

ANNBITS

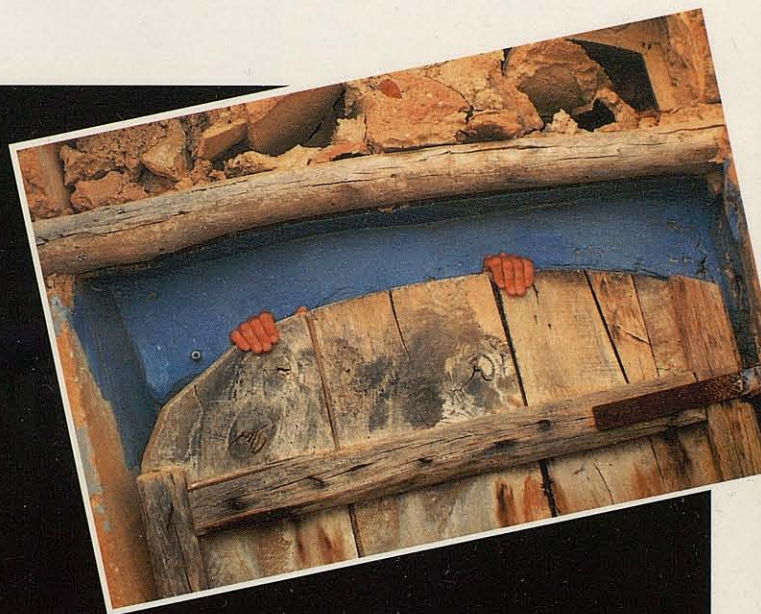
D E C U L T U R A E M P R E S A R I A L

PROSPECTIVA:

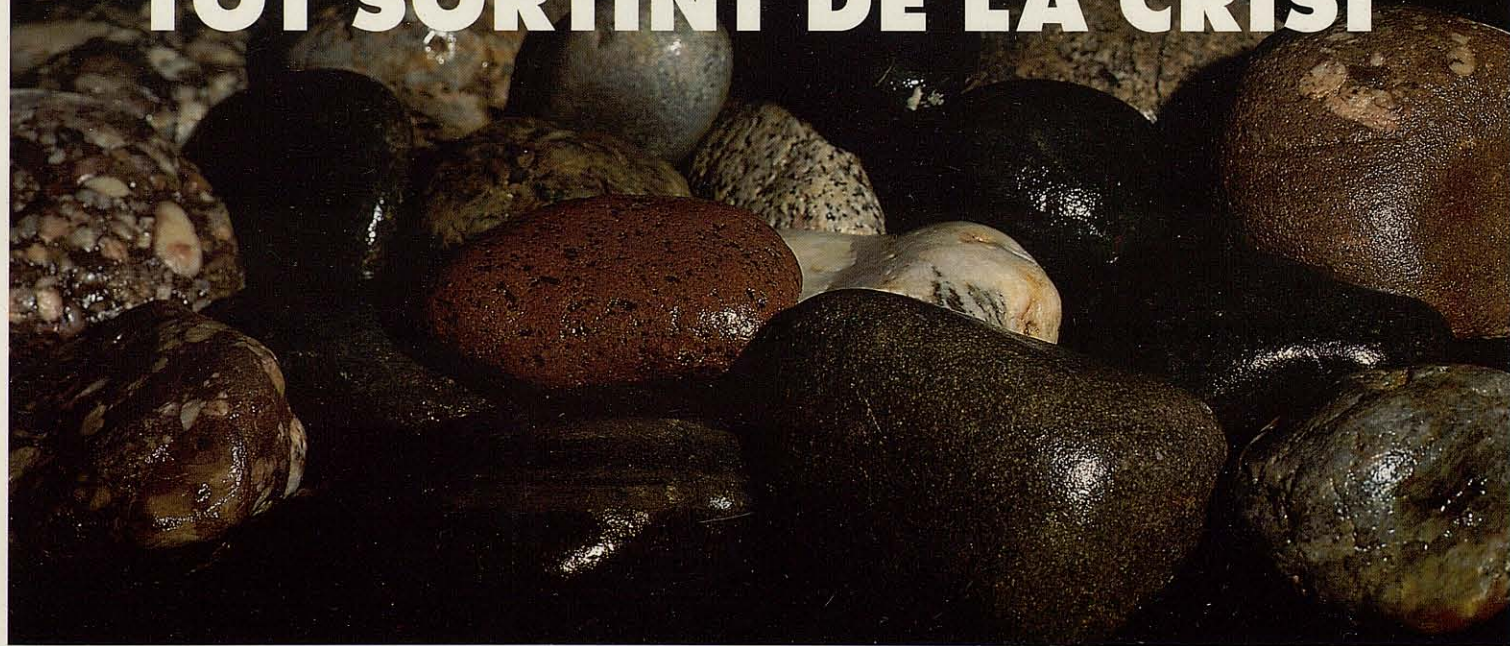
L'Europa Mediterrània.

Serveis i Ocupació

Escenaris de la Construcció



EL "PEDREGAL" TOT SORTINT DE LA CRISI

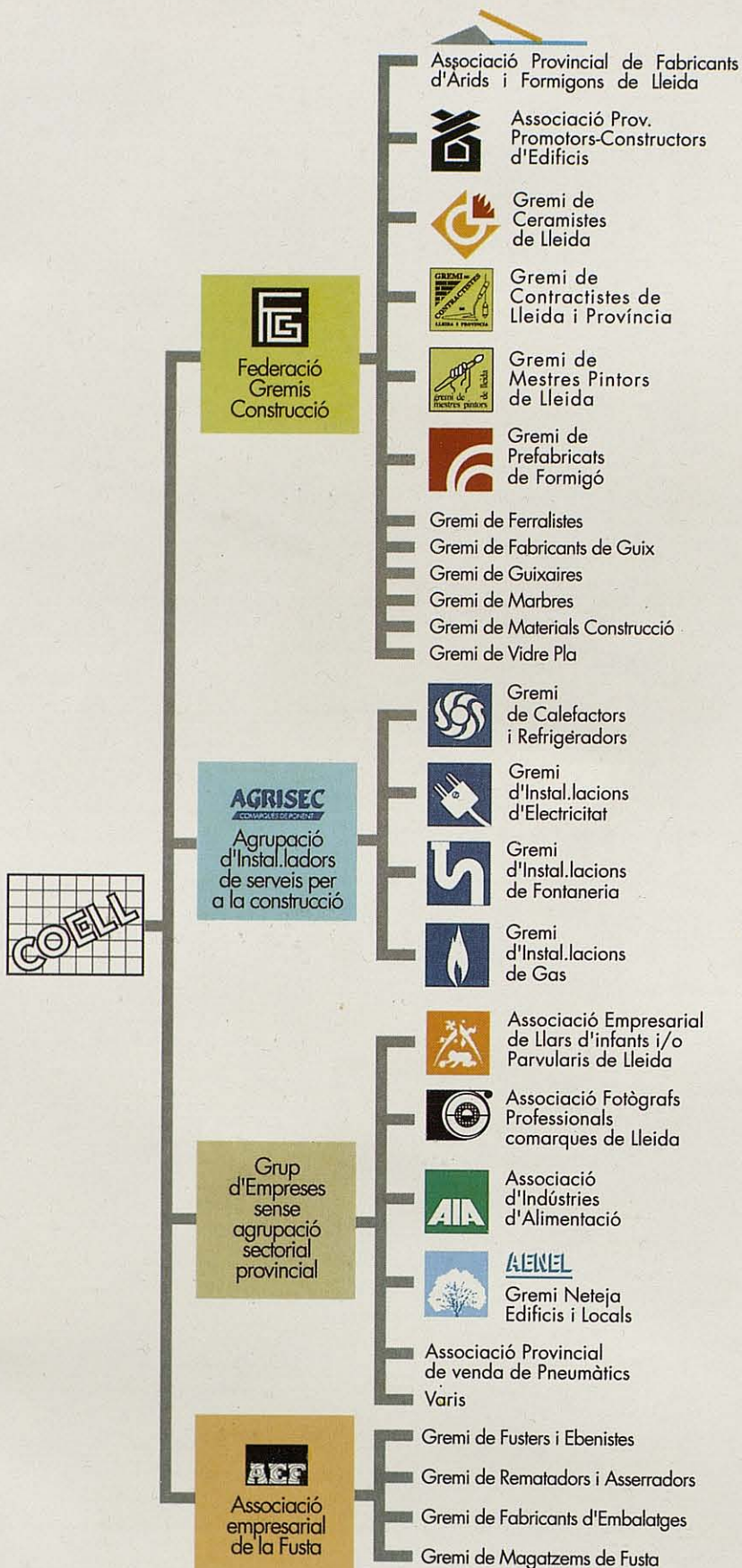


Núm. 1

Novembre 1994

Confederació d'Organitzacions Empresarials de Lleida

Les organitzacions empresarials de Lleida



SALUTACIÓ



L'actual configuració del mercat únic europeu, en el qual les empreses catalanes han de competir d'una manera més oberta, exigeix dels empresaris l'increment del nivell de competitivitat del teixit productiu.

A ningú no se li escapa que el cicle empresarial s'ha accelerat. Els canvis tecnològics són cada cop més ràpids, i exigeixen de qualsevol empresa que vulgui ésser competitiva la seva adaptació als canvis en les demandes del mercat i a la utilització de les noves tècniques.

Fins i tot, encara que aquests nous reptes no hi fossin, el bon criteri faria igualment necessari introduir nous objectius i mètodes per evitar caure en la rutina i en l'excés d'automatisme.

Aconseguir el canvi d'actitud i mentalitat, des del mateix concepte d'empresa, no és una feina planera.

Nosaltres, però, comptem amb la tradició i la vocació empresarials de Catalunya, amb el caràcter emprenedor dels homes i dones que des dels seus càrrecs en l'empresa assoleixen la funció integradora i coordinadora de tot el potencial de l'empresa.

