les Confederacions Empresarials de Barcelona, Girona, Lleida, Tarragona i les entitats de la petita i mitjana empresa CEPYME i UPIMEC.

B.- Petita i Mitjana Empresa Catalana (PIMEC)

L'any 1975, els dies 26 i 27 de novembre, se celebrava al Palau de Congressos de Barcelona la trobada sobre la Petita i Mitjana Empresa, organitzada per diverses associacions professionals de Barcelona, Manresa, Sabadell i Vic, comptant amb la col.laboració de les Cambres de Comerç de Barcelona i Girona.

El resultat més notable d'aquestes reunions de treball fou l'aparició d'una societat civil, PIMEC, consagrada notarialment el dia 21 de juny del 1976. El seu objectiu: l'estudi, la definició, la promoció, el desenvolupament, l'assessorament i la defensa de la petita i mitjana empresa catalana.

La PIMEC convocava un Segon Congrés de la Petita i Mitjana Empresa de Catalunya i una Assemblea que se celebraria el 2 de desembre del 1977. PIMEC aconseguia un acord amb Fomento, no solament per a no dividir l'empresariat català, sinó també per promoure la creació de l'Institut Català de la Petita i Mitjana Empresa Industrial.

El Segon Congrés se celebraria el juny del 1978 i els dies 6 i 7 de novembre del 1981, les Segones Jornades de la Petita i Mitjana Empresa de Catalunya i Balears.

Els objectius fonamentals de PIMEC:

- assumir la representació, defensa i promoció de les petites i mitjanes empreses catalanes.
- potenciar la interrelació de les petites i mitjanes empreses i llur representativitat amb els diversos estaments que condicionen, o poden condicionar, llur marxa.
- ajudar a millorar les diverses funcions que ja existeixen en les petites i mitjanes empreses, especialment per mitjà de les relacions interempresarials a diversos nivells.

PIMEC, a començament del 1982, tenia 12.000 socis individuals, col.lectius (associació d'empresaris d'un sector) i gremis que en vulguin formar part. PIMEC esdevé així una patronal de la petita i mitjana empresa a Catalunya amb vocació federal a nivell de l'Estat Espanyol.

C.- Els gremis

Són agrupacions que néixen ja a l'Edat Mitjana. Molts dels gremis actuals van néixer a l'empar de la legislació del Sindicat Vertical franquista que consagrava les dues parts perfectament diferenciades: l'econòmica que era l'empresarial i la social que era la laboral. Tant els treballadors com les empreses cotitzaven mitjançant retencions.

Del canvi de règim ençà, es promulguen els estatuts actuals del 1977. Potser l'aspecte més diferenciador és que l'afiliació ara és voluntària.

En iniciar-se la crisi econòmica i el tancament subsegüent d'empreses, el nombre de socis s'ha acabat reduint en una quarta o quinta part.

El gremi és una associació molt localista, agrupat a la Federació Provincial de la Indústria del ram que, normalment, reuneix els gremis de les ciutats d'una província. Aquesta Federació és la que du a terme, en general, la discussió dels convenis. I la Federació sol formar part de la Confederació Regional del ram. Cada gremi té la seva representació en aquestes instàncies superiors.

L'organització del gremi en assemblea general, junta permanent i junta directiva, respon a un objectiu bàsic: la defensa dels interessos empresarials del ram.

El gremi, amb qui manté un contacte directe l'empresari, potencia activitats ben diverses: assistència a fires, exposicions, gestió de problemes davant l'administració, presència activa a les decisions generals de tipus econòmic per mitjà de la representació a la Cambra de Comerç, actuació davant el Ministeri d'Afers Exteriors per a l'exportació i el d'Hisenda per a la financiació i declaracions fiscals...

La vida de molts gremis és força vegetativa a hores d'ara; davant la crisi s'han quedat una mica en quadre i hi ha un ambient general de desànim: alguns són un veritable mur de lamentacions.

1.6.- La formació del petit empresari

D'una manera molt ràpida i segurament que superficial, intentarem d'evocar algunes de les possibilitats formatives empresarials existents actualment a Catalunya.

A.- "Escuela de Mandos Intermedios" (EMI) o Escuela de Quadres d'Empresa (EQE)

És una institució de formació empresarial d'adults creada l'any 1959. Els seus objectius s'adrecen cap a tres camps diferents:

- des del punt de vista humà, el desenvolupament professional, personal i social dels quadres empresarials.
- des del punt de vista institucional, el desenvolupament i enfortiment de l'estructura empresarial del país.
- des del punt de vista econòmic, la potenciació econòmica del país a través de l'empresa i els seus homes.

Per a portar-los a terme, es té cura dels aspectes de la racionalització dels processos de gestió empresarial i, de manera molt especial, de la capacitació per a dirigir equips humans, puix que la potenciació de l'home permet l'assentament futur de l'empresa.

L'alumnat sol ésser constituït per persones experimentades en el treball diari de l'empresa; alguns ja són directius i d'altres es troben en procés de promoció a llocs de més gran responsabilitat.

EMI s'ha especialitzat, no solament en la preparació i capacitació de quadres d'empresa, sinó també en la preparació de directius de l'empresa petita. El Decret que tenia relació amb la formació de quadres és el 1690/1980, del 18 de juliol, publicat al BOE el 3 de setembre del 1980.

En el marc de la seva especialitat, EMI estableix acords de col.laboració amb empreses que programa conjuntament segons llurs necessitats, els plans de formació de llur personal, acollint-se als beneficis derivats d'ésser EMI una fundació docent i aleshores, es fan plans de potenciació de l'equip humà a mitjà i llarg termini.

Hi ha un departament a EMI, el SEF, que té la missió de dissenyar, programar i realitzar cursos independentment de les activitats reglades que figuren en els programes; aquests cursos es poden impartir a les empreses i en institucions empresarials. El SEF col.labora amb l'empresa en qüestions de formació, capacitació i desenvolupament del personal. El procediment de SEF, prèvia la petició de l'empresa, es basa en la realització de l'anàlisi i diagnòstic de la situació, el disseny del programa formatiu, l'esquema de realització de la formació i l'establiment dels seus objectius.

Els cursos d'EMI pretenen aportar tècniques de gestió d'empreses, crear una mentalització professional i aconseguir una capacitat de racionalització objectiva de la gestió de la petita empresa, comeses tan importants a l'economia de Catalunya. Les àrees de cada curs aborden a l'ensem l'aspecte humà el de direcció i el de gestió.

B.- Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses (ESADE)

És un centre d'ensenyament superior, declarat d'interès social pel Decret del 26 de desembre del 1963, orientat a la docència i a la recerca en el camp de les ciències empresarials, i amb una especial sensibilitat per a donar respostes adequades i amb perspectives d'anticipació als professionals del management que han de prendre decisions en l'àmbit de l'empresa.

L'objectiu fonamental d'anàlisi és l'empresa considerada des de dintre i en tota la seva complexitat: grup humà que utilitza uns recursos financers, aplicant una racionalitat, organització i gestió que roman orientada a la producció d'uns béns o serveis que distribueix en el mercat de beneficiaris o consumidors. No s'oblida el sentit crític de realització de l'individu i de transformació de la societat.

Els cursos d'ESADE porten dues línies: una de formació que comprèn:

- carrera de ciències empresarials.
- programa master en direcció i administració d'empreses.
- cursos d'especialització per a dirigents departamentals.

L'altra línia és la del perfeccionament directiu per als professionals adults que volen millorar llur preparació en funcions directives i en alguna àrea funcional concreta.

Finalment, és remarcable l'esforç fet per aquest centre en el foment de les tasques de recerca. Entre les quals i en relació amb la Petita i Mitjana Empresa, cal assenyalar les darrerament realitzades:

- "Diagnòstic de la Petita i Mitjana Empresa". Una sèrie de manuals, del que ja han aparegut publicats quatre i altres sis són en premsa.

- "Innovació Tecnològica: autodiagnòstic per les Petites i Mitjanes Empreses".

- Estudis de sectors i subsectors econòmics. Entre d'altres:

- . Sector del Poliestirè expandit
- . Sector del Cartró ondulat
- . Sector Indústries càrniques

C.- Departament de Formació de les Patronals

Aquest Departament elabora programes que relacionen totes les matèries incloses en l'estructura d'una empresa.

Hi ha cursos elementals per a dirigents de petites i mitjanes empreses: comptabilitat, assessorament jurídic, assessorament judicial, direcció de personal, tècniques de direcció. També hi ha cursos o seminaris més concrets adreçats als quadres intermedis de les empreses mitjanes. Aquests són cursos monogràfics: impostos de societats, tècniques de direcció d'alt nivell, negociació col·lectiva.

El patrocini d'aquests cursos i seminaris és de l'IMPI; les patronals els organitzen i dirigeixen, però àdhuc els programes de les matèries mantes vegades els confecciona l'IMPI.

Allò que pretén és informar i orientar els seus associats en els coneixements bàsics que s'han de tenir a l'hora de dirigir llurs empreses, i aquesta formació es fa d'acord i en col·laboració amb els seus associats: conferències, trobades, actes, ...

D.- Visió de conjunt

Malgrat que l'objectiu fonamental de les escoles sigui la formació empresarial, el seu centre d'actuació es basa en la preparació de directius i gerents més que no d'empresaris pròpiament dits.

Es clar que a la petita i mitjana empresa es confon el rol de dirigent i empresari amb el que, per la seva preparació, s'orienta cap al de directiu deixant de banda la filosofia de l'empresari com a origen o motor de l'empresa.

En els tres centres destaca la preocupació per la necessitat d'estudis empresarials considerats com a imprescindibles; la seva manca és decisiva en el fracàs de moltes empreses. Val a dir que aquesta sensibilització de les escoles no és pas compartida per la generalitat dels empresaris que encara no n'han descobert una real necessitat.

A EMI i patronals l'alumnat és format principalment per persones amb un bagatge empresarial i professional que cerquen, per mitjà de l'estudi, una ascensió a llocs de més responsabilitat.

El camp d'actuació d'ESADE, en canvi, abarca un ampli ventall de públics. Tres són els segments que podrien diferenciar-se: a) públic bàsicament jove -universitari i post-universitari- que cerquen una preparació prèvia a llur tasca professional futura; b) postgraduats i professionals amb una experiència relativa que pretenen -assumint l'experiència que tenen- enriquir la seva preparació, incorporant aquells elements formatius, tècnics i metodològics, que actualment ja no poden desprendre's del pur empirisme; c) personal directiu que precisa d'un reciclatge cara a una actualització personal i a la incorporació de nous processos i tècniques.

1.7.- Cap a un perfil de l'empresari de Catalunya

Hom ha sentit dir que d'empresari se'n neix, que no és fonamentalment un fet de formació; heus aquí un repte important en la nostra recerca que voldria esbrinar exactament què hi ha de tot això.

D'altra banda, se sent i es respira una preocupació ambiental per la petita i la mitjana empresa; es diu que s'arbitraran sistemes legals, financers i de gestió per tal d'ajudar-la a sobreviure a la crisi present.

Es té la intuïció, fonamentada en la teoria, que la gestió a la petita empresa és molt personalitzada i que, a més, es troba facilitada per la manca de conflictivitat entre la gent que integra l'empresa i, per tant, per la possibilitat d'una gerència del personal basada, més en la relació directa i no burocratitzada, que no en un engranatge complicat d'instàncies diverses que produeixen unes relacions distants i amb un gran risc de conflictivitat.

Volem escoltar la veu dels empresaris i pretenem analitzar el seu contingut per tal de constatar si podem destriar els elements essencials del que pot dibuixar un perfil ben objectiu de l'empresari actual a Catalunya.

És la tasca que hem dut ara a terme i a ella hi dediquem tots els nostres esforços.

2.- APROXIMACIÓ AL PETIT EMPRESARI DE CATALUNYA

2.1.- Procediment per a fer la mostra d'empresaris

1) Decidim estratificar la mostra en funció de tres variables:

- a) Dimensió de l'empresa
- b) Sectors d'activitat
- c) Distribució comarcal a Catalunya

2) La dimensió de l'empresa ens ve donada per la informació per municipis del C.I.D.C.

6-10	treballadors	/	empresa
11-25	"	"	"
26-50	"	"	"

Retenim únicament: 6-25 i 26-50

3) Pel que fa als sectors d'activitat, decidim d'entrada que distribuïrem els nostres 80 petits empresaris en una proporció semblant per a indústries i per a serveis: 40 de cada.

Pel que fa als rams industrials de producció, la selecció ha estat feta amb els criteris següents:

- a) Selecció dels percentatges més alts de l'ocupació catalana en una agrupació determinada sobre l'ocupació catalana total del sector.
- b) Selecció dels percentatges iguals o més elevats de la mitjana de Catalunya tant pel que fa referència al nombre de les petites empreses com a l'embalum relatiu d'ocupació d'aquestes, en una agrupació determinada.
- c) La base estadística de la selecció és INE, Censo Industrial de España 1978, reelaborat per Catalunya i la Comunitat Econòmica Europea, Llibre Blanc CEE, Barcelona, 1982.

Heus aquí el resultat d'aquesta selecció:

<u>RAM</u>		<u>% PE</u>	<u>%M.C.PE</u>	<u>%OSC</u>
1.- Ind.de prod: minerals no metàl.lics	Establiments	91,9	91,1	5,3
	Ocupació	40,6	36,1	
2.- Eines i art. metàl.lics acabats	Establiments	90,5		5,1
	Ocupació	43,5		
3.- Fabricació productes metàl.lics	Establiments	95,2		10,9
	Ocupació	56,8		
4.- Construc. maquinària equip mecànic	Establiments	88,2		6,6
	Ocupació	41,7		
5.- Ind.agroalimentària, begudes, tabac	Establiments	95,2		8,7
	Ocupació	52,1		
6.- Indústria tèxtil	Establiments	81,6		18,6
	Ocupació	23,2		
7.- Ind. calçat i confecció	Establiments	91,2		4,9
	Ocupació	45,-		
8.- Ind. suro, fusta, mobles	Establiments	98,1		5,3
	Ocupació	81,7		
9.- Paper i arts gràfiques	Establiments	92,1		5,8
	Ocupació	44,6		
10.- Cautxú i matèries plàstiques	Establiments	87,3		4,-
	Ocupació	39,4		
11.- Gènere de punt	Establiments	86,5		4,-
	Ocupació	33,2		

Aquesta taula serà certament una primera aproximació orientativa; però no ens permet encara de disposar de llistats tan exhaustius i tan segregats.

4.- Lligar el sector amb la distribució comarcal a Catalunya és el mètode que ens permet d'arribar a concrecions molt determinades. Un criteri bàsic és el de mantenir una proporció relativa entre l'empresari que es troba en un context de conflictivitat laboral (és a dir, dins l'anomenada Àrea Metropolitana de Barcelona) i el que treballa en un context menys conflictiu (en principi, la resta de Catalunya).

% PE = Percentatge de les petites empreses de l'agrupació sobre el seu total d'empreses.

% M.C.PE = Percentatge de les petites empreses sobre el total català.

% OSC = Percentatge de l'ocupació catalana de l'agrupació sobre l'ocupació catalana del sector.

a) Un primer criteri de selecció comarcal ens ve donat per l'estructura de l'ocupació (Banca Catalana, Evolució Econòmica 1980) a quatre sectors d'activitat: Tèxtil, Metall, Construcció i Serveis.

Tèxtil = (mitjana d'ocupació per a Catalunya (1970) 12,9%)

Vallès Occidental (1975)	25,4%
Maresme (1975)	25,1%
Bages (1975)	30,7%
Berguedà (1975)	40,3%
Anoia (1975)	34,8%

Metall = (mitjana d'ocupació per a Catalunya (1970) 12,7%)

Vallès Occidental (1975)	19,-%
Baix Llobregat (1975)	25,-%
Barcelonès (1975)	25,9%
Garraf (1975)	18,6%

Construcció = (mitjana d'ocupació per a Catalunya (1970) 10,6%)

Alt Empordà (1970)	15,3%
Cerdanya (1975)	21,-%
Baix Empordà (1970)	20,-%
Baix Penedès (1970)	17,2%
Tarragonès (1970)	16,8%
La Selva (1970)	15,3%

Serveis = (mitjana d'ocupació per a Catalunya (1970) 34,8%)

Tarragonès (1970)	46,7%
Baix Camp (1970)	39,9%
Vall d'Aran (1970)	37,7%
Cerdanya (1970)	38,3%
Gironès (1970)	40,-%
Segrià (1970)	39,9%

Aquest primer criteri només serà definitiu pel que fa als serveis, puix que per a aquests no disposem d'altra base estadística.

b) Un segon criteri de selecció serà la retenció dels sectors industrials (1970) que es contenen als llistats de C.I.D.C. i contrastats amb la informació de Banca Catalana sobre els establiments industrials (1970), tenint en compte el dimensionat de les empreses i segregats per unitats comarcals.

<u>Rams d'activitat</u>	<u>%PE a Catalunya</u>	<u>% PE a comarques</u>
1.- Agroalimentàries, begudes i tabac.	8,1	Alt Penedès 22,8 Segarra 22,8 Urgell 20,7 Ribera 20,1
2.- Tèxtil	7,3	Valles Oc. 24,3 Maresme 21,9 Garrotxa 12,9 Bages 11,5 Ripollès 18,6
3.- Calçat, confecció, cuiro	7,2	Barcelonès 10,1 Anoia 12,1
4.- Fusta	10,7	La Selva 20,7 B. Empordà 21,5 Osona 18,3
5.- Paper i arts gràfiques	4,5	Barcelonès 6,9
6.- Química	5,1	Barcelonès 7,4 Baix Camp 6,1
7.- Metall	27,4	Garraf 40,- B. Llobregat 27,5 Barcelonès 31,9 Segrià 30,8
8.- Construcció	24,6	A. Empordà 41,3 Tarragonès 42,3 B. Empordà 44,6 B. Penedès 45,8

D'aquest ampli ventall, i tenint en compte la voluntat expressa de fer entrar en la mostra empresaris de l'àrea metropolitana i de la resta de Catalunya, la mostra definitiva seria la retenció de les set comarques següents:

Vallès Occidental	5	empresaris del tèxtil	
Barcelonès	15	empresaris del calçat, paper i química	
Baix Llobregat	5	empresaris del metall	
de l'àrea metropol.	25		
Segrià	40	empresaris dels serveis	
Alt Penedès	5	empresaris de l'agropecuària, begudes i tabac	
Baix Empordà	5	empresaris de la fusta i suro	
Tarragonès	5	empresaris de la construcció	
de la resta de Catalunya	55		

Com que la informació no és actualitzada i les variacions poden ésser grans, preveiem una comarca de substitució o de complement per a cadascun dels rams o sectors d'activitat previstos.

La mostra definitiva quedarà doncs, constituïda de la manera següent:

(Aquesta mostra definitiva ha estat deliberadament ponderada per l'equip investigador per tal de donar-li una representativitat més forta no solament pel que fa a les comarques, sinó també quant als sectors de producció).

40 empreses dels serveis distribuïdes de la manera següent:

10 empreses del comerç a Lleida (Segrià)

10 empreses d'hoteleria al Tarragonès (Tarragona-Vila-seca)

10 empreses d'hoteleria al Gironès (Girona)

5 empreses del comerç al Barcelonès (Barcelona)

5 empreses de transports-comunicacions al Barcelonès (Barcelona)

5 empreses de la indústria agroalimentària, begudes i tabac de l'Alt Penedès (Vilafranca i Sant Sadurní)

(Comarca de substitució: Segarra (Cervera) .

5 empreses del tèxtil; 3 del Vallès Occidental (Sabadell i 2 del Maresme (Mataró).

- 5 empreses del calçat, confecció i cuiro de l'Anoia (Igualada)
 5 (comarca de substitució: Barcelonès (Barcelona, L'Hospitalet, Badalona)
 5 empreses del ram de la fusta; 2 del Baix Empordà (Palafrugell): suro, i 3 del Vallès Oriental (La Garriga): fusta
 5 empreses del paper i arts gràfiques del Barcelonès (Barcelona, L'Hospitalet, Badalona)
 5 empreses de la química del Barcelonès (Barcelona, L'Hospitalet, Badalona)
 (Comarca de substitució: Baix Camp (Reus, Cambrils)
 5 empreses del ram del metall del Baix Llobregat (Cornellà, Gavà)
 (Comarca de substitució: Garraf (Vilanova i la Geltrú, Sitges)
 5 empreses de la construcció del Tarragonès (Tarragona, Vila-seca)
 (Comarca de substitució: Alt Empordà (Figueres, Roses)

RESUMINT:

<u>Comarca</u>	<u>Poblacions</u>	<u>Ram</u>	<u>Nombre</u>
Barcelonès	Barcelona-L'Hospitalet	Comerç	5
		Transports i Comunicacions	5
	Badalona	Paper i arts gràfiques	5
		Química	5
Baix Llobregat	Cornellà-Gavà	Metall	5
Vallès Occidental	Sabadell	Tèxtil	3
Vallès Oriental	La Garriga	Fusta	3
Maresme	Mataró	Tèxtil	2
Alt Penedès	Vilafranca-Sant Sadurní	Agroalimentària	5
Anoia	Igualada	Cuiro	5
Gironès	Girona	Hoteleria	10
Segrià	Lleida	Comerç	10
Tarragonès	Tarragona-Vila-seca	Hoteleria	10
Baix Empordà	Palafrugell	Suro	2
Tarragonès	Tarragona	Construcció	5
		Àrea Metropolitana	33
		Resta de Catalunya	47
		Total	80

2.2.- L'elaboració d'un qüestionari

Aquesta ha estat una tasca feixuga i no pas fàcil, puix que, en les converses amb els nostres interlocutors, els petits empresaris, caldria no solament incidir sobre els temes centrals que responguessin a les nostres hipòtesis de treball, sinó també oferir una capacitat d'adaptació de la conversa en funció del ram, de la situació geogràfica i de la importància relativa de l'empresa i de l'empresari.

Així, doncs, quedava clar que el qüestionari o guió del qüestionari hauria de cobrir totes aquelles realitats de les quals seria important tenir una informació amb una capacitat pràctica d'adaptar-se en cada moment i en cada interlocutor a les circumstàncies concretes i determinades del nostre dialogant.

El guió general, després de madures reflexions i experimentacions quedava de la manera següent:

Dades empresarials

Edat en què es va establir

Tradició familiar empresarial. Vinculació dels familiars a l'empresa.

Motius i circumstàncies que el van impulsar a plantar-se.

Els seus inicis i camí seguit fins el moment. Sector i rams tocats.

Dificultats, problemes, exigències: vivència de la gestió.

Condicions laborals pròpies: responsabilitat, remuneració, horaris.

Imatge que té de la formació empresarial. I la família? I l'entorn?

Tornaria a fer el mateix i per què?

Què no ha fet que hagués volgut fer?

Organització objectiva de l'empresa

Forma jurídica.

Organigrama, nombre de treballadors i funcions. La seva jerarquització.

Evolució de la plantilla: situació actual i perspectives de futur.

Política de personal: contractació, perillositat, horaris, absentisme, productivitat, disciplina, preocupació per la formació...

Sindicació: conflictes interns, negociació. Relacions humanes. Associacionisme empresarial: gremial i professional.

Gestió de l'empresa

Estils de direcció (participatiu, cooperatiu, assessorament, patriarcal, centralitzat...)

Comercialització: proveïdors, i clients. Cobrament, condicions comercials, publicitat, comerç exterior.

Producció: equipament tècnic (modernitat-antiguitat). Dependència tecnològica. Investigació. Creativitat.

Criteris per nous productes: auscultació del mercat, novetats estrangeres. Innovació i vida dels productes.

Tresoreria: previsió de cobraments i pagaments. Descompte bancari. Cost del descompte i del diner. Seguretat Social. Model de Comptabilitat: dependència de financiació exterior. Beneficis, reserves, reinversions.

Objectius: definició. Per a què serveixen? (Determinar polítiques, definir l'estructura del sistema d'informació, norma d'actuació, definir l'estructura organitzativa...)

Planificació:

Amb quins objectius? (la gestió, les alternatives, noves perspectives, control de l'activitat empresarial).

Amb quines tècniques? (balanços, planificació general, planificació detallada).

Sistemes d'informació (comptabilitat financera, comptabilitat analítica, estadística empresarial).

Panoràmica de la petita empresa a Catalunya

Necessitat sentida de formació empresarial a Catalunya.

El petit empresari en el món de les finances: la transparència fiscal de la petita empresa. Ajudes de Caixes i Bancs. Societats de Garanties recíproques.

La renovació tecnològica de la petita empresa.

Competència, CEE i futur de la petita empresa.

Dades personals

Sexe, edat, estat civil, origen, residència actual, mobilitat residencial, anys de residència, composició familiar.

Estudis realitzats, formació empresarial i reciclatge, sent català?, utilització del català en l'activitat empresarial.

Per tal de poder identificar les variables que il·lustren cadascuna de les respostes anònimes dels nostres interlocutors, hem confeccionat el quadre que segueix en el qual consta l'edat, el ram o sector industrial o de serveis i el nombre de treballadors de l'empresa esmentada. No hem pogut ordenar els nostres entrevistats per categories, perquè la cronologia de les històries segueix l'efectivament realitzada en el treball de camp.

història	edat empresari	sector o ram	comarca	treballadors/ empresa
1	45	comerç	Barcelonès	31
2	50	metall	Barcelonès	45
3	49	comerç	Barcelonès	8
4	41	comerç	Barcelonès	5
5	53	comerç	Barcelonès	7
6	55	hoteleria	Alt Empordà	25-30
7	41	hoteleria	Alt Empordà	10
8	64	hoteleria	Baix Empordà	14-36
9	58	hoteleria	Alt Empordà	25
10	60	arts gràfiques	Barcelonès	8
11	60	hoteleria	Baix Empordà	6-25
12	54	suro	Baix Empordà	17
13	53	hoteleria	Baix Empordà	25-32
14	64	suro	Baix Empordà	6
15	43	arts gràfiq.	Barcelonès	8
16	47	fusta	Vallès Oriental	47
17	55	fusta	Vallès Oriental	37
18	60	hoteleria	Baix Empordà	32
19	47	fusta	Vallès Oriental	14
20	60	química	Barcelonès	16

21	55	hoteleria	Maresme	21-61
22	28	hoteleria	Maresme	3-39
23	60	tèxtil	Maresme	13
24	46	química	Barcelonès	41
25	28	comerç	Barcelonès	30
26	64	hoteleria	Alt Empordà	15-20
27	58	tèxtil	Maresme	17
28	48	química	Barcelonès	14
29	50	hoteleria	Tarragonès	10-20
30	39	hoteleria	Tarragonès	21
31	23	hoteleria	Tarragonès	5
32	57	tèxtil	Vallès Occidental	30
33	59	metall	Baix Llobregat	6
34	46	construcció	Tarragonès	21
35	50	construcció	Tarragonès	21
36	40	hoteleria	Tarragonès	6
37	35	construcció	Tarragonès	15
38	58	hoteleria	Tarragonès	12
39	47	hoteleria	Tarragonès	10
40	62	tèxtil	Vallès Occidental	11
41	53	metall	Baix Llobregat	13
42	61	metall	Baix Llobregat	35
43	60	construcció	Tarragonès	7
44	50	construcció	Tarragonès	4
45	36	metall	Baix Llobregat	30
46	48	tèxtil	Vallès Occidental	48
47	56	comerç	Segrià	40
48	67	comerç	Segrià	7
49	48	hoteleria	Tarragonès	10
50	38	construcció	Tarragonès	9
51	42	cuïro	Anoia	42
52	38	cuïro	Anoia	47
53	42	comerç	Segrià	53
54	43	metall	Baix Llobregat	8
55	57	cuïro	Anoia	8
56	38	agroaliment.	Alt Penedès	35
57	55	hoteleria	Baix Empordà	38
58	38	comerç	Segrià	90

59	53	comerç	Segrià	8-10
60	64	agroaliment.	Alt Penedès	70
61		és una entrevista sobre el transport		
62	48	arts gràfiques	Barcelonès	41
63	69	agroaliment.	Alt Penedès	23
64	49	agroaliment.	Alt Penedès	48
64 bis		entrevista sobre el ram dels transports		

2.3.- Els resultats obtinguts de les converses amb el petit empresari de Catalunya

2.3.1.- A qui s'ha efectivament consultat?

És interessant de veure ara, en funció del projecte de mostra de què acabem de fer referència, com ha quedat realitzada la nostra mostra efectivament. Heus aquí la distribució que ho vol expressar:

<u>Sector</u>	<u>Comarca</u>	<u>Composició mostra</u>		
		<u>Prevista</u>	<u>efectiva</u>	<u>comarca</u>
Paper i arts gràfiques	Barcelonès	5	3	Barcelonès
Química	Barcelonès	5	3	Barcelonès
Metall	Baix Llobregat	5	6	Baix Llobr.
Tèxtil	Vallès Occidental	3	3	Vallès Occ.
	Maresme	2	2	Maresme
Fusta	Vallès Oriental	3	3	Vallès Or.
Suro	Baix Empordà	2	2	Baix Empordà
Agroaliment.	Alt Penedès	5	4	Alt Penedès
Cuiro	Anoia	5	3	Anoia
Construcció	Tarragonès	5	6	Tarragonès
Comerç	Barcelonès	5	5	Barcelonès
	Segrià	10	5	Segrià
Hoteleria	Gironès	10	11	5 Alt Empordà 4 Baix Empordà 2 Maresme
	Tarragonès	10	7	Tarragonès
Transports i comunicacions	Barcelonès	5	0	---
	TOTAL	80	63	

Per zones geogràfiques, la distribució és la següent:

Àrea metropolitana	33	28
Resta Catalunya	47	35
	80	63

El desacord entre la mostra prevista i la mostra efectiva es deu als factors següents:

a) Hi ha hagut un total de 13 negatives a respondre que analitzarem posteriorment.

b) Hi ha hagut 9 empresaris als qui ha estat impossible de contactar. Això ens dóna una mica la mesura de la gran dificultat que hem trobat a l'hora d'intentar un diàleg: avui no hi eren, demà estaven de viatge, demà passat estaven reunits, l'altre dia els era completament impossible, etcètera, etcètera.

Els sectors més afectats per aquesta impossibilitat de contacte han estat: 4 del sector comerç del Segrià, 2 de la química del Barcelonès, 2 de l'hoteleria del Tarragonès i un del couro de l'Anoia.

c) pel que fa al sector del metall al Barcelonès i al de la construcció al Tarragonès, així com a l'hoteleria al Giro-nès, les entrevistes efectivament realitzades superen les de les previsions, a causa precisament del fet que, tractant-se d'una informació qualitativa, ens semblava insuficient el contingut de les entrevistes realitzades fins aleshores i preteníem completar una informació a partir de l'ampliació de la mostra.

La distribució de les poblacions on s'ha contactat els nostres petits empresaris és la següent:

- 13 a Tarragona
- 8 a Barcelona
- 5 a Lleida
- 4 a l'Hospitalet de Llobregat
- 3 a Sabadell i Igualada
- 2 a l'Escala, Figueres, Palafrugell, La Garriga, Mataró, Gavà, Cornellà, Sant Sadurní d'Anoia, i Vilafranca del Penedès.
- 1 a l'Estartit, Llafranc, Palamós, Sant Feliu de Guíxols, Granollers, Calella de la Costa, Arenys de Mar, Santa Coloma de Cervelló i Calella de Palafrugell.

Indiquem, finalment, que el procediment per a contactar els nostres interlocutors fou absolutament aleatori. Era el següent:

Barcelona, 26 de maig de 1983

L'Escola de Quadres d'Empresa (Fundació E.M.I.) de Barcelona, dedicada a la formació empresarial dels qui tenen responsabilitats a l'empresa, va sol·licitar de la Fundació Jaume Bofill l'endegament d'un estudi sobre quin és el perfil del directiu d'empresa a Catalunya.

Mantenint la distinció entre alguns rams industrials i alguns dels serveis i prenent un ventall format per les més diverses activitats, ens sembla que podem tenir una visió panoràmica de la vocació i dedicació empresarial de les persones lliurades a una tasca tan important.

Es tracta d'un treball científic els resultats del qual donarem a conèixer però en el qual i per a res no apareixeran les dades personalitzades ni de la seva ni de qualsevulla empresa; mantindrem d'una manera escrupulosa la confiança que se'ns ha atorgat.

Ens posarem en contacte telefònic amb vostè per tal d'avenir-nos a tenir una entrevista al lloc, dia i hora que més ens convingui a tots plegats. Esperem de la seva amabilitat una sincera col·laboració puix que la informació ens serà, encara que anònima, altament valuosa per a obtenir l'objectiu que ens proposem.

Els temes de la nostra conversa seran: la panoràmica de la petita empresa a Catalunya, l'organització, dinàmica i gestió de l'empresa i les dades personals i empresarials que emmarquen i possibiliten la gestió.

Amb la il·lusió que aquesta trobada sigui profitosa per a tots, rebí una afectuosa salutació de

Raimon Bonal

Sociòleg de la Fundació
Jaume Bofill.

a) Es demanaren uns llistats per rams i localitats a les Cambres de Comerç de Catalunya. Sobre els llistats s'escollia aleatòriament el doble de les empreses necessàries en funció de la quota que es pagava a la Cambra; això ens permetia una certa i molt inexacta aproximació a la importància i dimensionat de l'empresa que hi figurava. Es cercava l'adreça i el telèfon al llistí i es tenia un primer contacte per a saber si l'empresa seleccionada entrava dins la nostra mostra.

b) Una vegada determinada la conveniència, s'enviava una carta personal explicitant el nostre interès i la conveniència de tenir una conversa. El pas final era la concreció de l'entrevista el dia i l'hora que fos favorable de comú acord.

2.3.2.- Els refusos de resposta i les seves raons

Ens hem proposat d'establir una categorització dels 13 refusos de resposta, intentant de fer una descripció de les diverses motivacions a no respondre esgrimides pels nostres interlocutors.

A.- En una primera categoria caldria posar l'excusa que podríem dir banal:

"Si us plau, mirin de resoldre-ho amb un altre, puix que d'empresaris n'hi ha molts; jo no puc perdre el temps" (sector de les arts gràfiques de Badalona).

"Amb mi serà difícil, perquè jo no tinc temps. En busquin un altre; n'hi ha moltes de petites empreses. Per què no parlem amb el senyor tal?" (del ram del comerç de Lleida).

Es la tradicional excusa de la manca de temps, malgrat el nostre advertiment que l'entrevista seria breu i que l'interès aleatori de la mostra ens portava a intentar parlar amb ells.

B.- Hi ha, per altra banda, raons més serioses per a manifestar un refús a respondre: així, algun empresari que ha marxat:

"Va plegar fa un any perquè les coses ja no anaven bé. Va marxar al poble de la província de Granada per a treballar en petites obres de reparació". (del sector de la construcció de Tarragona).

I també es troba qui té por de respondre:

"Fa molt poc temps que estic al cap de l'empresa i no sé pas ben bé com val les coses: tinc poca experiència i tinc molta por d'enraonar" (del sector de la fusta de La Garriga).

En síntesi, podríem dir que es tracta aquí i ara d'una força major que incapacita per a sostenir un diàleg sobre el tema.

C.- D'altres raons es troben marcades pel desinterès sobre els temes suscitats per la conversa:

"No estic interessat i no faríem res. Deixem-ho córrer" (del ram del comerç de Barcelona).

"No ho vull i no en tinc ganes. La veritat és que ho sento molt" (del sector d'arts gràfiques de Badalona).

"Deixem-ho córrer. De moment, no farem res" (del ram del comerç de Lleida).

"Tot això de les enquestes i dels estudis a mi, personalment, em rellisca" (del sector de l'alimentació de Vilafranca del Penedès).

És un desinterès nascut únicament a l'ombra de la volença de no interessar-se per a res que no toqui directament la seva pròpia tasca quotidiana. Pensem que és particularment revelador de quelcom que es farà evident durant l'anàlisi posterior: el lliurament total a la seva tasca diària i el desinterès manifest per tot allò que se n'allunyi.

D.- Finalment, i encara per causa d'aquesta immediatesa, hi ha un paquet de respostes que són simples insistències en la necessitat d'atenir-se a la problemàtica diària:

"Escolti: que em donarà feina? No? Doncs ja hem acabat l'entrevista" (del sector de la construcció de Tarragona).

"No em fa falta cap entrevista, ja que no em re-soldria els problemes. El sistema laboral espanyol és una merda i els empresaris en tenim la culpa de tot: ens foten a la presó i volen que creem llocs de treball -això és d'acudit!. Els qui no paguen viuen i passegen pel carrer. Si pogués, ara mateix plegava. El que han de dir a la gent és que no s'emboliquin amb empreses: que es facin funcionaris, polítics o sindicalistes i que visquin de la mamella" (del sector del cuir d'Igualada).

Sovint, aquesta mateixa argumentació venia marcada per una certa dosi de males maneres:

"No està la cosa per a res; tothom dóna consells que no serveixen per a res. No tinc temps per a fer aquestes coses" (del sector d'arts gràfiques de L'Hospitalet).

"El que interessa és buscar feina i aquestes entrevistes fan perdre el temps" (del sector de la construcció de Tarragona).

"Quan s'hi arriba, la interlocutora està fent migdiada i es fa saber que només trigarà mitja hora. Després de dues hores llargues d'esperar fa dir que està fent factures i que m'espera, que em rebrà; però sota la condició que sigui breu. Tot s'acaba, després de tres hores llargues, amb el cansament d'una infinita espera" (del ram d'hoteleria de Palafrugell).

L'argumentació ara és sempre la mateixa: com que l'entrevista no afecta directament la meva tasca diària, no val la pena esmerçar el temps en coses que només el farien perdre.

L'exposició d'aquests refusos de resposta ens revela el següent:

a) La gran dificultat que ha suposat la possibilitat de contactar amb els nostres interlocutors.

b) La necessitat que hem tingut, sovint, de buscar substitutius als nostres interlocutors per tal de cobrir adequadament certs i determinats buits que ens anaven quedant. Es tractava de cobrir totes les dimensions que s'havien previst en la recerca i no permetre llacunes que ens haguessin deixat massa interrogants.

c) El gran tema de fons en el refús de resposta radica en la necessitat sentida pel petit empresari de no dispersar esforços davant dels requeriments constants de la seva tasca diària. Aquesta argumentació, unes vegades, es troba a bastament raonada i, d'altres, es manifesta durament i amb una certa dosi de mala educació. Això depenia molt del moment anímic en què es feia la sol·licitud.

2.3.3.- Les dades objectivables i quantificables

Malgrat que la nostra recerca té una forta incidència qualitativa, hem sistematitzat quantitativament algunes de les informacions aportades pels nostres interlocutors. Separadament, les exposem en dues parts ben diferenciades: les que afecten l'empresa i les que fan referència a l'empresari.

Ens sembla que és aquesta una informació que ajuda i complementa l'anàlisi que seguirà: les aportacions qualitativament diferenciades de les actituds, opinions i maneres de fer dels nostres empresaris.

2.3.3.1.- L'empresa

2.3.3.1.1.- La forma jurídica

La distribució percentual d'aquesta distribució és la següent:

Societat Anònima familiar	14,1%
Societat Anònima no familiar	21,6%
Empresa Privada	57,8%
Societat Limitada familiar	1,7%
Societat Limitada no familiar	1,7%
Cooperativa	3,1%
	<hr/>
	100
	(63)

Una tercera part de les petites empreses són bastides sobre el tipus de SA; sembla que és la fórmula més correntment adoptada.

Amb tot, encara són moltes les empreses petites privades (6 sobre 10).

Pel que fa a la fórmula cooperativista, es tracta d'empreses que no han volgut fer suspensió de pagaments i que han esdevingut cooperatives per tal de superar una situació crítica determinada.

2.3.3.1.2.- Edat de l'empresa i tradició familiar

Anys de funcionament

-10 anys	3,1%
10-19	21,9%
20-29	25,-%
30-39	15,5%
40-49	10,9%
50-59	4,7%
≥60 anys	18,9%
	<hr/>
	100
	(63)

Són de tradició familiar?

sí	52,3%
no	47,7%
	<hr/>
	100
	(63)

Només un 3% de les empreses són de creació recent, és a dir, amb posterioritat als anys de la crisi present. Gairebé la meitat se situen entre els 10 i els 30 anys de rodatge i, per altra banda, és interessant de comprovar que pràcticament la cinquena part excedeixen els 60 anys d'existència (puntualitzant, encara, que un 4,8% són més que centenàries).

Per altra banda, la tradició familiar juga pràcticament només en la meitat de les empreses; la qual cosa diu molt a favor de l'esperit d'empresa tradicional català.

La correlació d'ambdós ítems, ens mostra que, a partir dels 40 anys d'existència de l'empresa, sempre són de tradició familiar. Amb tot, el 40% de les empreses de tradició familiar tenen menys de 40 anys d'existència i allò que és més curiós és que trobem empreses que només tenen 11, 13 i 20 anys de vida.

Aquesta dada ens fa concloure que no necessàriament l'edat de l'empresa resta lligada sempre a la tradició familiar.

2.3.3.1.3.- Nombre de locals i de treballadors. Duració del personal

No sempre la petita empresa té un sol local per a les seves activitats productives. En la nostra mostra, 20,2% de les empreses tenen més d'un local i, àdhuc algunes tenen 4, 5, 6 i fins i tot 7 locals.