A tot això cal afegir el paper destacat que tradicionalment ha jugat i juga l'associacionisme empresarial en la seva tasca de formació i informació dels associats.

Per tant, cal felicitar la iniciativa de promoure aquesta revista que permetrà fomentar la cohesió empresarial en els diferents sectors productius i contribuir positivament al progrés i a la prosperitat dels seus lectors de Lleida i, en definitiva, de tot Catalunya.

Jordi Pujol

President de la Generalitat de Catalunya

SALUTACIONS



Alfred Molinas i Bellido

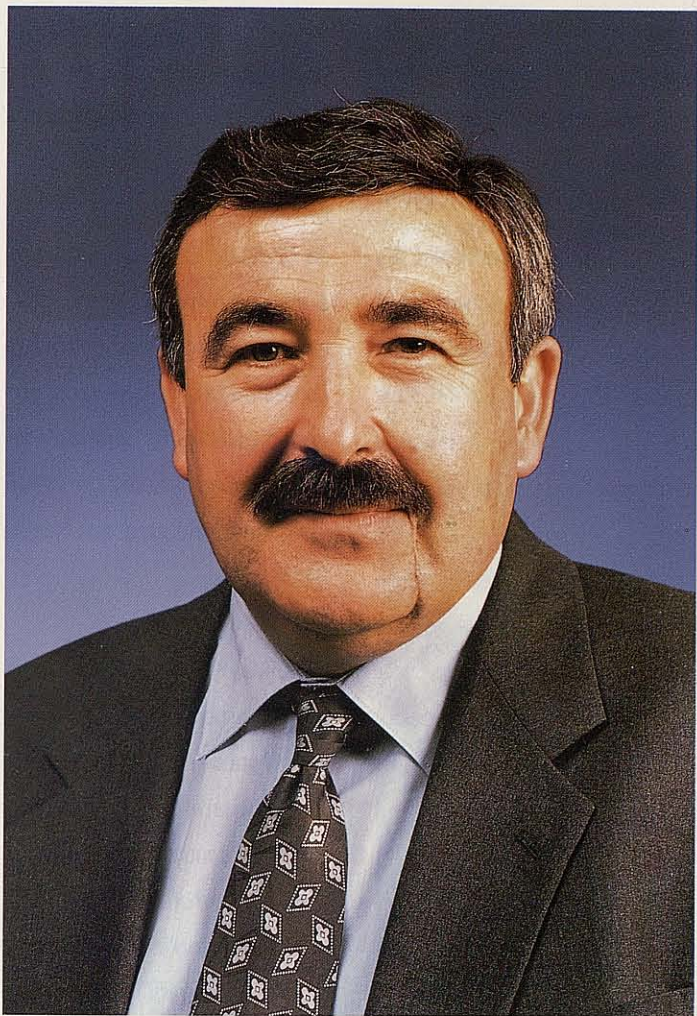
President del Foment del Treball Nacional

LA notícia de l'aparició d'una nova publicació d'informació dedicada al món empresarial ha d'ésser rebuda amb la millor

benvinguda i els millors desitjos perquè es converteixi en una eina imprescindible de treball per a tot aquell que vulgui comprendre i contribuir a desenvolupar l'economia de Lleida.

En el món de l'empresa, i no únicament en ell sinó també en múltiples professions, no es pot pensar avui dia a prendre decisions sense disposar d'un important cabal d'informació que és imprescindible per adoptar-les amb el millor criteri. Aquesta iniciativa de la COELL ve a reforçar tot l'entorn empresarial en aquest sentit. I, també, serà un instrument valuós que contribuirà a la creació i difusió d'opinió de i pels empresaris de Lleida prestant un important servei a tot el seu teixit empresarial, incentivant, sens dubte, la seva cohesió, que és un dels objectius fonamentals de les organitzacions empresarials.

Rebem, per tant, amb tot l'afecte, aquesta nova publicació que ens permetrà prendre el pols a l'activitat econòmica de les Terres de Lleida i acompanyar de prop els seus empresaris en les preocupacions i satisfaccions del dia a dia.



Joan Simó i Burgués

President de la Confederació
d'Organitzacions Empresariales
de Lleida (COELL)

AQUESTA nova iniciativa que ara comença, esdevé fruit d'una inquietud del món empresarial lleidatà que vol unir els seus esforços i donar a conèixer a la societat lleidatana la seva clara vocació de servei i

suport a totes les iniciatives que vagin adreçades a millorar l'economia de les nostres terres.

Des de la Confederació d'Organitzacions Empresariales de Lleida, hem cregut oportú donar llum a aquest projecte que esdevé precisament una àmplia plataforma informativa destinada a projectar una imatge completa i actualitzada de la realitat del món empresarial lleidatà.

Penso que aquesta constitueix el resultat d'un fet, el de reunir, en un volum, tot allò que ha constituït la dinàmica interna i externa de les diferents associacions i federacions que componen la nostra institució perquè existeix una consciència clara que hom ha fet coses, que hom ha definit una trajectòria i que hom l'ha complert.

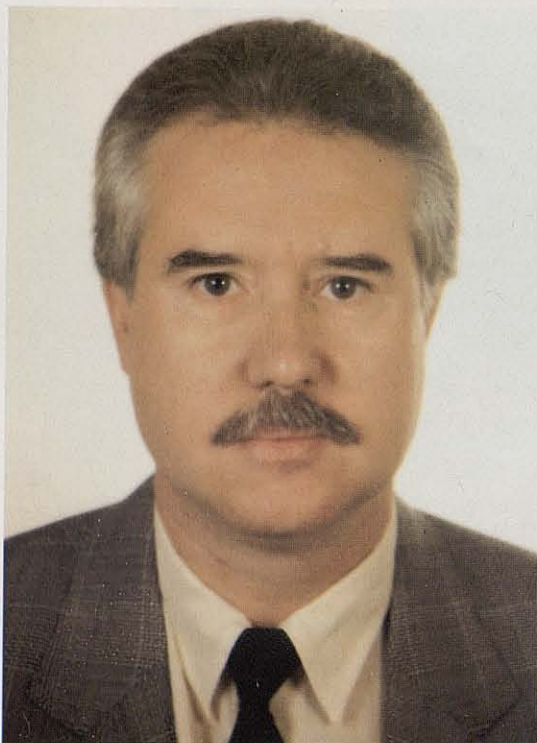
Malgrat això, sóc conscient que ens trobem encara a l'inici del camí, i aquest camí, el que hem escollit, no s'acaba mai. Si realment volem que la nostra Confederació esdevingui un element dinàmic i emprenedor, hem d'unir esforços per tal de potenciar els diferents sectors empresarials lleidatans i d'aquesta manera poder contribuir a la millora de l'economia lleidatana.

Sens dubte, que en aquests moments en què els sectors empresarials han sofert l'impacte d'una crisi i que ja es comença a veure la llum d'una nova perspectiva molt més esperançadora, estic convençut que aquesta nova iniciativa ens ajudarà a encarar el futur amb la il·lusió i el tarannà que sempre ha caracteritzat els homes i les dones de les terres de Lleida.

SALUTACIONS

Jaume Obiols i Bonet

President de l'Associació d'Empresaris de la Fusta (AEF)



EL naixement de l'Associació Empresarial de la Fusta es remunta al desembre de 1987 amb el Gremi de Fusters i agrupa tots els oficis del ram de la fusta.

El 1979 es va constituir AEMA (Asociación de Empresarios de la Madera de la Provincia de Lleida).

La vida de l'Associació és molt activa i en campanyes de Promoció a comarques es dobla el nombre d'associats.

El 1986 es modifiquen els estatuts i es canvia el nom de la Federació al català i es passa, d'aquesta manera, a la seva denominació actual: Associació d'Empresaris de la Fusta (AEF).

Actualment l'Associació d'Empresaris de la Fusta compta amb una important i destacada massa social que agrupa unes 300 empreses associades de totes les comarques de Lleida.

Queda, d'aquesta manera, assegurada la força representativa de l'entitat per poder defensar els interessos del sector, per poder negociar els diversos convenis col·lectius i donar suport a qualsevol iniciativa.

A més del nostre principal actiu que són les empreses associades, cal dir que disposem d'infraestructures com les oficines, les aules de formació i els locals de reunions, així com d'un equip d'especialistes en diverses matèries els quals poden donar solucions a qualsevol problema que es presenti a les empreses associades.

Aquests dos darrers aspectes (infraestructura i personal) són compartits amb les altres associacions que integren la Confederació d'Organitzacions Empresariales de Lleida (COELL). Cal afegir, que com a associació estem representats i en permanent contacte amb la Confederación Nacional de la Madera (CONEMAC), i amb la Federación de Organizaciones Empresariales de la Indústria del Mueble (FEOEIM).

L'edició d'aquesta revista ens resulta d'especial satisfacció, pel que representa de major presència i comunicació en el món empresarial de Lleida. Per tant, ens plau des d'aquí saludar els empresaris i animar-los a continuar en l'esforç de generar activitat econòmica i, a la fi, treball, riquesa i benestar.

En aquests moments tan crítics per a tothom, crec que per aconseguir fites és molt important la unió dels empresaris, i comptant amb el suport de la nostra associació us invito als que encara no ens coneixeu que ens vingueu a veure i tindreu tota una associació al vostre costat i, en conseqüència, un suport incondicional de l'única Confederació que fins ara hi ha a Lleida, és a dir, la COELL. Una salutació per a tots vosaltres.

Josep Ferrer i Corona

President de l'Agrupació d'Instal·ladors de Serveis per a la Construcció (AGRISEC)



DES que es va fundar AGRISEC, fa uns sis anys, s'ha treballat amb un objectiu comú, la defensa dels interessos dels associats i, indirectament, la defensa del bé comú, intentant aconseguir que el treball que es fa professionalment sigui cada cop millor.