Això s'explica precisament per la necessitat d'ubicar diverses activitats de l'empresa en llocs diferenciats i afecta indistintament diversos sectors de producció; encara que les unitats empresarials dedicades al comerç són les més necessitades de locals diversificats.

Pel que fa al nombre de treballadors, tenim la següent distribució:

Fins a 10 treballadors	29,7%
de 11 a 20	18,7%
de 21 a 50	45,4%
més de 50 treballadors	6,2%
	<hr/>
	100
	(63)

El nostre criteri de limitar-nos al nombre de 50, feia que implícitament tinguéssim així mateix la voluntat de guardar una certa proporció equitativa entre l'empresa inferior a 20 i la que excedeix d'aquesta dimensió. Tot i que no ha-guem cercat deliberadament aquesta proporció, de fet, com es pot observar, l'equilibri ha estat una realitat.

D'altra banda, el nombre de 50 no és pas una xifra màgi-ca i tenim una petita proporció d'empreses que han excedit aquesta dimensió.

Pel que fa a la permanència d'aquest personal a l'empre-sa, comptem amb la distribució que segueix:

Molta o llarga duració a l'empresa	64,1%
Relativa o variable	32,7%
Personal canviant	3,2%
	<hr/>
	100
	(63)

Es confirma la hipòtesi de l'estabilitat de la plantilla i de la possibilitat d'un lligam relational molt estret amb els qui integren la vida de l'empresa. Les excepcions afecten empreses de creació recent o que opten per la fórmula d'un contracte de sis mesos per tal de controlar la dimensió empre-sarial dels costos de producció.

2.3.3.1.4.- L'associacionisme empresarial

Només un 11% dels nostres empresaris no pertanyen a cap patronal.

La relació directament més freqüentada a nivell empresa-rial és la dels gremis comarcals o a escala més ampla (80%). Hom constata algunes excepcions a aquesta norma que suposen integracions més amples a nivell de l'Estat (5%) o a nivell català de la PIMEC (2%).

2.3.3.1.5.- Dimensió del mercat o dels proveïdors

També hem comptabilitzat l'àmbit de relació empresarial tant pel que fa al mercat o la clientela com als proveïdors.

Ambit del mercat

Local	35,9%
Catalunya	10,9%
Països Catalans	4,7%
Espanya	12,5%
Internacional	32,5%
Variable	3,5%
	<hr/>
	100
	(63)

El radi d'influència de la petita empresa sol ésser petit en un 50% aproximadament. El fet que crida l'atenció és aquesta tercera part d'empreses que tenen una clientela internacional i pensem que aquesta proporció ha estat definitivament inflada per la presència de l'hoteleria de la Costa Brava i del Maresme; encara que, segons els sectors, (el cuiro i el suro de manera especial) aquesta exportació es troba estretament lligada a llur activitat productiva.

Ambit dels proveïdors

Local	39,1%
Catalunya	25,-%
Espanya	15,6%
Estranger	15,6%
No consta	4,7%
	<hr/>
	100
	(63)

Molta petita empresa es dedica a la transformació i elaboració d'uns acabats o d'uns productes que es troben encara en procés. És per això que no necessiten matèries primeres pròpiament dites i que troben els seus proveïdors en àmbits ben reduïts. Amb tot, un 16% han de recórrer a proveïdors estrangers que encareixen notablement aquestes matèries primeres. Com copsarem més tard, aquesta proporció és la que veurà amb molt bons ulls la caiguda de les barreres aduaneres amb una futura inserció a la Comunitat Econòmica Europea.

2.3.3.1.6.- Autofinanciació i duració de la maquinària

El 76,6% de la petita empresa estudiada afirma autofinanciar-se. Creiem que aquesta afirmació cal lligar-la amb la variable que fa referència a la duració de la seva maquinària.

La duració de la maquinària

Molta duració	20,3%
Relativa	46,7%
Poca duració	4,5%
Entre 4 i 10 anys	14,3%
Fins a 21 anys	1,7%
No consta	12,5%
	<hr/>
	100
	(63)

Malgrat la inconcreció de la resposta, sobresurt un tipus d'empresa que no ha pas de fer massa inversió tecnològica en general.

Dels empresaris que diuen que no s'autofinancien, només un té una maquinària de poca duració i altres dos manifesten comptar amb una maquinària que necessita renovació cada cinc anys; la resta posseeix una maquinària que requereix una renovació relativa o llarga.

Ens sembla que no podem afirmar, de cap manera que el fet de l'autofinanciació es presenta estretament lligat a una àmplia duració de la pròpia tecnologia. En tot cas, l'autofinanciació anirà lligada a d'altres variables que no tenen res a veure amb la tecnologia.

2.3.3.1.7.- Fe en la petita empresa

Més del 80% d'aquests petits empresaris posen en evidència una fe extraordinària en la petita empresa i el seu futur. Aquesta postura ens ajuda a perfilar, fins a cert punt, una confiança en allò que s'està portant entre mans.

Dues característiques més destacades dels qui no tenen fe en la petita empresa i el seu futur, són les següents: gairebé totes no són de tradició familiar, la meitat tenen menys de 10 treballadors o encara no fa 15 anys que s'iniciaren i

quasi la meitat no estan gremiades o pertanyen al ram de la construcció.

No ens atrevim a dir-ho, però ens sembla que podem insinuar un bon perfil pessimista entre l'empresariat.

2.3.3.2.- L'empresari

2.3.3.2.1.- Aspectes demogràfics: sexe, edat, naturalesa, estat civil.

Quasi tots els nostres empresaris (92,2%) són homes i, quan la dona assumeix la responsabilitat empresarial, està manifestament ocupant un lloc subsidiari per delegació del marit que s'ocupa d'altres empreses de la mateixa família: negocis familiars o responsabilitats semblants.

Pel que fa a l'edat, la distribució és la següent:

- de 30 anys	4,7%
30-39 anys	10,9%
40-49 anys	29,7%
50-65 anys	51,7%
‡ de 65 anys	3,1%
	<hr/>
	100
	(63)

La majoria dels nostres empresaris són grans: l'edat modal se situa a l'interval entre els 50 i els 65 anys.

Si fos certa la hipòtesi que l'empresari que es troba a la quarentena és un empresari socialment diferent, a la nostra mostra aquesta proporció seria de 45,3%, pràcticament la meitat; sembla una proporció força esperançadora.

Respecte a la naturalesa, un 6,2% dels nostres empresaris han nascut fora de Catalunya. Són veritablement persones sense tradició familiar i promocionades a empresaris a partir del seu assentament a la nostra terra. Ens sembla una dada rellevant, puix que és qui ha assumit els valors empresarials de Catalunya i s'ha fet i construït ell mateix a través d'una autoformació no encoberta.

Només un 4,7% dels petits empresaris de la mostra són solters i és curiós que no es tracta pas de persones joves. El seu lliurament a la pròpia funció empresarial és absolut.

D'entre la gran proporció de casats, més de la meitat tenen dos o tres fills. És una constatació demogràfica que no palesa pas massa significació.

2.3.3.2.2.- Acumulació d'empreses i esperança de continuïtat dels fills

El 14,1% dels nostres empresaris tenen altres empreses a més de la que determina la seva activitat principal. La descripció de les mateixes ens fa veure la gran varietat: negocis, farines, comerços, química, club nàuric, construcció, ceràmica i suro.

Aquesta multiplicitat d'activitats empresarials assegura, fins a cert punt, la continuïtat de l'activitat en els fills, puix que només un empresari té diverses empreses i no té esperança de continuació en els fills.

Aquesta variable de la continuïtat en els fills es distribueix així:

Ho continuaran	42,2%
No ho seguiran	37,5%
Són encara petits	10,9%
No consta	9,4%
	<hr/>
	100
	(63)

Com constatarem més tard, aquesta és la gran decepció de l'empresari: contemplar com, almenys en la meitat dels casos, l'esperança de continuïtat de l'empresa no es troba de cap manera garantida en els fills.

2.3.3.2.3.- La formació del petit empresari

Heus aquí la distribució:

Universitària	21,9%
Formació tècnica o professional	36,-%
Estudis mitjans	3,1%
Cap estudi (autodidacte)	35,9%
No consta	3,1%
	<hr/>
	100
	(63)

Notem la importància relativa dels qui no tenen cap estudi i que s'han de fiar de la pràctica professional. Per altra banda, és important aquesta quarta part que té estudis universitaris, encara que les carreres seguides efectivament no tinguin res a veure amb la seva feina.

Hom constata una mena de polarització entre els qui compten amb una àmplia formació prèvia i els qui no en tenen cap. I, quan es contempla la distribució de les edats dels qui no tenen cap mena d'estudi, hom observa que el 87% d'aquests empresaris tenen més de 45 anys i no n'hi ha cap que en tingui menys de 40.

Sembla, doncs, que l'autodidactisme és un problema d'edat.

Dins d'aquest capítol de la formació, hom pot parlar de persones que s'hagin preocupat de seguir algun cursset o que hagin fet alguna especialització?

La resposta és: menys de la meitat (43%) han fet o seguit algun cursset complementari i la majoria (57%) no n'han fet cap. I el fet més impressionant és que, dels qui han fet alguna mena de reciclatge, la distribució en funció dels seus estudis és la següent:

Universitaris	40,8%
Professionals	18,5%
Tècnics	18,5%
Mitjans	7,4%
Autodidactes	14,8%
	<hr/>
	100
	(27)

Es a dir, la majoria dels empresaris que han seguit algun cursset complementaris, són persones que tenen una alta formació tècnica i humanística. Dóna la impressió que és com una mena de cercle viciós en el qual la necessitat de formació ve exigida per un més alt estànding de cultura i d'assoliment de la pròpia formació

. . .

. . .

Al terme d'aquesta aproximació quantitativa podem indicar les observacions següents: El petit empresari a Catalunya presenta les següents notes de perfil:

- és d'una edat més aviat gran
- de naturalesa bàsicament catalana amb una minoria d'immigrants que han accedit a la funció empresarial.
- es tracta de persones estables
- una sisena part acumula activitats empresarials diferents.
- amb molt poca esperança de continuïtat en els propis fills.
- formativament, es polaritzen entre els qui tenen un gran curriculum tècnic i humanístic i els qui s'han format dintre la pròpia funció.
- amb l'aggravant que són majoritàriament aquells que ja tenen una forta formació prèvia els qui es preocupen de reciclar-se.
- existeix una forta correlació entre la formació rebuda i l'edat.

2.3.4.- Les dades objectivables i no quantificables

Aquesta anàlisi és fruit del buidatge analític i interpretatiu del contingut qualitatiu de les llargues hores de conversa amb els nostres interlocutors: els petits empresaris de Catalunya.

La nostra tasca ha consistit únicament en l'ordenació, classificació en categories i interpretació i agrupació conceptual d'una gran quantitat d'idees, desigs explicitats i, per a què no? crítiques angoixants. Al terme d'aquest buidatge, hom s'adona que, encara que metodològicament aquestes categories hagin estat perfectament diferenciades, el món del petit empresari forma una unitat simbòlica on els aspectes personals es troben estretament lligats als financers, aquests condicionen la mecanització i els costos de producció en general, els costos es lliguen estretament als dubtes o inseguretats davant la perspectiva d'una entrada futura a la Comunitat Econòmica Europea, i aquesta és inseparable de l'existència d'un mercat i d'una clientela, etcètera, etcètera.

El nostre relat pretén ésser únicament la traducció escrita i sistematitzada de tot allò que ens han confiat els nostres interlocutors. Ells tenen evidentment la paraula i el nostre paper és únicament el d'amanuenses d'aquells a qui els ha estat atorgat el dret d'expressar-se.

Hem aplegat aquests continguts en catorze categories que, des del punt de vista heurístic, ens semblava impossible de simplificar. No sempre es corresponen amb el mateix nombre de persones que s'han pronunciat d'una o altra manera i és per aquest motiu que, en el decurs de la transcripció, anirem determinant la importància relativa de cadascuna de les afirmacions tenint compte del nombre de les persones que ho han expressat.

Esperem que la nostra fidelitat a les respostes del col·lectiu d'empreses de la mostra, no deformi ni canviï el sentit i la intenció de cadascun dels nostres interlocutors.

2.3.4.1.- La petita empresa: definició i estructura

2.3.4.1.1.- Diferència entre petita i mitjana empresa

En el guió del qüestionari no hi cabia la definició de la petita empresa pròpiament dita; però alguns dels nostres interlocutors han fet deliberadament al·lusió a aquesta definició. Escoltem-ho:

"La diferència entre la petita i la mitjana empresa és mínima. Només, que a la mitjana i a la gran hi trobarem pròpiament l'executiu i a la petita empresa hi trobarem directament l'empresari. Hi ha més identitat d'interessos entre la nostra empresa de 45 treballadors i la que en té, per exemple, 500, que entre la nostra empresa i la que en té 6 o 7. És per això que el concepte de petita empresa és molt relatiu" (H2)

I, abundant en la mateixa línia:

"No entenc els barems que es fan per a diferenciar el que és una petita o mitjana empresa d'una de gran. Només es fixen en el nombre de treballadors, quan de fet penso que la diferència més important és que en la petita i mitjana empresa capital i direcció és el mateix i, a la gran empresa, no.

Nosaltres, quan anem malament, anem malament tots, i ens hem d'estrènyer el cinturó de veritat; penso que, a la gran empresa les coses són molt diferents. Nosaltres coneixem els treballadors: jo sé el nom propi de tots i cadascun. Això és una empresa: aquí tenim ànima. Sóc un acèrrim defensor d'aquest tipus d'empresa: són els únics que tenim esperit empresarial. A la gran empresa, el capital és impossible que tingui esperit empresarial: un capitalista pot dedicar-se a l'alimentació o al metall i tot ho podria fer bé de manera semblant.

Diuen que el petit i mitjà empresari tenim el problema que no fem investigació, i això no és veritat. En primer lloc, hi ha empreses que es dediquen a investigar i les podem utilitzar i, en segon lloc, quan l'empresari surt per fires o exposicions, va amb unes antenes ben altes. I encara, en tercer lloc, i això ho puc dir de molts empresaris del meu ram, quan els empresaris sortim encara que sigui de vacances, ens coneixem tot Europa i anem pel negoci.

No hi ha diferència entre una socialització i una gran empresa a nivell de funcionament: no té ni esperit ni ànima.

En la nostra empresa tenim separació d'activitats; però no necessitem gran estructures ni grans organigrames; aquí ningú no ha de vigilar ningú. A les gran empreses, en canvi, necessiten molts càrrecs i moltes "conyes" perquè tothom ha de controlar tothom.

A les grans empreses interessa de produir molt; però també perden molta qualitat". (H60)

I la mateixa idea roman sota la reflexió següent:

"Jo crec que no som ni petits ni grans: és a dir, no som una empresa suficientment petita per portar-ho tot personalment; però no som tampoc una empresa prou gran per a tenir una gran munió de quadres entermitjos". (H53)

Finalment, algun empresari explica que l'evolució dels temps han canviat substancialment la manera de fer; però que s'ha intentat de conservar el que es considera essencial:

"En l'època d'or teníem un gran organigrama: caps administratius, de producció, comercials... Ara jo faig de tot. Intentem de vendre servei, qualitat, i bon preu." (H64)

De tot plegat, sembla que podem induir-ne els punts següents:

- el dimensionat de l'empresa és un concepte relatiu.
- no s'ha de mesurar pel nombre dels treballadors.
- l'essencial diferència s'expressa en la separació de funcions.
- només a la petita empresa s'hi troba pròpiament l'empresari.
- l'esperit empresarial consisteix en el coneixement i la comunicació amb els qui en formen part i en la participació col·lectiva tant en els moments de progrés com de crisi.
- la petita empresa garanteix la qualitat.

2.3.4.1.2.- El realisme i els avantatges de la petita empresa

Hi ha quatre empresaris que ens expliquen la realitat i el cantó positiu de la petita empresa:

"L'avantatge de la petita empresa és la versalitat, enfrontada a la potència productiva de la gran empresa. És important el servei que la petita empresa fa a la indústria. Pot ja ésser un camí, encara que marcat per desconfiances i, sobretot, gelosies".
(H16)

"La petita empresa no es pot permetre de fer certs equilibris: com més alt es puja, de més alt es cau. És per això que nosaltres no hem volgut treballar mai amb vista a l'exportació. A mi personalment, les coses grosses m'espanten. Més val partir de poc i no voler estirar més el braç que la màniga" (H27)

"Si jo tingués un fill, el deixaria escollir; però li diria que val més ésser un petit amo que no un gran mosso. No li aconsellaria mai una gran empresa, perquè ens podem salvar més els petits" (H55)

"El fet d'aquesta supervivència respon a la nostra capacitat d'imaginació. Si ens haguéssim quedat amb el producte tradicional, ja hauríem desaparegut o bé seríem una empresa subsidiària, no autònoma.

Penso que la petita i mitjana empresa vivim en un moment històric i que, gràcies a la Revolució Tecnològica, podem competir amb la gran empresa: nosaltres tenim una flexibilitat que no tenen les grans empreses. Però per això necessitem molta imaginació, iniciatives, estar al dia" (H56)

Hi ha algunes coses que han quedat prou clares en aquests testimonis:

- el realisme del petit empresari es troba en la sensibilitat per a mesurar les seves pròpies capacitats: no estirar més el braç que la màniga.
- aquest realisme s'expressa en l'adagi que "val més ésser un petit amo que no un gran mosso".
- els avantatges de la petita empresa són evidents: versalitat, flexibilitat i, en conseqüència, la capacitat d'adaptació tant a la producció com als moments de crisi.
- és justament aquesta situació de privilegi de la petita empresa que pot generar determinades desconfiances i enveges.

2.3.4.1.3.- La dimensió del mercat condiciona la de l'empresa

La competència és una de les lluites de l'empresari. La conquesta del mercat és una tasca de cada dia:

"La nostra comercialització ha quedat molt limitada. Abans, feies una cosa i la venies; ara, això s'ha acabat. El fer negoci era cosa dels temps passats.

S'han d'estudiar obres i anar a concurs; però en aquest terreny sempre ens guanyarà la gran empresa a causa de la qüestió dels subcontractes i el xollo de la Seguretat Social (Aquest, només el pot tenir la gran empresa, perquè nosaltres amb 25 treballadors hem de pagar. Tant se'ls fot que posem 25 tios al carrer; la cosa que els preocupa és que no n'hi posin 300).

Per un altre tipus d'obres tenim la competència dels parats i la competència dels autònoms que ens agafen les obres petites; poden facturar a baix preu i nosaltres no, no paguen la Seguretat Social ..."
(H34)

"La casa ha sofert successives remodelacions encara que, pel treball que es realitza, no serà mai una gran empresa. De fet, no hi ha un mercat suficient per a permetre d'engrandir les seves dimensions. En tot cas, es tracta de buscar els mercats de fora" (H40)

"El meu mercat ha estat sempre el client particular i ara s'acaba. Tenim la competència màfiosa dels qui cobren de l'atur i treballen i també dels autònoms; aquests poden treballar a preus rebentats perquè estan lliures de tot.

El govern tol.lera aquesta màfia. Es fan obres de xalets, d'habitacions de bany que no saps mai qui és l'empresari constructor: és la màfia. Ens prenen la feina i cobren de l'atur que nosaltres estem pagant.

Hem intentat de posar-nos a les obres oficials; però també hi ha una competència molt estranya. No sé com es pot treballar amb uns preus tan rebentats" (H43)

Hi ha idees aquí que són veritablement comunes:

- la limitació del mercat de la petita empresa neix precisament de la seva impotència de conquerir nous àmbits de mercat.
- aquesta impotència és possibilitada per la competència deslleial nascuda a l'ombra de la il.legalitat vigent que s'origina en el mercat.
- aquesta il.legalitat es tradueix en la possibilitat de treballar a preus reduïts que impossibiliten qualsevol competitivitat.

2.3.4.1.4.- Els temps han canviat: ha passat l'eufòria

La petita empresa, avui, no pot viure de somnis passats. Les circumstàncies actuals han variat fins el punt de no poder treballar amb els mateixos sistemes ni amb les mateixes aspiracions.

"Avui m'hi pensaria molt a iniciar aquesta tasca i muntar una empresa: es necessita molt valor" (H19)

"Instal·lar-se d'empresari avui és una incertesa i, per tant, crec que és un error. Es necessita fer una forta inversió sense saber exactament què pot passar. Generalment, s'és empresari perquè ja ve de tradició familiar" (H25)

"Possiblement, si hagués de decidir-ho ara mateix, jo no començaria; no perquè no em cregui preparat, sinó pel moment en què vivim" (H30)

"Més que empresa constructora, érem una empresa que fèiem els xalets que ens encomanaven i les obres que ens sortien; no hem fet mai coses per a vendre. Allò s'ha acabat fa ja ara més de quatre anys. Molts dels antics treballadors van passar a l'atur i van anar trobant feinetes pel seu compte" (H44)

"S'ha acabat el paleta que es fa empresari; s'ha acabat el temps de les vaques grasses. Si jo pogués trobar una feina ben pagada i sense mal de caps, l'agafava. Per altra part, fer una empresa avui dia no és solament qüestió de voler treballar per a tu, sinó que cal la tècnica i comptar amb la competitivitat i el capital. Ha canviat molt la situació" (H50)

"Iniciar una empresa avui dia és impossible: les inversions que vam fer nosaltres l'any 1970, avui valen 5 vegades més. Malgrat que no hi ha tanta innovació tecnològica com en d'altres rams, la qüestió de la moda també demana creativitat i posar-nos al dia. L'any 1967 treballàvem amb 2 articles diferents; avui treballem amb 35". (H52)

"Tinc la impressió que actualment ningú no voldria ésser empresari; cap veritable empresari emprendria res. Fins l'any 1973, tot era eufòria, tot tirava endavant i, encara que a Europa ja reflexionaven, aquí encara no. Tot consistia a produir més i el mercat funcionava. El centre i el sud d'Amèrica, ara, s'han acabat". (H62)

Les línies d'aquest discurs deixen entreveure a l'ensens una dosi de realisme important i un cert pessimisme. L'adequació a la realitat present sembla com si impedís la possibilitat de naixement de noves i generoses vocacions empresarials.

Tot plegat, acaba dibuixant, independentment dels efectes que el risc pot produir en la persona, un cert tarannà essencial a l'empresari: tenir una certa porció de valor, capacitat de tirar endavant comptant amb la foscor i la incertesa de l'esdevenidor, posseir una important dosi de tècnica, ésser conscient que s'afronta a un món competitiu, disposar d'unes notables capitalitzacions, tenir imaginació per la creativitat...

2.3.4.1.5.- El futur de la petita empresa

I quin és el futur esperable per a la petita empresa? Davant el quadre que s'acaba de dibuixar, hom té dret a preguntar-s'ho:

"De cara al futur, depèn dels qui ens apretin. Ens estem convertint en recaptadors de l'Estat i de l'Ajuntament". (H19)

"Les indústries ens trobem força ofegades. Quan arribes a la jubilació, mires que les coses estiguin de tal manera que puguis desglosar responsabilitats per tal que tingui continuïtat la teva obra". (H23)

"Els maldecaps més notables i importants del petit empresari, avui, són els econòmics. Tenim uns gravàmens massa forts.

A mi m'agradaria sempre fer obres; però ara ja m'he aturat perquè no sabem pas com petarà tot això. No s'adonen que, carregant més d'impostos, estem generant més atur cada dia i amb aquesta contradicció no podem avançar de cap manera". (H41)

"No sé ben bé quin serà el futur de la petita i mitjana empresa en el nostre ram; penso que la construcció i la restauració poden esdevenir un camí. Les grans obres les restauren les grans empreses, encara que sigui subcontractant". (H50)

"Aquí a la nostra empresa, tots anem de corcoll i no sabem encara ben bé quina és la forma de plegar". (H54)

"L'única manera de tirar endavant seria que ens facilitessin la flexibilitat de plantilla i que ens donessin el diner barat" (H63)

Les condicions de futur de la petita empresa acaben essent clarament dibuixades pels nostres interlocutors. Són les següents:

- la qüestió fonamental és la financera. No es tracta que la petita, mitjana o gran empresa sigui la previsor de fons de l'administració.
- aquesta dimensió econòmica és la que produeix un cert efecte i genera una por real a arriscar-se.
- la conseqüència esperable de la situació present és que genera un atur creixent.
- la sortida immediata podria ésser la reducció de costos (flexibilització de plantilles) i la possibilitat d'obtenció d'un capital amb interessos modestes.

2.3.4.2.- El moment socio-polític-econòmic del país

Aquesta categoria de respostes i apreciacions no entrava tampoc directament dins el nostre guió de consersa; malgrat tot, els nostres interlocutors hi ha fet força al·lusions i seria un oblit inconfessable no donar-ne constància. En el fons, s'inscriuen perfectament dins l'anàlisi que estem intentant de dur a terme.

2.3.4.2.1.- Es el moment actual de crisi o de canvi?

Si, semànticament haguéssim de fer una anàlisi semiòtica de les paraules, ens quedaríem astorats de veure la gran quantitat de vegades que els nostres interlocutors usen la paraula crisi en contrast amb les poques vegades que es recorre a l'ús de la paraula canvi. A desgrat d'aicò, cal dir que, en el rerefons del pensament de bona part del nostre empresariat, el mot canvi té una determinada equivalència amb el mot crisi. Hi ha qui ha raonat explícitament aquesta qüestió:

"Jo negaria que estiguem en una crisi; sinó que crec que ens trobem en un procés de canvi; encara farà desaparèixer moltes empreses. La veritat és que l'atur no l'hem de resoldre les empreses. Efectivament, els costos no han de destruir mai els beneficis i, sobretot, aquests beneficis no s'han de fer mai a l'esquena de la inflació". (2)

I com qui segueix el raonament, un altre s'ha expressat així:

"Estic plenament convençut que la crisi se supera sobre la base d'idees i crec que, en el fons de tot el que manca certament és gent que es llenci". (H8)

I qui sap si volent cloure tota l'argumentació, s'ha dit:

"Crec que tota aquesta situació actual amb la seva problemàtica és un problema d'irresponsabilitat. Tots hi som implicats. Dient això, no pretenc dir en absolut que la solució de la crisi rau en la il·lusió, sinó només que tots plegats som uns irresponsables i estem afrontant la crisi amb una gran dosi d'irresponsabilitat". (H64)

Darrera les afirmacions transcrites, s'hi troba clarament el pensament que no és més que un recurs fàcil al tòpic d'atribuir tots els mals de la situació present a la crisi conjuntural evident que patim. Perquè:

- estem en un moment de canvi total de maneres de fer
- aquest canvi encara farà incompatibles a molts que no l'accepten.
- malgrat el canvi, hi ha veritats eternes en el món de l'empresa: els costos de producció no han de destruir els beneficis.
- aquests beneficis s'han de fer amb idees, amb gent que es llenci i no pas a l'esquena de la inflació.
- ésser responsable en aquests moments vol dir precisament afrontar el repte present tenint en compte aquestes premisses.

2.3.4.2.2.- Els beneficis de l'empresari

Si l'empresa s'edifica, doncs, damunt el benefici, intentem de descobrir com se situen els nostres empresaris en el moment actual davant la necessitat de la producció de la riquesa:

"Jo crec profundament en el que faig. No s'ha de tenir por que l'empresari s'enriqueixi; com més tingui, més hi haurà a repartir: és amb aquesta perspectiva que cal afrontar el problema econòmic del país. No es tracta de voler igualar per la base, sinó de què tots plegats contribuïm, cadascú a la seva manera, al benestar comú". (H12)

A més d'aquesta perspectiva, cal tenir present la fluïdesa aleatòria de determinats mercats:

"Jo he vist en el mercat de determinats productes com a les 9 del matí s'ofereix a 800 ptes/kilo i a les 6 de la tarda a 1.600. Hi ha moltes oscil·lacions, i has d'estar molt alerta. Segons com estornudi el senyor Reagan o la senyora Thatcher, et poden variar els preus. Després d'uns anys de seguir aquest mercat, he arribat a entendre el seu procés pendular i he entrat en la convicció que és un procés irreversible. És realment on es nota tota la força de la llei de

l'oferta i la demanda. Aquesta llei escombra tots els qui no poden aguantar-la". (H56)

I davant l'aleatòria irreversibilitat del procés pendular del mercat, l'empresari es troba pressionat fiscalment:

"A nivell global, no tenim problemàtica econòmica; però no hi ha dret que de cada 100 ptes. de benefici, 40 són per a l'Estat. I no sabem ben bé què en fa, ja que socialment i cívicament les coses no milloren. Els impostos són un autèntic problema i la Seguretat Social, després del que arribem a pagar, com funciona?". (H60)

"I el drama és que has de pagar tothom amb el mateix sou, sense poder fer distincions en la qualitat de la persona. Ens carreguen de gravàmens i no pots fer un incentiu a un treballador que realment s'ho mereix". (H24)

Des d'aquesta perspectiva, una sortida possible i de fet per a l'empresari és la de l'article 23:

"Amb el procés d'infracció que tenim i, si ho haig de declarar tot, ja és més difícil parlar de beneficis. De la manera que el govern planteja les coses, tenim empreses per a cinc anys. Els empresaris, a vegades, només tenim una alternativa: anar a la presó o carregar-nos l'empresa. Malgrat tot, jo tiro endavant". (H56)

"Si actualment les empreses ho paguéssim tot, juguéssim net, totes hauríem de plegar o el govern Felipe hauria de nacionalitzar-ho tot: hem de fer trampes". (H52)

"La protecció a la petita i mitjana empresa és un conte rechino. Abans, amb bona voluntat i un petit capital, anaves endavant; ara, necessites un gran capital i mala llet". (H63)

Imaginar una empresa sense beneficis és voler un cos sense ànima: ni té vida, ni té sentit i només fa que podrir-se. Hi ha algunes coses que són prou clares en tot això que acabem de relatar:

- en un sistema d'economia lliure, no es pot anar amb demagògies fàcils i amb la voluntat que l'empresari no s'enriqueixi; en el sistema en què estem, l'empresari encara és un generador de riquesa col·lectiva.
- un sistema d'economia lliure suposa la subjecció a unes lleis cegues del mercat la força de les quals l'empresari no domina i només les pateix. Sense una lectura atenta de les lleis esmentades és completament impossible d'aguantar.

- l'intervencionisme estatal en la regulació fiscal de les empreses, es presenta com a decididament oneros, sense deixar cap marge a la iniciativa personal i sense veure massa la real productivitat i eficacitat d'aquesta càrrega fiscal.
- des d'aleshores, s'explica la sortida lògica cap a la no declaració, el joc brui i l'economia submergida: vertader port de salvació per a sostenir l'allau de contrarietats del moment present.

2.3.4.2.3.- Les relacions entre el capital i el treball

El moment socio-polític present no sembla tampoc massa favorable a atenuar les tensions dintre l'empresa; és un element més que s'afegeix a les contradiccions actuals de l'empresari.

"Tant els sindicats com els polítics, que tots són altament necessaris per a la defensa de llurs interessos respectius, han aprofundit la distància entre capital i treball, entre patró i obrer. Les postures s'han radicalitzat i jo només veig i constato la distància que existeix entre les proclames de les agrupacions empresarials com la CEOE i els nostres interessos directes i immediats". (H3)

"Avui dia, hi ha dues mentalitats irreconciliables: l'obrer que vol treballar menys i cobrar més i el patró que vol més màquines i menys personal. A Catalunya, la gent castellana ens ha espatllat les ganades de treballar que tenim els catalans. Els immigrants no saben ni sabran mai, si exceptuem els qui s'han integrat, com el treball és l'única font de riquesa per a un país". (H63)

Segons sembla hi ha alguns principis, en aquest raonament, que defineixen i perfilen les relacions laborals dintre l'empresa:

- a nivell de percepció simbòlica, es constata una distància cada vegada més fonda entre patró i obrer. Aquesta distància s'estableix a l'alt nivell de les jerarquies patronals sindicals o polítiques, sense preocupar-se realment de la seva incidència directa en la base o, més ben dit, sovint en oberta contradicció amb la mateixa.
- els interessos irreconciliables dels col·lectius socialment enfrontats, s'aguditzen a Catalunya amb la presència de treballadors immigrants que no han arribat a comprendre que el treball és la veritable i única font de riquesa del nostre país.

2.3.4.2.4.- El govern socialista no sap on va

Hi ha cinc testimonis que, independentment de les causes considerades fins ara degudes al moment polític i social, atribueixen tots els mals al govern socialista actual:

"Les directrius del govern actual respecte a la petita i mitjana empresa fan molta por. Parlen molt de facilitats; però no fan res" (H55)

"La culpa de tot la té la crisi econòmica i el govern actual que no ens ajuda" (H44)

"Entre la Seguretat Social, l'IVA, l'impost de tràfic, etcètera... no ens deixen respirar. Tot plegat és conseqüència del socialisme. Això incrementa notablement els costos i repercuteix seriosament en la inflació" (H14)

"Jo només sé que els socialistes ens fotaran tots a parir" (H9)

"El nostre futur és que anirem tots a fer punyetes. Jo podria demostrar al ministre que els nombres i les previsions que ell fa sobre el turisme són totalment falsos. El govern ens ensorrarà tots. Si el govern demà m'arrenda l'hotel, poso una plantilla de 100 persones.

Els polítics no arreglaran mai els problemes, principalment els laborals, perquè no tenen sentit pràctic. El que diuen de la creació de llocs de treball és una solemne mentida: allò que faran serà crear "buròcrates-funcionaris-improductius". Aquests són uns burros i encara ho són més quan tracten qüestions d'empresa. La llei fiscal, per exemple, va contra qui treballa, contra la família i contra qui estalvia.

Un exemple clar d'home d'empresa és el president del Club de Futbol Barcelona: ha fet una gran empresa i amb molt d'èxit sense ajudes ni subvencions de ningú; la qual cosa demostra que, treballant sense imposicions, es poden fer grans coses" (29)

L'empresariat sent damunt seu la pesada càrrega de la dificultat de sobresortir enmig de la crisi; des d'aleshores, el govern socialista actual, nascut a l'ombra de les eleccions del 1982, és l'objecte de la crítica desfermada. Hom observa el contrast entre les declaracions verbals d'ajuda i la pressió fiscal que ofega; des del punt de vista de política econòmica global, l'empresari veu incrementats extraordinàriament els seus costos de producció i, per tant, les greus repercussions que això té en el procés inflacionista galopant.

En el rerafons de la crítica, hi ha el desig no encobert de poder treballar sense impositcions de cap mena i sense la ingerència de burdòcrates i funcionaris als qui no s'atribueix el més mínim sentit pràctic i als qui es considera absolutament incompetents pel que fa a les qüestions d'empresa.

2.3.4.2.5.- Judicis puntuals sobre alguns aspectes

Cal consignar, finalment, en aquesta categoria sobre el moment sòcio-polític-econòmic del país, tres apreciacions que no mereixen gaires comentaris; es tracta de qüestions que afecten generalitats o aspectes puntuals de determinats sectors de la producció.

La primera fa referència a la institució de l'hereu:

"Els meus pares eren pagesos i es van acollir a la institució de l'hereu. Jo era el cabaler. Crec que la institució de l'hereu és una bona cosa no solament per a la continuïtat dels patrimonis, sinó també perquè obliga la resta dels germans a espavilar-se i a improvisar unes sortides que sempre són beneficioses: crec que és positiu".
(H48)

La segona es refereix a la política forestal en el ram del suro:

"De cara al mercat comú, la nostra competència més forta és Portugal, on es mena una política forestal molt sana. Aquesta aquí a casa nostra és desastrosa" (H14)

La tercera ens parla de la Llei de Rebaixes de la Generalitat:

"Amb allò que no estic d'acord és amb la llei de Rebaixes de la Generalitat de Catalunya, perquè del 15 de juliol al 15 d'agost estem encara en plena temporada. És per això que nosaltres no en fem de rebaixes. La temporada de les rebaixes hauria d'anar de l'1 al 30 d'agost: aleshores sí que farem unes rebaixes ben fetes" (H59)

2.3.4.3.- Aspectes sectorials dels diversos rams productius

Tots els sectors tractats, tant pel que fa a la indústria com als serveis, han explicitat algunes característiques o aspectes que són propis i específics del sector esmentat. Ara ens proposem d'evocar només les referències pertinents aportades pels nostres interlocutors.

2.3.4.3.1.- La indústria

2.3.4.3.1.1.- Les arts gràfiques

La situació d'aquest sector industrial es caracteritza per la manca de capitalització, la petitesa de l'empresa i pel clima de subsistència davant la dificultat creada per la competència.

"La situació de les empreses d'arts gràfiques a Catalunya és que treballem amb màquines molt envellides. Les màquines de fabricació nacional són quasi inexistents, si exceptuem la producció de L'Hospitalet. Són de molta més fiabilitat les estrangeres, que és gairebé un monopoli dels alemanys. Actualment, falta poc per arribar a les 2.000 empreses d'arts gràfiques a Catalunya que podríem distribuir de la manera següent: 2 que sobrepassen els 500 treballadors, entre 20 i 25 empreses es troben entre els 100 i els 500 treballadors, entre 150 i 200 que es troben a l'interval entre els 25 i els 100 treballadors i la resta que té menys de 25 treballadors" (H62)

"Crec que a Espanya no estem a un nivell de canvi normal; es viu massa la necessitat de canvi immediat i no es disposa d'una capitalització per a fer les adaptacions que calguin" (H15)

"Les arts gràfiques es troben en un moment important de canvi crític: tothom va a la que salta i es treballa per qualsevol preu. El marge és extraordinàriament petit i estem en un clima d'aguantar de subsistència, de no crear més gent parada. Hom no s'adona que empreses tan importants com la Torres Hostench i la Plaza i Janés ja han fet suspensió de pagaments?" (H10)

2.3.4.3.1.2.- El suro

Es un ram important a Catalunya, encara que petit dins la globalitat de la indústria espanyola. Notable per les divises que procura; però amb la necessitat d'importar la matèria primera per la manca de política forestal del nostre país. La tecnologia emprada en la transformació és essencialment d'artesania.

"A Catalunya som un sector important; però en l'embalum global de la indústria espanyola, pesem molt poc com a sector.

L'avantatge nostre és que no hem d'importar roialtis i que l'exportació provocada pel nostre sector són ingressos nets, dòlars nets" (H12)

"La matèria primera originària del suro ve d'Extremadura, d'Andalusia i de Girona. El suro català és bo; però desigual. Llàstima que a la nostra terra s'han fet malbé els boscos i la nostra producció

és petita. Cal pensar que el suro es cull cada 10 o 12 anys.

Totes les màquines que emprem (de neteja, d'esmerilat, de marcar, de parafinar) són d'una llarga duració. Sort d'això perquè aquestes màquines són cares ja que no són fetes en sèrie: les fan tallers especialitzats en aquestes fabricacions" (H14)

2.3.4.3.1.3.- La fusta

El món de la fusta és un dels més turmentats pels aprofitats i per l'economia submergida; aquesta realitat fa que la permanència en la crisi s'allargui innecessàriament.

"L'empresariat del ram de la fusta està molt poc preparat; però s'ha de distingir entre l'home d'empresa i l'aprofitat del moment que només té tres o quatre homes que treballen per a ell" (H16)

"Sentim la crisi; però ens ha salvat molt el fet de no hipotecar-nos amb les grans constructores i de tenir la feina diversificada. Actualment, allò que més ens falla és el manteniment de les empreses.

Una de les coses que fa possible la permanència en la crisi és la competència deslleial, és a dir, els obrers i empresaris pirates" (H19)

2.3.4.3.1.4.- La química

Es un dels rams on la preparació de l'empresari està més sòlidament garantida des del punt de vista tècnic: la majoria són persones universitàries.

La química és un sector molt competitiu i, dintre dels seus serveis, cal comptar amb l'assessorament que pot facilitar uns coneixements tècnics molt acurats.

"En el nostre ram, ja no neixen els petits empresaris perquè es requereixen grans inversions. Encara que, pel que fa a la formació del petit empresari, la majoria d'entre ells en el nostre ram tenen carrera universitària" (H24)

"En el camp dels olis industrials, pràcticament tota la indústria està comprada per Campsa. És un ram extraordinàriament competitiu tant en la labor tècnica com comercial. La tècnica inclou uns components d'assessorament molt necessaris i indispensables. Els clients són les indústries" (H20)

2.3.4.3.1.5.- El tèxtil

Aquí, com a la fusta, la indústria paral·lela té una notable presència; però és gràcies a l'economia submergida que el petit empresari pot subsistir.

"De fet, a Mataró, a Igualada, a Sabadell tothom treballa per a la indústria paral·lela. Si l'atur censat fos real, no podries anar pel carrer. És així com les coses encara ens surten més bé de preu i, si no fos així, seria impossible de subsistir. És per això que podem pagar més el treballador a través d'estímul" (H23)

"Tenim uns 30 treballadors de plantilla; però n'hi ha uns 60 que treballen per a nosaltres. Això té molts avantatges perquè eludeix la mecanització, exclou les rigideses de plantilla i permet una notable agilització. En moments d'una gran feina, podem permetre'ns la possibilitat de complir sense necessitat d'incrementar innecessàriament la plantilla" (H32)

2.3.4.3.1.6.- El metall

Poques aportacions sobre aquest ram hem aconseguit dels nostres interlocutors. Potser i només el fantasma de la decisió d'una transformació jurídica d'una empresa a causa de la crisi, com tindrem oportunitat d'examinar més endavant.