Alguna cosa s'ha aconseguit ja que AGRISEC ha anat creixent des de llavors fins reunir 250 empreses que ens donen suport amb el seu treball.

AGRISEC és una federació formada per dos gremis professionals,

el de l'electricitat i el de la calefacció, climatització, aigua, gas i fred industrial. Està associada a COELL, Confederació d'Empresaris de Lleida.

Fa poc hi ha hagut canvis en la Junta Directiva, tranquil·lament i per voluntat de la Junta anterior, amb el convenciment que és necessari per evitar l'estancament de les accions. Aquest canvi es tradueix en una forma diferent de treballar millor. S'han creat comissions de treball amb plens poders de decisió per agilitar les reunions de la Junta.

De les àrees de treball cal destacar les de finances, visites, celebracions i formació, cada cop més activa i òbviament molt important per als associats, s'imparteixen cursos de seguretat i higiene, de confecció de pressupostos per a instal·ladors, reciclatge per a treballadors de les empreses instal·ladores, etc. També l'Àrea de Publicacions que divulga l'actualitat del sector i temes d'interès específic, que complementa l'objecte d'aquesta revista.

Com a agrupació associada a la COELL saludem els empresaris de Lleida i ens congratulem per la iniciativa d'aquesta revista, que representa un pas endavant més, en el camí de la promoció i qualificació de l'empresariat de les terres de Lleida.

Edita:



Confederació
Organitzacions
Empresarials
de Lleida

President

Joan Simó i Burguès

Sots-presidents

Jaume Obiols i Bonet
Josep Ferrer i Corona
Julio Sorigué i Zamorano
Adolfo Arnó i Santallusia

Tresorer

Jaume Pastó i Sanuy

Comptador

Joan Hernández i Alonso

Secretari

Alejandro Bergadà i Pallisé

Amb la col·laboració de

Patronat de Promoció Econòmica
de la Diputació de Lleida

Coordinació general

Antoni Roma i G. Campomanes

Producció

D. Sans i Magri

Col·laboradors

Lluís Bonet i Agustí
Antoni Plaja i Mateu
Elisabeth Bonshoms
Albert Bassols
Helena Domínguez

Redacció i administració

República del Paraguai, 2
25002 LLEIDA
Tel. 26 93 00 - Fax 27 58 81

Impressió

Arts Gràfiques Bobalà, S.L.
C/ Bobalà, 4 - 25004 Lleida

Dipòsit legal:

L-1.155-1994

SUMARI

Salutacions **1**. Sumari, **6**. Editorial, **7**. La
pedra i el pedregal, **9**. Recursos públics i
patrimoni, **12**. Gestionar "net", **15**.
Lleida impulsa el desenvolupament rural d'Europa,
20. "Crear un entorn favorable per a les
empreses", **22**. També, o millor, en temps
difícils, **26**. "L'empresa familiar té un tracte
fiscal discriminatori", **28**. Jaume Pastallé,
cuinar a Lleida, **32**. Recull, **34**. Gestionar
o "apagar focs", **38**. 1. De portes enfora,
41. 2. L'Europa mediterrània, **44**. 3. Els
serveis, motor de treball, **47**. 4. Escenaris per
a la construcció, **49**.

EDITORIAL

ELS VOSTRES "ÀMBITS"

UN impuls dinàmic, un creador, un motivador de la gent i un líder d'equips humans. L'empresari és aquell que, mirant el futur i davant la impossibilitat d'endevinar-lo, va donant-li forma des dels diferents ÀMBITS en què es mou ell i la seva activitat.

Endeguem així una idea en forma de publicació que, per ella mateixa i potser lentament, va materialitzant aquesta definició de l'empresariat. ÀMBITS és, també, una idea de perspectiva, cal donar-li forma a mesura que es vagi definint el futur. Però, avisats que el futur va definint-se a cada moment i de forma accelerada, també aquesta publicació haurà d'ajustar-se a l'evolució i anar renovant, número a número, el compromís de servir d'estímul al món empresarial, a l'economia d'aquí, de la millor manera que sapiguem fer-ho entre tots.

Ens endinsarem en diferents perspectives de les activitats sectorials, en un exercici de sensibilitat positiva davant el que es transmet en forma de xifres en mans d'uns i altres, que sovint només anestesien la confiança dels receptors. Caldrà prevenir-se davant els profetes de les xifres i dels canvis, perquè l'evolució dels pobles no es pot predir, i a cada moment nous elements s'introdueixen en el càlcul i afloren tendències novedoses amb el seu risc com a tals. Quan es parla d'economia és demostrat —i assolit— que només es pot teoritzar sobre situacions passades.

És important, però, cercar els diferents ÀMBITS de l'activitat empresarial, perquè és en ells on arrelen els símptomes i els hàbits que es van introduint, de forma general, en allò que configura la «cultura empresarial», que no és sinó un perfeccionament progressiu i constant, analític i sintetitzador, del quefer i de les relacions d'un col·lectiu dinàmic i creador.

Només aventurar-nos en el seguiment d'aquesta evolució és com li donarem forma a aquests ÀMBITS que intentaran, per la seva banda, recollir i reflectir un conjunt de coordenades comunes i útils als diferents sectors de l'activitat econòmica d'aquí. Hom és conscient que allò novedós i útil per als uns és sobradament assolit per als altres. Per això cal un esforç conjunt: feu-nos-ho saber; ÀMBITS neix *de* i *per a* la societat lleidatana i el seu teixit empresarial, i és aquesta interacció la que serà realment valuosa per a l'existència i el devenir d'aquesta publicació que, des d'avui, té l'obligació d'una cita periòdica amb vosaltres.

Teniu a les mans una «primera forma» d'aquesta intenció, que anirem completant amb la vostra acceptació, les vostres opinions, informacions, suggeriments, i tot allò que serveixi d'estímul a l'activitat econòmica i al teixit empresarial en general.

Ens donem una benvinguda recíproca.



AENEL

*Associa't
ara!*

Associació
Empresaris
de Neteja
de Lleida

REPÚBLICA DEL PARAGUAI, 2 - TEL. 26 93 00 - 25002 LLEIDA

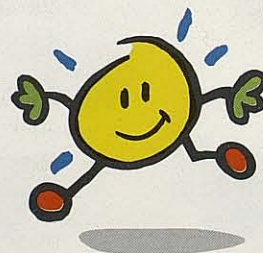
Hola ! Som les rialles fresques de PLUS



Mmmm...
Tot és
més bó.



Les seccions
fresques...
quin goig
que fan !



Sempre trobaràs
més de 150
preus grocs
en oferta.



Aquí tens el teu
telèfon gratuït:
900-300 192.
Per informar-te,
suggerir o
queixar-te.



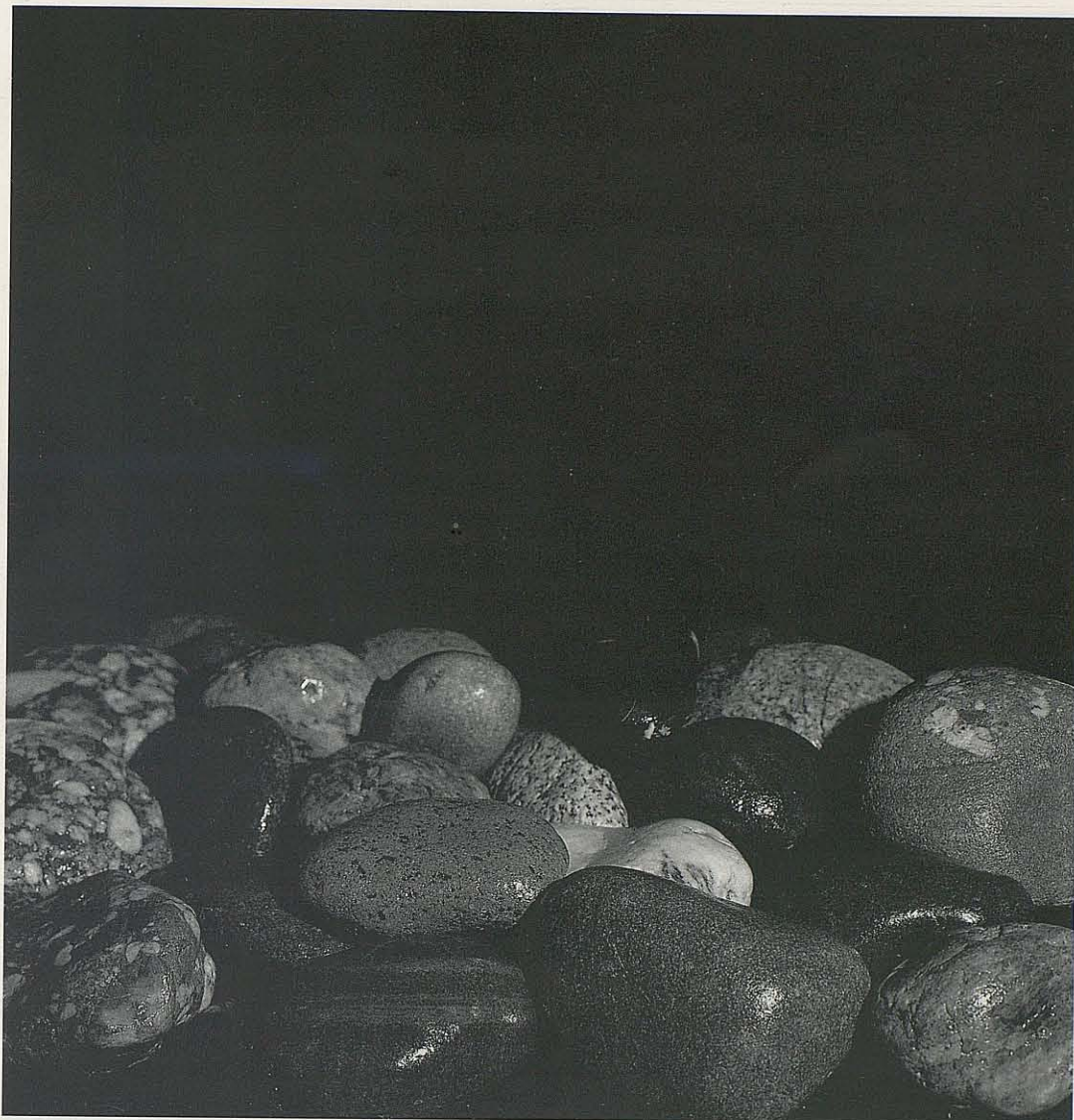
I fins i tot,
si no quedes satisfet,
PLUS et torna
els diners.
Immediatament !