El petit empresari metal·lúrgic que crea objecte de regals, acumula la facturació en moments conjunturals molt concrets.

"Nosaltres, per la qüestió dels regals, amb tres mesos facturem més que no tot l'any: Nadal, festes diverses i eleccions" (H28)

2.3.4.3.1.7.- La construcció

El drama empresarial en què es debat aquest sector és potser dels més complexos: des de la competència deslleial de la gran empresa amb els subcontractes, passant per la incertesa del mercat futur de la petita empresa i per la tensió entre els constructors i els tècnics. Hom té la impressió que la construcció està travessant una de les cruïlles més difícils pel que fa a la petita empresa.

No fa tants anys, en aquest ram el negoci era fàcil i, per raó de la demanda, el mercat restava plenament garantit. Això s'ha acabat i el petit empresari es debat en un munt de contradiccions on sembla que hi ha camp abonat al desànim. En el rerefons de la problemàtica, es troba latent la gran quantitat de no professionals del ram que, en el temps de les vaques grasses, s'atreviren a fer empresa sense les degudes i necessàries condicions tècniques.

"A Tarragona de 200.000 treballadors del ram de construcció, en queden uns 50.000 de necessaris. La gran empresa pot jugar més fort amb els acomiadaments; aquí hi ha hagut una gran empresa que de 100 treballadors ha passat a no tenir-ne cap; però l'empresa roman.

Les grans empreses no tenen personal, treballen sempre amb subcontracte i fan les grans obres. Nosaltres, que fem petites coses, necessitem la flexibilitat de plantilla i és per aquest motiu que la contractació a temps parcial ha suposat un respir.

El trist és que no es puguin negociar uns mínims de rendiment, perquè la producció hauria d'ésser regulada.

El futur de la construcció no és pas la promoció: està saturada. Aquest futur és més la reconstrucció i l'agençament: és l'exemple típic de la persona que té una caseta vella, fa els seus estalvis, es compra un pis nou i abandona la caseta.

Els programes de l'habitatge, han col.lapsat la petita i mitjana empresa i, a més, les urbanitzacions són dolentíssimes: hi ha més parcel·laments que xalets a fer. El xalet era possible en la plena ocupació o en la plurioocupació, ara s'ha acabat la segona residència.

La gran empresa ens ho va prendre tot: des de les obres del port a fer una cambra de bany. Té tots els avantatges a la mà.

La petita i mitjana empresa no es pot tecnificar perquè no té grans obres, no hi té accés: han estat qualificades per l'Estat i s'exigeix personal qualificat i titulat" (H34)

"Temps enrera van fundar-se molts negocis i molt poques empreses; els semblava que guanyaven molts diners; però, a la llarga, hi han perdut. A Tarragona hi havia quasi 700 empresaris de la construcció i ara potser som menys de 50. També s'han ensorrat empreses de dues i tres generacions: tot per manca de formació; els empresaris no estaven formats i no podien organitzar l'empresa. Feien negoci, no perquè venien el producte, sinó perquè els hi compraven; ni avui ni mai no s'ha de funcionar com a negoci" (H35)

"En el ram de la construcció s'ha de trobar una evolució, tant per part dels constructors com per part dels tècnics. Els constructors veuen el tècnic com una trava, perquè el tècnic esmuny totes les responsabilitats que pot i amb això no hi ha dret; i, a més, cobren molt per fer allò que fan" (H37)

"En el nostre ram, molts empresaris s'hi van posar perquè els anys 60 era un bon moment per a guanyar diners; però ara, quan el risc és seriós, han de plegar" (H50)

2.3.4.3.1.8.- El cuir

Aquest ram de la producció és fonamentalment sotmès a unes fluctuacions importants del mercat; aleshores, no n'hi ha prou de la important i qualificada tradició empresarial a Catalunya, sinó que l'empresari ha de saber vendre.

En general, la crisi es fa sentir poc. Les exigències d'adaptació tecnològica i imaginativa del personal treballant la pell, requereixen essencialment un professional competent. La dificultat de trobar un personal seriós s'afegeix a aquelles fluctuacions del mercat.

"En el ram de la pell i del cuir, la crisi no és pas tan forta com en el de la construcció. Això sí: el mercat del cuir és dels més fluctuants del mercat, tan aviat puja com baixa: això fa que hakis d'estar molt alerta" (H51)

"El cuir s'ha tecnificat; però no tant perquè la tecnificació progressiva suposi una recessió de personal; es fa necessària la visió personal per tal d'evitar que se't faci malbé una partida. És per això que necessitem un personal que, a més d'uns coneixements, hi posi la voluntat. En el nostre ram, hi ha un problema seriós de personal. Es dona una gradació descendent de la qualitat dels treballadors que va des del metall i el teixit on hi troberem, certament, els millors, passant per la construcció que té un personal regular i arribant als adobs del cuir que és el pitjor" (H52)

"El futur de les empreses del cuir o de la pell es presenta molt negre. El mercat de l'adob del cuir només funciona amb dòlars i, per la nostra banda, el mercat que tenim més a prop i a l'abast és el francès que no té com a moneda el dòlar. Malgrat tot, les nostres empreses poden tenir esperança ja que de sabates sempre se'n portaran. A més, aquells que només treballem la sola, no estem tan subjectes a la moda com els qui treballen la pell de sobre la sabata. El que ens manca és esdevenir més bons comerciants perquè de bons industrials ja ho som" (H55)

2.3.4.3.1.9.- L'agroalimentació

La llibertat del comerç, el naixement d'un empresariat artesanal i de gran qualitat i la prohibició de la venda al detall són tres elements que han fet variar radicalment l'entitat de la petita empresa en aquest ram.

És un sector dominat per una oligarquia empresarial que, al poder empresarial -si és que ho és veritablement- hi afegeix altres tipus d'influències. Per això aquest ram es troba sotmès al poder d'imposició d'unes determinades marques que, amb la força de la publicitat, s'acaben imposant i ofegant les possibilitats d'accés al mercat.

"El comerç del cacau restà intervingut fins l'any 1971, que fou el de la llibertat de comerç. Fins aleshores, estava en mans del Comitè Sindical del cacau. Això ens ha portat una llibertat més grossa i podem elegir.

Per altra banda, això va provocar la desfeta de moltes empreses que no pogueren aguantar. Abans, érem cap a unes 5.000 empreses de fabricació de xocolata; actualment, només som censades unes 200 i en funcionen unes 50 en tot l'Estat.

El règim d'intervenció del mercat del cacau permetia que molts poguessin viure per "enchufe" i això ja s'ha acabat" (H56)

"Curiosament, aquí al Penedès estan naixent el que en diem els propietaris: són pagesos que s'elaboren el seu xampany.

Aquests pagesos, venent el raïm guanyaven 10, quan venien el vi 20 i, ara, fent-se ells el producte, guanyen 30; però només produeixen allò que els permet llur collita i prou.

La seva presència ha estat molt positiva per la qualitat i ajudaran a valorar-la d'ara endavant" (H60)

"A partir del 28 de juny que el BOE va publicar un real decret prohibint la venda al detall, estem condemnats a morir: el 80% de les nostres vendes eren al detall i el 20% eren embotellats. A més de les qüestions del detall, hi ha la de la consumició: la gent beu menys licors i, encara que sigui d'una manera inconscient, la propaganda fa el seu efecte. A més, s'ofereixen al mercat una bona quantitat de productes sense alcohol" (H63)

"Malgrat haver patentat uns embotellats, les perspectives són molt difícils. Els grans embotelladors de l'Estat no paguen impostos que, de fet, són els qui van pressionar fort pel decret del 28 de juny. Són els grans monopolistes (Bacardí, Gin, Anís Castellana, els conyac de Jerez...) i darrera d'aquests hi trobem sempre algun peix gros (militar, oligarca...). Fer l'embotellat vol dir la marca i per això cal temps i diners; per a fer marca s'ha d'ésser molt potent (mitjans de comunicació).

No té res a veure la qualitat amb la fabricació a la menuda: això ho puc assegurar perquè tant o més dolent pot ésser un conyac embotellat que no un ofert al detall. A vegades, han aparegut mosques dintre de l'ampolla.

Abans del decret, una representació dels detallistes van visitar en Jordi Pujol; ens va dir que no hi havia res a fer. I encara afegia que si l'afer de l'oli de colza, que es venia al detall, hagués passat a Catalunya, això hagués suposat l'acabament de l'autonomia" (H64)

2.3.4.3.2.- Els serveis

2.3.4.3.2.1.- Els transports i les comunicacions

Heus aquí un ram productiu que és veritablement caòtic. Nosaltres intentàvem de localitzar l'empresari; però avui dia no es pot parlar d'empresaris del transport, puix que tant el de viatgers com el de mercaderia està en mans dels autònoms. El transport, per la força mateixa dels fets, ha esdevingut veritablement el refugi dels parats.

Per a entendre aquesta situació present cal seguir el procés que ha determinat que les coses siguin d'aquesta manera. L'antic propietari ha indemnitzat els xòfers amb el valor del camió; aleshores, aquest s'ha constituït en autònom treballant pel mateix empresari i conservant el nom de l'antiga empresa.

Tot plegat ha anat degenerant fins aparèixer un col·lectiu que fa servir mètodes de repressió i d'intimidació en defensa d'interessos privats. Són els intermediaris que es constitueixen en una peça clau en el funcionament dels transports. De fet, aquests intermediaris es mantenen gràcies a la por i als prejudicis de les persones del sector i són els qui veritablement el gestionen. La seva necessitat es fa sentir a partir de la ignorància i la comoditat de la gent.

Els camioners van a buscar les mercaderies a uns llocs concrets de la ciutat (Colon, Estació de França...) i allà troben l'intermediari que els connecta amb empreses de transport que no tenen camions; són empreses fantasmes, sovint ubicades a pisos o porteries. Aquests intermediaris, que s'autoqualifiquen de "chorizos", administren els diners del camioner i de l'empresa que té la mercaderia, que no disposa de maquinària pròpia i que actua com a veritable economia submergida, encara que funcioni amb els "chorizos".

El transport, en un 80 o 90% es fa, doncs, sobre els "autònoms". No s'endevina pas com aquest embolic pot acabar; però ja fa molts anys que el transport és podrit i costarà molt d'arranjar-lo.

Segons aquest model únic, funcionen totes les altres formes de transport. Així, concretament, pel que fa als autocars que viatgen a províncies i que han reclutat la clientela després d'haver-se apuntat a diversos bars. S'anuncien "viajes a Zamora" i darrera l'avís hi ha una persona que s'ha posat d'acord amb tres o quatre bars diferents; al cap d'una setmana passa pels bars i cerca l'autocar. El xòfer-autònom té un preu fix, hi ha un marge per a l'amo del bar i la resta per a l'intermediari. Això sí: aquests viatges no garanteixen res, encara que a vegades la guàrdia civil els obliga a ensenyar els papers.

Aquest també és el model dels transports escolars, els serveis discrecionals, etcètera. Aleshores, resten únicament algunes petites empreses conegudes: la base és únicament un nom, el "xeringuito" i algun autocar; però la resta són autònoms i fins i tot, sovint, ho són tots els qui treballen amb aquella empresa. Aquestes empreses, malgrat el renom de la firma, només tenen uns quants autocars propis; la resta treballa amb el nom de l'empresa; però són autònoms.

Les empreses de transport del Poblenu s'han organitzat amb el mateix sistema: no hi ha camions i tenen uns magatzems de mercaderies amb unes 7 o 8 persones llogades pel magatzem; però ni tan sols tenen els preus tarifats. Els camions són dels autònoms que moltes vegades cerquen carregament per a tornar al "pueblo".

La primera conseqüència d'aquesta situació és que avui dia el transport, tant de viatgers com de mercaderies, no resistiria una revisió mínimament seriosa; tant respecte als vehicles com pel que fa referència al funcionament intern del servei. Molts passatgers, si coneguessin l'estat físic dels vehicles que van per les carreteres, no hi pujarien.

Les anomenades línies regulars no sofririen una inspecció mínimament seriosa i els xòfers-autònoms dels autocars moltes vegades es passen tres dies sense dormir, amb tot el que suposa de risc d'accidents; però, per a ells, és l'única manera de subsistir.

Per la nostra banda i a la recerca de l'empresari dels transports, hem estudiat una cooperativa o societat anònima que constitueix un conjunt d'associacions o agrupacions d'autocaristes autònoms organitzats en tot l'Estat espanyol. La seva finalitat és la de controlar i desmuntar la gestió d'aquells intermediaris pel que fa referència al transport de viatgers.

La importància d'aquesta entitat estudiada és notable si tenim en compte que aplega més de 10.000 autocaristes a nivell de l'Estat i uns 700 només aquí a Barcelona; no cal dir com aquesta agrupació està perfectament legalitzada.

Aquesta entitat i amb un nom diferent fa el trajecte regular de Barcelona a Madrid per ara. I diem "per ara" perquè, en aquest moment hi ha una discussió amb la RENFE. Aquesta diu que és la responsable del transport a nivell de l'Estat i que tota concessió s'ha de fer d'acord amb ella. No fa pas gaire, els diaris parlen de la suspensió dels viatges Barcelona-Madrid, fets per aquesta entitat.

Tot plegat és una famosa contradicció, perquè els viatges els continua fent l'empresa; però en nom de la RENFE. Què vol dir això? La resposta és ben simple: es tracta únicament d'una qüestió de preu, perquè l'empresa feia el trajecte per 1.200 pessetes, cobrint-ho tot i encara aconseguint uns guanys mentre que la RENFE el fa per 1.800 pessetes amb els mateixos vehicles de l'agrupació.

La raó de fons és que la RENFE té molt dèficit i cal eixugar-lo. Els autocars surten de l'estació del Nord, figuren com un servei de RENFE; però són els de l'agrupació. Vehicles molt luxosos i nous, amb minibar, vídeo, serveis... molt ben acondiciats i acabats.

Aquesta entitat ostenta una particular serietat pel que fa a l'acondiciament i revisió dels seus vehicles, amb totes les assegurances necessàries tant de l'autocar com dels pasatgers. No es volen exposar, sobretot tenint en compte que un d'aquests autocars val a l'entorn dels 18 milions de pessetes.

I quina sortida es preveu a aquesta situació? Com pot acabar? Darrerament sembla que el govern vol posar-hi mà i s'està produint una circumstància que podria precipitar les coses i és que les empreses Pegaso i Barreiros no venen la seva producció. Això podria desencadenar una intervenció governamental.

EL PAIS

Edita: Promotora de Informaciones, Sociedad Anónima (PRISA)
 Miguel Yuste, 40. Madrid-17. Teléfono: (91) 754 28 00. Télex: 42187
 Zona Franca. Sector B, calle D. Barcelona-4. Teléfono: (93) 336 48 00. Télex: 97840
 Hurtado de Arce, 1. 1.º A. Bilbao-8. Teléfono: (94) 444 57 00
 Paseo de las Delicias, 1. 2.º D. Sevilla-1. Teléfono: (954) 22 33 78
 Moratín, 11. 1.º. Valencia-2. Teléfono: (96) 352 11 71
 Depósitos legales: M. 14951/76 y B. 35294/82

Presidentes del Consejo de Administración: José Ortega
 Consejero delegado: Jesús Polanco

Director: Juan Luis Cebrián

Directores adjuntos: Augusto Delgado (Madrid) y Antonio Franco (Barcelona)
 Subdirectores: Jesús de la Serna, Eduardo San Martín, Julio Alonso
 y Miguel Ángel Bastenier

Redactores jefes: Ismael López Muñoz, Francisco G. Basterra, Xavier Estellé
 y José A. Sorolla (información general),
 Lorenzo Romero (Diseño y diagramación) y José Gil Franquesa (edición demicel)

Jefe de Colaboraciones: Vicente Verdú. Banco de Datos: Antonio Alférez

Secciones: Marió Ruiz de Elvira (Internacional), Javier Pradera (Opinión),
 Daniel Gavella (España), José Luis Martínez Ibañez (Cataluña Política),
 Victorino Ruiz de Azúa (Madrid), Marius Carol (Barcelona),
 José Miguel Larraya (Sociedad), Juan Cruz y Lluís Bassats (Cultura y Espectáculos),
 Juan José Fernández y Emilio Pérez de Rozas (Deportes),
 Joaquín Estefanía Morera y Xavier Vidal-Folch (Economía y Trabajo),
 Fermín Gohí (Fotografía)

Director gerente: Javier Barriuso

Subdirector gerente: Lorenzo Ruiz
 Adjunto a la Gerencia: Joaquín Rodríguez

Administración: Ángel Gómez y José García Miquel. Control de Gestión: Antonio Gallardo
 Publicidad: Manuel de la Rica y Jaime Canals. Proceso de Datos: José María Castellano
 Dirección Técnica: Francisco Pérez Esudeiro y Héctor Raigal
 Distribución: Rafael Gómez Pardo

La 'mafia' del transporte

LOS ABUSOS de la información amarilla han producido un adormecimiento de la opinión pública en lo que se refiere a la denuncia de fenómenos de corrupción administrativa y de enriquecimientos ilícitos conseguidos gracias a los oficios de cómplices o socios instalados en los aparatos del Estado. La prudencia política, la escasez de pruebas o la falta de ganas de remover la basura también han moderado las promesas de los socialistas de revelar desde la Administración local o desde la central las irregularidades descubiertas en el manejo de fondos públicos. Han contribuido a esa discreción la decisión política de preservar los elementos de continuidad del Estado y la dificultad de distinguir entre las formas desnudas de corrupción y las manifestaciones suavizadas del fenómeno, vecinas a la corruptela, al clientelismo o al tráfico de intereses. En cualquier caso, existe una notable brecha entre las expectativas creadas por los socialistas respecto a su voluntad de sacar a la luz las corrupciones administrativas —baste con recordar la intervención en un Pleno del Congreso del hoy vicepresidente del Gobierno blandiendo una amenazadora carpeta contra un anónimo ministro del Gobierno de UCD— y las irregularidades y cohechos denunciados.

O sea, que constituyen loable excepción, y no regla, las informaciones dadas por el ministro de Transportes y Comunicaciones sobre la mafia española del transporte y sus conexiones con la Administración. El sistema de concesiones públicas y las percepciones de tasas de las líneas de autobuses de viajeros y los transportes de carga por carretera (véase EL PAIS de los días 9 y 10 de octubre de 1983) dibujan los contornos de un fraude que cabría cuantificar en miles de millones de pesetas: hurtados al Tesoro Público e ingresados en las cuentas corrientes de negociantes sin escrúpulos y funcionarios venales. Las irregularidades parecen constituir sólo una muestra de la situación que se da en el sector. El descubrimiento de tasas inventadas y pintorescas, como las de plastificado o compulsas de las tarjetas de transportes; la existencia de fondos públicos o semipúblicos en cuentas privadas de libre disposición a nombre de tres funcionarios y la dudosa legalidad de unas órdenes mi-

misteriales que han costado a Renfe y al Tesoro, desde 1977, una minoración de ingresos superior a los 30.000 millones de pesetas son la punta del iceberg del escándalo.

Los negocios más suculentos se han hecho y se continúan haciendo mediante las autorizaciones internacionales para el transporte de mercancías, cuyo número está limitado por acuerdos bilaterales con los distintos países, y la concesión de líneas regulares de viajeros entre grandes núcleos de población. El transporte, como cualquier otra actividad excesivamente reglamentada y sometida a multitud de permisos, autorizaciones y concesiones, es terreno abonado para que florezcan el amiguismo, el clientelismo político y las astillas.

Aunque la investigación no alcance todos estos campos, sus conclusiones han puesto de manifiesto no sólo indicios de responsabilidades penales, circunscritas a modestos funcionarios, sino también la existencia de responsabilidades políticas. Del informe de la inspección se desprenden algunas preguntas inquietantes: ¿Cómo es posible que la Dirección General de Transportes y sus jefaturas regionales pudieran estar financiándose desde 1977 con cargo a fondos extrapresupuestarios? ¿Resulta imaginable que tal situación haya sido ignorada por los cuatro ministros que han sido titulares del departamento, por la Intervención Delegada de Hacienda y por los responsables del Tesoro?

El tiempo permitirá saber si el desvelamiento parcial de este escándalo ha sido una operación de imagen del ministro Barón o el inicio de un proyecto de saneamiento del transporte español, tarea que exigiría una seria voluntad política. Para empezar, habría que cambiar la ley de 1947, que sigue permitiendo, por medio de su artículo 35, conceder de forma *graciosa* líneas de viajeros saltándose los procedimientos legales ordinarios. También es necesario poner fin a las falsificaciones de permisos de transporte internacional, que han provocado serios incidentes diplomáticos, y al mercado negro de estas autorizaciones. Resulta preciso, igualmente, meter en cintura a Renfe, que, merced al derecho de tanteo que le concede la legislación vigente, se ha convertido, paradójicamente, en la primera empresa de transportes por carretera del país, sin explotar prácticamente de forma directa ninguna línea rentable. España es un país que se caracteriza por disponer de un parque de autobuses y camiones casi antidiluviano y por estar pagado de transportistas *piratas*, que burlan ilegalmente la imposibilidad de acceder a las concesiones oficiales, que siguen siendo otorgadas a los empresarios que surgieron al calor del sindicato vertical del sector. Otro escándalo que requiere aclaración son aquellas agencias de transporte que intermedian la mayor parte de la actividad del sector e imponen sus condiciones a 160.000 transportistas autónomos, sin otros medios que una concesión, una secretaria y un teléfono.

Una vez aflorados todos esos datos, corresponde a la mayoría parlamentaria y al Gobierno la tarea de legislar y de administrar, con el objetivo de poner orden en tal puerto de arrebatacapas. Y al ministerio fiscal y a los tribunales incumbe la labor de dilucidar las responsabilidades penales correspondientes a los casos de fraude y cohecho. A ver si es verdad.

El món mateix del transport espera que s'arregli de debò, sobretot si es té cura de respectar les agrupacions que han treballat honradament. De fet, existeixen situacions de privilegi que arranquen de molt lluny; cal saber que hi ha exclusives que foren obtingudes per l'esmirriada xifra de 10.000 pessetes i que han donat peu a tota mena de revendes i al naixement d'un mercat negre.

Per altra banda, s'observa que tot es troba molt ben organitzat, legislat i ordenat a Europa, on hi ha uns barems de tarifes a les quals tothom s'ha d'atenir. A nosaltres els europeus ens donen allò que no volen; per exemple, els viatges internacionals dels quals se n'encarrega una empresa catalana.

De moment, ha estat ja iniciada una tasca necessària de creació de cooperatives de transport, tant pel que fa als viatgers com a les mercaderies; però hom espera que es vagi encara molt més enllà. (HH 61 i 64)

2.3.4.3.2.2.- El comerç

Aquest ram pateix desorbitadament l'oferta dels autònoms, del mercat negre i dels pirates: rebenten preus i fan difícil la competència.

Per altra banda, en algunes branques de la comercialització, la moda i la seva aleatorietat obliga a realitzar unes adaptacions ràpides i en breus espais de temps a causa de l'excessiva mortalitat del gènere.

La lluita del comerç i el seu camp de batalla principal, radica, sobretot en les possibilitats d'absorbir almenys el procés de la inflació. Aleshores hi ha una guerra oberta amb la competència i, quan et fas concessionari d'un producte d'una casa determinada, sofreixes tota mena de coaccions.

"En el nostre ram, hi ha un excés d'oferta. Molts treballadors de la SEAT s'hi han instal·lat amb unes despeses mínimes i com a autònoms" (H1)

"El mercat negre crea una competència il·legal; en definitiva, ofereix el mateix producte a baix preu. Qui en surt beneficiat és el consumidor. Però arriba un moment que aquest mercat negre t'enfonsa" (H4)

"En aquest camp, hi ha molt pirata, àdhuc amb els seus guardaespalles" (H25)

"És una activitat molt sotmesa al va-i-vé de la moda; això t'obliga a una adaptació constant. Per altra banda, el que interessa és un estocatge de material barat; altrament, passa de moda i es necessita una capitalització excessiva" (H4)

"El problema d'aquesta empresa és més greu encara que en la comercialització d'altres productes. Al cap i a la fi, el que ha passat de moda es pot vendre a un baix preu; però per a nosaltres, ho hem de llençar. Aleshores, pel que fa a l'stock, s'ha de distingir entre els productes més moridors dels que no ho són tant. Els primers, els has de canviar sovint, puix que hi ha coses de renovació diària, altres que es renoven cada vuit dies, i d'altres cada quinze dies" (H 5)

"Per a l'empresari del nostre ram, la cosa més important és estar a l'aguait de la moda que, no solament varia d'un any per l'altre, sinó que, sovint, amb tres mesos, ja ha variat")47)

"Ens dediquem a la moda juvenil i la dona és molt voluble: aquesta és la nostra gran servitud. La seva conseqüència és la mortaldat del gènere: tot és sotmès a la moda i és per això que cada dia es tanquen botigues i se'n tornen a obrir. Hi ha un famós mercat negre, un comerç paral·lel que, situat en pisos, rebenta preus. Ho compren als majoristes en condicions molt favorables i sol ésser el gènere que, en principi, ha passat de moda.

Per altra banda, cal fer al·lusió als "mercadillos" on la majoria de les coses que s'ofereixen és fruit de robatoris. Ni cal dir com la professionalitat de tot aquest mercat negre és més que dubtosa: es limiten a comprar barat i vendre tan car com sigui possible. Són diners molt nets; però no se'ls hi preguntí sobre la seva competència professional. El que et sobre pel canvi de la moda, no es pot donar als gitanos: la gent ens acabaria perdent confiança; abans s'ha de malvendre al detall, que vendre-ho favorablement als gitanos" (H59)

"S'ha de lluitar amb una forta competència: els preus són particularment malejats i els marges comercials són cada dia més baixos. Sempre has d'estar reposant i tenir la botiga plena i això ja s'emporta el benefici" (H48)

"Quan ets concessionari d'una casa, se't coacciona respecte a les altres; és difícil de trobar una casa oberta i poc coaccionadora" (H58)

"Des de fa quatre o cinc anys, això no és negoci: no acabem ni d'absorbir la inflació i només es cobreixen despeses.

Hi ha quatre raons que fan que la cosa sigui així:

la crisi del tèxtil, la tendència de la gent a allargar més el vestit, hi ha moltes altres despeses de consum (el bingo, el vídeo...) i han proliferat massa les boutiques" (H47)

2.3.4.3.2.3.- L'hoteleria

Aquest ram es debat entre una oferta de qualitat i una massificació. El gran repte per a l'hoteleria, és la notable immobilització de capital.

Llavors la temporada turística es fa curta per assolir aquesta rendibilitat del capital, puix que hom té la gran servitud de comptar amb un personal de temporada i una organització i gestió empresarial concentrada en un petit espai de temps.

D'altra banda, la important hoteleria d'al.luvió, concretada en un turisme d'agències i d'apartaments que fan una competència deslleial a la promoció hotelera pròpiament dita. Cal espavilar-se per a la creació de clientela pròpia, basada en l'amistat, en el turisme de qualitat o bé en una promoció de gran amplada bo i pensant més en una planificació regional que no en una d'indústries puntuals.

Finalment, cal dir que, sovint, hi ha la competència de les activitats locals i de la indústria que no sempre afavoreix el desplegament de la indústria turística.

"Cal entendre, d'una vegada per totes, que el fort de l'hoteleria és la cuina. Cal aprendre a parlar el llenguatge dels cuiners" (H21)

"Nosaltres no tenim diners perquè tot ha estat esmerçat en reinversions. La immobilització del capital en aquest sector és molt important i està sempre agafat per la necessitat d'una renovació constant. S'arriba al punt que s'inverteix abans de tenir els diners.

D'ara endavant, però, no es podrà actuar d'aquesta manera. Per tres raons: els beneficis són petits, les despeses s'han incrementat i es treballa menys. La crisi econòmica fa que la gent no surti a fer un bon menjar" (H6)

"Penso que aquí hi ha excessiva hoteleria: abans hi havia dèficit i la demanda era forta. Això s'ha acabat i per diverses raons: no solament l'autopista i el cinturó de Ronda ha desviat el turisme, sinó que la gent no surt tampoc tant. Acabes tenint un capital immobilitzat que costa molt de mantenir i intentes anar resistint" (H7)

"L'hoteleria comporta avui uns costos de producció molt importants: la contribució urbana, la cèdula fiscal, l'ITE, la Seguretat Social, l'impost del patrimoni, la part dels municipis, la Cambra de Comerç... Quan es parla de crisi de l'hoteleria, es concreta en uns costos de tres milions de conservació durant tot l'any" (H8)

"El problema més gran és la important reinversió que han d'estar fent sempre. És una feina en la qual no es pot dir mai "he guanyat un milió" Immediatament, has de fer renovacions, canvis de mobiliari, etc." (H11)

Aquesta idea és una constant. La trobem també a la H26 ("dinners enterrats en instal·lacions") i a la H49 ("impossibilitat de treballar amb pressupostos preestablerts, perquè els problemes, incidències i sorpreses que et pot donar la temporada són totalment imprevisibles").

Els problemes de la temporada curta, s'expressen així:

"El ple a 100% d'ocupació només té una duració d'un mes i mig i, encara que sembli que s'allarga una mica la temporada, el mes de juny té una ocupació màxima d'un 70%.

Es fan contractes de temporada; però nosaltres tenim obert pràcticament tot l'any. Què seria d'aquest poble si el nostre hotel no tingués obertes les portes? On aniria la gent a prendre una cervesa?" (H11)

"La temporada, però, intentem allargar-la tant com podem" (H21)

"Un hotel com aquest de temporada és complicadíssim. Si funcionés tot l'any, és com una fàbrica i tot marxa al seu ritme. Essent de temporada, quan tens engegada la dinàmica, ja s'acaba la temporada: es fa difícil muntar l'organització" (H9)

L'hoteleria paral·lela és denunciada d'aquesta manera:

"L'hoteleria és una activitat nova i no hi ha base. Ara hi comences a haver escoles; però la nostra generació va tirar com podia.

Hi ha l'hoteleria d'al·luvió: persones que s'han instal·lat pel seu compte que vénen d'altres esferes sense cap mena de preparació ni de vocació. Acaben fent beneficis amb d'altres coses (el bar, la venda d'altres coses) que no pas amb l'hotel: això és un indicador d'una profunda incompetència. Es viu d'un turisme d'agències que restringeix les possibilitats d'expansió: és un anar tirant" (H6)

"Hi ha dos errors principals a la nostra indústria: encarregar la provisió de clientela a empreses estrangeres, que han acabat forçant els preus, i ha-

ver-nos trobat amb aquesta hoteleria paral·lela que són els apartaments. El client creu que paga menys i que és més independent; però acaba pagant més i més car: llum, gas, menjar, etcètera" (H57)

La planificació en la repesca constant d'un mercat és indispensable a l'hoteleria. Així ha estat expressat:

"Si jo disposés d'un capital, segurament que invertiria en el mateix negoci; però després de fer un estudi molt seriós de mercat. Aquí fa falta un gran hotel. La promoció de la ciutat, no té capacitat hotelera perquè això ha estat descarat. Amb ocasió d'uns jocs esportius escolars i en convencions d'empreses, no es va poder col·locar les persones i es van tenir que allotjar fora" (H38)

"Tarragona està molt descuidada turísticament; l'alcalde no ens vol ni rebre. A Girona han cuidat molt més l'aspecte turístic i els resultats són clars" (H39)

Aquesta clientela, a vegades, és fruit d'una relació personal:

"L'hoteleria és un negoci complicat i maco; complicat perquè toques més tecles que un piano, i maco, perquè tens una clientela fixa de molts anys i és ja una amistat" (H9)

A més, aquesta clientela es diferencia per la qualitat:

"Fa tres anys que ens vingueren una bona colla d'italians que, en principi, pertanyen a un país receptor de turisme i no pas emissor. Els italians no van amb el turisme massificat i de baixa qualitat, sinó que són molt sibarites i selectius de la taula. A causa d'aquella experiència i per la força mateixa de les circumstàncies, el turisme estranger al nostre hotel és quasi exclusivament italià; hem de negar-nos a una bona quantitat d'expedicions perquè ja no tenim lloc" (H21)

"El nostre tipus d'hotel és molt diferent del que hi ha, per exemple, a Salou. Aquests grans hotels ens rebenten els preus i ens ofeguen a nosaltres. Són grans cadenes d'hotels que ves a saber com fan els diners. És impossible que puguin donar pensions completes per menys de 1.000 pessetes: i ho fan! És impossible que es pugui donar qualitat. Nosaltres som una empresa familiar que dóna qualitat". (H39)

Finalment, cal dir que la infraestructura hotelera resta condicionada a les seves relacions amb l'entorn:

"Al gremi hem intentat de fer propaganda amb vista als caps de setmana, ja que a Tarragona tenim moltes coses; però no ho tenim organitzat i no podem

oferir bons serveis. Ara sembla que l'Ajuntament també es pren seriosament la qüestió. El turisme ens va agafar que no estàvem preparats i, encara, tenim el gravíssim problema de l'aigua" (H36)

"En fer l'hotel aquí hi hem donat nova orientació. La temporada dura només un mes i mig, la conservació de l'hotel no es fa depressa i els ingressos són massa esquifits. Només es treballa poc o molt de juny a setembre i cada vegada hi ha menys turisme. Aquí l'èlite del poble és contrària al turisme. Això ha començat a canviar perquè la indústria va malament i, entre l'esport i la pesca, el turisme va agafant el relleu de la indústria. Per la nostra banda, lentament i progressivament, hem anat fent obres i tenim molts projectes; de fet, hem aconseguit de mantenir obert l'hotel durant deu mesos" (H18)

"Aquí tot ha estat molt favorable puix que tota l'activitat ha afavorit el turisme, sense trepitjar-se. Des de l'activitat de la pesca i del suro, passant per l'activitat comercial i agrícola, fins al mateix port en les seves dimensions de pesquer, comercial i esportiu. Això ha acabat conferint a la població una personalitat pròpia i irreductible. Hi ha hagut una mena d'entesa entre els diversos sectors i no ha passat com a Blanes, per exemple, on la indústria ha creat veritables problemes al turisme" (H13)

2.3.4.4.- La persona de l'empresari

Què és veritablement l'esperit empresarial d'avui? En què consisteix la manera de fer i d'actuar de l'empresari? Quines dificultats tempten l'assoliment d'un vertades esperit empresarial? Quin serà el futur de l'empresariat?

Ni cal dir com totes aquestes qüestions toquen el fons de quelcom que es pregunta l'home del carrer i, donada la implicació personal, les postures i les opinions dels nostres empresaris no s'han fet esperar.

2.3.4.4.1.- L'empresari té socialment una imatge desprestigiada

El 35% dels nostres empresaris, d'una manera o altra, ha expressat l'enuig d'observar com la persona de l'empresari ofereix una imatge molt poc atractiva. No s'hi endevina pas una vertadera consciència de culpabilitat a aquest propòsit, però sí el desencís enfront del que hom considera un tractament injust per part de la societat en general. Anem per parts en la nostra transcripció.

Potser caldrà començar per la constatació més simple: les compensacions de l'empresari són insuficients:

"De tot punt de vista cal dir que avui les compensacions de l'empresari són totalment insuficients" (H2)

"Jo del que em queixo és de l'atac directe que es fa a l'empresari; és a dir, del desprestigi al què se sotmet l'empresari com a home dolent i nociu per part de la premsa, de la televisió, etcètera. Els beneficis, mentrestant, s'escanyen i els impostos s'incrementen. Acabes preguntant-te: val la pena?"

Si no hi ha una contraofensiva racional enfront d'aquesta situació, Catalunya quedarà sense la petita empresa i no ens adonem que la transcendència de la petita empresa a casa nostra és capital. No hi ha aleshores una veritable compensació ni econòmica ni moral a l'esforç que s'està realitzant i, malgrat tot, sense compensacions, hem fet coses que acaben essent romàntiques" (H6)

"L'empresari és l'home atacat pertot arreu: se'l veu com el dolent de la pel·lícula per la part del poble i no és ajudat financerament per ningú. Hi ha la imatge que s'enriqueix arbitràriament i desordenadament.

Tots haurien de saber que a casa havíem parlat de canviar el cotxe i no ho fem a fi de poder disposar d'uns diners per a engrandir l'empresa: tot s'enterra aquí, a costa de molta feina, maldecaps i entrebancs i enmig d'un futur que es presenta massa espès" (H12)

"Nosaltres no enganxem els nostres fills en aquesta roda de l'empresa per diverses raons: l'empresari ha estat vist sempre com aquell que xupa la sang i s'ha establert l'equació patró = cabrò i té una imatge nefasta; el comú a la joventut d'avui és una mena de rebel·lia contra tot allò que s'ha fet per part dels grans; personalment, com que no estàs prou satisfet del que has fet, prefereixes que s'enrotllin en una altra cosa i, finalment, la influència de la mare juga un paper determinant en aquestes decisions" (H16)

"El que sap més greu és que, després d'haver fet l'esforç, encara se't tracti de qualsevulla manera. Moralment, això fa mal. Com si fossis algú que vagi a enriqueix-se indiscriminadament.

Sap molt de greu que, quan tens una il·lusió per a fer alguna cosa, et maltractin. Reconec, malgrat tot, que per a tirar les coses endavant, s'ha de ser una mica malparit, s'ha d'ésser agressiu; altrament t'enfonsen.

A l'empresari petit se'l té com un desgraciat i se l'ajuda financerament massa poc" (H27)

"Els empresaris tenim una imatge molt dolenta i això encara que facis dotze hores cada dia i els caps de setmana et preocupis de trobar feina: sem pre ets la persona que viu més bé.

No és estrany que els nostres fills prefereixin la feina d'un despatx, guanyar-se la vida sense preocupacions i no ésser mal vistos" (H34)

"En el moment present, no començaria en absolut un negoci com aquest. L'empresari ha estat un home lluitador que ha volgut jugar el risc; però ha estat i és molt mal vist. L'empresari no ha escanyat mai ningú; el que ha fet és jugar-se els seus diners" (H38)

"La imatge de l'empresari fa autèntica pena; per una part som els negreros i els explotadors; però per altra banda, ens carreguen d'impostos i ho hem d'arreglar tot" (H39)

"Estava molt desanimat; però foren els mateixos clients que em van venir a buscar i animar-me per a què comencés altra vegada" (H42)

"Per a res del món no tornaria a muntar l'empresa" (H43)

"Crec que la il·lusió de l'empresari ha mort, perquè ha rebut massa pals. La societat en general no el té en compte i només es veu en ell un aspecte, que hi és, però no és el tot: l'ambició. El problema s'ha accentuat després del canvi democràtic; s'ha arribat a crear mala consciència social respecte a l'empresari. Però, vulguen o no, l'empresari és un motor, un creador de riquesa" (H47)

"S'ha creat un estereotip de la figura de l'empresari: explotador, aprofitador, malparit... En absolut no respon a la realitat; però això està de moda i en un país on la gent no vol pensar i vol viure bé, no és gens estrany que això passi. Ningú no ficarà els seus fills a seguir el negoci" (H50)

"Crec que als meus fills no els hi fet la feina antipàtica i, malgrat la poca reputació que té l'empresa comercial, a casa veuen la meva feina amb honestedat. Al cap i a la fi, els serveis comercials són necessaris i socialment s'han d'admetre tal com són" (H53)

"La mala imatge que té l'empresari és més fruit de polítiques que d'altra cosa. És la política que ha fet associar empresari = explotador, i benefici = usura" (H56)

"Què faig si un dia em trobo a la porta un piquet de treballadors que no em deixen entrar? Com ho haig de resoldre? A qui haig de recórrer? Hi ha massa miopia davant certes realitats" (H12)

"Els meus fills veuen que els pares de llurs amics, que tenen professions liberals, porten una vida més normal que no la meva; això fa que sigui més atractiu llur imatge" (H62)

En un segon moment, la definició d'aquest desprestigi social es concreta més directament en l'insult i el menyspreu:

"L'empresari, de fet, és un burro, i si s'asseu tot espera. I encara et diuen fill de puta i, a més, et sents important davant l'estructura socio-econòmica del país" (H24)

"Els meus fills no es posaran al negoci ni borratxos. No volen que els tinguin per uns fills de puta. Ara no val la pena jugar-se res, ni córrer cap risc; si els empresaris som uns fills de puta, que es fotin. Nosaltres som uns fills de puta, però som els únics que ens hem jugat els duros. Ni els polítics ni els sindicaleros no s'han jugat mai un duro; per això no val la pena fer-ne cas" (H29)

"L'empresari és l'ovella negra de la nostra societat; però tothom ens demana que aguantem, que invertim... En què quedem? Som uns malparits o som persones inútils?" (H37)

"Malgrat que, normalment, ens diuen fills de puta, els empresaris tenim il·lusió, tenim vocació. Per la meua part, avui vull plegar i demà ja faig projectes de cara al futur" (H64)

Aquesta realitat tan sovintejadament constatada, fa que les sortides per a l'empresari desemboquin en el possibilisme o en l'enfonsament i la desfeta; és un risc conseqüència de la impressió anteriorment descrita.

"Tornaria jo a fer el mateix? Jo ho vaig fer per a situar-me millor i, àdhuc pretenia de trobar una vertadera filosofia empresarial de tipus cooperativista. Les coses s'han deteriorat de tal manera, no solament des del punt de vista de la gestió sinó també del personal, que aquella filosofia s'ha tornat possibilista. Cal reconèixer que el personal no és tampoc el mateix i que tot queda en una lluita per un problema d'hores, per una qüestió de drets. Quan s'arriba a aquests nivells, hi ha molt poc interès directe en la marxa concreta de l'empresa i el fet important és que ens poguem sostenir enmig de les dificultats" (H3)

"Estic enfonsat, he fracassat i m'he equivocat. No n'he sapigut. Els únics que se salvaran són els qui fa anys van començar a fer embotellats i jo creia que s'equivocaven. Vaig intentar convèncer un meu gendre perquè s'engresqués i, després de provar-ho un any, va preferir la seguretat de treballar a la caixa d'estalvis" (H63)

El quadre que ens han descrit els nostres empresaris, ho és tot, menys optimista. Tractem de donar un raonament lògic a tot el que palesa aquesta lectura:

- la feina de l'empresari és descompensada. Per què?
- és atacat directament i és objecte de desprestigi. És un corrent que està de moda i que, després del canvi democràtic, ha arribat a formar vertadera consciència social.
- l'atac, fonamentalment, es resumeix en els punts següents: l'empresari és dolent i nociu, s'enriqueix arbitràriament i viu bé, xupa la sang, és essencialment un cabrò, és un desgraciat, ambiciós i negrero, aprofitador i malparit, és un explotador i només pensa en un benefici que és usura, és un fill de puta i l'ovella negra de la societat.
- mentrestant, però, els beneficis s'escanyen, els impostos s'incrementen i no es troba ajuda financera.
- i, mentrestant encara, l'empresari està realitzant un esforç, dut a terme gairebé per romanticisme i sobre la base de sacrificis personals i familiars. Està carregat d'il·lusions, treballant molt enmig de maldecaps i d'entrebancs i, a més, té un futur molt espès. En l'afer ha jugat el risc i els seus diners.
- i és que, en el món de contradiccions en què viu ha d'ésser malparit i agressiu; altrament, l'enfonsen. Vulguem o no, és un creador de riquesa i un motor social. Els seus serveis són necessaris i cal acceptar-los tal com són.
- davant d'aquesta panoràmica, hi ha la pregunta constant de si val realment la pena; els fills cerquen una feina sense preocupacions i amb una bona imatge social: ningú no vol pensar i sí que es vol viure bé. Per part de l'empresari, s'acaba amb el ferm propòsit de no recomençar mai el que ha estat fet, o s'intenta de sostenir-se enmig de les dificultats o bé es cau en l'abisme de considerar-se fracassat.
- és urgent, davant la descompensació moral i econòmica de l'activitat empresarial, fer una contraofensiva racional a quelcom que és fruit de polítiques determinades: procurant de fer veure la transcendència de la petita empresa a Catalunya i que l'empresari no ho ha d'arranjar tot.

2.3.4.4.2.- L'essencial de l'ethos empresarial

I en què consisteix el veritable estil empresarial? Què hi ha darrera la voluntat i la decisió de fer empresa? D'ací i d'allà hem anat esporgant aquesta definició, els elements són dispersos; però el conjunt extraordinàriament ric i complex. És no més el conjunt que defineix en tota la seva dimensió allò que és essencial de l'empresari.

L'actitud emprenadora és el primer intent d'aproximació:

"N'hi ha hagut de més llançats que nosaltres i crec que sempre vam ésser massa prudents; però això i tot no vam parar de créixer. El juny del 1982 vam tenir un incendi a la fàbrica i la represa també ha estat circumstancial: això ho portes a dintre. Quan l'incendi, el més còmode hagués estat plegar. Però vaig començar a pensar que tenia un mercat i que valia la pena no deixar perdre el que amb tot l'esforç, s'havia aconseguit. Crec que allò que té molt pes és l'actitud emprenadora, que és una barreja d'inquietud, d'ambició, d'individualisme i de voluntat de crear per un mateix". (H17)

La inquietud serà, per altra part, definida:

"Per a mi fou una manera de promocionar-me: n'estava tip de treballar a compte d'un altre. Ara, en aquests moments, ho tornaria a repetir amb una plena convicció de les meves possibilitats. Precisament en això consisteix la funció empresarial: en realitzar-se plenament" (H20)

"Un empresari sempre roman en crisi: no es pot adormir, sempre has d'estar buscant, no hi ha res que estigui mai resolt del tot, sempre has de restar al peu del canó, has de tenir sempre una línia de tensió i de treball. El meu fill ha après a saber lligar l'austeritat amb l'esperit d'empresa." (H27)

"Era un local aïllat, voltat de terrenys lliures. Em caso, tinc un fill i, durant molt de temps, no més retiro 1.000 pessetes setmanals per a la família. Jo tenia necessitat, il·lusió, vocació de fer coses, projectes... Vaig fent projectes, ampliant mercat fins arribar a 48 treballadors, un edifici per a magatzem i un altre per oficines". (H64)

L'ambició és descrita d'aquesta manera:

"L'empresari és com el ciclista que, quan deixa de pedalejar, cau. Les perspectives estan molt condicionades a cada empresa. La informació és importantíssima; però, si no hi adjuntem una gran dosi de pedalejar, caurem de la bicicleta" (H56)

"Es necessita cada any molta inversió de capital si vols estar mínimament al dia i tenir-lo sempre en condicions. Per a fer això, t'has d'arriscar: aquest risc és el que sempre fa atraient l'empresa. El dia que desaparegui el risc, desapareix l'empresa" (H31)

"Cal tenir plena consciència que no n'hi ha prou dels diners i de comptar amb una disponibilitat líquida; és més important tenir ambició: saber què se n'ha de fer d'aquests diners." (H8)

"Jo m'he fet dintre l'ofici treballant d'administratiu a l'empresa del meu pare i ho vaig mamar. La resta ha estat fet d'ambició i de voler tirar les coses endavant malgrat tot" (H12)

"Jo crec que d'empresari, s'hi neix. Les dues qualitats principals són la constància i la vàlua personal.

Cal saber prendre decisions concretes del que es vol fer i tenir unes nocions de comptabilitat mínimes" (H41)

L'individualisme, com a qualitat, és entès així:

"Jo m'ho jugo tot aquí: si això cau, cau tot. La petita empresa catalana no pot morir. Els petits empresaris, si convé, no farem vacances; però tirarem l'empresa endavant. Això serà veritat mentre el govern no ho engegui tot a rodar; els petits empresaris hi posem tota la sang: tota la nostra vida és l'empresa" (H55)

"A mi m'agrada fer d'empresari i muntar coses pel meu compte. I m'agrafa, malgrat que moltes vegades m'han fotut i les dificultats no són pas piques" (H4)

"Sóc d'una ambició il·limitada i, si no fos la crisi, muntaria les coses d'una manera molt diferent. Sóc un home carregat d'intuïció: tot allò que he fet, és obra de la naturalesa" (H5)

"N'hi ha que en el negoci hi cerquen una escalada de posició o un camí per a fer diners; però jo crec que és fonamental tenir, abans de tot, un convenciment i una seguretat amb un mateix; és una cosa que surt de dintre, interna, difícil de concretar. Cal estar disposat a sacrificar-se per aconseguir alguna cosa, no es poden esperar resultats immediats. Hi ha sacrificis que valen la pena a la llarga. El que no es pot fer és abandonar per por al sacrifici i cal tenir el convenciment que, anant a totes, se'n perden de guerres" (H27)

L'ethos empresarial, a més, exclou anar amb el lliri a la mà:

"Ho vam iniciar el meu soci i jo; però va arribar un moment que jo no podia aguantar. Ell sí, ho va continuar; però la cosa era que anava a mal borràs perquè és massa bona persona. No ha fet un duro i en definitiva, s'anava creant un gros forat" (H54)

Finalment, cal afegir una precisió sobre els propietaris agrícoles que es dediquen a la fabricació de xampany:

"Els propietaris no tenen mentalitat empresarial, sinó agrícola; això no vol dir que no segueixin el mateix camí que nosaltres" (H60)

L'estil empresarial, allò que hi ha darrera de l'opció i de terminació de fer empresa, queda ja perfectament definit pels nostres empresaris.

L'ethos empresarial, l'actitud emprenedora, l'esperit d'empresa resta perfectament dibuixat en aquestes aportacions dels nostres empresaris.

Aquest esperit d'empresa, es basteix amb els elements següents:

- una forta inquietud, que vol dir bàsicament sentir la necessitat d'esser-hi, tenir il·lusió, vocació per a fer les coses, formular projectes. Això es concreta en l'opció conscient de romandre sempre en crisi, és a dir, de cercar i no donar mai res per resolt, restant sempre al peu del canó i en una línia de tensió i de treball. Aquesta inquietud dóna la possibilitat de realitzar-se plenament, d'autopromocionar-se.

- una gran dosi d'ambició; o sigui, tenir una constància, una vàlua personal i una capacitat de prendre decisions. L'ambició és una mica l'actitud del ciclista que, si no pedaleja, cau. És per això que l'empresari sent la necessitat d'arriscar-se i de voler tirar les coses endavant, malgrat tot. Aquest risc el planta constantment davant l'interrogant de pensar què se n'ha de fer dels diners.

- un individualisme que no és altra cosa que el "som-hi", capaç d'impedir que hom es retiri i que li fa assumir la responsabilitat que hom ha pres com una cosa molt personal, com si es tractés d'un fill.

- una voluntat indeclinable de crear coses per un mateix, enmig de les dificultats i contradiccions, i de no abandonar per por al sacrifici. S'hi posarà la sang, tota la pròpia vida, perquè això no pot morir. Es per això que l'empresari ni buscarà primordialment una posició social, ni el seu objectiu central se centrarà en el guany de diners; sinó que tot plegat deriva pel convenciment i la seguretat amb un mateix: això li surt de dintre i és molt difícil de concretar. Si això és així, estarà dis-

posat a sacrificar-se per tal d'aconseguir-ho, sense intentar de veure fruits immediats i amb la certesa que no tot sortirà com es pretén. Ell, però, està carregat d'intuïció i efectivament l'esperit empresarial acaba essent una obra de la naturalesa.

- l'experiència demostra que, anant amb el lliri a la mà, és impossible de prosperar. Per tant, una característica important de l'empresari és que ha de tenir un mínim d'astúcia, cautela i picardia.

- finalment, cal dir que, seguint aquest camí, hom arriba sempre al mateix terme i s'aconsegueixen els objectius pretesos i la construcció i reconstrucció d'aquest tarannà empresarial tan agudament descrit.

2.3.4.4.3.- L'individualisme com a defecte empresarial

Si l'individualisme té un vessant positiu en l'esperit empresarial, com acabem de veure, presenta també, i per altra banda, un aspecte negatiu. Vegem-ho:

"Ens passa una cosa en el nostre ram: l'empresari català no ha volgut fer mai comunitat amb els altres. L'empresari no ha volgut ésser ensenyat i cadascú és un déu. Aleshores, és molt difícil de fer res conjuntament. Per exemple: quan telefones algú per a veure si té una habitació perquè a tu ja ni t'hi caben, et diu que no en té; només amb la intenció que tu no sàpigues res de la seva vida. Després t'assabentes que encara tenia habitacions lliures" (H11)

"L'individualisme ha fet molt de mal al món empresarial; però ara no s'és tancat com abans: es busca i es vol saber" (H17)

"Crec que és el punt fonamental que manca a l'empresari català: una sana i adequada mentalització empresarial: concretament, no sent la necessitat de l'evolució. El pitjor és l'individualisme i fer la petita capelleta" (H53)

"La problemàtica més gran de l'empresari és l'individualisme; és a dir, la superminimització de les pròpies potencialitats. Aquí ho hem intentat tot: cooperatives de consum, d'abastament, de compres, etc. i res no ha prosperat. La unió és l'única possibilitat d'afrontar la realitat i de fer les coses; tots tenim limitacions i les suplim amb coratge i hores de feina; però no amb cooperació. I els requeriments de l'hoteleria són infinits i necessites una dosi important d'imaginació i d'heroïcitat" (H57)

La constatació d'un individualisme ferotge és objecte d'una crítica pertinent. Sembla que s'hi observa un cert canvi i, per tant, es constata una obertura a buscar i saber que abans no hi era.

I és que l'esperit de cooperació i la necessitat dels altres és una exigència de la mateixa evolució. En un moment en què els requeriments de l'empresa demanen molta imaginació i una gran dosi d'heroïcitat, la unió i la cooperació és l'única possibilitat d'afrontar la realitat. És la manera de suplir adequadament les limitacions pròpies i personals de cadascú.

2.3.4.4.4.- Suggestions per a fer fructificar l'esperit empresarial

Cadascun dels nostres empresaris ha presentat humilment damunt la taula els instruments que ell ha posat en joc per tal de fer fructificar aquest esperit empresarial. Una cinquena part dels nostres empresaris han suggerit camins a aquest propòsit.

"El conflicte més gran que té l'empresari és de com articular la necessitat de resoldre problemes immediats amb la conveniència de dedicació a l'estudi i a la planificació. Restes tan absorbit pels problemes de cada dia, que no trobes el moment de dedicació a l'estudi" (H2)

Per al petit empresari és necessària una formació; però sobretot, el que se'ls ha d'ensenyar és avançar. Jo no parlaria tant de reconvertir, com de canviar la mentalitat. Vivim massa per a satisfer les pròpies apetències i, en canvi, cal una visió empresarial que assumeixi la problemàtica de tota l'empresa" (H57)

Hom insisteix també en l'adaptació a les noves situacions:

"Crec que en tot i sempre és un problema d'adaptació a les noves circumstàncies. És la qualitat més important de l'empresari: la capacitat d'adaptació a les noves realitats i als nous mercats" (47)

"Els petits empresaris a Catalunya no acaben d'entendre que el mercat és cada vegada més potent: on abans eren 7 ara n'hi ha 40. El sistema no és baixar els preus per a ésser competitiu; crec que s'ha de treballar amb uns marges normals" (H15)

Però, per damunt de tot, cal un esperit de treball, de sacrifici i d'estalvi:

"Manquen dues coses al personal perquè estigui a l'alçada de la tasca que s'està portant a terme:

un reciclatge i la mentalització que les coses no es fan sense treballar i sense posar-hi el coll. Nosaltres ens trobem que, si no hi ets a sobre i deixes de dir "arri", es paren en la feina. No hi ha interès ni iniciativa; això ens passa amb persones que fa 15 anys que treballen a l'empresa" (H6)

"Jo personalment, admiro la meua professió perquè és més sacrificada. D'agradar-me, preferiria més ésser xupatinters i treballar a una delegació ministerial; a hisenda, per exemple. L'hoteleria és molt maca; però s'ha d'haver mamat. De fet, es passen moltes tribulacions; et criden, et demanen i has d'estar sempre a punt. Hem aconseguit eliminar cert tipus de clients i, àdhuc, l'hem seleccionat. La relació personal té les seves servituds; però també les seves compensacions. Per a tenir una clientela addicta, cal guanyar. Per exemple, a vegades fas coses que no tenen res a veure amb l'hoteleria com buscar un mecànic per al client que ha tingut una avaria a l'automòbil" (H9)

"I no tenia diners; però treballàvem tots els dissabtes, els diumenges a uns ritmes impressionants. De fet, durant 18 o 20 anys vaig viure completament arrossegat. Si jo no hagués tingut l'esperit de guardar un duro, no hagués resistir la patecada de l'estafa d'un client. Nosaltres ens hem mogut sempre en els paràmetres de l'autofinanciació; és a través del sacrifici que això ha acabat esdevenint una empresa amb cara i ulls" (H27)

"Penso que una cosa molt important és la credibilitat: jo me l'he guanyada. Fa tres anys que tot hom em deia burro perquè fins i tot arreglava coses que no em tocaven; però ara en recullo els fruits" (H37)

"Crec que hem de continuar en la nostra tasca per dues raons: és important que els empresaris avancem i cal donar-ho i traspasar-ho tot als fills" (H47)

Una preocupació bàsica de l'empresari és la de l'estabilitat de l'obrer:

"Aquestes 25 persones fan una permanència més llarga amb vista a l'entrenament de la temporada forta. En aquest sentit, ens preocupa sobretot l'estabilitat de la persona i que es pugui acollir a l'atur" (H13)

"Actualment, tenim també un altre problema: la gran complicació burocràtica, puix que hom necessita ja unes persones per a omplir totes les estadístiques que et demanen. Abans, el sistema era molt senzill

i em sembla que tot funcionava de la mateixa manera. El pagament dels impostos també es fa molt complicat. Tot plegat fa que la gent es cansa d'és ser empresari. Si no fossin els treballadors, plegaríem. Un es cansa de lluitar tant" (H63)

El tracte amb el personal, alternant la disciplina amb l'humanisme, és el darrer element aportat pels nostres interlocutors.

"Tot empresari treballa per la il·lusió de la creació, i per a fer-ho, cal ésser-hi a sobre i mantenir una forta relació humana amb el personal. Cal tenir una doble personalitat: molt rígid i exigent quant a la feina i gastar una notable dosi de calor humana.

El petit empresari no està gens format humanísticament. L'essencial és saber comprendre i, una vegada s'han comprès les situacions, cal prendre decisions, siguin guines siguin.

El fet més rellevant és la relació humana i saber crear responsabilitats. No ésser simplement un control, sinó saber-se adaptar a les necessitats de cadascú. Intentar de remoure els entrebancs que impedeixen realitzar la feina agradablement i que generen problemàtica personal amb vista a fer la feina ben feta i a ple rendiment.

Què és més important per a l'empresari avui? El 99% dels empresaris és fet sobre la base de tecnologia i de mercat i un 1% d'humanisme. Crec que les coses no aniran bé fins que s'igualin les proporcions" (H45)

Aquest important i necessari ethos empresarial, es construeix en síntesi amb els sis punts següents:

- no deixar-se emportar excessivament per les preocupacions que dona la tasca quotidiana i reservar-se una bona estona per a la reflexió, l'estudi i la planificació.

- ésser sensible a una adaptació progressiva al canvi social que cada dia va generant nous mercats. La competència es combat amb visions globals i no amb solucions immediatistes.

- tenir la preocupació d'assumir la problemàtica global de l'empresa, sense preocupar-se dels prurits i les apetències personals. Es tracta de tot un canvi de mentalitat.

- ésser amatent a portar una labor continuada i entorn de la qual no es poden estalviar sacrificis. L'esperit de treball ha d'anar junt amb un sisè sentit que és l'estalvi que, moltes vegades, vol dir reinversió. Aquest esperit de treball i d'estalvi dona credibilitat davant el context social.

- la responsabilitat empresarial inclou, doncs, el fet de pensar no solament en un mateix, sinó en tots els qui integren la vida de l'empresa. La seva conseqüència serà la preocupació

per la mentalització i el reciclatge del personal bo, tractant que sigui assumida la tasca diària com un afer col·lectiu en què cal posar-hi el coll.

- això vol dir tenir una dosi notable de psicologia social, una capacitat de distingir la rigidesa i exigència de la feina de la problemàtica humana que bloqueja les possibilitats d'una feina ben feta. L'esperit d'empresa requereix tanta tecnologia i informació de mercats com porcions d'humanisme i de comprensió.

2.3.4.4.5.- El futur de l'empresari

I quin és el futur de l'empresari? Com contemplen l'esdevenir els nostres petits empresaris?

"Nosaltres tenim un futur negre, és cert; però no sabem fer res més que continuar en aquesta tasca. Creiem en la continuïtat de l'empresa i en la profunda necessitat que hi ha de la petita empresa per a la producció de la riquesa i per a la generació de llocs de treball.

Jo no viuria tranquil si tota la família depengués per a viure de l'empresa: això és precisament el drama de la funció empresarial. D'una banda, creus en el que fas, i no saps fer res més; d'altra banda, el futur és tan negre que no te'n refies i vols assegurar l'estabilitat dels teus. Tinc tres filles i cap d'elles s'hi dedica; la continuïtat de l'empresa no està assegurada. I jo visc més tranquil: aquest és el problema humà de l'empresari" (H12)

"D'entre els meus fills, no crec que ningú segueixi. Tothom prefereix una feina més segura i ningú no accepta aquesta feina que qualsevol dia se'n pot anar en orris" (H23)

"No penso inclinar cap dels meus fills a la feina que jo faig, de cap manera" (H30)

"El nostre ànim és d'anar tirant. Cap dels meus tres fills continuarà això que faig i espero retirar-me i que ningú m'emprenyi: aquí ho teniu tot. Feu una cooperativa; però a mi deixeu-me tranquil.

L'esperit empresarial es va perdent a causa de les dificultats: es viu en una inseguretat, el món de les finances és complicat i la tecnologia progressa fortament" (H33)

"Per a fer d'empresari, cal una il·lusió que avui no hi és. Els aprenents d'avui només volen saber què guanyaran, no pas què aprendran. És molt diferent del nostre temps. D'aquí a uns anys no sé pas què passarà. Jo m'he hagut d'espavilar i no acabo d'entendre massa aquesta actitud d'ara" (H48)

"La problemàtica més important d'avui és la falta de confiança de l'empresari junt amb el problema de l'exportació, per una banda; i per altra banda, que no podem fer més perquè necessitariem més personal i aquest és un tema tabú: lloga algú i et treurà els ulls" (H52)

"Si a les lleis cegues del mercat hi ajuntem la manca d'il.lusió per a ésser empresari, és lògic que caiguin moltes empreses i que ningú no s'arrisqui; el risc és fruit de la il.lusió" (H56)

El futur de l'empresari es contempla des de la perspectiva que algú ha qualificat el "drama":

- hi ha una fe en el que es fa i, de fet, no se sap fer res més; però, a l'ensem, hi ha una profunda inseguretats en la funció empresarial i en la marxa de l'empresa, per la qual cosa hom prefereix que la família no en depengui i, àdhuc que no hi hagi continuïtat en aquesta labor per raó de la inseguretats que comporta.

- la il.lusió empresarial es va perdent a causa de la inseguretats, per la complicació de les finances i pel progrés de la tecnologia. No hi ha interès real avui d'aprendre ni de llençar-se a aquesta mena d'aventura. Això bloqueja el risc que necessàriament comporta la il.lusió i hom se situa passivament davant del procés productiu.

- què passarà? Heus aquí el gran interrogant. Avui manca confiança i la lluita amb els costos de producció impossibilita o bloqueja la capacitat de risc.

2.3.4.5.- Aspectes gremials

L'associacionisme empresarial és una qüestió transcendental per al món i la tasca de l'empresari. Només un 10% dels nostres interlocutors no participen ni mínimament en la vida gremial. I les raons són diferents. "en paguem la quota" (H1), "presta uns serveis que no utilitzo" (H30), "tinc un gestor que m'ho porta tot" (H41, 43 i 48) i "malament si no et resols els problemes tu mateix" (H45).

Pel que fa al contingut dels qui hi participen, hem dividit els ítems en aquells que insisteixen en la seva necessitat, els qui en descriuen els seus serveis i els qui critiquen els gremis per una o altra raó.

2.3.4.5.1.- Necessitat de l'intercanvi

És també un 10% que, tot i no entrar directament en la naturalesa dels gremis, insisteixen en la necessitat de tribunes d'intercanvi. Vegem-ho:

"Tant el grup patronal com la Cambra de Comerç dels quals formem part són tribunes molt importants per a l'intercanvi de projectes i d'experiències" (H8)

"Si no s'està agrupat, no es pot anar enlloc; però la gent en general es mou únicament quan es troba davant la imminència d'un perill: una vaga, una temporada difícil... Crec que és indispensable intentar d'afrontar moltes problemàtiques conjuntament" (H21)

"El contacte entre empresaris és molt important" (H22)

"El gremi és un organisme molt important pel canvi d'impressions. La nostra experiència internacional ens ha fet veure la necessitat d'aquests contactes i la necessitat de parlar amb molta gent" (H27)

"Nosaltres pensem que els problemes en grup són més fàcils de resoldre; però encara som pocs els afiliats al gremi" (H31)

El punt comú és que no es pot viure en solitari i que el diàleg és altament necessari; no n'hi ha prou d'intentar resoldre problemes conjunturals i puntuals que ofeguen la marxa de l'empresa, sinó que es fa urgent la necessitat de tractar les coses més quotidianes.

2.3.4.5.2.- La utilitat dels gremis

Aquesta és una descripció clara i neta dels serveis atorgats pels diversos gremis. En la relació intentem d'indicar la freqüència relativa de les diverses citacions.

Abans de tot, hi ha una descripció de la funcionalitat dels gremis que té una visió molt àmplia dels mateixos:

"Aquestes entitats patronals ens serveixen en tant que són una arma de defensa davant l'administració i en tant que fan pressió sobre la reglamentació que ens afecta" (H25)

I encara hi ha algú que puntualitza el fet que no tots els gremis exerceixen idèntica funció:

"Pertanyem al gremi del metall que només ens serveix pel conveni i al gremi del comerç que és molt més dinàmic: activitats formatives, cursets, etcètera" (H58)

Un 13% dels nostres empresaris accentuen la importància corporativa dels gremis i no especifiquen ni la qualitat ni la quantitat dels serveis atorgats. Uns es limiten a dir que "ens dóna informació" (HH 20, 21, 36, 59 i 60) i d'altres afirmen que "ens donen molts serveis" (HH 37, 38, 49 i 63).

En l'àmbit que sembla que els gremis juguen un paper importantíssim és en les qüestions jurídiques i de defensa gremial, puix que més d'una cinquena part al·ludeix a la discussió del conveni col·lectiu (HH 10, 11, 14, 17, 20, 21, 22, 28, 39, 59, 60 i 62), 17,8% parlen de l'assessorament fiscal (HH 13, 17, 20, 21, 22, 36, 39, 53, 57, 59 i 62) i un altre 17,4 % de l'assessorament laboral (HH 10, 13, 17, 20, 21, 22, 31, 53, 57, 59 i 62).

Més directament lligats a la gestió empresarial hom cita els serveis següents:

- serveis de preus, facilitant informació de cases comercials que, amb l'aval de l'associació, ofereixen coses que es poden adquirir com si es tractés d'una cooperativa (HH 11, 13, 22, 36 i 57)

- coneixement i informació, en sessions monogràfiques, de diverses matèries d'interès empresarial: computadores (11, 13), maquinària moderna (H 11), energies alternatives (H 13), colorants (H 14)

- convocatòries a trobades o cursets diversos: mostres de vins (HH 11 i 13), fires internacionals (HH 36, 49 i 53), concursos d'aparadors (H 53) i cursets de personal (HH 13, 53, 59 i 62)

- hi ha qui ha assenyalat avantatges de tipus administratiu com el fet de segellar cartes (H22)

- finalment, hi ha qui ha posat l'accent en la dinamització per part dels gremis de la tasca empresarial, adés publicant una revista informativa (HH 10 i 57), adés provocant reunions de canvis d'impressions (HH 11, 17, 53, i 57)

La lectura atenta d'aquesta descripció dóna la impressió que l'activitat global de la vida gremial té, a ben segur, un cert relleu.

2.3.4.5.3.- Les crítiques més pertinents

Però no tot són flors i violes; la vida gremial experimenta certs defectes que els nostres empresaris s'han cuidat molt bé d'explicitar.

El primer és la denúncia de la distància existent entre les patronals i les preocupacions de la base:

"Les grans proclames de la CEOE entorn de la problemàtica empresarial, són vàlides per a les grans empreses; però no hi ha ningú que s'interessi directament en el món de la petita empresa. Ens manca a nosaltres ventilar els nostres problemes i que aquests siguin coneguts per tal que esdevinguin veritable consciència col·lectiva" (H3)

"El que s'ha de dir és que el nostre gremi no es dedica, malgrat els serveis que atorga, a una veritable defensa dels interessos empresarials" (H6)

Un 8% dels nostres empresaris creuen que els gremis fan pocs serveis o no els que són necessaris:

"Es paga la quota i et donen molt pocs serveis. Ara mateix amb l'obligatorietat de la instal·lació de les alarmes pel foc, que és un equipament molt car, no ens serveixen de res" (H7)

"El gremi no ens serveix per a res" (H9)

"Ens donen informació; però la necessitem més elaborada" (H12)

"Al gremi es fan reunions informatives i ens expliquen moltes coses; però pel que fa al canvi jurídic de l'estatut de la nostra empresa, no van resoldre absolutament res. Tot el contrari, pel que fa a la Seguretat Social, ens aconsellaven d'una altra manera que, en definitiva, encara hi haguéssim perdut" (H42)

"El nostre gremi no serveix de gran cosa; és a dir, passa el mateix que amb el metge de la Seguretat Social: si vols ésser ben atès, has d'anar al metge privat" (H47)

Hi ha qui diu que el nivell de la informació que dona el gremi no és massa assequible:

"És interessant per la informació que et donen, però és una informació excessivament tècnica i els nostres cabals no van pas tan lluny" (H33)

Una altra dificultat dels gremis és que molts no hi participen per manca de temps:

"El gremi no acaba de reeixir: de 450 empreses de la comarca, només 90 estan gremiades" (H19)

"Dintre del gremi només hi ha hagut que disgustos. Ens donen molts serveis i s'organitzen moltes coses; però manca temps per a participar-hi" (H40)

Finalment, un 6% dels nostres empresaris evocuen la dificultat d'entendre's a l'interior dels gremis:

"Com pertot arreu, passa el de sempre: es fan capelletes" (H16)

"Al gremi només hi van els qui hi tenen interessos" (H50)

"Com a gremi, costa molt d'entendre's; són massa diferents" (H51)

"La nostra organització patronal no funciona. Hi ha uns problemes que és impossible de resoldre; per exemple, el diferent volum de les empreses (la de dos treballadors, al costat d'una altra de quaranta set). No podem lligar en absolut actituds comunes davant els conflictes; per exemple, a les primeres vagues que vam tenir, s'hi volia respondre amb un "look-out"; però els petits s'hi van oposar" (H52)

El risc i el perill de la vida gremial ha quedat perfectament il·lustrat en aquestes crítiques dels nostres empresaris. En síntesi:

- el risc que les proclames de les grans patronals restin marginades dels interessos reals de l'empresari. Des d'aquest moment, el gremi pot esdevenir un món de capelletes, d'interessos creats i aleshores trobar-se molt lluny dels objectius fonamentals de l'associació: la defensa dels interessos empresarials.

- el fet veritablement inesperable és que el gremi respongui a tots i cadascun dels requeriments de tots els gremiats; moltes queixes s'han d'inscriure en aquest context.

- evidentment, per tal d'endegar una acció col·lectiva cal la participació i l'excusa del temps sona una mica a música celestial i a descàrrec de consciència.

- finalment, segons que sembla, no hi caben en el mateix sac les motivacions de la petita i de la gran empresa. El fet d'ésser empresari no unifica pas talment que es pugui tractar la problemàtica de manera uniforme i unívoca.

2.3.4.6.- La formació del petit empresari

Aquest apartat és un dels temes centrals de la nostra recerca i escoltar la veu dels nostres empresaris es fa de tot punt de vista imprescindible.

Hem focalitzat les respostes en dues polaritzacions clares: els qui pensen que la via instructiva de l'empresari és l'auto-

formació i els qui suggereixen diverses vies formatives que esquematisen la instrucció en un o altre àmbil de l'activitat empresarial.

2.3.4.6.1.- L'autoformació com a camí

Es la postura que només creu en l'experiència, en la intuïció i en la pràctica de la feina empresarial. És una àmplia cinquena part els qui ho sostenen.

Alguns diuen que, a més, són necessaris cursets:

"El petit empresari, en general, es mou com jo mateix per una mena d'autoformació: hem après en la pràctica i l'experiència. La intuïció és fonamental. Personalment sóc llicenciat en Filosofia i Lletres que no té res a veure amb el que tracto; però he fet molts cursets" (H1)

"Jo veig que en el món de la petita empresa, no hi ha pas molta formació empresarial; estem en el terreny de la capelleta i de 4 i 4 són 8: és una mentalitat típicament catalana. No hi ha visió de la distribució. Jo, per la meva part, he fet alguns cursets" (H3)

Però la majoria només creuen en l'experiència:

"En els empresaris petits hi ha una manca ostensible de formació i de cultura bàsica; l'empresari petit només ha après a treballar i es mou massa per experiència i massa poc per preparació" (H4)

"De totes maneres, per molts cursos que hagi fet, s'aprèn més de l'experiència. La formació es fa veritablement a dintre, posat davant la feina que et dona una capacitat d'afrontar-ho" (H7)

"Per a ésser hotelier no cal pas anar a l'escola; és més una qüestió d'art, de pràctica, que s'ha de sentir i ha d'agradar. De fet, jo observo que no hi ha pas molta professionalitat" (H9)

"En el món de la petita empresa hi manca formació. El petit empresari no sap de què li parles quan et refereixes al màrqueting, els sistemes de publicitat, els sistemes de gestió o de control de l'empresa. Se supleixen aquestes carències sobre la base de pensar molt" (H22)

"Per a l'empresari, l'escola és el treball" (H23)

"No crec en la formació teòrica de l'empresari en empreses familiars com la nostra. Me'n fiaria molt més d'una persona experimentada i sense cap títol que d'una persona titulada; però sense experiència. El més important és palpar-ho des de petit. Les coses teòriques no serveixen, no fan estimar la cosa i cal estimar l'empresa si vols ésser empresari" (H39)

"A nivell formatiu, jo m'he parit a mi mateix. Sóc el que sóc per les meves pròpies qualitats" (H42)

"Avui dia per a portar una empresa com la meva, no es necessiten títols, cal saber fer de paleta. D'acord que una persona titulada pot fer una empresa, però necessitarà sempre del personal qualificat" (H43)

"La meva especialitat són els aparadors; he estat premiat diverses vegades. De fet, una formació es necessita per a tot; però una cosa és la teoria i una altra és la pràctica. Cal tenir un estat de terminat d'esperit i crec que molta formació s'adquireix a la tasca" (H48)

Molts dels nostres empresaris, doncs, no creuen en la formació teòrica. A tot estirar, alguns pensen en la necessitat de cursets esporàdics, monogràfics i puntuals.

Malgrat tot, en el rerafons d'aquesta afirmació, hi ha la constatació que manca una determinada formació; encara que es pensa que la professionalitat pot néixer d'altres fonts com és ara el sentiment, la satisfacció o l'art de saber-se situar davant la gestió.

El petit empresari supleix molts dèficits formatius per l'activitat desfermada pel sacrifici personal i per una labor dura i que no regateja esforços.

2.3.4.6.2.- La formació necessària i indispensable

Però el 62% dels nostres empresaris subratllen uns aspectes determinats sobre els quals cal insistir per a l'adequada formació de l'empresari.

Un 11% parlen de la necessària conjunció entre teoria i pràctica:

"Per a treballar en el nostre ram són necessàries dues coses: estudis i pràctica. A mi la cosa que em preocupa és l'apatia de la joventut. Nosaltres tenim alumnes en pràctiques i vénen tan impreparats que no saben ni com han d'iniciar una relació de passaports.

La tecnologia i el progrés tecnològic són per a estalviar l'esforç de la persona i qui ha assumit la teoria i la pràctica és qui és capaç d'entendre l'ofici: com que té idees clares, sap veritablement fer les coses. Tenim, però, massa jovent sense ni teoria ni pràctica. És aleshores que manquen idees creatives i generadores d'un potencial empresarial necessari" (H8)

"En la meua vida hi ha hagut la preocupació d'ajuntar la teoria i la pràctica. Per a mi, que la preparació de la gent s'hauria de fer a partir d'una extraordinària conjunció entre la teoria i la pràctica" (H45)

"Pel que fa als estudis dels petits empresaris a Catalunya, creiem que no val res la teoria sense la pràctica. Fonamentalment, es necessita una forma d'ésser que no és res més que ganes de treballar" (H40)

Aquesta pràctica no vol pas dir necessàriament experiència, sinó haver viscut l'empresa, haver contactat amb el món de l'empresa:

"Hem portat gent a fer cursets de cronometratges i a estudis de mètodes; però l'aspecte més important d'aquestes trobades és que es contacta amb d'altres empreses" (H16)

"La formació fonamental de l'empresari cal fer-la per mitjà, sobretot, del coneixement tècnic: financer, marqueting i personal. L'empresari ha de tenir una capacitat d'accés a la informació i, sobretot, saber que la seva formació es farà amb l'experiència. La cosa més important és la pràctica dels anys i restar constantment al peu del canó" (H25)

"Un dels elements més importants de tota formació és fer estatge a empreses per a constatar com has de moure't".

"Si tingués un fill m'agradaria que seguís l'empresa i, malgrat que sigui una empresa que s'hagi de portar de manera molt personal, seria convenient que primer anés a treballar a grans hotels i saber què és una empresa, principalment en la seva part administrativa. No es necessita cap formació especial" (H36)

"Si algú volgués posar en marxa una empresa del nostre ram, necessita: molts diners, un rodatge d'empresa i comptar amb un administratiu. No n'hi ha prou amb una gran formació teòrica" (H51)

"A una empresa del nostre ram, per més números que sàpigues, no serveixen per a res; s'ha d'haver viscut el món i la realitat d'aquest tipus d'empresa. Jo personalment em guio i faig hipotètics pressupostos sobre la base dels costos històrics. La cosa important és produir, vendre i cobrar" (H52)

"Cal que l'empresari hagi viscut experiències empresarials, perquè es necessita una relació estreta amb els competidors i per això és més important la comunicació; el diàleg, l'intercanvi i no veure necessàriament en el competidor un enemic" (H58)

"En el nostre ram, no n'hi ha prou amb un títol per a ésser empresari, perquè és un tipus d'empresa que, si no l'has mamada, t'estavelles. Què els ha passat a l'Aixartell i al Segura Viudas? Eren gent de molta pela; però no eren del país i nosaltres sí" (H60)

Que si teoria, que si pràctica, que si contacte amb l'empresa... en el fons, ésser empresari és una qüestió d'actitud:

"L'empresari petit és un personatge altament necessitat de formació a dos nivells: primer, el bàsic perquè hi ha massa autodidactisme i, segon, l'actualització i el reciclatge constant de coneixements.