Cada vegada
que entres a PLUS
es creen noves espurnes
de simpatia.



Et sortirà bé

SÍMBOLS DELS TEMPS



LA PEDRA I EL PEDREGAL

**La petrificació
en brut és símbol
de frenar, de tancar
el pas. La petrificació
es produeix quan
el progrés és
immoral.**

ELS temps, els dies, i fins i tot els moments, contenen uns valors simbòlics que cal analitzar —almenys, conèixer— tot desconnectant d'una realitat de vegades angoixant. Els símbols, també, contenen respostes als nusos que la realitat ens va regalant amb la informació.

Vet aquí que quan tímidament es començava amb allò de «la llum a la sortida del túnel», se'ns dona un trasbals darrera l'altre que ens fa sentir víctimes d'una màquina escurabutxaques a la qual no tenim molta afició: la dels quefers ocults dels usuaris de grans butacons quan l'interès privat és per damunt de l'interès públic que allí els ha portat. Ningú se'n donava compte.

Vet aquí el pedregal que amaga les espurnes de la llum que ja tarda; el gran pedregal, si arriba, obstaculitzarà la recuperació de les formes normals, del que és un clam restituir l'ètica arreu. Potser aclapararà el que encara és una incertesa.

La visió d'un pedregal enmig de la foscor ens fa cercar desesperadament un nou Deucalió que ho transformi en persones, en idees, en l'optimisme raonat contrari a la il·lusió falsament sostinguda. Hi ha governants que s'han destapat i ens han mirat amb els veritables ulls, fixos, de Medusa Gorgona: ens hem quedat de pedra. Ara, quietes, toquem a terra sense saber on són els peus, dins la pedra. Es pot sentir la humitat del terra per la pell, de pedra. A fora, ho sabem, la Roda de la Fortuna s'ha detingut. La misèria moral, intel·lectual i material haurien d'anar més juntes.

**Posar-nos, d'una
vegada, a treballar
i atendre les
prioritats**

La petrificació en brut és símbol de frenar, de tancar el pas. La petrificació es produeix quan el progrés és immoral. Amb el mateix significat la dona de Lot és transformada en estàtua-pedra de sal en l'instant precís de l'enyorament d'un tipus de vida més relaxada.

I nosaltres? En el fons hem estat gelosos, com exclama Otel·lo: hem anat «ressuscitant, entre tots, el monstre d'ulls verds que fabrica el mateix el verí amb què s'alimenta». Amb la petrificació el progrés immoral es dona a conèixer. Hem tingut enveja de la fanfarroneria del vici, de l'ostentació.

Ens queda l'alquímia del procés: després de la «corruptio» ve la «putrefactio», aspecte inequívoc d'aquesta evolució si hi ha voluntat. Sempre que no es fossilitzi el procés, la putrefacció, vivificant, és la destrucció de les formes mentals que impedeixen l'avanç evolutiu. Si en la postura més desfavorable de la Roda de la Fortuna es deixa aquest pes, l'ascensió és imparabile. La putrefacció física no és sinó deixar terra sobre terra.

Aquest és un altre símbol que podem trobar al llibre de la saviesa xinesa anomenat *I Ching*: terra sobre terra és l'hexagram que correspon a Kwan, i que ens parla de retornar al sentit correcte de les coses. Igual que la forma de sortir de l'encantament que féu la fada a les germanes de la protagonista de *La Bella i la Bèstia*, convertides en estàtues petrificades: «...i no podreu tornar al vostre estat primitiu fins al moment que reconegueu les vostres

faltes». Ètica en allò privat, interès general en allò públic.

El surrealisme i les irracionalitats ja són fets. Els profetes «pel canvi» són llunyans perquè els mancà el Lapis Lineus romà, la pedra que podia profetitzar, tot canviant de color.

Cal, potser, tornar als mestres picapedrers, a l'art de tallar la pedra, d'emcastar-la amb altres també tallades i d'esmicolar i pulveritzar el que li sobra amb la reflexió, la intuïció, la percepció i el sentir. Aquestes són les quatre eines-funcions de la psique humana que

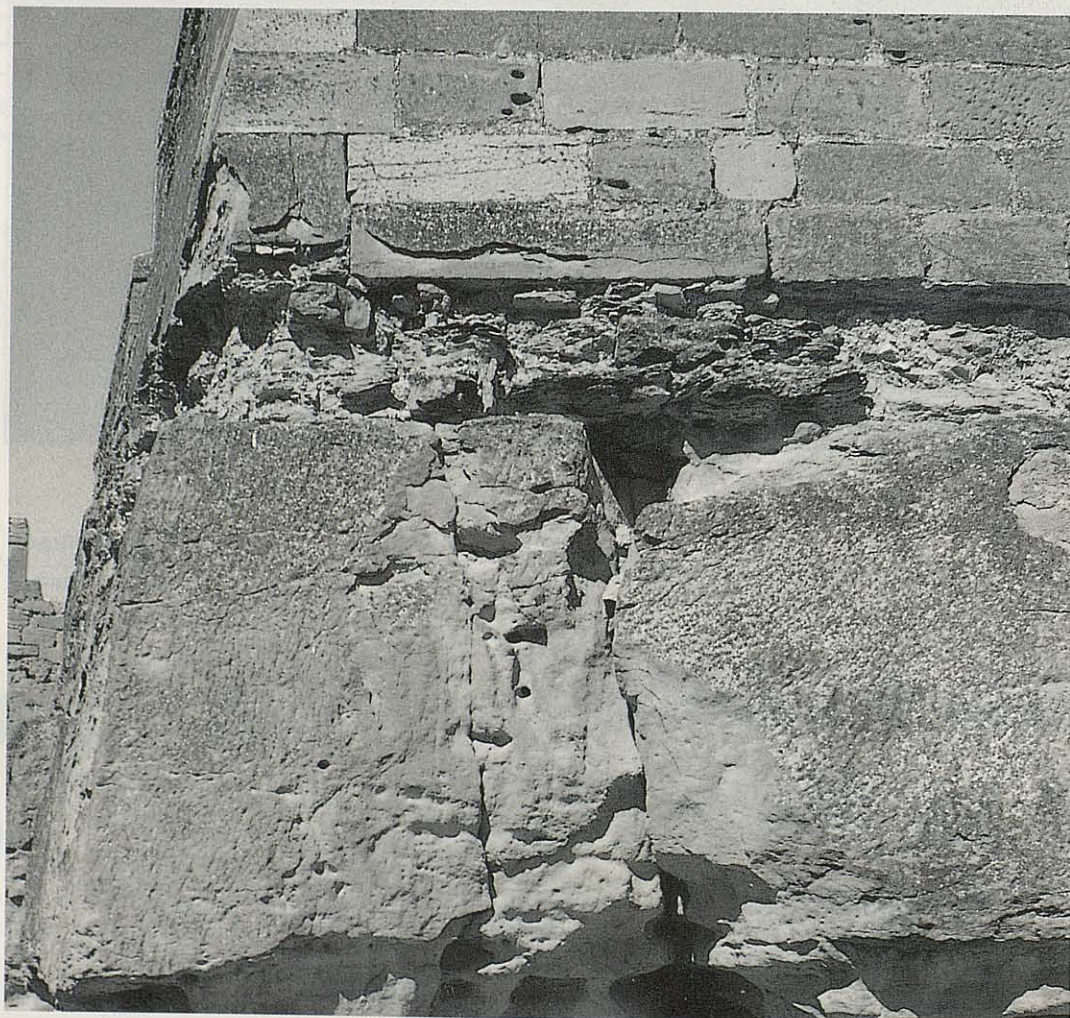
proposa Jung per tal de coronar la construcció, símbol de l'empresa afirmativa: la reflexió per tal d'estar a l'aguait contra el descoratjament que es veu; percebre i intuir el pessimisme per tal de guanyar als efectes d'autosuggestió depressiva; sentir al costat altres pedres tallades, companys d'evolució, treballant amb les mateixes eines i formant un tot empedregat de formes regulars, superant les irregularitats que suposen una expressió del caos del pedregal.

Deixar de somniar impossibles

per a treballar les possibilitats. Posar-nos, d'una vegada, a treballar i atendre les prioritats sense fer cas d'una màxima massa estesa que cal enfonsar: «Res important i vistós es faria si només s'atenguessin les prioritats».

Avui admirem les runes de ciutats i construccions fetes a l'època de la civilització hispano-àrab, quan les idees eren prenyades de força. Diuen que llavors, als regnes de la península ja hi havia 40 milions d'habitants.

D. Sans



winterthur

Evolució dels plans de pensions a Espanya.

- " El sistema actual de reparto se va a hundir y las prestaciones van a ser muy bajas, aunque la gente pague altas cantidades durante su vida laboral ".