Jo observo que hi ha una variació substancial en la generació que no arriba als 40 anys pel que fa al món de l'empresa. I no és tant que tinguin més formació -que potser sí que la tinguin-, sinó que és més aviat una qüestió d'actitud" (H2)

"Si parlem de la formació del petit empresari, crec que hi ha principis que són vàlids per a tothom: és una cosa que surt de dintre, interna i difícil de concretar" (H27)

"Avui dia es preocupen de formar empresaris; però la cosa no funciona. És molt diferent ésser empresari -amb tot el que això comporta d'esperit de lluita...- que tenir un títol i mentalitat de funcionari -com tots els qui estudien-." (H29)

"El petit empresari a Catalunya és massa espontani. N'hi ha que juguen amb l'avantatge de la tradició familiar. Actualment, s'està donant un tipus d'empresari més format tècnicament; però menys format en l'esforç. I només cal veure com les grans coses empresarials a Catalunya s'han fet amb grans motivacions estimulades. Avui tot és més tècnic pel que fa a la direcció d'empresa i als estudis econòmics. Crec que ens sobraran economistes i mancaran enginyers de la imaginació. Potser estudien per a tenir sortides alternatives; però aquesta és la lluita de l'economia contra la imaginació" (H32)

Amb tot, n'hi ha que encara estan convençuts de la necessitat d'una bona formació humanística:

"La meva formació és universitària: jo sóc enginyer. Crec que aquesta formació és imprescindible per a l'empresa; precisament, perquè l'experiència demostra que es fa necessària una important formació humanística. I, a part això, hi ha efectivament una necessitat real de formació permanent" (H2)

"La tecnologia és important; però allò que és necessari per damunt de tot, és fer homes. Crec que la gent està passant una forta crisi de valors i, si això és així, la desmoralització encara és més fàcil" (H8)

"La carrera d'empresari és una carrera molt especial. El títol sol no fa res i es necessita risc i fe en el que es vol fer: hi ha un aspecte vocacional que no es pot oblidar. Cal despertar vocacions empresarials, crear consciència d'empresa a tothom. Quan l'empresa guanya, guanya tothom. Jo, personalment, he intentat fer un camí jugant els dos aspectes de la formació, el teòric i el pràctic. No es pot oblidar que a la llarga l'empresari és el director d'orquestra que delega funcions; però no responsabilitats. I és per això que es necessita una formació permanent de l'empresari. Aquest pot ésser incompetent, però jamai un voltor" (H35)

"Quina formació ha de tenir? La formació ideal: una carrera. Per al comerç, seria important que fos un economista, per a d'altres rams, químic, enginyer... La formació no ho dóna tot; però es té una base i, damunt aquesta base, la vida ja et dóna la resta" (H47)

"Els empresaris hem de tenir una àmplia i clara consciència del món en què vivim; necessitem una formació, no solament en números, sinó molt més àmplia. L'empresari petit i mitjà ha de fer funcions de coordinació; una formació no limitada a un ram, sinó que ha d'ésser una formació humana molt seriosa" (H56)

"Penso que avui dia i per a qualsevol empresari de la nostra mida és necessària una preparació humana molt forta; és després que serà necessària l'economia, les ciències empresarials, les llengües i el que es vulgui" (H64)

I és encara un 16% dels nostres empresaris que afegirien, també, els estudis d'empresa a aquesta necessària formació humanística:

"En el món del petit empresari manca esperit d'empresa. Primer de tot, caldria una formació més humanística i, segonament, de caire professional. Sobretot, preparar la gent per a fer una vertadera promoció de mercats: saber-se readaptar, cercar mercats substitutius i saber fer una prospectiva de possibles mercats" (H13)

"La formació en el nostre ram és essencialment empírica; de fet, no n'hi ha mai prou de formació. Per la meua banda, domino moltes llengües i crec que, donat el fet que nosaltres treballeu bàsicament per l'exportació, és una de les coses més importants aquesta del coneixement de les llengües" (H14)

"La petita empresa a Catalunya és mancada de formació en més d'un 90% dels casos. Nosaltres, donada la nostra manca de preparació bàsica, ens hem preocupat de preparar persones en administració, i si no hagués pogut comptar amb el meu fill, que té una important preparació humanística i tècnica, hagués hagut de buscar algú: això fa falta a la visió empresarial" (H17)

"És totalment necessària la formació per a ésser cap d'una empresa: el meu fill ja es prepara tècnicament i humanísticament. De la mateixa manera que jo he estat un empresari molt diferent del meu pare, el meu fill també serà molt diferent de mi" (H19)

"La meua preparació és l'experiència i són els esforços; però no tinc formació de cap mena. És la formació que trobo a faltar en el món de l'empresa: més competència i preparació" (H26)

"Penso que és necessària una formació i una preparació fins i tot en el cas dels hotels petits com el nostre. Ni cal dir en les grans cadenes hoteleres. Ha d'ésser una formació a nivell superior (per exemple, advocat) i, sobretot, llengües. Per això no volem en el nostre personal aquestes persones que són peons o només tenen els estudis primaris. No tenim res en contra d'ells; però de la mateixa manera que jo no sé posar ni un totxo perquè n'hauria d'aprendre, així també han de fer ells" (H30)

"La nostra manera de portar l'empresa és molt familiar, malgrat que penso que cada dia és més necessària una certa formació, com llengües o economia; és per això que el meu fill ara continuarà els estudis sobre turisme" (H31)

"El fet d'haver posat totxanes, no vol pas dir que puguis ésser un empresari; això s'ha acabat. S'ha de saber per quina raó es fan les coses i per quin motiu poses les totxanes. Han de desaparèixer moltes empreses per manca de formació dels empresaris. Avui dia és necessari tenir una visió del funcionament global de la construcció: és per aquest motiu que cal la formació. A mi m'ha servit moltíssim ésser aparellador, no solament per a ésser empresari, sinó també per a entendre més tècnicament tot el que tracto" (H37)

"Cal que l'empresari tingui una formació bàsica i que tingui l'oportunitat de rebre un reciclatge a través de seminaris i de cursos curts. Pel que fa a les humanitats, encara que també és necessari, és més difícil que els mateixos empresaris en descobreixin les necessitats" (H53)

"La formació la considero vital per a l'empresari: crec que estem en un entorn social important on la presència sindical de CCOO i UGT obliga a saber-se situar en el context.

La qualitat més important de l'empresari és que sàpiga motivar l'empleat, perquè ningú treballa per gust i cal generar una dinàmica per tal que l'empleat sigui un col.laborador. Aquesta labor cal aprendre-la. Cal una formació social profunda, puix que hi ha la necessitat de saber manejar les persones. I en aquestes coses de la formació no pots dir que has arribat mai a terme" (H58)

Un reduït 8% creu només en la tecnologia:

"En l'aspecte tecnològic, no planegem pas la formació del personal; però donem formació circumstancial. Per exemple, les màquines de processament de dades les porten unes noies que van seguir prèviament un curset d'especialització" (H25)

"En general, però, hi ha una ostensible manca de preparació i és que al petit empresari cal donar-li tot una mica fet, perquè la seva manera de fer depèn de l'ambient d'on surt i de la tradició familiar. Les noves tècniques exigeixen més cada dia i es troba fora de lloc" (H28)

"En general, manca una gran base als petits empresaris: la tecnologia. S'avança molt i cal ésser jove per a situar-se al nivell" (H33)

"Avui dia qualsevol empresari no pot funcionar sense uns coneixements tècnics i administratius. Però han d'ésser uns coneixements reals, no teòrics, perquè no en fem res d'un llicenciat en ciències econòmiques i empresarials" (H52)

Hi ha encara qui ho redueix tot a una formació comptable:

"El petit i mitjà empresari necessita una preparació en números, perquè no pot només jugar amb els marges" (H34)

Finalment, hi ha qui ha posat l'accent en la informació:

"Cal una informació. Pensem que la vida és una escola i s'ha de viatjar i estar a la page; cal aquell neguit de cercar informació constantment. En una paraula: cal una visió constant de la gestió de l'empresa; no al cap de l'any, sinó a cada moment. És per això que hem mecanitzat la informació: a part d'estalviar costos, permet sempre estar al dia de la gestió" (H46)

"L'empresari ha de tenir una informació molt àmplia dels stocks i de les existències. Sempre queda gènere en el canvi de moda i has de saber la mercaderia que tens" (H59)

Per damunt de l'ordenació d'aquestes aportacions, ¿quina idea global podem treure de l'abundant material que fa referència a la manera com s'ha de fer la formació de l'empresari?

Pretenem sistematitzar-ho en els punts següents:

1) Ala base de tota formació empresarial, es fan necessaris uns fonaments humanístics. Ésser empresari suposa precisament una manera d'ésser home en el món en que vivim. I ha uns valors fonamentals de l'empresari que són els que ^{im}possibiliten caure en la desmoralització.

Aquests valors comencen per la capacitat de risc i per la fe en el que s'està fent: són per ells mateixos aptes a construir aquesta moral empresarial, i essencials per a fer sorgir la consciència d'empresa. Aquesta es concreta, fonamentalment, en la convicció que hom està generant riquesa col·lectiva.

L'empresari no és una persona investida de poder per a servir els seus propis interessos, sinó que és algú que delega funcions, tot reservant-se les responsabilitats de coordinació.

Aquesta base humanística premet que la vida i l'experiència vagin donant la resta.

2) Des d'aquest punt de partença, caldrà en la formació ésser iniciat a la professionalitat de l'empresa. Aquesta ha estat definida totalment o parcialment pels nostres interlocutors. I caldrà tenir compte de molts i diversos extrems.

Acomplir una bona recerca de mercats amb vista a fer adaptacions progressives i per a la generació de noves possibilitats de clientela. Això voldrà dir romandre molt ben informat per tal d'estar "a la page" i aconseguir una visió constant de la gestió de l'empresa.

Per altra banda, tenir també un bon coneixement de llengües sobretot quan es tracti de mantenir relació amb una clientela i un mercat internacional.

A més, caldrà tenir a l'abast unes nocions bàsiques administratives i comptables i disposar d'una capacitat d'adaptació als processos tecnològics que varien constantment. Per fer això, caldrà estar equipat amb una bona base econòmica.

I, encara, una visió del funcionament global de l'empresa. Això és inseparable de la conveniència d'haver fet estatges a empreses i haver-ne freqüentat llur món a fi de saber i constatar com has de moure't: veure i palpar la roda infernal de la producció, la venda i el cobrament i aprendre a dialogar i a comunicar amb tots els qui s'hi mouen per tal de no fabricar enemics allà on no hi són.

Finalment, disposar d'una profunda formació social per a dominar el tracte amb les persones i tenir l'art de crear motivació.

3) La formació empresarial ha de tenir present la necessària conjunció entre la teoria i la pràctica. Cal saber relacionar conjuntament l'una amb l'altra, intentant de copsar el lligam entre el progrés tecnològic, la reducció dels costos i l'estalvi d'esforç. Cal tenir idees clares per tal de conèixer veritablement com van les coses.

Desapareixeran encara moltes empreses per manca de formació dels empresaris.

4) Finalment, cal dir que ésser empresari avui és, sobretot, una qüestió d'actitud; és quelcom que surt de dintre i és difícil de concretar.

Vol dir esperit de lluita, costum i formació en l'esforç, possessió de grans motivacions. En una paraula, una vertadera enginyeria de la imaginació.

2.3.4.6.3.- Està realment format el petit empresari?

D'una banda, com hem pogut observar per diversos testimonis ja transcrits, n'hi ha que són molt pessimistes pel que fa a la formació del petit empresari:

"Manca formació en el món del petit empresari" (H10)

"Pel que fa a la formació, generalment, el procés ha estat el següent: el cambrer ha passat a ésser maitre d'hotel i ha inaugurat després el seu petit establiment. Val a dir que això funciona; però d'una manera molt rudimentària. S'ignora tot el que fa referència a l'organització i gestió de l'empresa i no se sap ni calcular els costos de cada secció" (H18)

"En el nostre ram sempre hi ha hagut un problema de formació. Vam organitzar cursets; però el primer que vam muntar anava adreçat a l'empresari. La formació no està resolta: hi ha molta feina a fer" (H21)

"En el fons, en aquest país empresaris són tots aquells obrers espavilats que s'estableixen" (H24)

D'altra banda sembla com si s'observés un determinat progrés:

"Hi ha una necessitat real de formació; encara que almenys pel que fa al meu ram, jo constato que la gent està cada dia més preparada" (H3)

Malgrat que la panoràmica no sigui excessivament optimista, hom observa com hi ha una certa evolució que se situa, segons els testimonis de la H2, a la generació que no ha atès encara els quaranta anys. Això fa pensar que, en un esdevenidor potser no massa llunyà, la formació i la recerca de coneixements pot ésser un fet cada dia més present en el món de l'empresariat.

2.3.4.7.- La gestió a l'empresa

És evident l'interès que presenta el tema de la gestió empresarial; que especifica la forma de fer concreta dels nostres empresaris.

Hi ha judicis generals i inconcrets sobre la gestió de l'empresa, com aquell que s'expressa dient:

"En el món de la petita empresa hi manquen diverses coses: preparació, protecció, formació i col·laboració" (H5)

Això ens diu molt; però la seva inconcreció arracona l'afirmació al terreny dels grans principis.

Així i tot al costat d'aquesta vaguetat, hi ha força concreció. Hem tractat d'agrupar la informació en dos ítems: els qui han optat per una solució radical i els qui ens parlen de les condicions i de les formes de gestió.

2.3.4.7.1.- Les solucions radicals pel que fa a la gestió

Hi ha qui ens explica la reforma de la pròpia empresa:

"Treballàvem i no teníem temps ni de facturar. Necessitàvem noves màquines i aquest ritme no era possible sostenir-lo.

És aleshores que em decideixo a fer uns seminaris sobre direcció d'empreses i és en aquest moment que porto a terme una autèntica reforma de l'empresa. Em dedico a la direcció i posem en funcionament la part administrativa; estructurarem un planing de la feina. Vam tenir que acabar amagant-nos perquè no arribàvem a complir els compromisos. A partir d'aquesta organització de l'empresa, em llenço a treballar i a llogar gent" (H19)

"Des del moment que em vaig fer càrrec de l'empresa, vam fer una reconversió per valor de trenta milions de pessetes (feia anys que no s'hi havia gastat ni un duro) i ho vam tenir que resoldre per la via de l'autofinanciació. D'això fa sis anys" (H45)

Però hi ha empreses que han hagut, òhuc, de canviar de forma jurídica per a poder superar la crisi:

"En aquests moments, aquesta empresa esdevé cooperativa. Els deutes contrets amb la Seguretat Social i la gran quantitat d'impagats que hi ha, fan que el sistema cooperatiu sigui realment una sortida airosa.

Jo no vaig veure mai clara la fórmula de la suspensió de pagaments. Crec que és una solució de còrds i, a més, els proveïdors i clients sempre s'han portat molt bé amb nosaltres i no es podia fer una marranada semblant" (H42)

Reforma, reconversió, canvi de forma jurídica... són sempre decisions de gestió que fan que hom hagi d'èsser arriscar en les opcions, si es vol sobreviure. Però es produeixen en situacions extremes que no són les corrents de la gestió quotidiana.

2.3.4.7.2.- Condicions o formes de la gestió

Els nostres empresaris evoquen diversos aspectes de la gestió empresarial. El primer, és la necessitat de curar la professionalització i la qualitat:

"Aquí intentem de cuidar molt la qualitat. Quan no tenim massa feina, intentem de fer proves amb la cuina; sobretot ho fem a l'hivern. L'hoteleria implica que no solament ho facis bé, sinó que ho sàpigues servir i, si et falla algun aspecte de la roda, disminueix la qualitat" (H8)

"Cada dia hom va adquirint més professionalització en el camp de l'hoteleria. Aquí es venen serveis i aquests han d'estar en condicions; tant la quantitat com la qualitat no poden faltar (roba neta, aigua calenta, etc). No es pot rebaixar alegrement el preu perquè acabaries rebaixant la qualitat" (H18)

"La competència radica precisament en la qualitat, ja que tothom treballa amb preus afinats i l'exportació és molt difícil. Per altra banda, sabem que podem competir i l'Andorra d'Europa és Espanya, malgrat tot el que diuen de turistes d'entrepà, molta gent compra" (H52)

"A nosaltres ens preocupa la qualitat i volem cada vegada augmentar-la; però ens limitarem a allò que nosaltres poguem produir" (H60)

El segon, és la necessitat de dur a terme una gestió que mantingui l'equilibri entre la producció i els seus costos:

"Cal un rendiment eficient del personal i, si aquest rendeix, no importa massa l'increment dels costos. Si els costos s'incrementen, però es revaloritza la producció, s'ha aconseguit ja el més important. El fet important és mantenir l'equilibri de l'equació salaris--producció; si aquells puguen, cal exigir una productivitat millor. Tot se centra en l'adagi català que diu: "l'abundància mata la fam". I, per tant, cal inculcar l'estímul per a superar-se" (H8)

"Hem aconseguit de racionalitzar el treball amb la incorporació d'un estudi fet per un grup d'assessors d'empreses. I, encara que no fou gens fàcil, els resultats d'aquell estudi foren posats al dia amb tres o quatre anys. Amb deu anys i quan havíem assolit una plantilla de 73 persones, vam baixar a 47; això fou possible a partir de l'estudi de temps i de treball realitzat" (H16)

"Intentem de fer el màxim i no treballem ni a primes. Existeix una producció mínima a fer; però volem que es faci ben feta: si una màquina pot fer 50, s'ha de fer 50. Per organitzar l'empresa has d'ésser-hi: és l'única manera que sabràs el com i el què i no ens podem perdre en grans planificacions i organigrames que no responen a res" (H52)

"Nosaltres treballem amb preus baixos i la base del negoci es fa en l'economia de costos i la racionalització de la producció" (H53)

"Hi ha hagut una reducció de plantilla que ha anat acompanyada de renovació de maquinària. He comprovat que una màquina em fa la feina de dos homes, perquè de fet, nosaltres només treballem la sola que no necessita d'una alta tecnificació. De vegades, però, penso que hauria de fer un replantejament i provocar una renovació total per a treballar en cadena i amb menys homes; però penso que el cost no seria amortitzable i la qualitat seria la mateixa" (H55)

"Nosaltres volem anar per la línia de la qualitat, no de la quantitat; més que fer molt, volem fer bo. Ens hem fixat un punt òptim per a treballar amb qualitat i ho estem aconseguint. Hi ha caves franceses que ens demanen ampolles per a veure la nostra qualitat. Ens treballem un mercat que estigui a l'abast de la nostra producció i hem acabat seleccionant els nostres clients" (H60)

El tercer aspecte de la gestió empresarial en què s'ha insistit és la necessària connexió i informació de mercats:

"La idea de l'empresa neix d'una necessitat de connexió amb mercats que, progressivament, van adquirint un nom, una imatge i una responsabilitat com més àmplia millor" (H16)

"Jo sóc qui organitzo personalment tota la feina de l'empresa. La meua pròpia funció comença amb el tracte amb el client fins arribar a un acord. A partir d'aquí, s'envia l'operari que es creu més apte per a fer aquella feina concreta. Això ha obligat a diversificar els operaris" (H19)

"Jo personalment dirigeixo l'empresa i la meua funció és ésser la "mainadera" del client: li haig de donar el caliu" (H30)

També s'insisteix molt en la diversificació necessària del producte, que esdevé un dels afers més transcendents de la gestió:

"En el camp empresarial, cal una diversificació, una especialització; no es poden fer massa coses alhora i això és una mica les circumstàncies que van dictant la manera de procedir. Per tot el que fa la gestió, ens en fem molt de la mateixa pràctica" (H1)

"Constantment has d'escollir entre diverses possibilitats i és en aquest punt que hi ha un vertader desconeixement d'allò que és la gestió. El ferrater que és amb qui tracto, desconeix totalment el producte i les seves possibilitats. Com pot decidir aleshores?" (H3)

"Aquí es fan moltes coses i diverses: hem convertit l'hotel en curhotel i, com que això és molt complicat, en diem balneari. Donem molts serveis mèdics que curen i defensen de certes malalties" (H18)

"L'empresari ha d'ésser emprenedor i barrinar la manera de fer diners. Ho tinc tot molt ben calculat i, quan tinc anglesos, o qualsevulla altra nacionalitat, ja sé el menú que els haig de posar perquè tots escullin el que a mi m'interessa. Un altre exemple pot servir per a il·lustrar tot això que estic dient: abans de començar la temporada vaig anar a trobar un forner i li vaig dir que s'inventés un pastís que em costés 14 ptes. Si ho aconseguia, jo n'hi compraria mil o mil cinc-cents cada mes. Ho ha aconseguit i jo en faig pagar 50 ptes. També he arribat a un punt que em surti més barat el caldo de gallina que no el d'avecrem" (H29)

"L'especialització del producte fa que no hi hagi massa competència" (H40)

"El producte no passa de moda; tot és una qüestió de saber dissenyar i de viatjar molt per a agafar moltes idees" (H46)

"Precisament és la volubilitat de la moda la que ens obliga a sortir sovint a veure coses a fora. Viatgem un terme mitjà de dues vegades al mes a l'estranger: París, Colònia, Roma... Viatges ràpids d'anar i tornar per a veure novetats i creacions noves" (H59)

"L'organització de l'empresa és molt simple i senzilla. No podem crear cap gran estructura perquè cada producte és diferent" (H62)

"Quan surt el Real Decret prohibint el detall i, quan ho vaig poder preveure, vaig anar de cara a la comercialització de diferents productes. Sort d'aquesta diversificació!" (H64)

En la gestió, però, el petit empresari se salva treballant molt:

"A nivell d'organització i coordinació, estem en una línia molt avançada i podem competir perfectament amb la gran empresa. Aquesta, de fet, ens necessita, perquè en molts aspectes la petita empresa supera la gran. La nostra gran preocupació és la reducció de costos i és per això que, si quan he acabat la meva feina, i en arribant trobo treball administratiu a fer, es fa" (H15)

"Els petits se salven treballant molt: vespres i caps de setmana. Els qui subsisteixen baixant els preus són una minoria" (H16)

"El petit empresari fa de tot: arreglar les màquines, viatjar, portar la gestió..." (H23)

"Aquí l'empresari fa una mica de tot: finances, compres, etc." (H32)

"Tot s'ha de fer a partir de posar-hi el coll. Si els treballadors feien set hores, jo deu i, si era necessari un dissabte, fèiem un dissabte" (H33)

"No és un tipus d'empresa que necessiti comptables i tècnics: som la família que ho fem tot, des de passar comptes, fins a entendre'ns amb el lampista o el fuster. Els organigrames només són propis dels grans hotels o de les cadenes hoteleres. Aquí s'ha d'estar al corrent de tot: des de canviar la bomba fins portar la comptabilitat" (H36)

"Ho porto tot: sóc empresari, cap de colla, planifico la feina, cobro, pago... Només de tant en tant vaig a veure el gestor que em porta els assumptes" (H43)

"Em passo el dia voltant per les diferents obres, faig gestions, rebo visites al despart, i de vegades, si convé, també dono un cop de mà" (H50)

"Necessitem més esforç humà que no pas grans organigrames. Per altra part, un problema greu és que la gent vol cobrar més i treballar menys. Si volem tirar endavant, no hi ha més remei que tots, absolutament tots, assumim quantitat de responsabilitats. Personalment, si assumeixo tant direccions, és que això m'estalvia molts sous" (H64)

Normalment, com es veu, es treballa molt; però en la gestió sovint hi ha una distribució de funcions:

"Malgrat les característiques familiars evidents de la nostra empresa, estem organitzats de manera molt operativa. Tots ho fem tot; però cadascú s'ocupa d'unes funcions ben determinades i específiques" (H22)

"En aquest ram nostre, hi ha una gestió omnipresent a tots els departaments; és a dir, hi ha molt poca delegació de funcions. I aquest tipus de gestió es dona àdhuc en empreses de 200 a 300 treballadors. Aquí tenim una important infraestructura d'auxiliars de la indústria i, per tant, es produeix una notable concentració amb tots els avantatges (serveis ràpids) i inconvenients (la competència està al costat)" (H32)

"L'organització de la nostra empresa és molt senzilla; la família ens ho fem tot. El meu marit és el responsable de tot el que fa referència al menjador i jo m'encarrego de la recepció, organització i direcció de l'hotel" (H39)

"No necessitem un organigrama gaire complicat; tot ve a parar a l'amo. Tenim un servei de control de qualitat que contractem cada vegada que el necessitem; però en definitiva la qualitat la fem nosaltres. El cap de compres de material sóc jo i diàriament connecto per telèfon amb una empresa que té una terminal dels mercats del cacau de Londres i Nova York" (H56)

Hi ha qui redueix tota la gestió a una bona informació:

"El que passa avui dia és que la informació per a l'empresa és fonamental; àdhuc és impossible de treballar sense una bona informació" (H53)

El tracte amb majoristes o amb detallistes és una decisió important de la gestió de l'empresa:

"Nosaltres venem al botiguer, al detallista. Reconec que això complica la gestió perquè has de fer moltes factures i paquets. Això es simplifica molt si treballes amb majoristes perquè la facturació és aviat feta; però treballar amb majoristes significa que has d'ésser molt solvent. És molt més fàcil; però té massa risc" (H27)

"Els venedors van a veure els distribuïdors i no ens interessa el típic canal comercial: els majoristes. Nosaltres venem sense descomptes i la botella val el mateix tant si en compres dues com dues mil. Això no interessa al majorista i és per això que anem directes al detallista a través dels nostres venedors. Aquesta pràctica no és pas només fruit de la nostra intuïció, sinó també fruit de viatges a l'estranger" (H60)

Finalment, hi ha qui compta en la seva gestió amb fets aleatoris: tenir nom, relacionar-se, jugar amb sort, disposar de capacitat, tenir gràcia i saber resistir:

"Hi ha dos elements que intervenen en l'operació: la gràcia (que vol dir saber fer grups de treball, i saber obtenir resultats òptims a llarg termini) i ésser capaç de resistir la competència que sempre apreta" (H16)

"En aquest nostre tipus d'empresa no hi ha tècniques de comercialització que valguin; cal tenir nom i relacionar-se. Jo estic en tres o quatre juntes d'entitats culturals i esportives. Algunes vegades hem també entrat en concursos de feina i els hem guanyat. El fet més important és tenir nom i el treballar bé" (H19)

"Crec que no he aconseguit massa cosa: es podia reeixir molt més; però en aquestes coses hi juga fortament la sort i la capacitat" (H33)

En la quotidianitat de la gestió, els nostres interlocutors han posat damunt la taula allò que és objecte de les seves preocupacions diàries. La coherència d'aquest discurs el podem sintetitzar en els punts següents:

1) El punt central de la gestió rau en l'equilibri necessari entre la productivitat, els costos de la mateixa i els beneficis.

La dita catalana "l'abundància mata la fam", que és com un "leitmotiv" de l'empresari, el porta a aconseguir una eficiència de la productivitat. Aquesta, d'una banda, exigeix constants estímuls per a superar-se en la feina i, d'altra banda, comporta el manteniment de l'equilibri en l'equació salaris-producció. L'increment dels costos s'han de veure forçosament compensats per la revalorització i l'increment de la producció.

Des d'aquesta perspectiva, la racionalització del treball és inevitable i l'empresari que està en mesura de produir fins a un determinat barem, l'ha de produir de totes totes. Això planteja un altre equilibri necessari entre maquinària i plantilla, i la condició d'aquest equilibri es troba en l'amortització de la maqui-

nària i en la possibilitat de treballar sempre amb un alt nivell de qualitat. Sovint, caldrà produir menys per a garantir aquella qualitat indispensable.

2) Aquesta qualitat del producte es presenta directament lligada al seu preu. No deixa d'ésser un error pensar que la disminució del preu pot invalidar la competència, precisament pel risc que, en treballar a un baix preu, se'n ressenti la qualitat.

En aquest sentit, el petit empresari prefereix treballar amb detallistes que no amb majoristes. El fet de vendre al detall, té dos inconvenients ben concrets: es complica la gestió amb factures i paquets i no es fan els descomptes que actuen com un incentiu per a vendre més; però té el gran avantatge que no es requereix tanta solvència econòmica, exposat com s'està amb el majorista a una demanda que, en un moment determinat, no es pot satisfer. L'experiència internacional, a més, avala del tot aquesta pràctica.

Tot plegat, fa pensar que la gestió empresarial es troba en la cruïlla d'uns equilibris que no són pas fàcils de mantenir: salaris-productivitat; maquinària-plantilla; qualitat del producte-preu; costos-beneficis.

3) La gestió inclou una certa especialització i una diversificació del producte que és un altre equilibri que cal mantenir. No es poden ni s'han de fer massa coses alhora; però tampoc no es pot limitar deliberadament la comercialització a un sol producte, malgrat que l'especialització, fins a cert punt, bloquegi la competència.

Els fets més aleatoris i conjunturals que provenen de la clientela o d'una normativa legal, poden bloquejar en un moment donat la possibilitat de sortida al mercat.

La gestió, en aquest sentit, vol dir saber escollir entre diverses possibilitats. Significa imaginació, càlcul, astúcia, capacitat d'adaptació i veure-les venir. Sense aquestes qualitats hom pot destruir fàcilment aquell equilibri necessari entre costos i benefici.

La recerca de possibilitats alternatives al producte que s'ofereix, sobretot quan és sotmès als canvis inesperats i imposats de la moda, és més una qüestió de professionalitat i de recerca d'idees que no de res més.

Aleshores, l'organització de l'empresa serà molt simple i no necessitarà pas una gran estructura, puix que cada producte requerirà un tractament especialitzat diferent.

4) La cura i la conquesta del mercat és una tasca importantíssima de la gestió empresarial. Cal estar informat (element essencial a l'empresari) per a saber reeixir a adaptar-se i tenir la capacitat de connexió amb nous mercats que van adquirint imatge i responsabilitats en la lluita per la competència.

Segons els casos, el tracte amb el client és com el de la "mainadera": cal donar-li acolliment i caliu.

5) El petit empresari és l'home que ha de fer una mica de tot i els requeriments de la gestió obliguen a una omnipresència molt exigent i a baixar al terreny de la tasca quotidiana per tal d'abaratir costos. No hi ha hores lliures ni temps disponible alternativament, perquè cal estar al corrent de tot.

Aquesta omnipresència no és cap obstacle perquè es doni una mínima delegació de funcions i de responsabilitats; però les justes i indispensables per a no trepitjar-se en la tasca quotidiana.

6) Finalment, cal dir que en l'eficàcia de la gestió empresarial hi juguen circumstàncies tan aleatòries com la traça de fer grups de treball, l'obtenció de resultats òptims a llarg termini, la capacitat de resistir la competència, l'assoliment de fabricar-se un nom i, per què no, la sort.

2.3.4.8.- Els objectius empresarials

Està en mans del petit empresari formular-se uns objectius? Com es mou en el mercat per tal de traçar-se un esdevenidor amb una certa projecció de futur?

No són pas massa els empresaris que ens han parlat concretament d'aquests temes; però hem pogut encara agrupar llurs al·lusions en les categories següents: l'objectiu fonamental és el reforçament de la tasca que es du a terme o la permanència de l'empresa, al costat dels qui es troben amb uns objectius formulats des de fora i acabant pels qui s'han traçat uns objectius concrets en funció de les possibilitats concretes.

2.3.4.8.1.- La permanència o la consolidació

La continuïtat de l'empresa no és pas un objectiu a desestimar per poc ambicions, puix que en la situació present, com es veurà, moltes vegades suposa una gran dosi de realisme.

"Estem dintre d'una línia de consolidació i volem arribar a l'autofinanciació completa i a comprar al comptat. Ja he dit abans que la introducció dels ordenadors és entre nosaltres molt coneguda, puix que tots procedim d'aquesta línia" (H15)

"L'objectiu és l'estacionalitat i l'eliminació dels costos dolents. Estem posseïts d'un esperit d'empresa total i d'una vocació inalterable" (H22)

"A nivell d'objectius, cal veure que som una empresa petita que anem a menys; ara no volem créixer ni tampoc disminuir" (H28)

"Nosaltres som una petita empresa: ha d'anar endavant per la simpatia. No pensem créixer ni tampoc volem" (H31)

"Intento de conservar allò que he trobat. El futur el tinc pensat amb vista a mantenir el que tenim" (H36)

"Els nostres objectius immediats són els d'aconseguir l'estabilitat; és a dir, veure-les venir. El mercat no és pas fi: ens trobem amb una gran infidelitat en el cobrament i considerem que el mercat està angoixat. Això fa patir" (H46)

"El meu objectiu és conservar cosa que cada dia és més difícil. Són molts els enemics que tenim per a conservar: els impostos dels qui manen, els mafiosos, la crisi, els qui no paguen..." (H50)

"Nosaltres intentem de conservar el nostre ritme que en l'època que correm és molt important. Les empreses com la nostra, però, no tenen els perills que tenen les grans empreses: no tenen tantes despeses" (H51)

La continuïtat de l'empresa o la consolidació suposa l'eliminació dels costos innecessaris, veure-les venir, eliminar progressivament les dependències econòmiques...

En el context actual, aquest manteniment és cada vegada més difícil perquè el mercat està angoixat, els impostos apreten, la màfia empresarial no deixa respirar, el client sent unes veritables dificultats per a pagar... La petita empresa té més possibilitats d'afrontar la crisi, perquè no es mou dintre d'embalums econòmics tant grossos com la gran empresa.

2.3.4.8.2.- La imposició externa d'uns objectius

Poques són les empreses (un 6%) que es troben depenent en llur producció o en llur comercialització de certes empreses, monopolis o grups d'empreses.

"Els nostres objectius són ben simples: vendre i fer benefici i, per tant, la nostra roda és fàcil. Els nostres objectius són imposats una mica per la casa de neumàtics" (H1)

"Tinc un terreny comprat, encara que no hi goso planificar massa a llarg termini precisament per la dependència que té el nostre ram de Campsa" (H20)

"Els nostres objectius es troben molt condicionats per les empreses estrangeres de les quals depenem. Ens trobem molt a la mercè dels mercats internacionals. Són ells els que ens imposen els nostres objectius" (H24)

"Els nostres objectius depenen molt de la Renault" (H58)

2.3.4.8.3.- La diversificació dels objectius

Es pot dir que els objectius empresarials són tan diversos com empresaris hi ha. Les mostres següents volen només expressar aquesta gran diversitat.

N'hi ha que tot ho centren en la imaginació per a ésser eficients davant el mercat:

"A nivell de planificació, hem anat incorporant línies noves. La distribució ens obliga a incrementar els nostres stocks i fer una important labor de promoció. Moltes vegades ens basem en la improvisació i segurament que això es podria fer millor. Per les nostres possibilitats ja ens en sortim. Els Ingenieros Consultores m'oferiren de fer un estudi de mercat; però el cost de l'estudi no ens compensava" (H3)

"Ara volem créixer pel que fa a l'exportació; que se'ns conegui per l'especialització i sofisticació del producte" (H32)

"Ens volem adaptar a les novetats que van sortint constantment. Per a trobar hom ha de buscar. Diuen que cal ésser una mica agressiu; però agressiu per a mi és ésser treballador, constant i tenir una forta activitat" (H41)

L'increment de mercats es troba, certament, al primer pla dels objectius empresarials:

"Fa 10 anys es podien fer planificacions i ara, senzillament s'han acabat les alegries. Volem tendir progressivament a la recerca de nous mercats i

a un desenvolupament de les vacances anuals: es-
quí, recerca de nous climes. Hi ha una excessiva
concentració de vacances entre l'1 i el 20 d'a-
gost.

N'hi ha que fan promocions per a la tercera edat;
però aleshores es cau en la contradicció de fer
un turisme de molt baixa qualitat (a Lloret s'ofe-
ria pensió completa per 700 pessetes). Això no
pot ésser" (H13)

"D'objectius en tenim molts; però els més desta-
cats són els d'ampliar el nostre mercat a tot l'Es-
tat" (H17)

"Si vols mantenir el que tens, has d'estar molt al
peu del canó i oferir el que tens a hipotètics
clients. Des del gremi hem intentat de fer propa-
ganda pels caps de setmana" (H36)

"Quins són els objectius a l'hora d'ara? Creiem
que encara es pot ampliar la xarxa de distribució.
Hem d'ésser amatents a saber evolucionar en funció
de la demanda del mercat. També cal fer una cons-
tant rotació de stoeks:és una condició essencial
de rendibilitat" (H53)

"L'objectiu principal és allargar una temporada que
només té 35 dies; crec que es corre massa risc en
massa poc temps" (H57)

"Els nostres objectius són que encara crec en la
justícia i nosaltres no hem de viure de renda,
sinó que un s'ha de llençar. Quan el mercat se'ns
tanqui a Lleida, anirem a Balaguer i, si no, a Mo-
lterusa. La qüestió és no donar-se mai per ven-
çut" (H59)

Hi ha qui situa al primer pla la reestructuració:

"Estic profundament convençut que aquí convindria
una reestructuració, intentant de potenciar les sec-
cions més rendibles i eliminant les menys produc-
tives. Crec que ho aniré fent amb tres o quatre
anys si no hi ha un daltabaix. S'anirà donant una
reducció de personal espontània per jubilació. El
que no puc fer és estendre el negoci" (H47)

Per a poder parlar d'objectius, la petita empresa hauria de
trobar més ajudes:

"Parlant d'objectius, crec que estem en moments
díficils; a l'empresari no se l'ajuda i tot són
inconvenients. Jo em pregunto encara per a què ser
veix la Càmbra de Comerç. L'empresari és essencia-
ment creador i no es pot tallar les ales així com
així" (H58)

Hi ha qui considera la possibilitat de tirar endavant mitjan-
çant tasques paral.leles que revaloritzin la mateixa empresa:

"No pensem créixer; però allò que sí que intenta-
rem serà posar un negoci paral.lel (una discoteca,
per exemple)" (H31)

Hi ha, finalment, la facció pessimista que només es preocupa de no anar a l'atur o retirar-se definitivament:

"El meu futur és no anar a l'atur i tenir feina" (H44)

"Objectius? Miri: aquí hi ha sis senyors que són sis famílies. No són treballadors, sinó que són companys. No han d'anar a l'atur. Ens trobem amb tot: fallides, suspensió de pagaments; tot menys fer diners" (H54)

"El meu objectiu és retirar-me. Oficialment ja estic retirat encara que, mentre aguantant, aniré fent perquè no es pot estar sense fer res" (H43)

"Penso aguantar així els vuit anys que em queden fins a la jubilació i, després, plegaré" (H55)

En un context de forta problemàtica centrada en uns inconvenients o en una no ajuda al petit empresari a qui es talla les ales constantment, es veu clar que, enmig d'un desert d'objectius empresarials i d'una minoria que només vol evitar l'atur o que ja està pensant en la jubilació, encara hi ha qui s'atreveix a planificar:

- incorporant línies noves
- incrementant els stocks o fent-los fer una rotació constant,
- promocionant el producte
- eixamplant l'exportació
- adaptant-se a les novetats dels mercats
- incrementant la temporada turística o imaginant la possibilitat d'anar a la recerca de mercats desconeguts
- rendibilitzant en la gestió el que és productiu o eliminant allò que no ho és
- inventant tasques paral·leles que ajudin a donar una imatge més completa de l'empresa
- no donant-se mai per perdut.

2.3.4.9.- La financiació a la petita empresa

Aquest capítol és el més punyentment escabrós quan acaràvem el petit empresari davant la tremenda problemàtica de la qüestió financera.

Ordenar aquest material és difícil i complicat perquè els nostres empresaris en parlaven quasi apassionadament de tots i cadascun dels seus aspectes; és pu "puzzle" difícil d'ordenar i,

també, perquè sectoritzar-lo en categories conceptuals no respon pas a tota la veritat; tot s'interfereix, es trepitja i no es poden pas fer distincions conceptuals tan clares com pot semblar a primera vista.

Tractarem d'ésser metòdics en la nostra exposició; però amb la condició que es tingui en compte, quan es llegeixi, la gran unitat conceptual que hi ha darrera aquesta aparent dispersió.

2.3.4.9.1.- La financiació és el problema capital de la petita empresa

Es l'afirmació latent que hom descobreix darrera totes les verbalitzacions dels nostres interlocutors quan al·ludien aquest tema.

Els dos exemples que fem constar en són només una mostra:

"La dinàmica econòmica és un greu problema" (H34)

"Per què passa tot això? Penso que el factor que ho explica tot és la crisi; la gent no té diners" (H44)

2.3.4.9.2.- Els beneficis davant del rendiment del capital

Els marges del benefici neixen a partir d'aconseguir un equilibri entre el rendiment del capital i la racionalització dels costos de producció; aquest principi és un repte per a l'empresari:

"Tenim fe en el que fem; però no volem estirar més el braç que la màniga. Segons la nostra idea, ara, és que no podem plantejar la qüestió dels rendiments del capital; seria excessivament idealista" (H13)

"Nosaltres ens autofinancem i no hem de recórrer a crèdits. Però estem acollits al crèdit a l'exportació amb els que comprem certificats de dipòsit i ens serveix per a reserves en el cas d'impagats o que es trenqués la roda infernal de la producció" (H14)

"Normalment ens autofinancem i malament si no ho féssim. Com que el mercat del cuir és molt especialitzat, tenim, a vegades, crèdits flotants perquè et trobes, sovint, que fas una compra que sembla molt bona i al cap de vuit dies haver-hi perdut diners. El mercat internacional del cuir està en mans de quatre jueus" (H52)

"Normalment ens autofinancem; malgrat tot, ens interessa, a vegades, jugar amb crèdits bancaris. Si parlem de beneficis, diré que en tinc i no en tinc.

En el procés d'inflació que tenim i si ho haig de declarar tot, ja és més difícil parlar de beneficis" (H56)

Tres idees es desprenen d'aquests fragments:

- la petita empresa ni pot parlar de beneficis ni de rendiment del capital perquè no pot ésser idealista
- la manca de capitalització fa que, quan es cerca un crèdit és més amb la finalitat de trobar aquella capitalització necessària per tal de resistir el moviment aleatori i imprevist del mercat, que no pas per a fer un plantejament de creixement
- entre la inflació que tenim i la manca de diners, l'empresari petit té dificultat de parlar de beneficis.

2.3.4.9.3.- Les condicions de financiació per l'empresa petita

Una primera constatació és que la petita empresa es troba clarament en desavantatge:

"La petita empresa sempre ha estat en desavantatge, encara que ara ha cedit molt la tensió perquè hi ha més oferta que no demanda de diners" (H2)

"Pel que fa a les ajudes i crèdits que es concedeixen per tal de facilitar la gestió empresarial, hom s'adona que la petita empresa juga amb desavantatge. Dels crèdits que concedeix l'Estat i són distribuïts per la banca, se n'aprofiten els més espavilats que solen ésser sempre les grans empreses. Jo potser faria el mateix, encara que caldria un rigor més seriós a l'hora de la concessió de certes ajudes. Pel que fa a aquests aprofitats, no és pas ben bé culpa seva si reïxen a tramitar certes ajudes abans que no siguin fetes disponibles al públic" (H2)

"La petita empresa, des del punt de vista financer, no té cap ajuda. Tothom parla d'ajudar a la petita i mitjana empresa; però jo no he vist mai en què consisteix aquesta ajuda" (H3) (H11)

"El cert és que no hi ha ajuda a la petita empresa; cadascú, financerament, ha de fregir amb la seva pròpia sang. Quan demanes un crèdit no te'l donen sense un aval personal: el diner és molt car i la Seguretat Social és una càrrega intolerable. Vaig demanar un crèdit a una entitat financera estatal i, quan me'l concedien, era a canvi d'hipotecar tot el que tenia. Tot el que es diu de l'ajuda a la petita empresa és pura mentida" (H5)

"Financerament cada dia és més difícil d'obtenir crèdits. En aquest assumpte no hi ha cap solidesa i acabes agafant por perquè tens el temor de treballar pels bancs. Per altra banda, l'IVA va contra

la possibilitat de competència i farà molt mal a la petita empresa.