Gary S. Becker

(Premio Nobel de Economía en 1992)

La Vanguardia, 30.9.94

- " El Banco Mundial recomienda a los Gobiernos el establecimiento de " planes obligatorios de jubilación de administración privada " en combinación con coberturas mínimas de pensiones públicas ".

Michael Bruno

(Primer economista del Banco Mundial)

Cinco Días, 4.10.94

- " Winterthur destaca en el Ejercicio 1993 al gestionar los Fondos de Pensiones que obtuvieron una mayor rentabilidad en el año ".

Revista Ranking núm.69

Abril 1994

- " El Plan de Pensiones es el mejor instrumento de deducción fiscal del impuesto sobre la renta ".

Expansión, 4.10.94

***Ara cal que pensi en vosté mateix !!
Vingui a Winterthur.***

DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC

RECURSOS PÚBLICS I PATRIMONI

MOLTA gent es pot demanar, a partir del títol d'aquest article, sobre les raons que ens permeten relacionar avui els museus i, en general, les intervencions de salvaguarda, estudi i divulgació del patrimoni amb el desenvolupament econòmic dels pobles, en especial d'aquells que en disposen i han sabut revaloritzar-lo.

Costa creure que uns equipaments i unes activitats que normalment suposen molts diners a la col·lectivitat —les entrades no cobreixen més que una proporció molt reduïda de les despeses en inversió i manteniment— puguin arribar a generar indirectament beneficis externs gens menyspreables a la comunitat, tot i que difícils de quantificar.

Algú que hagi viatjat per Itàlia sabrà fins a quin punt el turisme cultural —aquesta dèria que agafa a massa creixents de població amb un cert nivell educatiu i cultural— és important per a l'economia del país.

Centenars de milers de persones, no sols a Itàlia sinó també a moltes altres ciutats i racons escollits del nostre país, viuen d'aquesta activitat i del conjunt de negocis (restaurants, hotels, agències de viatge, establiments de venda de records i postals, cases de fotografia, etc.) que hi va associat.

Algunes ciutats senceres, com Venècia, o contrades i poblacions més petites com Poblet o la vall de Boí, viuen principalment gràcies a disposar d'un ric patrimoni heretat que cal mantenir i conservar, i que l'escola i el món de la cultura primer, i els mitjans de comunicació i la indústria del turisme després, es dediquen a promocionar. Altres poblacions, com Avinyó (a la Provença, França) o Tàrraga, en aquest cas en menor mesura, basen la seva estratègia d'identitat, difusió exterior i desenvolupament econòmic en la promoció i realització d'un gran festival, que més enllà de generar ingressos directes posiciona en el mapa aquestes ciutats i la seva voluntat de diferenciació i innovació.

Costa creure que uns equipaments i unes activitats normalment suposen molts diners a la col·lectivitat



En altres casos, pensem per exemple en Girona, la remodelació urbana i patrimonial del centre històric en permet una nova valoració i desenvolupament econòmic. Aquest tipus d'estratègies poden alterar profundament l'estructura econòmica de ciutats o comarques en declivi. La mateixa UNESCO ha treballat des dels anys setanta amb la idea que el desenvolupament econòmic del Tercer Món no era possible sense partir del propi reconeixement i desenvolupament cultural.

Per això, no és estrany que l'anàlisi de l'impacte territorial i econòmic de les activitats culturals hagi merescut aquests darrers anys l'atenció especial d'alguns analistes i responsables públics. Les nostres societats desenvolupades tendeixen a substituir la producció agrària i de manufactures industrials, activitats en les quals som cada cop menys competitius, per productes d'elaboració més complexa, sovint idees i productes culturals. És com un nou «fons de comerç», un patrimoni no monetari, intangible, que permet la

creació de riquesa, de llocs de treball i d'activitat econòmica. En països com els Estats Units, on per cert el patrimoni és poc important, la indústria de la cultura i l'oci (musical, cinematogràfica, televisiva, etc.) és cada cop més important, tant en termes de capacitat productiva i exportadora com en generació de llocs de treball.

Però, més enllà de l'impacte econòmic, caldria analitzar també la incidència de les identitats culturals sobre les col·lectivitats nacionals. És a dir, de quina manera aquesta apreciació col·lectiva —la cultura com a vertebradora dels comportaments, les consciències i les identitats dels pobles— afecta a les polítiques culturals i patrimonials. La cultura ha servit al llarg de la història fonamentalment a dos tipus d'interessos ben diferents. D'un cantó, ha perseguit un objectiu d'ordre estètic, artístic —produir bellesa, expressar i comunicar emocions, satisfer determinades necessitats expressives, etc.— De l'altre, els grups i les classes dominants persegueixen,

potser inconscientment, un interès molt més prosaic i ideològic, la utilització de la cultura com a instrument de poder i d'obtenció de determinats consensos socials que els facilitin obtenir i mantenir-se en el poder. L'art i determinats aspectes del patrimoni han estat, en tot tipus d'èpoques i situacions polítiques, al servei de la interpretació del món que interessava els grups dominants. Els moviments nacionalistes, per exemple, han valorat l'art de les èpoques d'apogeu econòmic i polític dels seus pobles (que no per casualitat és el més ric!); els règims autoritaris, en canvi, han exercit la censura, afavorint un determinat tipus d'art no contestatari i quan ha calgut han destruït el patrimoni popular o històric que els era desfavorable; i en el cas de l'estat liberal, s'ha utilitzat el mercat per promoure el que interessava i s'ha marginat la resta.

Potser ens podríem preguntar, quina incidència té tot això en les formes de gestió del patrimoni i en les decisions d'invertir-hi econòmicament a casa nostra? La missió última dels museus i en general dels altres grans contenidors patrimonials (parcs arqueològics, monumentals, etc.) és l'estudi, salvaguarda, enriquiment, conservació, restauració i difusió dels béns patrimonials a la seva cura per tal que en puguin gaudir les actuals i futures generacions. Tanmateix, no sempre les prioritats d'inversió i programació pretenen un equilibri entre els diferents objectius teòrics abans esmentats. Els diferents responsables dels museus —del director als

conservadors i, especialment, els polítics—tenen diferents sensibilitats a l'hora de prioritzar, d'acord amb interessos legítims. Alguns preferiran invertir temps i diners en la producció de grans exposicions pròpies i en l'elaboració i edició luxosa de catàlegs per entesos (que competeixin en preu i qualitat amb els llibres d'art d'editorials privades), per tal de guanyar prestigi en el món professional, en lloc d'acceptar exposicions itinerants menys costoses. Altres cops, es tendirà a fer museus especialitzats pensats més per a ser visitats per especialistes, en lloc de bastir una bona xarxa de museus locals, didàctics, i arrelats al territori, però no tan prestigiosos als ulls dels polítics i dels tècnics.

Aquests darrers anys, la major pressió pública en demanda de rendibilitat social ha fet que assistíssim a un esforç per aconseguir una major assistència del públic. Els grans museus i centres d'exposicions, amb els seus responsables al capdavant, han aconseguit recursos per fer grans i atractius muntatges. El prestigi de la institució hi estava en joc i els èxits aconseguits són

Algunes ciutats senceres o contrades i poblacions més petites, viuen principalment gràcies a disposar d'un ric patrimoni heretat que cal mantenir i conservar, i que l'escola i el món de la cultura primer, i els mitjans de comunicació i la indústria del turisme després, es dediquen a promoció.

evidents (per exemple, l'exposició Cervantes al Museo del Prado). Mentrestant, però, el sistema territorial de museus resta desatès.

El govern espanyol es pot gastar milers de milions de pessetes per comprar la col·lecció Thyssen i col·locar-la al costat d'una de les millors pinacoteques del món, però no ajuda a ciutats intermèdies a formar col·leccions didàctiques i dignes amb els fons disponibles.

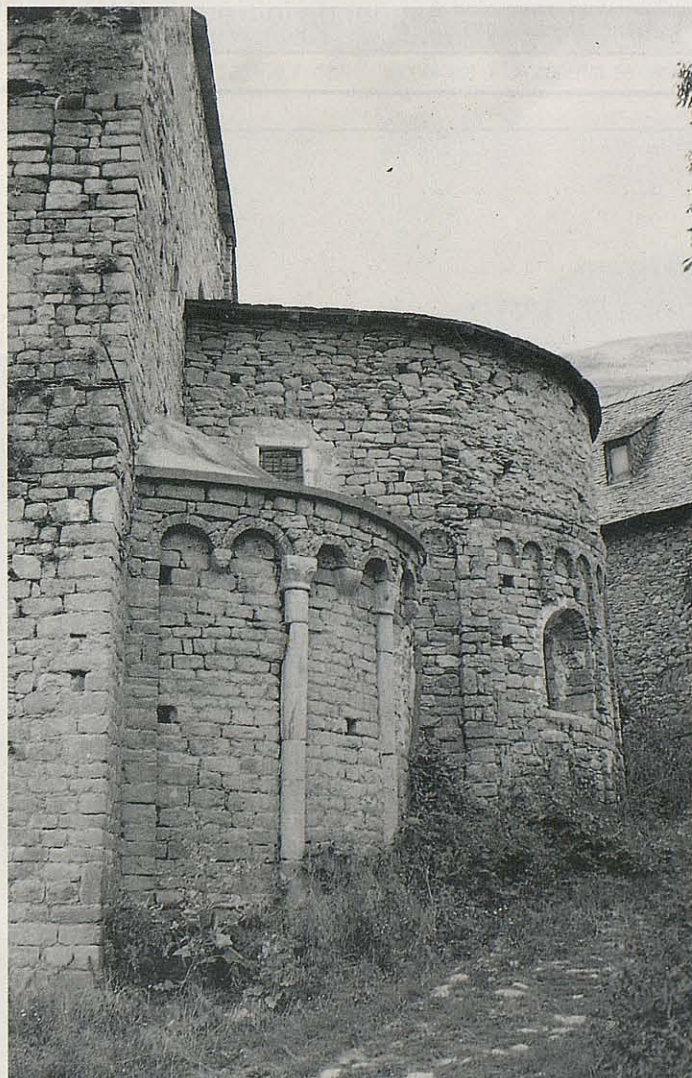
Les conseqüències de les decisions d'inversió són evidents i

potser no som prou conscients que l'estima i salvaguarda del patrimoni és fonamental per a la supervivència dels pobles, en especial en una època de creixents interdependències mundials. Qui perd els orígens, perd la identitat.