Nosaltres demanem una zona de protecció turística per diverses raons: estem descapitalitzats, necessitem una important mà d'obra i, a més, n'estem oferint molta i, encara que no es vegi, estem generant moltes divises" (H13)

"La petita empresa no és ajudada i a nosaltres no ens ha ajudat mai ningú. I la banca, a part l'encariment del preu del diner, demana sempre massa garanties" (H15)

"Tot el que es diu de l'ajut a la petita empresa, és un joc de paraules que serveix per omplena el temps. Tot arriba per la via de l'enxufillo i no et pots refiar de res" (H16) (H28)

"La petita empresa no té prou ajuda i el moble està com molts anys enrera; la dimensió òptima del moble és petita per a poder treballar amb uns costos baixos" (H17)

"Financerament, la petita empresa no s'ajuda i, per començar, només hi ha una sots-secretaria que s'ocupi de turisme.

A més hi ha el problema del capital circulant, que és el dels béns que es consumeixen dins el procés de producció d'un mateix exercici; la finalitat del capital circulant és la traducció i realització en diners mitjançant l'acte de venda. Si en la gestió d'aquest capital no s'ajuda a la petita empresa, ja podem plegar" (H21)

"Nosaltres ens movem en un terreny d'autofinanciació. Acudim a petits crèdits tant en forma d'aval com hipotecari.

Ara bé, això de l'ajuda a la petita empresa és un conte i, àdhuc, la reconversió és també un conte. Si demanes una ajuda, necessiten un assessor que ja comporta unes despeses i aquestes s'han d'avançar sense saber si, al final, te'l concediran. Les ajudes de l'IMPI sempre estan cobertes; hi ha massa la via de l'enxufillo.

Per altra banda, s'ha de considerar que la indústria gran compta amb el capital estranger" (H23)

"La financiació de la petita empresa és ben senzilla: quan tens diners te'n donen. Es necessiten uns avals molt importants i la petita empresa juga en unes condicions totalment desfavorables" (H33) (H41)

"Normalment es va treballant amb emprèstits i s'hauria de tenir patrimoni; no tenim accés al mercat de capital perquè els interessos són inaguantables per a la petita i mitjana empresa. Els nostres fills no volen saber res de l'empresa del pare quan veuen que ens estan apallissant i maltractant" (H35)

"Aquí és donen facilitats als qui estan ja molt bé; però, si no tens un fort respallier darrera no hi ha cap mena d'ajuda.

Nosaltres treballem amb uns bancs en unes condicions òptimes: 14% el primer any, 15% el segon i 17% la resta.

Amb el Leasing no hem pogut operar perquè també has d'estar molt sanejat (i això, malgrat que els avantatges són grans: 11% anual, assegurança d'incendis i 4% d'impost de tràfic).

Les financeres no són massa interessants perquè actuen especulativament: 0,825 el primer any, i 0,90 els altres" (H42)

"Per a dir com van les coses: fa quatre anys que vam demanar un crèdit i encara estem esperant" (H45)

"La petita empresa viu moments difícils. L'Estat vol donar un caramel; però ens carrega excessivament. Des del moment que pretens obtenir una ajuda estatal, es fa necessària una gran transparència i ésser transparent no és, de cap manera rendible perquè t'esclafa el mateix mercat" (H46)

"Pel que fa a la financiació, recorrem al crèdit tant poc com podem. Quan el petit empresari va a demanar una ajuda econòmica, sempre manquen garanties financeres. Veurem què passarà amb les societats de garanties recíproques, encara que em penso que el reaval d'aquestes societats no acaba de funcionar. I, per altra banda, sempre que es demana un crèdit, s'eternitza inexplicablement la seva concessió definitiva" (H53)

Són moltes les raons que creen dificultat a la tresoreria de la petita empresa; la primera és la dificultat de cobrament:

"No treballem amb lletres, puix que només fem servir el rebut. Amb tot, en aquests moments es fa difícil de cobrar: hi ha endarreriments en el pagament.

Els nostres beneficis són els mateixos encara que es vengui molt menys. El que ocorre és que hi ha hagut un increment bestial dels preus que s'han disparat. Venent menys, els beneficis romanen" (H1)

"Hi ha molt morosos, són una verdadera plaga; hem hagut de limitar la nostra clientela per manca de garanties de pagament, "quiebres", etc. Tot ens ha afectat directament" (H3)

"El problema més gran que tenim és que els clients no paguen i no és tant el problema dels morosos com la desídia del botiguer que no dóna tramitació ràpida al pagament de les lletres; com que no avisen, el banc no en té constància i aquestes lletres tenen els seus venciments, els seus interessos. Acaben generant per a l'empresa una tresoreria de dificultats" (H4)

"Abans em trobava amb molts impagats i ara, generalment, acostumo a anar al comptat. Abans, les lletres feien pilota i no acabava mai amb els moro sos de pagament que em feien anar financerament molt malament. A nivell de mercat català, he acabat limitant la meva relació a causa de l'esperiencia que hom té dels impagats" (H5)

"Treballem amb lletres a 120 dies i això fa anar molt malament" (H10)

"La nostra dinàmica econòmica depèn molt del moment. Quan vam fer la reconversió del taller, vam necessitar ajudes de préstecs; però, per regla general, procurem ésser independents i autosuficients. Si tothom pagués, ho seríem veritablement" (H19)

"Hem eliminat els crèdits i treballem amb el descompte bancari; però la nostra creu són els impagats i les informalitats" (H20)

"No tenim cap seguretat de cobrar dels particulars; nosaltres fem l'obra, l'arquitecte certifica, etc. però el propietari no paga i s'hi fot a viure. No és pas un fet aïllat, sinó molt normal i no tenim cap mena de protecció ni podem fer jurídicament cap recurs. Només podem anar als tribunals que és com no fer res: necessitaríem plegar l'empresa per a dedicar-nos a tot això.

Quan treballes per l'administració, sabem segur que cobrarem; però no pas quan. Aleshores, estàs obligat a recórrer al crèdit bancari i personal; tens una empresa i has d'avaluar tu personalment. Són crèdits a un 20 o 22%: aquesta és la realitat." (H34)

"Sempre treballem en funció de la demanda; però la qüestió dels impagats ha estat per a nosaltres una vertadera hecatombe" (H42)

"Costa molt que els clients paguin, se'ls ha de perseguir molt i sempre. Millor dit, a les obres noves, cobrem amb talons a 30, 60 i 90 dies: sempre tens la por al cos perquè, si no cobres, ets impotent per a fer res.

Normalment, cobrem més ràpidament els "remiendos" que no les obres noves, perquè són quantitats més petites. I ara no faig pas emprèstits. Abans, quan m'atrevia a vendre, sí que en feia algun" (H50)

"Els problemes més seriosos que tenim són els impagats i no tenim res a fer-hi; no paguen i van tan tranquils pel carrer. La solvència dels clients és un autèntic problema. Aquest és l'eix de tota la nostra problemàtica ja que ens condiciona tota la dinàmica econòmica" (H51)

"La qüestió dels impagats no el podem solucionar; no tenim cap força per cobrar. Ara, si un empresari l'enganxen perquè és honrat, el deixen a zero" (H52)

"El problema més greu que tenim i que ens fa anar més malament és l'impagat; es fa una bola i no s'arriba. Ara mateix haig de fer renovació; però com ho haig de fer? L'experiència ens ha demostrat que cal aplicar la tècnica de cobrar al comptat perquè algun d'aquests impagats ha jugat amb ver-tadera mala fe. Procurem seleccionar el client"
(H54)

La segona raó que crea dificultat a la petita empresa és l'encariment progressiu del diner:

"Ja ho té malament l'empresari que hagi de fer el benefici a través del descompte bancari: al final acabes treballant pel banc. El diner és molt car i treballar pel banc no té pervindre" (H1)(H7)(H15)
(H25)

"A l'empresa petita li manca capitalització i això en un moment de crisi com el present, genera una financiació fatal: pagues a través del que cobres. Per altra banda, el diner és massa car i hom resta molt abandonat. Caldria una ajuda que consistís en un baix preu del capital" (H4)

"Les obres que vam fer per crear noves possibilitats al negoci, han resultat una inversió no rendible perquè les càrregues dels interessos del capital són tan grosses que acabes treballant pels bancs" (H6)(H40)

"El diner és caríssim: em fan fer una pòlissa de la Caixa i en vaig pagar el 18% anual. Els bancs cobren les lletres a un interès del 20% i d'altres ho fan al 16 i 18%: això la petita empresa no ho pot sostenir perquè s'acaba treballant pels bancs"
(H10)

"Cada vegada anem més a crèdit i l'explicació és la següent: és un país en el qual es pot fer suspensió de pagaments i, amagant-se uns dies, hom queda com insolvent i ja està, mentre que els acre-dors resten en una situació veritablement dramà-tica. Amb això no hi ha justícia i és un problema general del país. Nosaltres no podem fer res da-vant el fet que el diner sigui caríssim; és això que està provocant la inflació que estem patint"
(H24)

"Els meus començaments consistien a cobrar i pagar. Ara, aprofito els crèdits al promotor (que són de l'11%) que em permeten respirar millor. De totes maneres penso que l'empresari ha de tenir sempre un 60% propi; altrament s'estavella. El diner, ja ho sabem, és molt car" (H37)(H43)

"No se'ns ajuda i el preu del diner és excessiu. Nosaltres demanem uns crèdits al moment de la bai-xa de feina, precisament per estar equipats els temps forts que són els mesos d'octubre, novembre i desembre" (H47)

"Per a fer reformes vam necessitar un préstec del banc i l'hotel no dóna per a obres d'aquesta envergadura. Fora d'unes circumstàncies com aquesta, funcionem amb els nostres diners" (H49)

Així mateix, hi ha grans dificultats que neixen de les càrregues financeres o de la pressió fiscal:

"La Seguretat Social és una càrrega excessiva i, en general, tot increment de les assegurances socials: són una arma molt difícil per a superar l'atur que patim. Ens renten el cap precisament a partir dels increments de les assegurances socials" (H3)

"La SS agreuja considerablement els costos" (H4) (H48)

"La SS és la ruïna del país. Només serveix per tal que, al final de la temporada, el personal pugui demanar d'ésser acollit a l'atur. Costa 1.000 pesetes per persona" (H9)

"Les càrregues fiscals creen una situació tan difícil que, des de fa quatre o cinc anys, no faig cap ampliació; miro de mantenir el que tinc. Encara que sembli molt greu, estic esperant el retir per a poder dir: aquí ho teniu, féu-vos-ho com pogueu. És una empresa de subsistència" (H10)

"Pel que fa a la SS som el país més car d'Europa" (H11) (H22) (H46)

"La SS, l'IVA, l'impost de tràfic... ens incrementen els costos i repercuteixen en la inflació" (H14) (H20) (H45)

"La SS, di la paguéssim tots, no hi hauria problema; però hi ha massa picaresca. Hem d'estar tots mentalitzats que s'han de fer les coses bé pel benefici de la col·lectivitat" (H17)

"La nostra empresa, bàsicament, s'autofinança; però la pressió fiscal és molt forta i ens ofega i, encara que no tant com en d'altres sectors de producció, també en el nostre existeix l'economia submergida que ens fa mal. A tot això s'hi ha d'adjuntar que no podem parar d'invertir" (H51)

"Les pressions fiscals són molt diverses i dificulten la inversió. La Seguretat Social és un pes molt feixuc, inaguantable i intolerable. Alguns països si les empreses inverteixen, tenen desgravaments fiscals i aquí, ni borratxos. Estem donant milions a la SS i aquesta funciona de manera desastrosa" (H52)

"Pel que fa a la tresoreria, anem pagant la patronal a terminis i la Seguretat Social al comptat" (H54)

"Les pressions fiscals no ens deixen viure. A més de la SS, que no serveix per a res, tenim l'ITE que ens costa 29 pessetes per quilo de sola i la paga el client. Quant a la Ss preferiria pagar una bona minuta als meus treballadors i que estiguessin ben atesos. Els treballadors també ho preferirien, ja que sempre han d'anar a parar al netge particular" (H55)

"Per a nosaltres és terrible la pressió fiscal; es pot dir que ens persegueixen. En canvi, n'hi ha molts que no els diu res ningú encara que no paguin i davant d'aquesta situació és impossible de competir. En no pagar impostos es pot vendre tranquilament 100 pessetes més barat. (Ara, aquestes 100 pessetes les paga l'Estat, és a dir, tots nosaltres). El dilema és o pagar els impostos o enviar gent a l'atur" (H63) (H64)

L'autofinanciació per a la petita empresa és un repte transcendental:

"Financerament, tenim unes perspectives molt fosques: ens treuran el crèdit a l'exportació que era d'un interès particularment baix i això repercutirà en una important mengua de capital circulant. Això ens treu la possibilitat de reserves i, per tant, ens obliga a restar subjectes a una bona quantitat de fenòmens aleatoris del mercat. En el nostre ram, l'autofinanciació ha estat important, puix que la proporció és la següent: de cada pesseta de benefici, entre 0,50 i 0,75 ptes. eren reinversió. Això cal tenir-ho en compte a l'hora de plantejar una eliminació de reserves tan dràstica" (H12)

"L'autofinanciació és fonamental per a nosaltres. No ens interessen les ofertes de descomptes dels bancs" (H28)

"Actualment, ens autofinanciem; però és evident que en períodes de desenvolupament de la indústria hem hagut de jugar amb emprèstits" (H60)

"Crec que és necessari que tota petita i mitjana empresa, com nosaltres, es financi en un 70%. Nosaltres intentem fer-ho al 100%; però, si no asegures aquest mínim del 70%, malament. Es poden demanar crèdits, perquè si sempre s'utilitza el propi crèdit, me'n vaig al catacrac: gastaria més que no guanyaria" (H64)

La realitat financera de la petita empresa presenta, des de l'esguard imparcial i la lectura atenta d'aquests materials, un quadre extraordinàriament caòtic: tota aproximació a l'optimisme és pura casualitat.

Intentem expositivament presentar-ne de manera sistemàtica els punts més destacats d'aquest discurs:

1) El diner és car i, en no tenir la petita empresa capitalització, l'empresari se sent com abandonat a la seva sort.

No es pot portar una activitat productiva amb la preocupació única de satisfer uns interessos bancaris. El 18, el 20 o el 22% són tipus d'interès que la petita empresa no pot sostenir de cap manera. I aquest encariment del diner repercuteix en la inflació i en l'atur que augmenten d'una manera progressiva.

2) A més, cal esmentar les càrregues fiscals: començant per la Seguretat Social, passant per l'ITE i aviat per l'IVA i acabant per d'altres impostos com el de circulació municipal, etc.

És així com s'agreugen els costos de producció i, fins a un cert punt, es renta el cap de la gent amb l'increment de les assegurances socials. Això és la ruïna del país i, en alguns aspectes, hem esdevingut el país més car d'Europa.

Inflació, atur i no inversió en seran les conseqüències; sobretot, quan hi ha qui eludeix alegrement les obligacions fiscals, i, darrera la picaresca, acaben els justos pagant pels pecadors. N'hi ha massa que no paguen sense que ningú els digui res i, en aquestes condicions, la competència és impossible. Si no es fan bé les coses, no es treballa per la col·lectivitat.

I, al costat d'alguns països que desgraven fiscalment quan hi ha inversió, aquí s'està pagant milions a una Seguretat Social que serveix per a ben poca cosa; hom es planteja si no seria millor de cobrir les eventualitats sanitàries dels treballadors per d'altres camins que garanteixin almenys, la prestació d'uns serveis més idonis.

3) Davant del mercat del capital, la petita empresa sempre es troba en desavantatge. A l'oferta de capitals, el petit empresari sempre arriba tard; ja hi han accedit els espavilats, els aprofitats que arriben al crèdit abans que siguin disponibles al públic.

Aquests llestos solen ésser les grans empreses que tenen ja una força de capital propi, àdhuc amb inversions estrangeres, i que no exposen el patrimoni de l'empresari. Sempre es demanan

avals i hipoteques entre d'altres garanties que acaben compromentent la petita empresa. S'acaba donant diner a aquell que ja en té. I es té la sensació que l'ajuda financera al capdavall esdevé un afer de privilegi o d'endoll ("enchufe").

De fet, la petita empresa se sent desemparada des del punt de vista financer i l'empresari petit acaba que ha de fregir amb la seva pròpia sang. Se sent apallissat i maltractat per raó de la poca disponibilitat financera, i això suposa un vertades bloqueig de l'activitat empresarial.

4) Paral·lelament, i com a conseqüència del que ha estat dit fins ara, hi ha un sentiment d'impotència i d'injustícia quan es tracta d'exigir el pagament dels deutors. Comença per la persecució, continua pel procediment de lliurar lletres a 30, 60 i 90 dies i sempre amb la por al cos i acaba, quan no es cobra, amb una impotència total a fer qualsevulla actuació.

Qui deu passeja tan tranquil pel carrer (és qüestió de fer suspensió de pagaments, amagar-se uns dies i ésser declarat insolvent) i no hi ha cap força per a exigir el pagament.

Aquesta realitat es contrasta amb la situació de l'empresari a qui s'exigeix una transparència de la qual, si se n'escapa, es pot veure reduït a zero. I la petita empresa no pot ésser transparent perquè aquesta és una raó de subsistència; s'han d'encobrir certes dimensions.

5) Conjunturalment, ens trobem en un moment en que es fa difícil cobrar; hi ha endarreriments en els pagaments. L'experiència de lletres a 120 dies i el descompte bancari és negativa per causa dels impagats.

En alguns sectors, venent menys, els beneficis romanen per causa de l'increment fortíssim que han experimentat els preus. I l'empresari es troba obligat a reduir la seva clientela o a exigir el pagament al comptat; tanta és la inseguretat en què es troba el mercat.

És per tot plegat que la petita empresa es troba subjecta a un sens fi de circumstàncies (suspensions de pagaments, "quiebres" desídies dels botiguers que no donen tramitació al pagament de les lletres, informalitats, pilotes o boles de lletres, etc.) que poden traduir-se en dificultats greus de tresoreria i càrregues inesperades.

Si a tot això afegim el retardament de la concessió dels crèdits, l'eternització d'uns tràmits burocràtics absurds, observem una panoràmica no gens falaguera.

6) Sembla com si en tot aquest afer de les finances no es tingui en compte l'enorme quantitat d'ocupació de divises que genera la petita empresa. I així, per exemple, en la qüestió del capital circulant es troba a faltar una ajuda real a la petita empresa per tal d'aconseguir que l'acte de venda sigui efectivament traduït en diners. L'eliminació del crèdit a l'exportació és una mostra d'aquest desinterès pel problema.

7) La petita empresa acaba no tenint solidesa i viu amb el temor i el risc de treballar a fi de comptes pels bancs. La pressió fiscal no cessa i la possibilitat de tirar endavant es fa molt difícil.

La solució per a l'empresa és que pugui treballar amb un marge d'un 60 o un 70% de capital propi; altrament s'estavella. Ha de tendir a l'autofinanciació per tal de no gastar més del que guanya.

2.3.4.9.4.- La tresoreria difícil condiciona la tecnologia

La introducció de tecnologia nova es trobarà condicionada per aquella difícil tresoreria; hom no pot pensar ni en ampliacions, ni en renovacions ni en introduccions de nous sistemes de treball:

"La conseqüència d'aquesta manca de financiació és la gravetat de les dificultats tecnològiques. Jo no tinc necessitat de renovació de maquinària perquè el que tinc aquí són stocks; però sí que he tingut problemes d'agencament i modernització de les instal·lacions" (H5)

"Fins l'incendi econòmicament ens autofinançàvem; però, des d'aquell moment, hem hagut de comprar molt: l'edifici i tota mena de maquinària començant per la més destruïda que fou la de l'envernissat. Hem tingut crèdits de l'IMPI al 13% i se'm va suggerir la possibilitat d'integració a una societat de garanties recíproques, però es feia massa complicat" (H17)

"Som socis de Lising i, quan hem d'adquirir una màquina, el banc la compra i la financia amb les nostres cotitzacions; nosaltres només paguem un lloguer. Si et finances la maquinària pel crèdit o pel camí que sigui, acabes incrementant el patrimoni i això no interessa" (H28)

"Aquesta autofinanciació inclou en el nostre ram la renovació de la maquinària (mobles, llits...), puix que aquesta es desgasta" (H30)

"Tot i que som petits, necessitem cada any molta inversió de capital si volem estar mínimament al dia i tenir-ho tot en condicions. Per a fer això t'has d'arriscar. Treballem sempre amb el nostre diner i només una vegada vam demanar un crèdit per a fer una renovació a fons" (H31)

"Nosaltres treballem sobre plànols i projectes i fem les coses d'acord a l'utilitat que tenim. Les coses han anat canviant, és clar, perquè abans soldàvem amb electrodo, per exemple. De totes maneres, qualsevulla millora l'arreglem mitjançant l'autofinanciació" (H33)

"Es molt difícil d'autofinançar-se; aquest tipus d'empresa s'està acabant, perquè cada dia necessita més diners només per mantenir i conservar" (H36) (H38) (H39)

"Necessitem molta maquinària per al taller i, per a adquirir-la, estem acollits als crèdits estatals de béns de maquinària i béns d'equip; això ens surt força econòmic. També estem integrats al Lising; però aquest ja és força més car" (H58)

"Veig clar que haig de renovar-me; però no em puc descapitalitzar amb les indemnitzacions que em suposarien els nous sistemes tecnològics. I això és molt fòtut perquè cada dia baixa la nostra capacitat de competència" (H62)

La idea és clara: una tresoreria difícil genera dificultats tecnològiques i de renovació d'infraestructura; aquest bloqueig agreuja el problema de la competència. I, per altra banda, no interessa incrementar el patrimoni.

La sortida no és altra que l'autofinanciació; però, quan aquesta es fa impossible, es recorre a l'IMPI amb crèdits al 13%, el Lising com a lloguer anual i sota la responsabilitat patrimonial del banc, els crèdits estatals de béns de maquinària i béns de consum, etcètera. No hi ha cap dels nostres empresaris que estigui integrat a una societat de garanties recíproques.

2.3.4.9.5.- D'algunes sortides a la contradicció

I si el panorama és tan punyentment dramàtic, quina sortida hi ha per l'empresari? Vegem-ho: Hi ha qui ho resol per la via de l'assessorament extern:

"Pel que fa al món de les finances, la nostra experiència ens diu que l'assessorament extern és molt pràctic i rendible" (H2)

D'altres no copsen més sortida que l'economia submergida:

"La petita empresa s'ha de poder autofinancar, puix que el crèdit és massa car. De fet, es fan plans de reconversió tecnològica que beneficien la petita empresa i crec que aquesta encara té una capacitat de resistència.

Lamentablement, l'economia submergida és encara la gran sortida, encara que seria més lògic que no fos així. Un bon empresari, avui, ha d'eliminar costos i aconseguir que siguin elàstics i adaptables" (H32)

N'hi ha que han optat per a fer descomptes:

"Hi ha una qüestió que és important amb vista al client habitual: es tracta dels descomptes. Jo aquest any ni he apujat els preus, ni tampoc no he fet descomptes. No ho faré mai més perquè el client prefereix pagar més, però tenir descomptes" (H38)

Hi ha qui treballa amb un únic client:

"Jo només treballo per a un client que és un altre fabricant d'aquí. Aquest sistema permet totalment la nostra autofinanciació; com que cobro cada setmana, no tinc problemes. Els altres fabricants que cobren a 30, 60 i 90 dies han de fer més equilibris i, quan es troben amb els impagats necessiten del banc" (H55)

Finalment, hi ha qui a casa té només un sol i únic compte:

"Es fa molta reinversió i no es fan descomptes. A casa només n'hi ha un de compte: el de la família i el de l'empresa" (H14)

Es tracta d'algunes pràctiques que, des d'una perspectiva individual, són útils per a aixecar el cap enmig de la crisi.

2.3.4.9.6.- L'empresari davant la financiació

A desgrat de la negativitat de la panoràmica, hi ha unes notes personals que han de caracteritzar la idiosincràcia empresarial.

"No hi ha autofinancament ni tampoc perspectives per al capital i la inversió: és així com s'ha de recórrer al crèdit i es necessita un empresari qualitativament diferent; és a dir, que sàpiga arriscar-se" (H2)

"En temps de crisi, el treballador cauria. Per això, els empresaris tenim més problema en la financiació que no en els conflictes laborals" (H34)

"L'empresari aquí té mala fama i és veritat que ha fet diners; però no se'ls ha reservats. Ha estalviat i també invertit en l'empresa" (H52)

El repte empresarial de la financiació de la tasca productiva es troba més en la qualitat que no en la quantitat. Això vol dir saber-se arriscar, ésser responsable del personal que treballa a l'empresa i tenir el sisè sentit d'invertir on i quan convingui.

2.3.4.10.- La tecnologia de la petita empresa

I quina situació es planteja a la petita empresa des del punt de vista tecnològic? Per tecnologia s'enten no solament la maquinària, sinó els processos de producció tecnificats i diversificats o concentrats.

Sabem que, en aquest aspecte hi ha una mica de tot:

"La renovació tecnològica i l'adaptació progressiva és qualcom obligat. Des d'aquest punt de vista, conec qui té una voluntat de posada al dia i també conec qui no és capaç de moure un rajol" (H22)

2.3.4.10.1.- La situació de fet

Tecnològicament, hi ha qui treballa a nivell de galàxia:

"Nosaltres encara treballem a un ritme tradicional; crec que estem en una altra galàxia" (H62)

Hi ha qui fa transformacions de maquinària increïbles:

"La renovació tecnològica? Pintem nosaltres, arreglem les coses i tenim cura del jardí..." (H9)

"En el camp de la maquinària fem miracles i es fan les adaptacions més increïbles. Les empreses que han plegat, venen la maquinària a preu de ferro i, aleshores, s'aprofita i s'arregla: això ho fa molta gent i es posen a treballar tota la família. Es per això que, a nivell estadístic, hi ha molt d'atur; però tothom se'n surt a través de l'empresa paral·lela.

Nosaltres no podem pensar a comprar maquinària d'importació i àdhuc les gran empreses s'hi han de pensar perquè, per a fer rendir la màquina, s'ha d'establir el quart torn i aleshores costa molt de lograr una rendibilitat" (H23)

Hi ha encara qui se sent impotent davant la necessària mecanització:

"A nivell tecnològic, he progressat molt perquè vaig començar amb una impressora de pedal i ara

en tinc dues de planes, tres heidelberg i una ibèria; però no puc pensar, de cap manera, amb una ampliació. Si seguís el ritme que he fet fins ara, hauria de passar a offset per a incrementar la productivitat; però em limito a anar tirant i a subsistir" (H10)

"L'equipament tècnic que tinc és el necessari per a poder fer les obres que porto entre mans. En cas de necessitar una grua o una altra cosa, la llogo" (H50)

"Tecnològicament haig d'aguantar. S'han de fer alguns canvis per mor d'una productivitat major; però hi ha una màquina que em costa 7 milions. Hem donat passos; però no es pot. Crec que la qüestió important és el futur de la gent que es troba aquí i anar tirant" (H54)

"La renovació tecnològica no l'hem poguda fer arribar; ens manca capital i els préstecs del diner són molt cars: això exigiria acomiadaments i indemnitzacions i no tenim diners per a fer tot això. Nosaltres encara anem manualment" (H63)

Malgrat tot, n'hi ha que creuen que cal anar fent innovacions:

"Com que sempre és la mateixa feina, els aspectes tecnològics no són complicats. Intentem que la nostra maquinària sempre sigui nova i moderna" (H1)

"Jo, contínuament estic fent renovacions: mobiliari, tapissos, moquetes, calefacció, etc. Els beneficis minven i no es veuen perquè la reinversió és constant" (H11)

"Cal distingir entre l'amortització i la renovació. Aquí cal estar fent sempre innovacions.

Aquí les aigües són dures i determinades instal·lacions no resisteixen les temperatures altes; això planteja un problema d'equipament adequat; mantenir l'equilibri entre la necessària acumulació i la de determinades temperatures.

Haviem pensat amb les energies alternatives. D'una banda, la placa solar és molt cara i, per altra banda, la bomba de calor sobre la base d'energia elèctrica, ens proporciona tres calories d'energia quan abans en produïa una. Vam optar per aquesta solució" (H13)

"Nosaltres, sense proposar-nos-ho, hem fet una renovació instintiva en el reduït espai de 10 anys" (H14)

"Cada cinc anys renovem les màquines i així tenim una tecnologia de primera línia. Ho fem a través del Lising que, essent molt car, evita les sorpreses" (H15)

"Tenim un computador administratiu en una primera fase; si n'hi ha tres, som a la primera. La cosa important és que sabem allò que volem i hi tendim des de tots els punts de vista" (H16)

"M'he trobat en la necessitat de fer un nou ascensor, amb l'ampliació d'una bona part de les nostres dependències. Malgrat el cost de moltes d'aquestes obres, sempre hem mirat de resoldre-ho directament: quan tens un racó, l'inverteixes en millores. La veritat és que, si no et renoves i no domines la situació, aquesta t'acabarà dominant" (H21) (H27)

"La renovació de la nostra maquinària, encara que és d'una duració bastant llarga, és constant; ara mateix, posarem un tren de màquines. El que intentem és buscar el rendiment de la pròpia màquina" (H17)

"El meu triomf ha estat la incorporació de l'automatisme, que ha estat creat per mi sense l'ajuda de ningú. Vaig ésser el pioner i crec amb un total convenciment que és el pervindre" (H41)

"La maquinària espanyola que tenim instal·lada a les nostres indústries està molt per dessota de la maquinària europea. És del tot necessari l'assistència a les fires europees, tant les dues monogràfiques (París i Betònia) com a les genèriques. Jo no hi fallo mai. I, a més, tenim ordenador; és més que necessari. No podríem pas fer tot això que fem" (H64)

I encara hi ha els qui creuen que cal no solament una tecnologia pròpia, sinó també l'estudi constant:

"Pel que fa a la tecnologia, les inversions a fer són cada dia més cares; però aquestes inversions són tant o més importants respecte a les hores de reflexió i els estudis de models que no pas a la mateixa maquinària" (H2)

"Tenim una tecnologia pròpia i amb representació; el més important per a nosaltres és la tecnologia d'aplicació: per a productes nous i originals s'ha d'anar a la nostra empresa. Hem fet grans novetats en el camp del nylon" (H24)

"Per a l'administració estem en curs de mecanització. No ens interessa fer els programes fora i tenim personal que està fent un curset d'especialització" (H32)

"La tecnologia és pròpia ; és a dir, ens la fem" (H45) (H42)

Des del punt de vista dels fets, hi ha un ventall que va des del qui treballa amb una tecnologia completament desfasada fins a l'empresari que es fabrica la pròpia maquinària.

Aquesta qüestió és transcendental per a l'empresa i aquí també es veu com la imaginació obre les portes d'un ventall així

mateix complex: des de qui fa unes transformacions i adaptacions increïbles i que permet engegar una empresa a uns costos mínims, fins a qui es troba davant del repte constant d'una renovació autoimposada en un termini relativament curt.

El problema de la maquinària és el seu rendiment; aleshores la petita empresa ho té malament d'adquirir una maquinària d'importació i d'aconseguir el perfecte equilibri entre l'increment de productivitat i la necessària renovació de la tecnologia. Aquesta situació fa que mantes vegades la petita empresa restireduïda a un anar tirant i a una activitat productiva de subsistència.

Malgrat tot, es nota un clima general de preocupació pel tema i una voluntat, quan això és possible, d'incorporar tecnologia pròpia no estalviant inversió en estudi.

Darrera de tot, hi ha la seguretat que, si no hi ha renovació per a dominar la situació, aquesta acabarà dominant el petit empresari. Tant la incorporació dels trens de màquines com la dels automatismes i l'esforç de coneixement a través de les fires i els certàmens que se celebren, constitueixen un perfecte exponent d'aquesta convicció.

2.3.4.10.2.- Les condicions d'una bona tecnologia

No es pot anar amb esquemes fets una vegada per sempre en els problemes de l'equipament tecnològic. Hi ha matisos a fer i coses a tenir en compte.

El primer és que la tecnificació no és una finalitat en sí mateixa:

"La tecnologia ha estat necessària, encara que no excessivament. Tal com tenim pensada la feina, la gran maquinària de sèrie no ens és rendible. Malgrat tot, estic al corrent de totes les innovacions" (H19)

"De fet, ja ho sabem que hi ha nova tecnologia i nous mètodes de producció al mercat; però no ens interessa la nova tecnologia" (H28)

"Avui dia la construcció està força tecnificada i la persona que està al davant de l'empresa ho ha de saber perquè això li permetrà utilitzar les tècniques més adequades a cadascuna de les obres que es fan. No es pot utilitzar la tècnica per la tècnica, ni des de la perspectiva econòmica ni des de l'eficiència. Jo, per exemple, no començaré mai una obra sense grua; però, en canvi, no compraré mai formigó: aquest me'l faré jo" (H37)

"El que mana de fet en les qüestions tecnològiques és el mercat" (H41)

"És cert que el nostre ram ha experimentat progressos tecnològics; però aquesta tecnologia a vegades està renyida amb la qualitat i no ens ha interessat; com per exemple, les taules giratòries. Nosaltres intentem d'estar al dia de totes les innovacions que no minvin la qualitat" (H60) (H63)

El segon és que no es pot parlar de tecnologia sense referir-la tot seguit a la possibilitat de financiació:

"La petita empresa des del punt de vista tecnològic ho té difícil; la maquinària val calers i cal renovar-la, i aviat queda convertida en pura xatarreria" (H1)

"La nostra renovació de maquinària és quelcom apremiant. En el nostre ram, l'amortització de la màquina té una durada aproximada de vuit anys; es redueix bàsicament a un problema de finançament" (H2)

"La renovació tecnològica es fa molt segons la solvència de cadascú: qui és més solvent obté favors econòmics més fàcilment. Hom s'ha de basar molt amb l'autofinançament, altrament, no hi ha ningú que t'ajudi" (H11) (H27)

"S'acaba de fer una renovació total de maquinària d'importació, havent-nos acollit al pla de reconversió (et rebaixen les aduanes en un 30% i et permet de demanar crèdits a un baix interès, a més d'una subvenció a fons perdut entre un 10 i un 15%) Aquesta renovació de maquinària -de la quan n'hi havia que tenien 23 anys- es va fer necessària perquè volíem fer una aplicació de filats que ens permeti de treballar amb poliester (fins ara hem treballat sempre amb cotó marceritzat)" (H40)

"Ara estem interessats en introduir la informàtica i, si hi ha alguna cosa que no retarda és la despesa que comporta" (H57)

L'empresari ha de tenir present que la tecnificació i la progressiva mecanització, pot canviar les formes de treball:

"Des de fa uns 10 anys, hem entrat en un procés de mecanització molt important; això vol dir un procés de canvi radical de les formes de treball" (H12)

"La nostra maquinària produeix moltíssim i sempre va apretant la comercialització; és una maquinària molt agressiva" (H46)

I això comportarà una necessària qualificació del personal i un risc de tenir problemes amb el mateix:

"La construcció es troba miniindustrialitzada i és per aquest motiu que s'haurien de provocar reunions de professionals -arquitectes, paletes d'ofici, empresaris- per a trobar l'autèntic camí. Aquest punt fa referència a la tecnificació i, encara que hi hagi màquines i materials nous, no vol pas dir tecnificació del sector com en d'altres sectors. Tecnificació vol dir gent qualificada" (H35)

"Nosaltres vam ésser els primers clients del centre de càlcul i amb això vam pagar la bromada. El fet de sistematitzar tota la informació empresarial, ens van crear certes reticències perquè el personal es va pensar que faríem dràsticament reducció de plantilla" (H53)

En els sectors que es troben subjectes a la moda, la qüestió tecnològica i la seva renovació és fonamental:

"Hi ha una diferència entre la sola de la sabata i la pell de sobre perquè aquesta en restar més subjecta a la moda, necessita més renovació tecnològica. Es fa necessari un tècnic que estigui alerta de les innovacions de les màquines que surten i que són normalment estrangeres" (H51)

"Nosaltres necessitem una tecnologia mitjana, centrada principalment en la racionalització dels processos de fabricació. Ha evolucionat poc i més que molta innovació allò que s'ha fet és de perfilar el rendiment. On realment tenim el repte és en els acabats de producte i això és cada empresa la que s'ha d'espavilar. Com en tots els rams, les grans empreses monopolitzen i nosaltres, els petits, hem d'agafar la porció marginal que no volen els grossos.

Nosaltres, darrerament, hem comprat una línia de fabricació que nova valdria uns 60 milions; però l'hem aconseguida de segona mà i l'hem adequat i adaptat a la nostra empresa. La nostra sortida és precisament fer productes diferenciats, productes que no siguin estàndards" (H56)

La necessària renovació tecnològica no és pas per ella mateixa un valor absolut; s'ha d'integrar dins d'una visió global i total de l'empresa i del procés productiu.

La mateixa rendibilitat pot condicionar la conveniència d'una renovació tecnològica en un moment donat i, també, la mateixa eficàcia productiva o la qualitat del producte final la poden desaconsellar. S'ha de tenir, per damunt de tot, una visió clara del mercat, que és el que, en definitiva, anirà imposant les prioritats.

La renovació tecnològica és, en darrer terme, un afer econòmic i de finançament i a la màquina cal exigir-li una rendibilitat perquè, altrament, no s'amortitza. I, a més, aquesta renovació vindrà aconsellada, ultra per les exigències del mercat, per la transformació necessària dels processos productius i per les formes de treball, tant respecte a la creativitat com a la dimensió de la comercialització. Ni cal dir com les exigències de la moda poden ésser un factor afegit de racionalització de tot el procés productiu.

Una conseqüència de la renovació tecnològica és la urgència de disposar d'un personal qualificat i, fins i tot, pot comportar el risc que certes reestructuracions de personal desemboquin en una conflictivitat no esperada.

En definitiva, cap petit empresari no pot escapar d'un coneixement i d'una renovada posada al dia de les innovacions tecnològiques existents.

2.3.4.11.- La clientela o el mercat de la petita empresa

La permanència i continuïtat d'un mercat propi i la conquesta de nous mercats són els temes obsessius en els nostres petits empresaris. La conquesta del mercat es troba en relació directa amb l'oferta del producte i la seva qualitat.

2.3.4.11.1.- El mercat de la petita empresa és reduït

Hi ha una mena de voluntat que redueix deliberadament la dimensió del mercat de la petita empresa:

"El nostre mercat és essencialment català i reduït encara a Barcelona i província; és qüestió que els problemes siguin a prop" (H15)

"Nosaltres treballem amb la nostra clientela que ja tenim feta i procurem conservar. Som molt petits i no podem sortir a vendre el nostre producte" (H31) (H36) (H38)

"La manca de clients és potser el principal problema que tenim. S'ha de promocionar; però s'ha de saber molt bé on s'ha de promocionar el producte. A mi concretament m'és molt més rendible anunciar-me als butlletins dels col.legis professionals de l'Estat que no fer propaganda turística i anar a fires. S'ha de buscar el millor canal de promoció" (H38)

"Normalment treballa per a clients particulars. Anys enrera em vaig atrevir a construir per vendre; però això s'ha acabat i avui ja estic content que em demanin de fer alguna obra. També compro una casa vella, l'arreglo i la poso en venda" (H50)

Amb un mercat petit els problemes són a prop. Existeix la sensació de la incapacitat de sortir a vendre el producte propi i, a l'hora de fer una promoció, s'ha de fer per uns bons canals. En aquest sentit, sembla que el petit empresari tingui una mena de complex d'inferioritat.

2.3.4.11.2.- La solvència del mercat

No és pas fàcil de trobar una credibilitat i una introducció en el món de la competència:

"La qüestió de la clientela s'ha complicat: ara es tracta no solament de vendre, sinó que tinguis garanties de cobrament. Has de vendre i has de cobrar, altrament la roda s'estanca i hi ha un perill d'ofegament. La recerca de nova clientela és molt difícil, en aquest moment, perquè la gent som d'una manera que busquem la pesseta. La possibilitat de fer una economia, et pot fer perdre un client" (H3)

"És més fàcil de vendre a qui no paga, encara que després ja t'ho trobaràs. La paraula donada és la mateixa per a tothom: a tot arreu hi ha de tot" (H16)

"Cal tenir compte que, actualment, el mercat està carregat d'informalitat i d'agressivitat; no et pots fiar de ningú" (H46)

"Nosaltres tenim dos canals de comercialització: el client directe i el magatzem. Es pot dir que el client directe l'hem deixat perquè no pagava. Ens hem quedat només amb els magatzems. Durant el temps de les vaques grasses, les empreses van créixer com a bolets i van fer molts diners. Els van malgastar i ara es troben que no poden pagar i cauen" (H52)

"La nostra comercialització funciona amb viatjants directes: ells ho fan tot: setmanalment presenten els comptes clars i nosaltres no cobrem res directament. El 90% de les factures dels nostres clients són petites i cada viatjant té una zona de Catalunya" (H63)

"La relació amb els clients es fa difícil; però no pas per dèficit, sinó per saturació. El nostre esforç és més de diversificació de productes que no de repesca desesperada de nous clients" (H2)

La problemàtica del mercat és ben simple: has de vendre i has de cobrar i, si la roda s'estanca, la petita empresa s'ofega. Aquesta necessitat de la roda productiva, imposa la urgència de dinamitzar constantment la força de rotació per tal que la roda no s'aturi. Però donar força a la dinàmica no és pas fàcil.

En primer lloc, hi ha la dificultat de fer nova clientela i, a més, hi ha la informalitat del client a l'hora del pagament. No es pot vendre alegrement sense assegurar-ne un cobrament posterior; cal comptar amb la informalitat.

En segon lloc, existeix l'agressivitat del mercat, que adés serà deficitari, adés estarà saturat. La introducció d'un nou producte en el mercat, pot fer canviar radicalment les seves coordenades.

2.3.4.11.3.- L'elasticitat del mercat

El mercat ha d'ésser elàstic i, per tant, ha de tenir sempre la possibilitat d'extensió o d'ampliació.

Si es tenen pocs clients, hi ha el perill de la dependència:

"Comercialment, tenim pocs clients fins a un total de 12; però en realitat, els nostres màxims clients són dos. Això ens fa anar malament perquè tan aviat estan estabilitzats com fan una reducció de plantilles" (H28)

"Tinc una gran sort, ja que només treballo per a un client que és un altre fabricant d'aquí; quan lliuro el gènere, cobro a l'acte i segurament que sóc l'únic d'aquí que no tinc problemes de cobrament. Aquesta és la meva comercialització i no em preocupo de res més" (H33)

Però allò que no es pot fer és, per a vendre més, rebaixar el preu:

"Per a poder exportar és qüestió de vendre barat, i nosaltres no volem. Venem a l'estranger als mateixos preus" (H60)

La gran solució és fabricar-se els propis mercats:

"Entre el 1967 i el 1970 treballàvem amb tours operators anglesos a través de l'Hotel Català. Quan aquestes empreses van entrar en crisi, si ens en vam sortir aleshores de la situació creada, fou gràcies a la qualitat i vam muntar una roda pròpia de clientela fent un veritable replan-tejament administratiu. El 1973 les agències espanyoles devien 12 milions i, en vista de la panoràmica, vam intentar de fer una promoció amb clientela pròpia.

Cada any fem una sortida a fora que ens costa 500 o 600.000 pessetes. Ens acostem, sobretot, al mercat suís que encara constitueix una possibilitat en aquest moment. S'assisteix a les fires de promocions i allà no venem tal o tal hotel, sinó que venem país; tenim entrevistes amb bancs, amb col·legis professionals. Amb tot, sabem molt bé que la publicitat no ha de superar mai el 5% de la producció neta i, a ésser possible, millor que es mantingui només al 2,5% de la producció; no s'ha d'estirar més el braç que la màniga" (H8)

"Entre tots estem intentant de veure si podem allargar més la nostra temporada i els nostres esforços s'encaminen en dues direccions determinades. Primer, volem fer un tipus de promoció d'hotel familiar i posar-nos d'acord en fer un llençament d'aquesta mena d'hotels. Fer això a través d'empreses (Ford, Bayer), per tal d'oferir certs avantatges si provoquen les vacances fora de temps.

L'altre esforç s'encamina a fer una promoció dels hotels d'hivern bo i proposant excursions i sortides que donin possibilitats a aquests hotels a omplir llurs establiments, àdhuc fora del temps de la neu" (H11)

"Cal fer un replantejament de la forma del turisme i la polèmica i la tensió s'estableix en la dialèctica d'un turisme de masses davant la qualitat turística que no es pot tampoc rebaixar.

Els mercats del turisme ens han estat imposats i, si es pretén únicament estendre la temporada abans i després fent promocions per a la tercera edat, s'acaba baixant la qualitat. Cal que la publicitat sigui selectiva en funció de la qualitat i, per altra banda, cal també mantenir la clientela" (H13)

"Tarragona és un lloc de feina, el nostre hotel es troba a Tarragona i s'ha de partir d'aquesta base. El turisme aquí ja s'ha acabat fa tres anys i, de fet, només tenim turistes de l'1 al 15 d'agost. En aquest aspecte, nosaltres només volem clients individuals i no els volem dels tours operators. Aclarida aquesta qüestió, haig de dir que dediquem tots els nostres esforços a captar les empreses com a clients i, de fet, aquests són els qui treballen a les empreses d'aquí, sobretot els tècnics. Tenim contactes amb les empreses i els oferim descomptes i aquest és el nostre futur. És de cara a ells que hem orientat tota la comercialització del nostre producte" (H30)

"La nostra comercialització rau en la capacitat de vendre i això l'empresari de la construcció no ho sap fer. Abans d'emprendre qualsevulla feina, realitzem estudis de mercat i planifiquen per a vendre posteriorment el nostre producte i això ho fem comptant amb un 3 o 4% de benefici. Ja sabem que no és guanyar molt; però llavors és qüestió de fer volums" (H35)

"La gran empresa de la construcció ens enfonsa als petits; però tenen en contra que no queden bé amb el client i, per altra banda, els clients de les grans empreses, la majoria de vegades tampoc no poden ésser els nostres clients. I, també, cal puntualitzar que els empresaris que viuen de reformes no es poden molestar, perquè quedaran fora de combat. Em refereixo als autònoms, als aturats, etc..." (H37)

"Normalment tenim els clients que són sempre els mateixos i creiem que la millor propaganda i comercialització que podem fer és el bon tracte i que quedin contents. Ens falla però, cada dia més és la gent que està de pas i la situació de l'hotel és molt propícia per a aquesta gent. No cal dir que sentim molt la crisi i no fem cap tipus de propaganda a l'estranger perquè preferim que ens la facin els mateixos clients. En aquest aspecte, l'empresa mitjana resta menjada per la gran empresa; però s'observa un corrent cada vegada més important que reivindica per part del client el dret a no ésser un número; vol ésser tractat com una persona amb nom i cognom. I aquesta és la nostra gran arma: oferir qualitat" (H39)

"Pel que fa a la recerca de mercats, és difícil de fer individualment una inversió de promoció; no tant des del punt de vista econòmic, com en la dimensió de les capacitats intel·lectuals i del coneixements necessaris per a fer aquesta tasca. S'hauria de muntar la captació de medis comarcalment per tal de poder fer una oferta més concreta.

La majoria de nosaltres ens movem en un terreny de captació de clientela individual i la nostra comarca té un hotel petit i amb una certa qualitat. Caldria potenciar aquesta clientela. Nosaltres no podem treballar amb les grans empreses estrangeres perquè, amb una sola remesa, omplenarien totes les nostres possibilitats. No sé com s'hauria de fer; però és urgent de trobar-hi una solució" (H57)

"A nosaltres ens ha mantingut el contacte directe amb el client. No hem treballat mai amb majoristes" (H63)

"Per la comercialització dels nostres productes usem diferents canals. El primer és la comercialització directa. Saben els nostres clients que poden telefonar i fer llur demanda i immediatament els hi portem. Això la gran empresa no pot fer-ho, perquè té més dificultats i no pot agilitzar com nosaltres. Després, tenim també els nostres representants i les nostres delegacions pròpies en punts estratègics i algun majorista que s'ha fet exclusiu del nostre producte. El nostre mercat és catalano-balear i també Canàries i Castella" (H64)

Com ho fa el petit empresari per aconseguir un mercat estable i capaç d'adaptar-se a les circumstàncies?

- es tracta de disposar d'un ventall de clients suficient per a evitar el problema de la dependència. Malgrat que es faciliti l'operació del cobrament, treballar per a un o molt pocs clients imposa unes servituds que poden fer anar malament.

- s'ha d'estudiar el mercat i planificar; definir clarament els objectius per tal d'ésser realista.

- per a vendre més no s'han de baixar preus. És una distorsió contaminadora de l'ambient i que fa baixar, a curt termini, la qualitat.

- cal destinar un percentatge dels beneficis a la publicitat i promoció de nous mercats i amb una plena consciència que la petita empresa es troba en condicions d'inferioritat respecte al potencial publicitari de la gran empresa. Aquest percentatge no ha de superar mai el 5% de la producció neta.

- els esforços d'ampliació del mercat són de tanta envergadura que no es poden deixar a l'albir d'una iniciativa aïllada, perquè la inversió de promoció és un afer col·lectiu de branca de producció, de comarca o de tipus de serveis. Hom sap molt bé que la dialèctica s'estableix entre uns paràmetres que es determinen per les possibilitats productives, d'una banda, i la qualitat oferta, d'altra banda.

- però en tot un plantejament d'extensió no s'ha d'oblidar mai la cura i manteniment de la clientela actual.

- per damunt de tot, hi ha la impressió que la petita empresa pot servir el client amb un cert avantatge sobre la gran empresa. El tracte tu-a-tu i directe i l'agilització de la gestió comercial en són una bona prova.

2.3.4.12.- Problemes de personal a la petita empresa

Aquí es posen damunt la taula algunes de les qüestions més punyents i doloroses de la vida de l'empresa: els costos de producció, la problemàtica del rendiment laboral, la flexibilització de plantilles, el tracte amb el treballador immigrant i la protecció jurídica, legal i social d'aquell qui no té feina.

2.3.4.12.1.- Personal i costos de producció

En el passiu de l'empresa, la partida que es refereix al personal és la més pesada i important:

"Nosaltres estem estancats pel que fa a l'admissió de nou personal i, no solament a causa de la crisi, sinó per la necessitat de no incrementar els costos. Crec que és un error el plantejament d'una disminució d'horaris. Si les màquines són les mateixes i ens trobem en un sistema liberal, penso que aquest liberalisme s'ha de jugar a fons. El mercat i les matèries primeres són elàstiques, i és per tant, una necessitat aquesta fluïdesa de l'estructura.

La dinàmica de l'empresa depèn de la lleugeresa de l'estructura i els costos de producció són fixos. El personal és l'ingredient més important pel que fa als costos de producció i això no es pot incrementar així com així. Per la nostra part més aviat hem tendit a la reducció de personal" (H2)

"En aquests moments tenir un obrer que no treballi és la misèria" (H6)

"Estiu i hivern tenim el mateix personal. Mirem de conservar-lo encara que no hi hagi tanta feina. El que passa és que el personal de temporada exigeix econòmicament molt més" (H7)

"Com que trobar un bon cambrer és un problema i per tal de incrementar costos, ho tenim muntat en forma de bufet lliure" (H18)

"Val més un bon treballador que no cinc de dolents" (H23)

"Procuro que cada any em vinguin les mateixes persones. No et pots fiar d'aquests llanuts que el primer que demanen és "cuánto ganaremos?" i "qué días tengo de fiesta?". Això ja és molt mal senyal perquè saben molts "derechos y leyes"; però no volen ni saben treballar. Això és i serà la ruïna del país" (H29)

"Fa molt temps que no contractem personal malgrat que algú es jubili; ha de fer molta falta per tal que ens decidim contractar personal. Precisament perquè el personal és molt antic presenta uns avantatges (són de la casa) i també uns inconvenients (nascuts de la mateixa confiança)" (H30)

"La qüestió del personal en el nostre ram és molt problemàtica. No fa gaire temps es va construir molt i necessitàvem gent; aquesta venia del camp, de les mines, sense cap preparació: era gent que no volia ningú i que no sabien fer res. Aquest temps ja ha passat i la política de la "criba" és un fet i hi ha personal que no ha estat mai paleta i ara no té lloc. Ara necessitem paletes i no podem disposar d'un personal "quadre d'empresa" que cada dia digui allò que s'ha de fer. A més, amb aquesta qüestió hi ha el que fa referència als drets adquirits; això ens mata" (H34)(H37)

"Es dona un excessiu desfasament entre productivitat i salari. No hi ha responsabilitat obrera i, si no hi estàs a sobre, ningú no fa res" (H40)

"Es necessari un personal que, a més dels coneixements, hi posi la voluntat i això només ho fa el personal antic i català, perquè als sindicalistes els importa ben poca cosa" (H52)

"No podem acceptar més personal perquè, a l'hora d'un despido o acomiadament, costa molts diners. Preferim sacrificar-nos nosaltres: els treballadors pleguen a les vuit i nosaltres pleguem molt més tard" (H59)

"Tot canvia; però la cosa que ha variat és la qüestió de la plantilla i l'empresari queda lligat per tots els costats" (H62)

L'empresari se sent incòmode quan es refereix a la seva plantilla perquè des de la seva perspectiva, es mou en una mena d'impotència emparedat com es troba entre les exigències de la llei i la necessitat que el treballador asseguri la seva producció (i, per què no dir-ho?, l'amortització dels costos que genera).

Les exigències de la llei es troben en què l'empresari queda lligat a la plantilla per tots costats i, a l'hora d'un acomiadament, necessita un fort capital per a pagar les indemnitzacions. No resta cap porta oberta al sistema de llibertat d'empresa en què restem.

D'altra banda, el treballador no assegura la seva producció quan no treballa com cal, no és un vertader professional, s'interessa més pels seus drets que no pels seus deures, no és suficientment responsable ni voluntariós; en definitiva, quan fa que, per la seva desídia, es generi un desfasament entre allò que pro-

dueix i el que se li paga en concepte de la feina realitzada.

Com reduirà doncs el petit empresari els costos de personal? Les opcions són diverses: evitar el personal de temporada, crear la fórmula del bufet lliure, contractar personal de confiança conegut, defugir el contracte del qui ni sap ni vol treballar, d'aquell que només té drets al cap, cercar gent amb responsabilitat i voluntariosa, fent ell personalment més hores que un ventilador i no substituint el treballador que es jubila.

2.3.4.12.2.- Les condicions del personal

La reducció dels costos de producció en la partida que fa referència al personal, imposa unes condicions que els nostres empresaris s'han afanyat a explicitar:

"La nostra feina és una tasca molt especialitzada i és per això que no ens fiem dels treballadors que són jòquers. Volem, sobretot, gent que tingui ganes de treballar i que siguin responsables en el que fan" (H17)

"El problema actual de la petita empresa és que es troba poc personal qualificat i amb sentit de responsabilitat. A l'Escola del Treball de Sabadell abans s'hi dedicaven; però ara no es fa enlloc. A la nostra empresa, amb tres dies un treballador pot situar-se perfectament" (H40)

"Personalment, me'n fio més de la responsabilitat de la gent i de la meva gestió personal que no pas de la tasca que fa personalment l'encarregat" (H45)

"Era abans que podies tenir personal perquè hi havia feina, encara que aquest personal no fos qualificat. Avui dia som selectius: ens quedem amb els bons paletes" (H50)

"Hi ha un sector de feina en la qual pot treballar tothom perquè no es necessita cap qualificació; però, en canvi, hi ha un altre sector de màquines on es fa necessària l'especialització (que es fa a l'escola de teneria)" (H51)

"La nostra feina és molt pesada i el nostre personal és mínimament qualificat. Necessitem braços forts i prou. Això és veritat principalment en el treball de la sola de la sabata perquè l'aprenentatge és més necessari en el treball de la pell de sobre de la sabata" (H52)

"La cosa que menys m'agrada és contractar estudiants perquè sempre resulten ésser els més conflictius; tenen massa preparació intel.lectual per a fer certes feines i pretenen conèixer-ho tot. Fan grup a part i sempre porten la veu cantant en tot" (H57)

Esporàdicament, hi ha prejudicis entorn del treballador immigrat:

"La gent de fora, els immigrants, han donat una mala imatge. El personal provinent de la immigració són gent dolenta professionalment: no en saben, ni en sabran, ni en volen saber" (H52)

I una de les coses més valorades pel petit empresari és la possibilitat de disposar d'un personal mínimament estable:

"El nostre personal és molt estable; aguanta fins a la jubilació" (H51)(H63)

"Tenim un personal molt estable: normalment entren joves i fan tota la vida aquí; això vol dir que entra personal amb molta calma. Anys enrera, la qüestió de l'aprenentatge era més important; però ara la majoria de coses se solucionen apretant botons" (H56)

"No hem tingut ni tenim conflictes amb el personal perquè tenim una plantilla molt estable: pleguen quan es jubilen. El departament que té més mobilitat és el dels venedors, encara que sense importància. Penso que tothom es guanya la vida i, per altra part, tots ens coneixem" (H60)

Per altra banda, els empresaris creuen que és una injustícia que legalment s'ajudi i es protegeixi tant qui no té feina. És una forma de discriminar el bon treballador:

"Ni hi ha possibilitats de fer aprenentatges dintre l'ofici i, per altra banda, ningú no vol agafar tècnics perquè hi ha una escala de sous que no es poden pagar i tampoc no s'ho mereixen. Si agafes un aprenent, l'has de pagar i no és possible admetre aprenents en aquestes condicions. Crec que, donamentalment els aprenents que admet, han de demostrar que valen; no els pots agafar de qualsevulla manera i avui dia es llogarien més tècnics amb la condició que fos provada la seva eficàcia. L'ideal seria poder agafar aprenents entre 16 i 18 anys amb el 50% del sou: això generaria ocupació. L'error és que avui es protegeix aquell qui no té feina, no qui en té. Amb aquesta política no s'acaba d'incentivar el bon treballador i, en el cas d'acomiadament, has d'indemnitzar i això encara ho consideren patrimoni" (H23)

"Les empreses com la meua es moriran totes: érem molts i en quedem molt pocs. Perquè, si jo agafo un jove que es troba a l'atur, tinc descomptes; però, en canvi, l'obrer que tinc de tota la vida, em costa un ronyó. Què haig de fer? Treure els antics i agafar-ne de nous? És molt diferent de treballar amb 5 obrers provinents de l'atur (perquè pots reventar preus) que no amb 5 veterans. Això és un mata-empreses" (H43) (H51)

I, darrera de tot, hi ha una preocupació fonamental en l'empresari: la de mantenir els llocs de treball.

"Hom ha d'ésser conscient de les responsabilitats: la de garantir els llocs de treball ja existents; de l'empresa en vivim més de vint famílies" (H27)

"En aquests moments estem aguantant les sis persones que tenim aquí: són bons professionals i s'ho mereixen" (H54)

"Teniem una bòvila i l'hem hagut de tancar: era ruïnosa. Dels obrers que teníem a la bòvila, la majoria els hem assumit i amb els qui no ho hem pogut fer, els hem indemnitzat" (H60)

"Ara som 23 treballadors i érem 48. No he acomiadat ningú; no em veig capaç i abans que no marxi algú a casa, l'ajudo a trobar un lloc de treball: no vull que marxi sense tenir una altra feina segura" (H64)

Però, segons l'empresari, la mentalitat del treballador no deixa d'ésser un xic especial:

"Només nosaltres sabem les dificultats que hem tingut per a esdevenir cooperativa. Un 30% dels treballadors ho veia molt clar, un 35% ho acceptava com a solució, o sortida, sense veure-ho clar. Però una minoria d'un 25% no ho colia acceptar de cap manera i només s'interessava pel cobrament a fi de mes. Es va resoldre per votació i qui no hi estigui d'acord ja sap que ha d'agafar l'americana i anar-se'n" (H42)

En segons quines feines, es necessita personal qualificat i això cada dia és més cert; no estem pas en els temps en què tot-hom ho podia fer tot i podia servir de jòquer.

Dues condicions requerides per l'empresari són: les ganes de treballar i l'assumpció de la responsabilitat de l'empresa; a l'hora d'un canvi d'estat jurídic de l'empresa, cal assumir la responsabilitat col·lectiva com si es tractés de quelcom propi.

La qüestió que es refusa frontalment és fer experiències de treball amb estudiants, i encara hi ha prejudicis aguts entorn del treballador immigrant; la realitat i la ficció, l'estereotip, es barregen per a prendre una opció prou clara: ni saben treballar ni en sabran, ni en volen aprendre.

Es valora molt l'estabilitat del personal, enmig de les grans contradiccions legals que porten a incentivar fortament la contractació de personal aturat (que permet a l'empresa la reducció dràstica de costos de producció) i a sobrecarregar d'obligacions i deures la permanència d'una contractació antiga.

L'empresari petit, amb tot, és molt susceptible a la situació personal de l'empleat quan els seus serveis ja no es requereixen i es palesa una preocupació real per l'esdevenidor laboral del treballador.

2.3.4.12.3.- La solució legal i de fet: la flexibilitat de plantilla

Heus aquí la sortida més esperada de l'empresari. La flexibilització de plantilla serà la que permeti al petit empresari l'elasticitat dels costos de producció:

"Si per la temporada agafes un professional, et demanarà molt; no ho pots fer, no és fàcil. Aleshores, acabes agafant el que salta i l'única exigència per part nostra és la serietat, l'ordre i la moral" (H9)

"Donada l'evolució del procés galopant de la mecanització creixent que està incorporant-se progressivament al sector, no podem assumir, de cap manera, una plantilla fixa. Ens estem basant amb contractes de sis mesos" (H12)

"Nosaltres juguem amb molt poc personal i, quan en una secció s'arriba al grup de sis persones, ja passem les altres a una altra secció" (H15)

"Tenim relativament pocs treballadors i tenim molt contracte mercantil; és l'única manera d'abaratir els costos. Aquest tipus de contracte permet que no constin en plantilla i es moguin per incentiva-cions importants" (H25)

"Fem contractes de temporada que són eventuais i que es permeten dins d'aquest sector" (H26) (H31) (H49)

"Necessitem l'acomiadament lliure; dic lliure, no capritxós" (H52)

Les plantilles de les empreses romanen estancades, perquè el petit empresari no vol exposar-se al risc que es disparin els costos de producció.

Els contractes de sis mesos, els eventuais, els mercantils o el fet de destinar personal dintre la mateixa empresa en nuclis reduïts, són pràctiques habituals per tal d'aconseguir, a la seva manera, la flexibilització de les plantilles. L'acomiadament lliure és un desig acaronat per la petita empresa.

2.3.4.13.- La conflictivitat laboral a la petita empresa

Tenim la impressió que el conflicte laboral no es produeix

a la petita empresa a gran escala; només alguns brots esporàdics i sense més transcendència.

2.3.4.13.1.- Teories o explicacions de la conflictivitat

Hi ha qui ha tractat de teoritzar sobre el conflicte. Escoltem-ho atentament:

"La conflictivitat laboral està sempre d'acord amb el moment en què es viu i cal reconèixer que aquest no és pas un moment particularment conflictiu. Tothom té gent parada a casa i això ha canviat molt en relació a tres anys enrera.

Hi ha un element que juga en aquest sentit i és que veus el problema d'aprop i, per tant, la inquietud i la protesta no es manifesta perquè s'ofega" (H16)

"No podem parlar de situacions conflictives, perquè els treballadors fins ara no comencen a prendre consciència; però la por frena qualsevol tipus d'acció. Amos i treballadors ens veiem cada dia i no podem badar" (H51)

"Hem tingut molts problemes laborals; però els sindicats no tenen gent i ens han portat problemes entre els treballadors. Ara tot això fa el canvi i el treballador veu com l'amo està al davant. I és curiós que, quan els sindicats manen fer vaga, els piquets que es formen són de gent estranya que no sap ningú qui són i d'on són. Em pregunto si és aquesta una nova professió" (H52)

"Penso que els convenis són un destorb per als empresaris i també per als treballadors; segur que aquests hi sortirien guanyant sense convenis" (H55)

Entre la ironia i l'anàlisi superficial, el petit empresari va completament perdut davant del conflicte laboral; la interpretació no pot ésser més lleugera i frívola:

- la inquietud s'ofega per causa de la por de l'atur viscut directament i tan d'aprop

- els amos i els treballadors ens trobem a la mateixa barca i no podem badar

- els treballadors veuen l'amo al davant i obliden llurs raons que queden en mans de grups de pressió

- els treballadors preferirien una negociació individual i no col·lectiva.

2.3.4.13.2.- Polítiques de gestió de personal

Ens trobem aquí i ara amb iniciatives ben diverses. La primera és la que utilitza en tot i per tot el principi d'autoritat:

"A la meua empresa hi ha hagut i hi ha connexió dels treballadors amb els diversos sindicats; però no hi ha hagut mai problemes per causa d'això. Només ens van fer alguns acomiadaments que es van re soldre en el seu moment. Aquí el treballador que no es porta bé, se'n va fora i me'l trec de sobre"
(H5)

Una segona iniciativa és la que procura arreglar la situació conflictiva amistosament:

"No he tingut problemes de personal i, quan he hagut d'acomiadar algú, he anat a trobar un gestor i sempre ho hem acabat amb acords amistosos. Tampoc no hi ha una incidència sindical dintre l'empresa"
(H3)

"Vaig tenir un moment crític i això va provocar acomiadaments arreglats i amistosos i, a més, vaig trobar feina per a tots" (H55)

El conflicte s'atura amb una bona retribució:

"Al començament del naixement dels sindicats, vam tenir dos treballadors que ens van portar una certa conflictivitat; però ara ja no hi són. Procurem pagar la gent bé i tothom sembla que està content"
(H1)

I no hi ha res que pugui suplir el tracte personal:

"No he tingut mai problemes ni conflictes amb el personal; jo treballo més que no ells i, en tenir obres lluny, sóc qui els porto amb la camioneta. Respecto sempre el conveni i he preferit cobrar menys jo i que no falti mai el jornal per a ells"
(H43)

"Hi havia tres persones que no es portaven com cal i els vaig fer fora pel sistema del cansament. A hores d'ara, quan han vingut piquets a reclamar un tancament, els mateixos treballadors manifesten llur voluntat de no abandonar el treball, perquè aquí no tenen conflicte. Jo crec que és la meua política de relacions humanes la que ha aconseguit això" (H45)

"No hi ha hagut mai conflictes perquè ens coneixem tots i el tracte és de persona a persona" (H63)

"No hi ha hagut conflictes col·lectius. Ens regim per un conveni interior de l'empresa que sempre està per damunt del conveni del sector. Aquesta setmana comencem converses per tal d'elaborar el proper conveni.

El que sí hi ha hagut són problemes laborals i personals amb dos treballadors que han acabat al carrer i la decisió fou presa parlant amb la resta de la plantilla. Exemple: un treballador que, per dues vegades havia pres mal fora de l'empresa, el vam fer passar per un accident laboral; però resulta que es va posar a treballar en una altra empresa mentre estava de baixa.

Els sindicats dintre l'empresa no juguen cap paper. Jo estic sempre al peu del canó i hi soc sempre primer que els empleats" (H19)

Lluny de tota conflictivitat laboral pròpiament dita, hi ha qui ha fet esforços reals per a integrar tota la problemàtica racional dintre la petita empresa:

"La força sindical dintre l'empresa és petita; però crec que és un element que ha estat treballant favorablement. Durant un cert període, vam fer uns assaigs de cogestió i, a més, la nostra política salarial és elevada. Àdhuc vam intentar, quan encara no era imaginable al país, la constitució d'un petit comitè d'empresa" (H2)

"Setmanalment, fem una reunió amb el personal i allà es planteja la problemàtica de cadascú i es recullen idees de cadascú pel que fa a la gestió; és la manera de mantenir un interès directe en les coses de l'empresa que així es fan col·lectives" (H4)

"Cada començament d'any, em reuneixo amb els 5 responsables i parlem dels guanys que volen i de les condicions que jo poso per aquests guanys" (H35)

Des del principi inflexible d'autoritat aplicat amb tot rigor fins a l'intent de constitució d'un comitè d'empresa, la varietat de polítiques de gestió de personal és molt diversa:

Sembla que elements importants de la mateixa són:

- retribucions, almenys, a nivell de conveni
- tracte personalitzat i directe amb una oberta política de relacions humanes
- estar sempre al peu del canó
- crear plataformes de diàleg i de comunicació dintre l'empresa.

Quan el conflicte inevitablement es desferma i el plantegen problemes de conducta individual o minoritària, les solucions són:

- l'acomiadament simple
- l'acomiadament arreglat i amistós
- posar en pràctica l'acomiadament per cansament
- prendre decisions d'acord amb la plantilla.

2.3.4.13.3.- La no conflictivitat laboral

La conflictivitat oberta sembla que no es produeix excessivament a la petita empresa. D'una banda, uns ens diuen que, malgrat la presència obrera i les vagues, no es pot parlar de conflicte:

"No hem tingut mai problema de relacions amb els treballadors i això que a la plantilla hi tenim el secretari de CCOO de la comarca, que és membre del comitè executiu del PCC. Hi ha hagut amb ell una relació de discreció dintre l'empresa, malgrat que per causa seva s'ha participat en totes les vagues que afectaven la comarca. De fet, fa molt de temps que es troba a la plantilla" (H17)

"No hem tingut conflictes amb els treballadors i la darrera vaga no la volien dur a terme; però els piquets van pressionar (no sé pas d'on són ni d'on surtes)" (H50)

"A partir de l'any 1977 en què es va produir un conflicte greu a les arts gràfiques, no hem tingut cap més problema i, encara, la vaga del 1977 fou absolutament pràctica" (H62)

Hi ha, a més, qui posa l'accent en el fet que, malgrat la no conflictivitat laboral, els treballadors ara el limiten a complir amb la seva feina i prou:

"No hem tingut conflictes amb el personal; però sí que hi ha una diferència d'abans amb ara, és que el personal aleshores no tenia hores i ara fa les vuit hores i prou, a més del dia de festa. A mi ja m'està bé que l'obrer sigui ben tractat; però que no parlin malament dels amos ja que nosaltres fem 16 o més hores diàries i no tenim festes" (H39)

Amb tot, el més corrent és l'absència de tota mena de conflictivitat:

"No hem tingut mai, en absolut, situacions conflictives amb el personal, ni a nivell individual ni col·lectiu. La UGT va fer un intent de convèncer algú; però no ha tingut èxit. Ni sé si tenim alguna persona sindicada; però, si fos així, no porta en absolut cap complicació" (H30)

"Mai conflictes; només ens trobem amb els problemes de les baixes per malaltia que no saps mai fins a quin punt són veritat" (H36)

"Tots ens coneixem de fa temps" (H38) (H49)

Certament, la col·lisió amb el personal a la petita empresa és pràcticament imperceptible i també sembla que la sindicació dels treballadors gairebé no es nota.

Amb tot, hom té la impressió que, per part de l'empresariat es demanaria una mica més de voluntarietat i dedicació en els afers de l'empresa; no s'està d'acord amb una pràctica que es limita únicament a complir, en la recerca fàcil d'unes baixes per malaltia que la Seguretat Social, demagògicament i per la llei

de la facilitat, atorga indiscriminadament, ni amb un tarannà que sembla com si no es prengués la feina amb la deguda responsabilitat. Aquesta és la visió dels petits empresaris.

2.3.4.14.- La Comunitat Econòmica Europea i la petita empresa

Hom tindria la temptació de creure que la petita empresa es trobaria, per hipòtesi, amb una mena de complex d'inferioritat davant l'entrada a la Comunitat Econòmica Europea (CEE), a causa de l'eixamplament del mercat i de la subseqüent intensificació de la competència.

No és certa aquesta intuïció, puix que només una quarta part dels nostres empresaris hi veuen problemes. Anem a fer un despullament de les raons dels qui s'ho miren amb desconfiança i dels qui s'ho miren amb optimisme.

2.3.4.14.1.- Les raons d'una desconfiança

"L'ingrés a la CEE pot ésser fatal: no estem en condicions d'acceptar-ne els costos i ens trobem amb una maquinària molt endarrerida; és a dir, no som competents" (H5)

"Ens trobarem que ells estan més preparats" (H6)

"En aquest ram no som competitius. No hi ha comparació amb la productivitat alemanya, belga, holandesa o txeca. La majoria de les nostres màquines són importades i nosaltres, més aviat exportem cap al sud" (H10)

"Ens omplenaran el mercat amb preus competitius i ens manca molta preparació a nivell tecnològic" (H16)

"Tots els comentaris que es fan entorn de l'IVA es fan perquè hom té por de moure's. S'ignora el fet de l'entrada al Mercat Comú i la necessària competitivitat tecnològica i de sistemes de producció que comporta. La gent només veu que, aleshores, hi haurà hòsties"

"Crec que no estem en condicions d'entrar al mercat comú perquè som massa protegits, encara que hi hagi d'altres raons que les del proteccionisme. Nosaltres sabem que la petita empresa és necessària dintre la mateixa CEE, perquè pel que fa als petits productes i els no acabats no s'arriba als 5 treballadors per empresa. De totes maneres aquells qui intentem tenir una visió de futur som encara una minoria" (H17)

"La manca de coneixements ens disposa malament amb vista a frontar una competència amb la CEE" (H22)

"Davant del Mercat Comú reconec que la meua situació és molt peculiar i jo només puc esperar beneficis d'aquest ingrés: els productes importats experimentaran una desgravació i això serà un avançatge.

A nivell de l'Estat, ho veig malament. De fet, les multinacionals ja són aquí i les empreses grans ho dominaran tot en el món industrial" (H25)

"Se'ns exigirà un alt estànding europeu" (H31)

"El desfasament que es dona aquí entre productivitat i salari ens posa en inferioritat de condicions amb vista a la CEE" (H40)

"La CEE ens afectarà estructuralment; és un problema d'intercanvi. Nosaltres exportarem patates i mongetes i importarem maquinària. Donada la nostra petita oferta, és per això que no ens hi volen" (H41)

"Davant la CEE: renova't o moriràs. L'increment de la competència pot fer mal a la petita empresa" (H45)

"Ens manca una capacitat tecnològica per a afrontar una competència tan dura" (H46)(H51)

"L'entrada al Mercat Comú ens pot afectar per unes raons molt clares. Primer, perquè els alcohols nostres, i la nostra matèria primera, és de més baixa qualitat. No tenim alcohols dels cereals o de la patata que és de molta qualitat. Segon, perquè Europa fabrica i presenta el producte amb molt bona tecnologia i, àdhuc, arriba fins a una millor etiqueta. Finalment, perquè tot el que és d'importació és millor per als espanyols" (H64)

Resumint tot el que ha estat dit:

- no estem en condicions d'acceptar els costos
- tecnològicament ens trobem endarrerits
- no hi podem tenir intercanvis comercials en tecnologia
- els preus seran més competitius
- estem patint una excessiva protecció
- no hi ha una visió de futur de la petita empresa
- el nostre empresariat no està prou preparat
- les empreses grans ho dominaran tot
- se'ns exigirà un alt estànding europeu
- hi ha massa desfasament entre productivitat i salari
- no tenim oferta amb vista al mercat internacional
- es requereix una renovació radical que no està feta

- la nostra matèria primera és de més baixa qualitat
- ens movem massa per l'estereotip que és millor allò que és importat.

2.3.4.14.2.- Les raons d'una esperança

"Penso que, si hi ha un futur, és el de la petita empresa; no la que fabrica pel consum, sinó la que fa serveis auxiliars de la indústria. Només hi ha una condició de subsistència per a la petita empresa: ésser dinàmica i tenir una actitud oberta. Amb aquestes condicions, la petita empresa és molt més àgil per a una possible adaptació amb vista a una futura entrada a la CEE. La gran empresa, en canvi, amb el seu complicat organigrama de directors i gerents, ho té molt més difícil enfront de la competència" (H1)

"La petita empresa és francament insubstituïble; suposa a Catalunya una xarxa de petits serveis auxiliars que es complementen i que es fan imprescindibles. La competència que pugui portar l'ingrés a la CEE afectarà només i únicament la petita empresa productora d'articles de consum; aquesta no ho resistirà. Es un error pensar que la petita empresa en general és molt sensible a la competència; és tan summament necessària a la gran empresa per a completar la xarxa productiva, que és difícil de pensar d'una manera unívoca per a tota mena de petites empreses" (H2)

"L'empresa petita té un avantatge molt gran: l'agilitat; es respon immediatament a qualsevulla sol·licitud. L'empresa gran no la té pas aquesta agilitat que, de fet, és cada dia més necessària. En el cas d'entrar a la CEE qui no té gran cosa a fer és l'empresa petita dedicada a la producció" (H3) (H20)

"A Europa ens necessiten als petits i, respecte a la CEE, cal treballar amb serietat i qualitat (Cosa que manca més avall de València on no hi ha formalitat; t'envien els carregaments amb retards o amb gènere que no és de la mateixa qualitat que les mostres i amb vicis de fabricació). Ens han fotot al carrer del mercat mundial per manca de formalitat" (H4) (H21) (H60)

"La competència és fàcilment superable, puix que comporta una bona dosi d'enveja. Les millors armes són la lluita per superar-se i treure l'apatia" (H8)

"Quan entrem a la CEE podrem adquirir la maquinària més barata, encara que se'ns incrementarà l'IVA. Aquest aspecte em fa molta por" (H11)

"Abans, nosaltres fèiem pocs articles i molt seriats; teníem un mercat estatal. Avui, les grans firmes acaparen el mercat i nosaltres fem 10.000 coses i som competents. Si convé, ho fem a mà; la qüestió és que allà on hi hagi un duro a guanyar, el puguis arreplegar. Això és el que ens dona una gran versatilitat i és el que ens farà competents el dia que entrem a la CEE: hi haurà sempre necessitat de nosaltres per aquest caràcter d'especialitat" (H23) (H27) (H59)

"En el marc del nostre ram no canviarà res" (H26) (H30)

"L'entrada a la CEE no ens afectarà perquè el client cada dia té més ganes de trobar l'amo i no una informàtica" (H36) (H56) (H39)

"Tecnològicament, no ens han de venir a ensenyar res. Des del punt de vista comercial, ja és diferent" (H42) (H57)

"Hi ha el considerable perill que ens caiguin al damunt persones que estiguin molt preparades. Hi haurà més productes; però la competència vindrà ja amb estudis de mercat fets i sabrà molt bé el terreny que trepitja. Amb tot, s'ha de reconèixer que la petita empresa és sempre més adaptable a les noves situacions que es vagin creant" (H53)

"Jo estic d'acord en la racionalització d'empreses perquè no tots hem d'estar fent el mateix. La reconversió és positiva i cal planificar i orientar altrament no seríem competents a l'hora d'entrar a la CEE" (H58)

"La CEE a nosaltres no ens fa por o només una por relativa: ens permetrà exportar més. L'avantatge que ens pot donar el valor afegit (el color, la idea) serà molt notable" (H32)

L'optimisme general en el futur de la petita empresa, ara, és absolutament evident i només es presenta per certs matisos que, encara, han estat explicitats en un context amarat d'il·lusió en la tasca que s'està realitzant. Tant és així que la petita empresa:

- ha d'ésser dinàmica
- cal que tingui una actitud oberta
- ha de treballar amb serietat i qualitat
- ha d'ésser formal en el servei
- ha de comptar amb la lluita per a superar-se; és a dir, treure's l'apatia
- respon més pròximament a un tracte directe amb el client
- ha de veure amb bons ulls la reconversió i la racionalització per tal d'estar a punt.

I és que les qualitats de la petita empresa són:

- és més àgil i adaptable a situacions noves i als requeriments del mercat

- és més versàtil per la competència

I de cara a la CEE,

- la maquinària serà més barata i es podrà exportar més

- en determinats rams, no s'aprendrà tecnològicament res

Finalment, cal dir que és una impressió general que la petita empresa dedicada als articles de consum no resistirà la competència.

3.- CONCLUSIONS GENERALS

I) Enmig de les dificultats de contacte i de la necessitat de buscar substituïts a uns buits que ens anaven quedant, els refusos de resposta han estat originats fonamentalment per la necessitat sentida per l'empresari de no dispersar esforços davant dels requeriments de la seva tasca diària. Adés com excusa, adés com a motivació raonada, es pot dir que és l'argument més sovint emprat pels petits empresaris.

II) Se'ns perfila un tipus d'empresa que, sobretot, és privada i la fórmula alternativa de la qual és la societat anònima familiar o no familiar. La meitat se situen entre els 10 i els 30 anys de rodatge; però no necessàriament l'edat llarga de l'empresa es troba lligada a la tradició familiar.

L'estabilitat del personal de les empreses petites sol ésser molt alta.

La dimensió del mercat de la petita empresa, a despit d'una importància relativa de l'exportació, sol ésser limitada i encara ho és més la relació amb els proveïdors.

La llei general és l'autofinanciació i, paral·lelament, la inversió tecnològica s'escurça o té poques ambicions. Malgrat tot, són molts els qui tenen fe en el futur de la petita empresa. La relació de l'empresari amb l'associació es fa gairebé sempre a través del gremi.

III) La nostra aproximació ens ha donat així mateix un perfil del petit empresari: Més aviat gran, havent-hi una minoria d'immigrants que han accedit a la funció empresarial; moltes vega-

des acumula activitats empresarials diferents. Per altra banda, quasi tots són casats i amb una esperança molt lleu de continuïtat en els fills.

N'hi ha que tenen un important curriculum d'estudis tècnics i humanístics; però també n'hi ha molts que s'han format en l'exercici de la funció empresarial; i són aquests empresaris que tenen més formació els qui també es preocupen de reciclar-se. Evidentment, hi ha una correlació entre l'edat jove i un notable increment de formació rebuda.

IV) Els mateixos petits empresaris reconeixen la relativitat de la noció de petita empresa, puix que la diferència més notable, segons ells, de la petita empresa respecte a la gran, és la de que aquella no té pas una separació de funcions i, per tant, on s'hi troba en veritat l'empresari.

L'esperit empresarial es mesura pel grau de coneixement i comunicació amb els qui integren l'empresa i pel nivell de participació col·lectiva, tant en els moments de progrés com en els de crisi.