Lluís Bonet i Agustí

Universitat de Barcelona.
Centre d'Estudis de Planificació

Publicat a *Ressò de Ponent*,
núm. 119 de l'Ateneu Popular de Ponent,
Lleida.





Tota una garantia !

MILLOR SOFT

PROGRAMACIÓ

Gestió d'empresa i comerç. - Programació estandar i a mida
Adaptem els processos informàtics a les seves necessitats.

TOT PER LA INFORMÀTICA

Programació, multimedia, cad, consumible, etc...

CENTRE DE FORMACIÓ INFORMÀTICA

Un ordinador per alumne. - Professors especialitzats
Certificat acreditatiu en finalitzar el curs.

AVENTATGES MILLOR SOFT

Una ampla gama de productes - Preus competitius - Marques de primera línia
Proximitat al client - Entrega immediata - Professionalitat i servei

Avgda. de la Pau, 53 MOLLERUSSA Tel. 711 203* Fax. 711 218



SARJ-4, S.L. - Transports i Serveis

Indivil i Mandoni, 25 - 25003 Lleida - Tel. (973) 26 25 19 - Tel. (973) 27 49 66

UN BÉ AFEGIT PER A LES EMPRESES

GESTIONAR "NET"

La responsabilitat de les empreses amb l'entorn proporciona valors afegits que cal potenciar: millora d'imatge, competitivitat...

La implantació d'un nou model de gestió passa per la minimització de residus industrials. La producció incontrolada de residus industrials, l'abocament de les deixalles de productes que podien ser reciclats o reutilitzats és avui en dia un indicador d'ineficiència de l'empresa i no de benestar. Passar d'una manera antiquada de gestionar l'empresa a una de nova o «neta», i minimitzar els residus, considerant que un residu

pot convertir-se en un recurs en lloc de ser una deixalla que ha perdut valor econòmic i veient la protecció del medi ambient com un sector productiu més, com un bé afegit per a l'empresa, no només fa més competitives les empreses, sinó que redueix costos.

Estudis realitzats per l'OCDE estimen que l'adopció de mesures preventives de la contaminació incrementen els costos de producció en un 5% mentre que l'aplicació de

mesures correctores eleven els costos al 10-15%.

Associacionisme per a les empreses

No obstant això, aquesta nova situació que ha de fer compatibles la utilització dels recursos naturals amb el progrés (desenvolupament sostenible) representa un gran esforç d'adaptació per part de la petita i mitjana empresa que no té ni la tecnologia ni la capacitat de recerca



GESTIONAR "NET"

per posar-se al dia en temes medioambientals. L'associacionisme empresarial es revela com l'instrument per complir amb el compromís en la protecció del medi ambient.

A Catalunya hi ha actualment 80 associacions, hi ha 12 convenis en marxa i aquest any s'han realitzat 20 diagnòs de diferents sectors per analitzar com contamina cada un d'aquests.

El director general de Qualitat Ambiental del departament de Medi Ambient, Josep Lluís Fuentes, afirma que el delegat territorial ha començat a establir contactes per constituir una societat que fes la primera etapa de producció, perquè segons explica, «hi ha tecnologies netes que no són rendibles perquè no fan tot el procés, sinó solament una part».

Canviar les actituds

Per al conseller de Medi Ambient de la Generalitat de Catalunya, Albert Vilalta, la resistència a canviar cap a

un model de desenvolupament sostenible per part de les empreses i de la societat en general no és ja una qüestió tecnològica o econòmica perquè «la tecnologia existeix i econòmicament és possible», sinó psicològica i política. «Hem de canviar els hàbits adquirits per uns altres de més racionals. Els reptes que tenim no són ja tant d'actuacions com d'actituds, de canvi de mentalitat i d'una nova consciència. Les empreses han d'assumir la seva responsabilitat i no actuar només per les sancions. Han d'incorporar un responsable de Medi Ambient en el seu equip directiu i en els productes, incloure-hi el cost de la natura. A mesura que les empreses són més responsables amb el medi ambient guanyen en competitivitat».

Segons diferents experts en temes medioambientals, a Europa ja està entrant la nova filosofia d'una clara voluntat d'autosuficiència en la gestió de residus, avui en dia el tema més preocupant i complex perquè provoca conflictes interestatals. Més

que dictar normes rígides, a Europa la responsabilitat medioambiental funciona primer per una corresponsabilitat de tothom. El 5è programa de la CE, ha definit els reptes medioambientals europeus, aposta pel principi de col·laboració voluntària de les empreses, i Catalunya, segons el conseller Vilalta, «ha de fer seus aquests reptes amb una major credibilitat institucional, amb una transparència i exigència per part de l'Administració en el compliment de normes i amb una major conscienciació social que eviti la competència. En matèria de medi ambient no s'ha de veure qui ha fet més».

Els reptes del 5è Programa

El cinquè programa de la CE ha definit els reptes que preocupen Europa i que són el canvi climàtic, l'aire, la protecció de la natura i la biodiversitat o diversitat d'espècies, la gestió dels recursos hídrics, el medi ambient urbà, les zones costaneres i la gestió dels residus. Sobre l'es-

calament del planeta, s'han pres mesures per reduir les emissions de diòxid de carboni i hi ha un debat obert sobre si s'ha de posar una taxa o no; s'advoca pel manteniment de la biodiversitat; hi ha una persecució per recuperar les aigües continentals; sobre medi ambient urbà, Brussel·les pensa que la responsabilitat ha de recaure en les administracions locals i, finalment, en el tema de zones costaneres es vol anar cap a una gestió integrada dels 58.000 km de costa. El darrer aspecte són els residus.

Poca demanda de subvencions per produir net

Seguint la filosofia del 5è programa en la qual es basa l'actuació de la Generalitat, el conseller Vilalta explica que en l'aspecte de les tecnologies netes, l'actuació se centra en programes de subvencions per als que produeixin net. No obstant això, segons comenta Josep Lluís Fuentes, «no s'esgoten les partides pressupostàries destinades a fomen-

NETEJA VIDRES - POLIMENTS - NETEJA I MANTENIMENTS D'ESCOLES
ABRILLANTAMENT DE PISOS I LOCALS COMERCIALS
PRIMERA NETEJA D'OBRES I MANTENIMENTS DE COMUNITATS
NETEJA DE PARKINGS



NETEGES "LLEIDA" S.C.P.

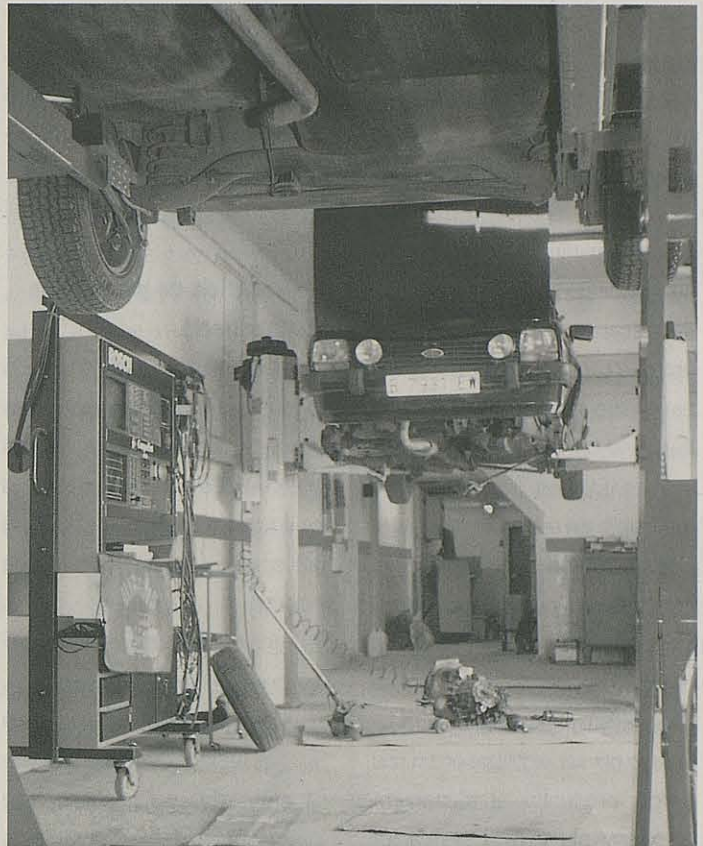
Indivil i Mandoni, 24, baixos - tel. 26 36 06 - fax 28 03 11 - 25003 LLEIDA

tar aquestes tecnologies perquè la gent té por. Quan algú demana canviar vol dir que incompleix». D'altra banda, la Generalitat està esperant que la CE dicti els darrers detalls per començar a concedir a les empreses les etiquetes ecològiques o Ecoetiquetes per als seus productes. El requisit per a la concessió de l'etiqueta és que els danys causats pel producte «des del bressol fins a la tomba», siguin inferiors als causats per d'altres productes semblants. La conselleria de Medi Ambient s'està plantejant, d'altra banda, crear una etiqueta catalana per aquells productes de matèries reciclades. En el tema del sanejament d'aigües s'està a punt d'arribar a un acord amb els empresaris per establir un cànon. L'objectiu és la depuració en origen. En qüestions del litoral si aquest any Catalunya ha perdut banderes blaves és «perquè tenim dades fiables», afirma el conseller. En l'aspecte del control atmosfèric hi ha ajuts a les empreses per posar-se al dia en la

matèria medioambiental i, com a darrer punt, s'ha iniciat a Catalunya la protecció de 144 espais naturals, un cop aprovada pel Govern la Llei sobre Espais Naturals.