Els avantatges més remarcables de la petita empresa es poden sintetitzar amb una gran brevetat: garanteix la qualitat, és més versàtil i flexible i, en conseqüència, té una notable capacitat d'adaptació tant pel que fa a la producció com als moments de crisi econòmica conjuntural. Aquests avantatges de la petita empresa, moltes vegades generen desconfiances i enveges.

V) La competència deslleial nascuda il·legalment en el mercat que permet de treballar a preus reduïts, és la gran dificultat o impotència que ressent la petita empresa per tal d'accedir a nous mercats. Aquesta situació present, dificulta en gran manera el naixement de noves vocacions empresarials: s'ha acabat el temps de les vaques grasses.

La qüestió fonamental és la financera que engendra un ofec i una por no pas imaginada i arriscar-se i hom no veu altra sortida que la reducció de costos i la possibilitat d'obtenció d'un capital amb interessos modestos. La situació present només fa que incrementar desafortadament un atur creixent.

VI) Una convicció profunda dels nostres empresaris és que ens trobem en un moment de canvi i no tant de crisi; aleshores, l'empresari que no se sàpiga situar en aquesta realitat encara patirà

problemes de subsistència. El principi bàsic per a l'empresa és que els costos de producció no s'han de menjar els beneficis i aquests es fan amb idees, amb gent que es llença; mai no s'han de fer a l'esquena de la inflació.

En un sistema d'economia lliure, l'empresari és encara un generador de riquesa. La lectura atenta de les lleis cegues de l'oferta i la demanda és condició essencial de permanència.

L'intervencionisme estatal en la regulació fiscal de les empreses, essent massa oneros, obliga la petita empresa a emprendre camins que són un vertader port de salvació pel sosteniment en les contrarietats del moment present: la no declaració, el joc brut i l'economia submergida.

Així mateix, la distància entre patró i obrer, entre capital i treball, és cada vegada més fonda. D'una banda, les jerarquies patronals, sindicals i polítiques consagren una remarcable distància entre elles i la base; d'altra banda, aquesta problemàtica s'accentua a Catalunya amb la presència de treballadors immigrants que no han comprès com el treball és la veritable i única font de riquesa del nostre país.

En darrer terme, el petit empresari gira la seva crítica cap el govern socialista actual. Primer, pel contrast entre les declaracions verbals i la pressió fiscal i, segon per la política econòmica global que aguditza el procés inflacionista.

VII) Han quedat dibuixades algunes característiques específiques dels diversos sectors productius considerats. Heus aquí, breument explicitades algunes d'aquestes característiques.

Arts gràfiques: manca de capitalització, petitesa de l'empresa i clima de subsistència.

Suro: branca molt important a Catalunya i notable per les divises que procura i això amb una tecnologia de transformació feta essencialment d'artesanía. La manca de política forestal al nostre país, imposa la necessitat d'importar la matèria primera.

Fusta: la permanència en la crisi del sector és provocada per l'abundància dels aprofitats i per una economia submergida creixent.

Química: és un ram on l'empresari gaudeix d'una notable preparació tecnològica i humanística. Sector molt competitiu que realitza eficaçment tant les tasques de

producció com les d'assessorament a les empreses.

Tèxtil: al contrari del ram de la fusta, ara la presència creixent de l'economia submergida és una condició de subsistència del sector.

Quant al ram del metall, no hi ha hagut aportacions d'interès que afectin la globalitat del sector de referència.

Construcció: és un dels sectors que està atravesant una de les cruïlles més difícils en què es debat la petita empresa: la competència deslleial de la gran empresa a través del sistema dels subcontractes, la dificultat d'inserció en el mercat per part de la petita empresa, la tensió constant entre els constructors i els tècnics del ram, la intrusió de no professionals del ram que es feren constructors en els temps de les vaques grasses...

Cuiro: en un context d'unes notables fluctuacions del mercat, l'empresari del cuiro ha de saber vendre. Excepcionalment, és un sector en el qual se sent poc la crisi; encara que, cada dia més, es requereix un treballador molt professionalitzat i difícil de trobar en el mercat de treball.

Agroalimentació: la petita empresa en aquest ram ha variat extraordinàriament per tres factors: el naixement d'un empresariat artesanal i de gran qualitat, la llibertat de comerç i la prohibició de la venda al detall.

La imposició de determinades patents i marques és deguda a una oligarquia empresarial que té tota mena d'influències i de poder.

Transports i comunicacions: el petit empresari ha acabat desapareguent per causa de la intervenció dels qui fan servir mètodes de repressió i d'intimidació en defensa d'interessos privats. Sector amb una important presència d'autònoms que, per a protegir-se dels grups de pressió, han acabat creant agrupacions cooperativistes que presten llurs serveis tant pel que fa als passatgers com a les mercaderies.

Comerç: com a la fusta, l'economia submergida dóna ara continuïtat a la crisi: oferta dels autònoms, mercat negre, pirates. Aquests rebenten preus i fan difícil la competència. En determinades especialitats del comerç, la moda obliga a constants adaptacions.

Absorbir la inflació és la preocupació principal de l'empresari en aquest sector.

Hoteleria: la immobilització de capital és el problema principal del sector; la temporada és curta i cal concentrar el personal, l'organització i la gestió en un breu espai de temps.

El dilema de la producció es debat o entre una oferta de qualitat i cara o una massificació turística amb uns preus molt rebaixats. No hi ha terme mitjà.

El mercat de l'hoteleria està treballat, ja històricament, per una hoteleria d'al.luvió; és a dir, un turisme d'agències i d'apartaments que són una competència deslleial a la promoció hotelera pròpiament dita. La creació d'una clientela pròpia cal fer-la a través d'una promoció, no tant d'indústries puntuals, com de planificació regional. Qualsevol promoció, amb tot, ha de comptar amb les possibilitats d'expansió de l'entorn; hi ha competències de les activitats locals o industrials que no sempre afavoreixen l'expansió turística.

VIII) L'estat anímic de l'empresari és fonamentalment contradictori; d'una banda, se sent descompensat, atacat directament i objecte de desprestigi, sobretot després del canvi democràtic on aquesta situació d'opinió ha esdevingut consciència social i en uns moments en què els beneficis s'escanyen i els impostos s'incrementen; d'altra banda, l'empresari està fent un esforç quasi romàntic i sobre la base de sacrificis personals i familiars, treballant molt enmig de maldecaps, carregat d'il.lusions i sense tenir un futur excessivament clar.

En un context així, si l'empresari no és agressiu, l'enfonsen. Es vulgui o no, l'empresari és un creador de riquesa i un motor social.

Davant la panoràmica, els fills de l'empresariat cerquen vies més fàcils, sense preocupacions i amb una bona imatge social i la situació desemboca en unes sortides anímiques a les quals l'empresari es veu abocat: o no recomençar mai el que ha estat fet, o sostenir-se enmig de les dificultats, o considerar-se un fracassat.

No es sortirà de la situació sense intentar, d'un costat, entendre la transcendència històrica de la petita empresa a Catalunya, i de l'altre costat, arribar a la comprensió que l'empresari no ho ha d'arreglar tot.

IX) I, en què consisteix l'estil empresarial? L'actitud emprenedora, l'esperit d'empresa és el següent: abans de tot, tenir una forta inquietud, sentir la necessitat d'entregar-s'hi, tenir il·lusió i vocació per a formular projectes. S'ha d'estar sempre en crisi, cercar i no donar mai res per resolt, intentant d'ésser sempre al peu del canó, en una línia de tensió i de treball. Amb la inquietud l'empresari es realitza, es promociona.

Segonament, s'ha d'ésser ambiciós; és a dir, tenir constància, una vàlua personal i una capacitat de prendre decisions. Fer com el ciclista que, si no pedaleja, cau. És l'ambició que li donarà capacitat d'arriscar-se i de voler tirar endavant malgrat tot. És preguntar-se constantment: què se n'ha de fer dels diners?

En tercer lloc, un individualisme ben entès: dir sempre "som-hi", impedint que hom es retiri i que no assumeixi sempre la seva responsabilitat que s'acaronà com si es tractés d'un fill. Aquest individualisme empresarial es troba a l'oposat amb aquell que està renyit amb la cooperació i amb la necessitat dels altres. L'individualisme empresarial requereix precisament molta imaginació i una gran dosi d'heroïcitat.

En quart terme, l'empresari no cercarà primordialment una posició social, ni tampoc el seu objectiu central serà guanyar diners. Hi ha al bell mig de tot una voluntat indeclinable de crear coses per un mateix i aquesta voluntat està presidida pel convenciment i la seguretat en un mateix: això surt de dintre i hom està disposat a sacrificar-se per tal d'aconseguir-ho. Hi ha molt d'intuïció i efectivament l'esperit empresarial esdevé, en darrer terme, una obra de la naturalesa.

En cinquè lloc, cal ésser conscient que amb el lliri a la mà, és impossible de prosperar; l'empresari ha de tenir un mínim d'astúcia, de cautela i de picardia.

X) Aquest esperit empresarial no s'improvisa i és per això que no es pot deixar emportar per les preocupacions de la tasca quotidiana, i dedicarà un temps important a la reflexió, l'estudi i la planificació. A més, el petit empresari sap molt bé que la competència es combat amb solucions globals i no amb visions immediatistes; la sensibilitat a una adaptació progressiva al canvi social que va generant nous mercats és una condició essencial de la seva tasca.

Per altra banda, s'ha de forçar un canvi de mentalitat per tal de no preocupar-se de les pròpies apetències personals i amb la finalitat d'assumir la problemàtica global de la totalitat de l'empresa. Per això, ajuntarà l'esperit de treball i d'estalvi, amb l'ànim de fer noves reinversions i amb la volença d'aconseguir que tots els qui integren l'empresa assumeixin llur tasca diària com un afer col·lectiu en el qual cal posar-hi el coll; hi haurà, per tant, la preocupació per la mentalització i el reciclatge del personal.

Aquesta exigència amb si mateix i amb el personal, no exclou l'interès pels aspectes humans de les persones que integren l'empresa; hi ha qüestions de rendiment en el treball que es troben determinades per bloqueigs personals i que no depenen, de cap manera, de la competència i del saber fer les coses.

El futur empresari es troba lligat a la contradicció que, d'una banda, es concreta amb una notable dosi de fe en el que es fa i, d'altra banda, amb una profunda inseguretats en la marxa de l'empresa. Hom acaba preferint que la família no en depengui per viure.

La il·lusió empresarial es perd per causa d'aquella inseguretats, per la complicació de les finances i pel progrés constant de la tecnologia. Hi ha una mena de bloqueig del risc que comporta aquella il·lusió i hom se situa passivament davant del procés productiu. La manca de confiança fa impossible de predir el futur de la petita empresa.

XI) No es pot viure en solitari i es fa necessari de tractar les coses més quotidianes de l'empresa mitjançant el diàleg amb altres empresaris.

En aquest tema associatiu, hi ha dues coses que s'han de tenir en compte. De primer, que les proclames de les grans patronals quedin marginades dels interessos reals de l'empresari i, segon, que els interessos de la petita empresa no es poden pas posar en el mateix sac que els de les grans empreses. L'empresari, quan contacta amb l'associació, ho fa amb el gremi i el seu funcionament depèn molt de les persones efectivament associades; no sempre respon a tots i cadascun dels requeriments empresarials.

XII) Molts dels petits empresaris no creuen en la formació teòrica; estan convençuts que la manca de professionalitat se supleix pel sentiment, la satisfacció, l'art de saber-se situar davant la gestió o per una activitat desfermada que no regateja esforços.

A desgrat de tot, s'ha dibuixat un tipus de formació necessària susceptible d'ésser educada. En primer lloc, ésser empresari suposa una manera d'ésser home en el món en què estem; és a dir, hi ha uns valors humanístics fonamentals a l'empresariat. La capacitat d'afrontar el risc i la fe en el que s'està fent es troben al primer pla. La base humanística permet que la vida i l'experiència vagin donant la resta.

En segon lloc i partint d'aquest primer punt, caldrà ésser iniciat a la professionalitat de l'empresa. Saber fer una bona recerca de mercats, que, fonamentalment, vol dir estar ben informat; tenir un bon coneixement de llengües, sobretot quan s'hagi de tractar una clientela internacional; tenir unes nocions bàsiques administratives i comptables; tenir una visió global del funcionament de l'empresa amb la conveniència d'haver fet estatges a empreses diferents per tal de comprendre'n llur complexitat; tenir uns elements de formació social pel tracte amb les persones i saber crear-los-hi motivació.

És per això que, en tercer lloc, l'empresari ha de tenir present la conjunció necessària entre la teoria i la pràctica com a conseqüència del que ha estat exposat fins ara. Encara desapareixeran moltes empreses per manca de visió dels empresaris.

Finalment, cal remarcar que l'empresari, malgrat la formació rebuda, ha d'ésser un vertader enginyer de la imaginació; aquesta és una qüestió d'actitud: esperit de lluita, costum i formació en l'esforç i possessió de grans motivacions.

Malgrat que la panoràmica formativa del petit empresari no és gens optimista, s'observa una progressiva preocupació formativa que, en línies generals, coincideix aproximadament amb els 40 anys.

XIII) La gestió empresarial es troba en el necessari equilibri entre la productivitat i els costos que comporta i els beneficis que forçosament ha de generar.

D'una banda, la racionalització del treball i el seu rendiment que es traduirà necessàriament en la revalorització de la producció és la que permetrà de mantenir la difícil equació entre salaris i producció. L'amortització de la maquinària comporta les seves exigències, i imposa una certa elasticitat de la plantilla.

D'altra banda, la competència no s'invalida rebaixant el preu; hi ha un risc real de rebaixar la qualitat del producte final.

La gestió empresarial es troba a l'encreuament d'uns equilibris que no són pas fàcils de mantenir: salaris-productivitat, maquinària-plantilla, qualitat del producte-preu, costo-beneficis, especialització-diversificació del producte. Gestió empresarial vol dir: imaginació, càlcul, astúcia, capacitat d'adaptació i veure-les venir.

Un element essencial a l'empresari és la informació que és la que li crearà la saviesa per a adaptar-se i per a tenir la capacitat de connexió amb nous mercats. Els requeriments de la gestió obliquen l'empresari a una mena d'omnipresència i baixant constantment a la tasca quotidiana, en un context d'una mínima delegació de funcions, per tal d'abaratir costos.

Finalment, cal pensar que la gestió empresarial depèn d'una bona quantitat de factors aleatoris: saber fer grups de treball, obtenir resultats òptims a llarg termini, ésser capaç de resistir la competència, saber-se fabricar un nom i no es pot excloure el fet de tenir sort.

XIV) Moltes empreses només pensen en la seva consolidació que, en el moment en què es viu, és cada vegada més difícil; malgrat tot, la petita empresa té més possibilitats d'afrontar la crisi perquè es mou dintre d'embalums econòmics relativament petits.

A nivell d'objectius, aquí sí que surt la capacitat imaginativa de l'empresari: incorporació de línies noves, mitjançant la creació d'una rotació constant en els stocks, la promoció del producte, l'eixamplament de l'exportació, l'adaptació a les novetats dels mercats, la recerca de mercats desconeguts, la rendibilització en la gestió de tot allò que és veritablement productiu, la invenció de tasques paral·leles que donin una imatge més completa de l'empresa i no donant-se mai per perdut.

XV) L'empresari petit té dificultats reals quan vol alluir els beneficis de l'empresa. No pot ésser idealista i, quan cerca una capitalització, és més per a resistir els moviments del mercat que no per a fer un plantejament de creixement i d'expansió.

La realitat financera de la petita empresa s'inscriu en un context de gran encariment del diner i amb la impressió d'estar una mica abandonat a la seva sort; els tipus d'interès són per a ella insostenibles i constata com la inflació i l'atur es poden resoldre difícilment estant les coses així.

Això s'aguditzava amb la pressió fiscal que agreuja considerablement els costos de producció. Hom té la impressió d'injustícia davant la gran quantitat dels qui escapen del fisc i, aleshores, acaben pagant els justos pels pecadors.

L'empresa petita es troba en desavantatge davant del mercat dels capitals i s'acaba donant diners a aquells que ja en tenen. Aquest és un bloqueig de l'activitat empresarial que pateix particularment el petit empresari.

Cobrar és cada dia una funció més difícil i aquell que deu diners passeja tranquil pel carrer i no hi ha cap força per a exigir el pagament. Paral·lelament, a l'empresari s'exigeix una transparència inassolible, perquè encobrir determinades dimensions ha esdevingut una condició de subsistència per a la petita empresa. Aquesta es troba subjecta a totes les aleatorietats del mercat que es tradueixen en greus dificultats de tresoreria.

La petita empresa ha de tendir a l'autofinanciació per tal de no gastar més del que guanya i cal tenir compte de la importància relativa de l'ocupació que procura la petita empresa i de l'embalum global de divises que genera.

Però una tresoreria difícil produeix dificultats tecnològiques i de renovació d'infraestructura; conseqüentment, un cert

bloqueig per a afrontar la competència. L'assessorament extern, l'economia submergida, fer descomptes sense rebaixar els preus, treballar amb un únic client... són pràctiques habituals dels empresaris per tal de sortir de la contradicció.

El repte empresarial de la financiació de la tasca productiva es troba més en la qualitat que no en la quantitat: saber-se arriscar, ésser responsable del personal que treballa a la casa i usar d'un sisè sentit que aconsella invertir on i quan convingui.

XVI) Si no hi ha renovació tecnològica per a dominar la situació, aquesta acaba dominant el petit empresari. Hi ha un ventall que va des de qui treballa conscientment amb una tecnologia completament desfasada a qui es fabrica la pròpia maquinària.

El problema de la màquina és el seu rendiment i és per això que moltes petites empreses tenen dificultats d'emprar material d'importació. Moltes vegades la petita empresa resta reduïda a un anar tirant i a una activitat productiva de subsistència.

Amb tot, la tecnologia no és pas un valor absolut, sinó que s'ha d'integrar en una visió global i total de l'empresa i del procés productiu. La renovació tecnològica pot veure's condicionada per la rendibilitat, l'eficàcia productiva o la qualitat del producte final.

La renovació tecnològica vindrà aconsellada, ultra per les exigències del mercat, per la transformació necessària dels processos productors i per les formes de treball tant respecte a la creativitat com a la dimensió de la comercialització.

Tota renovació tecnològica comporta la presència d'un personal qualificat que obliga la reestructuració del personal; situació que pot esdevenir conflictiva. Amb tot, el petit empresari, es faci o no aquesta renovació, no pot escapar-se d'un coneixement de les innovacions tecnològiques existents.

XVII) La petitesa del mercat de la petita empresa no excusa el petit empresari de dinamitzar constantment la rotació per tal que la roda no s'aturi. Això vol dir que s'ha de vendre i s'ha de cobrar.

Hi ha la dificultat de fer clientela nova, hi ha la informilitat del client a l'hora de pagar, hi ha l'agressivitat del mercat... les dificultats no són pas simples de resoldre. S'ha d'es-

tudiar el mercat i planificar i, per a vendre més, no s'han de baixar els preus perquè rebaixaria a curt termini també la qualitat.

S'ha de destinar un percentatge dels beneficis a la publicitat i a la promoció, i els esforços d'ampliació del mercat són de tanta envergadura que són l'afer col·lectiu d'una branca de producció, d'una comarca o d'un tipus de serveis.

La petita empresa té l'avantatge que manté amb el client un contacte comunicatiu i personal molt més directe i, per tant, que té una comercialització més àgil.

Finalment, cal dir que treballar amb un nombre massa reduït de clients és molt perillós per la dependència que genera. Es generen unes servituds que poden fer anar molt malament.

XVIII) L'empresari queda lligat a la plantilla per tots costats; a l'hora d'un acomiadament, necessitarà un capital per a les indemnitzacions i, en aquest aspecte, no s'està en una economia lliure de mercat.

Per altra banda, el treballador no assegura la seva producció quan, per la seva desídia, es genera un desfassament entre el que produeix i el que produeix i el que se li paga.

A partir d'aquesta situació contradictòria real, el petit empresari ha d'imaginar mil i un sistemes per tal de fer, tan possible com pugui, elàstica la seva plantilla.

Hi ha dues condicions que els empresaris consideren indispensables pel que fa al personal contractat: que es tingui ganes de treballar i que s'assumeixi la responsabilitat de l'empresa. El que es refusa és de fer experiències de treball i hi ha forts prejudicis entorn del treballador immigrant. Es valora molt l'estabilitat del personal.

Un tret curiós és que, en general, el petit empresari és molt sensible a la situació personal de l'empleat.

Lògicament, una gran aspiració de l'empresari és la flexibilització de la plantilla i la instauració de l'acomiadament lliure.

XIX) En general, la petita empresa no viu una conflictivitat laboral interna massa ostensible. Dóna la impressió que, quan es produeix és més aviat una conflictivitat laboral vinguda de fora que no pas nascuda al si mateix de l'empresa. La presència sindical és insignificant.

XX) Davant la Comunitat Econòmica Europea, la petita empresa no és necessàriament pessimista. Heus aquí determinades raons, a favor o en contra, argumentades pels petits empresaris:

<u>Contra</u>	<u>Per</u>
-no podem acceptar els costos	-donarà dinamisme
-tecnològicament estem endarrerits	-es tindrà una actitud oberta, es treballarà amb serietat i qualitat
-els preus seran més competitius	-hom serà formal en el servei
-estem massa protegits	-això treurà l'apatia
-la petita empresa no té futur	-això ens obligarà a una reconversió i una racionalització
-l'empresari no està preparat	-la petita empresa és molt àgil i adaptable a situacions noves
-tot ho dominarà la gran empresa	-és més versàtil per a la competència
-s'exigirà un estànding europeu	-la maquinària serà més barata
-hi ha desfasament entre productivitat-salari	-es podrà exportar més
-no tenim prou oferta	-tecnològicament, no tenim massa a aprendre
-caldrà una renovació radical	
-no tenim matèria primera	
-encara pensem massa que el millor és el que ve de la importació	

= = = = =

Introducció

L'informe que presentem és una recollida de material divers sobre el petit empresari de Catalunya.

L'hem dividit en dues parts ben diferenciades. En la primera hem condensat el marc econòmic de les petites empreses a Catalunya a partir de dades documentals que donen el perfil i la ubicació de la petita empresa en l'estructura econòmica catalana. En la segona hem pretès penetrar a l'interior de l'ethos empresarial per a desembocar en la descripció d'un perfil de la personalitat de l'empresari i de la manera de moure's la professió dintre l'estructura social catalana a partir de relats directes dels mateixos actors implicats en la dinàmica de les relacions productives.

Les dues parts suposen dues mirades diferents d'una mateixa i única realitat. D'una banda, tenim la visió macroeconòmica del lloc que ocupa la petita empresa en el concert de les relacions industrials i productives catalanes; de l'altra, disposem d'un coneixement intern i viscut de la vivència i dinàmica de la gestió empresarial des de la perspectiva i la singularitat de l'actor principal implicat en la seva pròpia i personal funció.

El conjunt és divers; però té la virtualitat de donar una imatge i una representació del paper real del col·lectiu de persones que, a través de la seva activitat empresarial, ha donat contingut a una imatge de Catalunya com a país actiu, industrial, dinàmic i creador de riquesa. Estem convençuts que, sense un coneixement directe del món empresarial català d'avui, difícilment podem arribar a copsar amb profunditat la realitat social catalana.

Ni cal dir com el projecte, que ha estat ple de dificultats, té unes possibilitats enormes d'aplicació en la nostra concepció col·lectiva del món de l'empresari. A més farà caure certs mites fantasmagòrics que porten a creure que és solament la mitjana i la gran empresa la que dona suport a una real generació de riquesa. A més donarà elements de comprensió vers el paper social que juga efectivament l'empresari en la nostra societat catalana d'ara, matisant el fet històric de les lluites socials que hi ha hagut a casa nostra. També farà entendre el perquè l'empresariat es mou d'una determinada manera en el món de les relacions socials centrat en la producció i la transformació de la naturalesa i en l'ús i combinació de les forces productives. També donarà elements de comprensió davant la dialèctica constant centrada en la tensió entre l'interès particular de realització personal i de guany i l'interès col·lectiu de gremialització i de gestió col·lectiva. Etcètera.

Ésser empresari avui a Catalunya no és pas fàcil i és per això que el conjunt pot semblar negatiu o poc estimulant; però la situació de l'empresari no és pas ni còmoda ni planera i afronta una realitat dura i rígida que contrasta amb etapes precedents no gaire llunyanes en les quals els tics d'un fort proteccionisme garantien la bona marxa dels afers i l'absència de qualsevulla mena de contestació a l'interior de l'empresa. Les ganyotes del passat estan deixant la seva petja en les accions i reaccions dels empresaris d'avui.

Aquesta recerca té segurament molts defectes; però s'estintola bàsicament sobre un valor que considerem fonamental: la fidelitat metodològica. Aquesta es recolza sobre la lleialtat a les xifres, d'una banda, i sobre l'exactitud de les transcripcions de les veritats de l'empresari, de l'altra.

Com s'explicarà posteriorment, no sempre ha estat possible fer-se amb dades estadístiques prou actualitzades i convenientment desagregades per a poder donar les tesis ideals o desitjades per tal de poder arribar a una definició exacta del paper que juga la petita empresa en el camp de la producció industrial catalana. Amb tot, malgrat aquestes servituds, creiem que queda prou clar i delimitat el marc econòmic de les petites empreses a Catalunya a l'hora d'ara.

Pel que fa a la segona part, precisament per a respondre a aquella fidelitat, mantes vegades la insistència i les repeticions de determinades afirmacions expressades pels nostres actors poden donar la impressió de carregositat i de feixuguesa del text. Voldríem puntualitzar que no es tracta d'exemples típicats, sinó de l'expressa voluntat de donar compte de totes i cadascuna de les afirmacions fetes pels nostres interlocutors perquè, des d'una perspectiva metodològica qualitativa, cada discurs és un raonament de veritat personal, expressió d'un microcosmos individual representatiu d'un macrocosmos més ampli. L'esmentada fidelitat exigeix àdhuc en ares de l'objectivitat, tenir en compte tot el que ha estat dit, sigui quina sigui la persona que ho ha expressat: de nivell universitari o sense estudis, de tal o tal edat, treballant en tal o tal ram, gestionant una empresa poc més que artesanal o una altra que s'acosta a la dimensió mitjana, etcètera. L'únic que interessa saber és que aquest discurs ha estat verbalitzat per qui es troba directament implicat en el món dels afers econòmics empresarials.

Creiem que, a partir de la xarxa del discurs empresarial que tenim entre mans, es pot molt bé elaborar una política de futur per a planificar, vivificar i potenciar la petita empresa a Catalunya. I les clares contradiccions dels nostres interlocutors ens donen veritablement un ventall de la dispersió i de la polarització de les opinions i punts de vista dels empresaris. Tota resposta, pel fet de pertànyer a un discurs de veritat, és representativa del món de l'empresa: des de

l'agressivitat i incomprensió davant la pressió fiscal fins a les reals dificultats per a plantejar-se uns objectius, des de la definició de l'esperit empresarial fins a la manera com combinar les diverses forces productives, des de les afirmacions contradictòries sobre la utilitat dels gremis fins als plantejaments de futur de la petita empresa, etcètera. És el conjunt i la seva coherència que dóna la imatge definitiva del petit empresari i no tant el discurs individualitzat de tots i cadascun dels nostres actors socials; cal saber llegir el fons i no la forma; el contingut i no el continent.

Al terme d'aquesta recerca, podem dir optimistament que la imatge d'una Catalunya empresarial pròspera i capdavantera de certes branques industrials no era pas un pur miratge.

Aquesta és una imatge configurada, entre d'altres, per un grup social divers; però definit per l'afany de crear quelcom. Aquest empresariat ha estat històricament l'avantguarda econòmica, no sols de Catalunya sinó àdhuc d'Espanya; és l'espill davant del qual s'hi emmirallen els qui volen prendre nota del que cal fer per tal d'aconseguir una prosperitat i un progrés a través de la gerència dels afers propis en el marc d'un país sense massa recursos naturals; però amb gran capacitat creadora. És aquesta activitat la que ens ha convertit en un país receptor d'immigrants, atrets per les possibilitats de benestar que hom suposa al si d'una societat industrialitzada.

Finalment, també cal dir que l'empresariat català, ja des dels seus inicis, ha hagut d'actuar sempre al marge de les ajudes, les inversions i les facilitats que podia orquestrar la intervenció directa de l'administració. L'empresari català és més una obra de la naturalesa, com dirà algú dels entrevistats, que no pas un fruit de l'ajuda i de la seguretat vingudes de fora.

Raimon BONAL

Arcadi OLIVERES

EPILEG

Vers l'operativitat de la recerca

La recerca que acabem de realitzar, ha pretès anar més enllà de la superficial quantificació del món empresarial català; ha volgut penetrar en la significació de la vida mateixa i de la vivència de l'empresari en un moment de canvi brusca, sovint interpretat com una crisi.

A nosaltres ens preocupava més la rellevància de l'ésser empresarial avui a Catalunya que no pas començar a fer generalitzacions entorn del fet empresarial català. És una perspectiva metodològica força diferent, puix que és la voluntat indeclinable de cercar la dada empírica en les verbalitzacions que els mateixos empresaris fan de la seva funció i de la seva gestió.

Aquestes veritats parcials i individuals, han anat construïnt, lentament però progressiva, tot un entramat del que és la situació real de l'empresari català avui: des de la concepció mateixa de la petita empresa fins a les dificultats de generar noves vocacions empresarials; des de la visió del moment socio-polític-econòmic actual fins a l'estat anímic de l'empresari; des de la definició profunda de què és l'esperit d'empresa fins a la manera de com fer fructificar-lo; des de la necessitat de l'associació patronal fins a la manera de com s'ha de fer la seva formació; des de la complicada trama de la gestió empresarial fins a la definició dels objectius de l'empresa; des de la realitat financera fins a la inexcusable renovació tecnològica; des dels problemes complicats generats per l'agressivitat del mercat fins a la política de personal.

Cada petit empresari, interlocutor vàlid en els nostres diàlegs, és un microcosmos significatiu d'un macrocosmos més ampli i més global; no podem separar alegrement el discurs de veritat que ha estat explicitat per tots i cadascun dels nostres interlocutors d'una realitat social i contextual que els fa parlar d'aquesta manera i no d'una altra. És precisament el conjunt que arriba a donar aquesta visió de globalitat i que, deixant les anècdotes particularistes, té un poder de generalització sobre la realitat petit empresarial d'avui a Catalunya.

Partint dels resultats de l'entramat a què hem fet referència, ens sembla descobrir algunes pistes d'actuació entorn del tema.

Primerament caldria fer un esforç de coordinació associativa entre el món de l'empresariat. El primer pas és el de motivar, incentivar i fer sortir l'empresari de la preocupació quotidiana dels seus afers; el segon, la creació d'una consciència de col·lectivitat per tal que l'empresari s'adoni que és només en l'organització i coordinació conjuntes que aconseguirà superar els fantasmes de la gestió.

Malgrat pugui semblar irrealista, cal tocar molt de peus a terra en aquest terreny i és per això que seria convenient revitalitzar la força cohesionant de la majoria dels gremis per tal que superin el carreró sense sortida on es troben, reduïts com estan la majoria al paper de gestors dels afers administratius o jurídics o a la necessària funció d'assessorament. Els gremis -locals, comarcals o per branques de producció- haurien d'esdevenir vertaderes plataformes de diàleg i de contrast, fent sentir la seva veu on sigui i, en l'eventualitat, constituïnt-se en grups de pressió per a sentar les bases de les seves demandes i reivindicacions amb la garantia de la participació col·lectiva.

La força dels gremis és la que aconsellaria, ja en etapes posteriors, la constitució de patronals més àmplies i específiques amb la finalitat de donar una més renovada vigoria a l'associació empresarial.

Segonament, caldria perfeccionar i millorar els instruments formatius del que podria ésser la carrera empresarial o potenciar els ja existents; però, a l'enans, s'hauria de garantir una formació permanent als qui ja es troben immersos en la seva tasca quotidiana fent una necessària conjunció entre la teoria i la pràctica.

Aquesta formació no solament hauria de sensibilitzar l'empresari en el coneixement de les ciències humanes (psicologia humana, sociologia de l'empresa i del treball, qüestions obreres, història de la industrialització, antropologia social i cultural, etc.), sinó també en la professionalització de la tasca empresarial mateixa (coneixement de llengües, informació de mercats, nocions administratives i comptables, visió global de l'empresa, coneixement de les fonts de financiació, accés a noves tecnologies, organització i divisió del treball, plantejament d'objectius, problemes de planificació, etc.).

El que és veritablement impensable és que es pugui accedir i portar a terme la gestió empresarial, basant-se només en la bona voluntat, l'experiència tecnològica i la intuïció; una formació globalitzadora requereix molt més de l'empresari.

Diem, en tercer lloc, que es fa de tot punt indispensable la racionalització de les ajudes financeres i tecnològiques al món de la petita empresa; és més una qüestió de desblocatge de situacions que no pas d'ajudes puntuals monetàries. L'articulació del crèdit ha de procedir d'importants capitals que no surten a la llum i que, en forma de diner negre, queden inservibles per a la inversió.

Caldria trobar la manera de fer sortir aquest diner negre, descarregant-lo de connexions repressives i donant-li un poder d'aval financer garantit per l'administració en un percentatge mínim. Aquesta força creditícia podria servir per

a ajudar al relleuament de tantes i tantes petites empreses que es troben abocades a una pura subsistència i sempre a cavall del risc de fallida; és així com es podria potenciar un bon nombre d'empresaris que, amb una gran capacitat potencial de gestió, han de perdre el seu temps cercant la manera de cobrir les seves lletres i llur financiació.

Aquest desblocatge hauria de centrar-se en tres dimensions molt concretes de la gestió de la petita empresa: la millora tecnològica, la creació de departaments d'investigació i disseny i la visió realista i objectiva de l'evolució del mercat que sempre serà un condicionant de la demanda.

Finalment, hi ha d'haver una voluntat de la política econòmica de cara a la petita i la mitjana empresa. El fet és que sempre es pensa únicament en la gran empresa i falta la visió de la petita empresa. Això vol dir una sana política fiscal, financera, comerç exterior i interior, contacte amb les grans empreses, etcètera. Tot un seguit d'accions polítiques i econòmiques centrades fonamentalment en la preocupació de potenciar i dinamitzar l'empresa petita i mitjana.

Com que ningú ens ha prohibit de somniar, creiem que podem formular aquestes propostes operatives que cavalquen entre la inel.ludible exigència de la realitat i la utopia més o menys versemblant.

DADES BASIQUES D'OCUPACIÓ I PRODUCTE

Aquest quadre substitueix el quadre nº 1 del text original

<u>ANY 1981</u>	<u>CATALUNYA</u>	<u>%</u>	<u>ESPANYA</u>	<u>%</u>	<u>CAT/ESP %</u>
Població resident	5.970.300		37.696.200		15,8
Població activa	2.283.600	38,2 s/resid.	12.901.100	34,2 s/resid.	17,7
Aturats	362.800	15,9 s/act.	1.884.300	14,6 s/act.	19,3
Població ocupada	2.068.100		11.983.300		17,3
-agricultura	142.400	6,9 s/ocp.	2.211.600	18,5	6,4
-indústria	763.600	36,9 44,5 s/oc.	3.057.500	25,5 33,8 s/oc.	22,7
-construcció	156.900	7,6	1.000.900	8,3	
-serveis	1.005.200	48,6	5.713.300	47,7	17,6

PRODUCTE INTERIOR BRUT (Milions de Ptes.)

-total	3.327.963		16.698.773		19,9
-agricultura	89.526	2,7	1.073.051	6,4	8,3
-indústria	1.177.027	35,4	4.572.535	27,4	25,7
-construcció	167.036	5,0	1.105.413	6,6	15,1
-serveis	1.894.374	56,9	9.947.774	59,6	19,0

FONT: Renta Nacional de España 1981. Banco de Bilbao i elaboració pròpia.

PRODUCTIVITATS (en ptes/treballador i any) 1981

Agricultura	522.000	368.000
Indústria	1.055.000	1.006.000
Serveis	1.398.000	1.270.000
Total	1.175.000	960.000

FONT: Elaboració pròpia en base a l'estudi Renta Nacional de España 1981. Banco de Bilbao.

DISTRIBUCIÓ SECTORIAL DE LA POBLACIÓ ACTIVA ASSALARIADA I DISTRIBUCIÓ SECTORIAL DEL VALOR AFEGIT BRUT AL COST DELS FACTORS. PRODUCTIVITATS SECTORIALS SEGONS VALORS

AFEGITS. Aquest quadre substitueix els n^o 3 i 4 del text original.

	Ocupació (per zones)		Valor afegit brut (en milions de ptes)			Productivitat (per treball.) Catalunya
	Catalunya	Espanya	Catalunya	Espanya	% Cat/Esp	
AGRICULTURA	133.596	2.093.189	81.957	943.632	8,7	613.469
PESCA	8.790	118.375	7.569	129.419	5,8	861.092
MINERIA I PETROLI	7.581	113.018	39.693	259.271	15,3	5.235.853
AGUA, GAS, ELECTRIC.	19.644	87.335	83.983	374.734	22,4	4.275.249
INDUSTRIES FABRILS	(736.362)	(2.857.180)	(1.053.180)	(3.938.530)	26,7	1.430.480
-alimentació (begudes, tabac)	68.605	414.280	119.802	599.896	20,0	1.746.000
-tèxtil	129.367	207.476	135.739	202.018	67,2	1.049.255
-cuir	56.190	320.913	66.215	327.611	20,2	1.178.412
-fusta	43.537	240.758	34.358	186.079	18,5	789.168
-paper	47.769	157.356	105.654	354.245	29,8	2.211.769
-química	94.653	275.632	163.785	510.113	32,1	1.730.373
-ceràmica	36.377	188.269	45.289	220.406	20,5	1.244.990
-ind. metàl. líques bàs.	19.450	138.958	34.004	239.659	14,2	1.748.278
-transformats metàl.	240.413	913.538	348.505	1.298.503	26,8	1.449.610
CONSTRUCCIÓ	156.914	1.000.899	167.036	1.105.413	15,1	1.049.617
TRANSP. I COMUNICACIONS	107.369	658.211	200.333	1.129.511	17,7	1.865.837
COMERÇ	302.812	1.521.433	439.158	2.055.752	21,4	1.450.266
ESTALVI	70.226	345.989	196.147	881.625	22,2	2.793.082
HABITATGES (PROPLETAT)	—	—	192.360	897.501	21,4	—
ADMINISTRACIÓ PÚBLICA	68.838	605.117	110.223	1.103.116	10,0	1.601.194
ENSENYAMENT	135.963	825.968	237.199	1.291.163	18,4	1.744.585
HOTELERIA	88.034	612.431	133.896	833.010	16,3	1.420.958
SERVEIS DIVERSOS	231.982	1.144.156	385.058	1.756.096	21,9	1.659.862
	2.068.111	11.983.296	3.327.963	16.698.773	19,9	1.609.180

FONT: Renta Nacional de España. 1981. Banco de Bilbao

CLASSIFICACIO DE LA POBLACIO ACTIVA NO ASSALARIADA

Aquest quadre substitueix el quadre nº 5 del text original

Treballadors autònoms i empresaris agrícoles	70.659
Treballadors agrícoles (ajut familiar)	32.517
Treballadors autònoms i empresaris industrials	84.870
Comerciants	140.443
Professions lliberals	67.576
Treballadors autònoms i empresaris pesca i serveis	59.461
	<hr/>
Total no assalariats	455.526
Total assalariats	1.612.585
	<hr/>
Total ocupats	2.068.111
No assalariats s/ocupats: 22,03%	

FONT: Elaboració pròpia sobre la base de Renta Nacional de España. Banco de Bilbao

ESTIMACIO DE L'INGRES ANTERIOR NET AL COST DELS FACTORS 1981

Aquest quadre substitueix el quadre n+ 7 del text original

	INGRES TOTAL (milions ₧)	INGRES PER TREBALLADOR (pessetes)
RENDA INTERIOR NETA (INGRES INTERIOR) AL COST DELS FACTORS		
RENDES TREBALL (incl.Seg. Social)	1.974.411	954.693
- a la indústria	911.799	990.459
-a l'agricultura	12.015	
- a la pesca	6.374	
- als serveis	945.297	940.284
- altres rendes del factor treball	98.926	
RENDES MIXTES (capital i treball)	559.143	1.227.467
- rendes agràries	55.612	
- professions liberals i serveis personals	177.898	
- altres treballadors autònoms i empresaris	325.633	2.318.610
RENDES DE CAPITAL	365.639	
- benefici retingut per societats i empresaris	108.558	
- interessos i dividendes(pagats a famílies i instituts, no lucra- tives)	101.805	
- renda de lloguers (inclosos ha- bitatges propis)	155.276	
RENDES DEL SECTOR PUBLIC (impostos directes a càrrec d'empreses i societats i rendes patrimonials de l'Estat, deduïts interessos del Deute Públic).	107.562	

FONT: Renta Nacional de España. Banco de Bilbao.

Ha estat suprimit l'apartat Localització comarcal que afectava les planes 15, 16, 17 i 18 del text original.

Les planes 23, 34, 35 i 36 del text original amb els seus quadres passen a constituir l'Apèndix estadístic de la primera part.