Implantar un nou model de gestió

La gestió dels residus és ara per ara el repte més punyent a Europa pels conflictes interestatals que comporta, i també el més complex. El Parlament espanyol està discutint el projecte de llei de gestió de residus. De moment funcionen amb un decret legislatiu de 1991, que és l'actual normativa. La nova llei, l'àmbit d'aplicació de la qual serà pels residus originats i gestionats a Catalunya, va destinada a implantar un nou model de gestió que inclou dues premisses bàsiques: que els residus tenen propietari i que per tant són les empreses les que s'han de responsabilitzar del producte al final de la seva vida útil i que tot ha de ser recuperat i no pas eliminat. El nou model de gestió passa, doncs, per



Els residus tenen propietari

UN AL DIA



Mentre estigui de baixa.



AGRUPACIÓ MÚTUA

Agrupació Mútua
del Comerç i de la Indústria M.G.S.

Avgda. Dr. Fleming, 15 - 25006 LLEIDA
Tel. 28 16 13 - fax 26 23 70

La deixalla més
bona és aquella
que no s'ha
produït

GESTIONAR "NET"

una política de minimització de residus industrials, que no vol dir més que aplicar mesures organitzatives i operatives dins de cada empresa per reduir la producció de residus des de l'origen i reduir el consum de primeres matèries, aplicant, per les que quedin, la política de les tres R: Reciclatge (retorn de l'excedent al procés d'origen), Reutilització (per a l'obtenció d'un subproducte) i Recuperació.

Les formes de gestió dels residus passen per quatre etapes, de millor a pitjor. La reducció a l'origen, com a mesura preventiva, que és la millor política de gestió perquè la deixalla més bona és aquella que no s'ha produït, el reciclatge i la recuperació per ser reutilitzat en un nou procés productiu; el tractament optimitzat per canviar les característiques físiques, químiques o biològiques del residu i, finalment, la deposició al sòl.

Segons els experts, actualment hi ha la tecnologia suficient per minimitzar els residus i conside-

ren que el canvi cap aquest nou model de gestió comporta un bé afegit per a l'empresa, ja que la situa tecnològicament i econòmicament en una posició més competitiva.

Els beneficis de prevenir la contaminació

Una avaluació de 500 estudis d'indústries (tant indústries velles com instal·lacions d'alta tecnologia) mostra que els beneficis que obtenen les empreses en reduir els residus i prevenir la contaminació poden incloure:

- Un cost més baix de les matèries primeres i de l'energia.
- Un cost més baix de l'eliminació de residus i reduir la dependència del tractament de residus i dels equipaments destinats a l'eliminació.
- Reduir o eliminar la responsabilitat civil futura, en relació amb l'evacuació dels residus enterrats o a la contaminació que produeixen.



- Menys complicacions amb les normatives perquè a mesura que augmenta la responsabilitat dels empresaris per reduir residus també disminueix la seva responsabilitat davant la societat.
- Costos més baixos de funcionament i de manteniment.
- Menys perills per als empleats, els ciutadans i el medi ambient, menys despeses ocasionades per això, tant actuals com futures.

TM

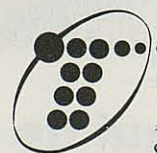
TELECOMUNICACIONS

Passeig de Ronda, 158

25008 LLEIDA

tel./fax (24 99 99

- Telèfons.
- Centraletes.
- Fax
- TMA (Telefonia Mòbil).
- Busca - persones.
- Tarificadors.
- Discriminadors.
- Accessoris.
- Venda i instal·lacions.



Distribuidor Oficial

MoviLine
Su servicio de Telefonía Móvil

**Gestionar "net"
nova imatge
i més avantatges
per a canviar**

- Reducció de costos de l'assegurament de responsabilitat.
- Millora de l'ambient laboral, la productivitat i la qualitat dels productes.

Tot això repercuteix, en darrer terme, en una millora de la imatge pública de l'empresa, davant una societat que cada vegada està més conscienciada en la necessitat de ser respectuosos amb el nostre entorn.

En aquests 500 casos, els residus es van reduir des d'un 85% a un 100%. Els períodes d'eixugament de la inversió van anar des dels tres anys fins a un mes i els mètodes emprats van ser la introducció de tecnologies en la línia de producció i modificacions dels processos mitjançant la substitució de les substàncies antigues per d'altres menys contaminants. Les tecnologies per realitzar alguns d'aquests canvis eren disponibles amb facilitat. D'altres van ser processos elaborats de nou pels propietaris que alguns van patentar i els van vendre o cedir a

d'altres. Així van resoldre els propis problemes i alhora van desenvolupar un nou producte.

Aplicació del pla de minimització a l'empresa

L'estructura d'un pla de minimització de cara a gestionar d'una manera diferent l'empresa passa per algunes premisses bàsiques. En primer lloc, cal un ple suport dels estaments claus de l'empresa, un convenciment del sector productiu i de la direcció sobre els motius de l'aplicació del nou pla i els objectius a assolir. En segon lloc, s'ha de crear la figura de responsable de residus. Aquesta persona ha de conèixer l'empresa, ha de tenir capacitat de lideratge per motivar el personal, ser un bon gestor i, sobretot, ha de tenir autoritat en l'organigrama de la companyia i temps per dedicar als temes medioambientals. En tercer lloc, caldria realitzar una auditoria medioambiental o Ecoauditoria, l'objectiu de la qual és analitzar la situació de l'empresa en relació amb

l'entorn i el compliment de la normativa medioambiental, establir les necessitats en aquest camp, determinar les mesures correctores i poder explicar a tercers les activitats de la companyia que facin referència a la protecció del medi ambient. Les auditories són un sistema de gestió intern i voluntari que ajuden les empreses a conèixer i corregir la seva situació ambiental. És important que les elaborin tècnics independents. En quart lloc, un pla de minimització passa per la formació d'un equip de treball que estigui motivat per col·laborar en el nou procés.

En l'etapa d'implantació del pla és essencial fer una classificació i separació de residus (classificar fluxos, aigües, emissions...). Aquesta informació s'obté de l'auditoria. Tot seguit s'han d'identificar les opcions existents per fer una minimització, jerarquitzar les alternatives sobre la base d'un criteri (modificació de processos?, substitució de matèries primeres?) per reduir els residus en origen. En un tercer moment, s'han

de reciclar els residus en el mateix procés d'origen, la qual cosa fa que si les empreses estan connectades gremialment, n'hi hagi unes que puguin aprofitar el material reciclat de les altres.

I, finalment, la quarta etapa seria la recuperació de materials valuosos.

A l'hora d'avaluar la rendibilitat d'aquesta nova gestió, s'ha de preveure, manifesta Josep Lluís Fuentes, «la millora del medi ambient, la salut laboral i la nova imatge de l'empresa, perquè la gent encara no se n'adona del que li costa l'actual gestió de residus».

Elisabeth Bonshoms

Publicat a *El Gestor*, núm. 13, del Col·legi Oficial de Gestors Administratius de Catalunya

Restaurant
Refugi de Viana

C/ Bobalà, 8 - tel. 22 03 64 - 25004 Lleida

LLEIDA IMPULSA EL DESENVOLUPAMENT RURAL D'EUROPA

Els projectes LEADER aspiren a una implicació, com més completa millor, per part de la població local en cada etapa del procés, a fi d'aconseguir unes motivacions reals.

El camp d'acció, però, és massa ampli i la població sovint està formada per nombrosos grups socials, amb interessos, preocupacions i recursos diferents.

A més, participar en aquests projectes pressuposa una implicació durable i exigent.



La Conferència Europea de Desenvolupament Rural, celebrada a Lleida els passats 26 i 27 de setembre, en el marc de la Fira de Sant Miquel i Eurofruit'94, ha pretès servir d'anàlisi i reflexió per tal d'impulsar l'avenç econòmic de les zones rurals a partir de les diferents iniciatives englobades en el denominat Programa o Iniciativa Comunitària Leader.

La conferència ha estat organitzada conjuntament pel Ministeri d'Agricultura, Pesca i Alimentació, la Conselleria d'Agricultura, Ramaderia i Pesca de la Generalitat, l'Associació Europea per a la Informació sobre el Desenvolupament Rural, la Fundació «La Caixa», la Diputació de Lleida i la Fira de Lleida.

L'objectiu de la trobada ha estat l'anàlisi de les innovacions realitzades en el medi rural a partir de la comercialització dels productes alimentaris promoguts pel programa Leader I. Aquest programa fou creat el 1991 per la Comissió de les Comunitats Europees, en el marc dels Fons Estructurals, amb el fi de cercar un model de desenvolupament per a les zones rurals d'Europa. El programa, de periodicitat

trianual, es dirigeix a aprofitar o estimular la creació d'iniciatives locals com a alternativa a activitats econòmiques en crisi.

Durant les jornades s'han analitzat aspectes com la innovació en la producció i comercialització d'aquests productes, així com la cooperació tecnològica per al desenvolupament, les estratègies de distribució i venda, el perfil del consumidor europeu de productes artesanals i les vies d'implantació de la producció alimentària de qualitat. També s'han avaluat, de forma global, les iniciatives que han concorregut al Leader I durant el trienni 1991-1994.

Exemplaritat

74 punts d'exposició i venda (un per cada grup Leader present), dels quals 45 pertanyien a l'Estat espanyol, han tingut l'oportunitat de posar en comú les seves experiències i crear relacions comercials entre ells que, d'altra banda i segons alguns dels reponsables, feia falta perquè els principals problemes han estat la manca de comunicació des que es va promoure la Iniciativa Comunitària. S'ha constatat, també, que la princi-

pal sortida d'aquests productes continua essent via turisme rural, a través de veïns que ja no viuen a la zona, o mitjançant botigues especialitzades.

Precisament l'estand anglès ha despertat l'atenció del públic pels nombrosos productes fumats que hi presentava en Simon McDonald, un escocès que representava els grups Leader anglesos. La seva firma, la McDonald's Smoked Produce, és situada a Gleniug, un poble de només 30 habitants, i a l'empresa hi treballen un mínim de sis persones durant tot l'any. A la factoria es treballen uns 500 productes elaborats, dels quals 300 són de peix i alguns de rars com el caimà. En McDonald s'ha dirigit a clients selectes, entre els quals destaca la família reial britànica.

El proper Leader II

Lleida ha presentat un total de 18 projectes per accedir al Leader II (1994-1997), del total de 34 que ha presentat tot Catalunya. D'aquests

es calcula que només uns 10 projectes seran seleccionats per a repartir-se els més de 2.000 milions de pessetes que rebrà Catalunya.

Les comarques que han presentat projectes són: l'Alt Urgell, Pallars Jussà i Sobirà (que ja van participar en el Leader I), Urgell, Solsonès, Noguera, Val d'Aran, Alta Ribagorça, un que agrupa la Noguera i Segarra nord, un per a les comarques de l'Alt Urgell, Pallars, Noguera i Garrigues, i l'últim, un que proposa una iniciativa per a les comarques objectiu 5B de Lleida.

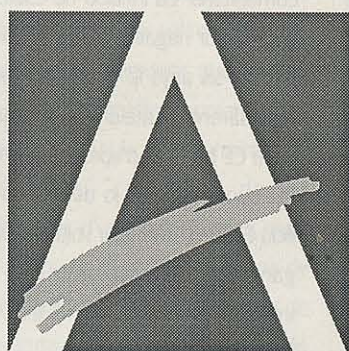
El Leader II es diferencia de l'I per l'exigència d'un estudi previ de dinamització i viabilitat, així com pels projectes a concretar, que hauran d'ésser innovadors i respondre més a l'economia productiva que a les inversions en equipaments i infraestructures. Aquests projectes finalistes rebran en ajuts de la CE, Estat espanyol i Generalitat el 40% de la inversió.



Els participants a la Conferència de Desenvolupament Rural i expositors van poder visitar les actuacions de la Iniciativa Leader I a Lleida, dutes a terme pel Consorci CEDER-Pallars. La inversió total en els dos Pallars, dins el Leader I, ha estat de 830 milions de pessetes, amb un finançament de la CE de 292 milions i la resta aportats per la Generalitat, Diputació de Lleida, Consell Comarcal del Pallars Jussà, Consell Comarcal del Pallars Sobirà, ajuntaments, particulars i altres entitats.

Les actuacions que es duen a terme dins el Leader I són les següents:

- Centre d'iniciació i formació en els esports d'aventura (Sort)
- Restauració de l'hàbitat piscícola del llac la Torrassa (la Guingueta d'Àneu)
- Àrea recreativa i embarcador de ràfting (Llavorsí)
- Centre d'Acollida d'Artistes (Farrera i Burg)
- Equipament turístic (Ribera de Cardós)
- Centre d'Informació Integrada del Pirineu (Consell Comarcal Pallars Jussà)
- Polisportiu municipal (la Pobla de Segur)
- Suport a la inversió de tallers artesanals (Patronat Comarcal per a la Formació Ocupacional)
- Organització de l'oferta comercial (Fundació Sinergia)



AGUSTÍ

ferreteria i pintures

AGUSTÍ QUERALT, S.L.

Ramón Llull, núm 3 - Tel (973) 22 30 33
Fax. (973) 22 31 36 - 25008 LLEIDA

ENTREVISTA

ANTONI SUBIRÀ I CLAUS

Conseller del Departament d'Indústria i Energia de la Generalitat de Catalunya

"CREAR UN ENTORN FAVORABLE PER A LES EMPRESSES"

—En darrer terme, els industrials no són altra cosa que empresaris i aquests pateixen uns problemes prou específics als quals les mesures aportades per CIU als pressupostos estatals donen unes primeres respostes adequades. ¿Com es podria crear un clima favorable a la missió de l'empresari com a màxim generador de llocs de treball de què disposa un país?

—El marc de la Unitat Europea actual imposa fortes restriccions als ajuts directes a les empreses per tal de defensar la lliure competència.

Cal tenir en compte, a més, que la indústria catalana està formada en un percentatge molt elevat —de l'ordre del 90%— per empreses amb un nombre de treballadors inferior a 50. Algunes són extraordinàriament dinàmiques i exporten, creen llocs de treball i generen beneficis, que és la manera de garantir-ne la continuïtat. Per tal que puguin competir en una economia oberta, que no pot imposar barreres, cal, doncs, crear un entorn favorable per a les empreses basat a dotar-les de les infras-

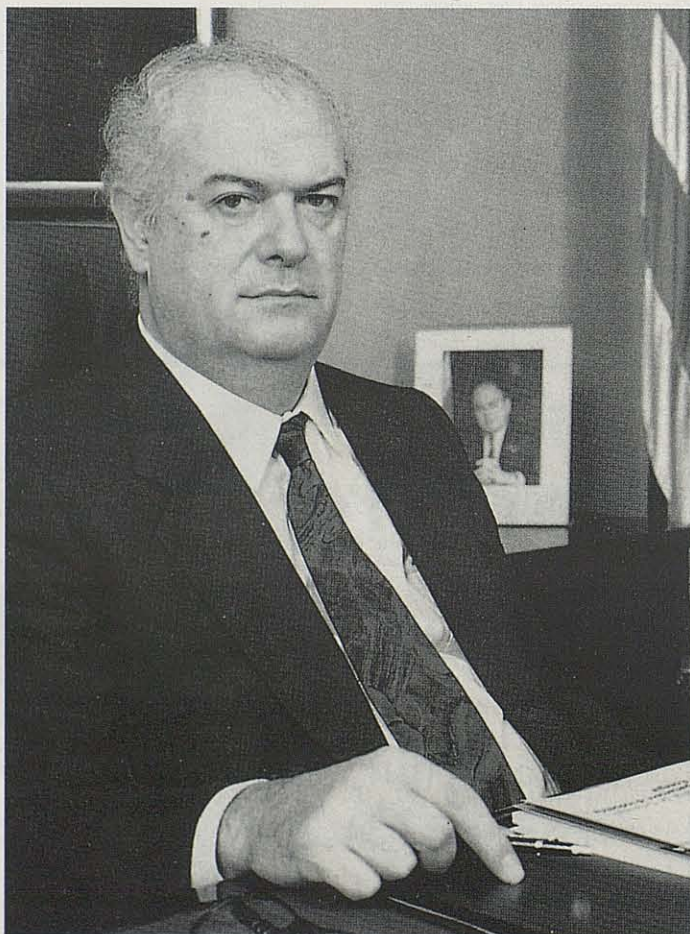
tructures avançades i especialitzades que necessiten per desenvolupar la seva activitat en millor condicions. És allò que anomenem *entorn proper*.

Ara bé, cal també que les empreses es moguin en un marc macroeconòmic favorable i de tipus d'interès comparables a la resta de

països europeus, de mercat laboral i de cost de l'energia també comparables i, d'altra banda, que la fiscalitat aplicada a les empreses sigui un instrument incentivador de la inversió productiva en comptes d'un fre.

Aquest entorn macroeconòmic és competència de l'Administració central i cada cop més ho serà de la Unió Europea. Fins ara el Govern de l'Estat no ha tingut una sensibilitat especial cap a les empreses. Entre 1986 i 1992 el creixement del tipus d'interès espanyol ha estat entre dos i tres punts per sobre de la mitjana comunitària. La inflació ha estat un altre factor negatiu, atès que en els darrers sis anys la diferència acumulada entre Catalunya i la mitjana de la CE ha estat d'aproximadament 20 punts. Ara bé, jo detecto en el nou Govern una millor voluntat i més ganes de dialogar amb tots els interlocutors, i això permet tenir esperances.

—S'ha afirmat que la millor riquesa de Catalunya és el seu capital humà. ¿Considera que la resposta



**No hi ha dubte que les
empreses són, per sobre de
tot, allò que són les persones
que les formen**



que els catalans donem a la present situació respon a les expectatives amb què hom comptava amb vistes a preparar un futur més esperançador?

—No hi ha dubte que les empreses són, per sobre de tot, allò que són les persones que les formen i que l'estructura humana és en molts casos un factor determinant de l'avantatge competitiu de les empreses d'una determinada regió o sector. La productivitat és una de les condicions de la competitivitat de l'empresa, i l'atenció als costos és certament important, però no l'única qüestió a considerar.

La competitivitat és un concepte més ampli, d'abast fins i tot cultural,

que cal que afecti la configuració de la mateixa estructura empresarial i que, per tant, condicioni les estratègies directives de les empreses. La competitivitat de les empreses depèn cada cop més d'allò que s'anomena *activitats intangibles*: l'organització, l'estratègia, la cultura, la capacitat de definir i arribar a economies d'escala, la imatge, l'atenció al client, les marques i el disseny, però, darrera de tot això, depèn de la qualitat del capital humà.

Catalunya és una regió innovadora i amb futur. Un recent informe *Monitor Fast* de la Comunitat situa Catalunya amb el grup de regions innovadores, per bé que no

sigui creadora de tecnologies. D'altra banda, és una regió atractiva per a la inversió estrangera que ha valorat, en primer lloc, l'ètica del treball i l'alt nivell d'especialització tècnica.

—Cal esperar que aviat s'haurà de preparar el període postcrisi. ¿El panorama resultant presentarà unes línies oposades a les actuals, o convindrà tan sols una adequació creixent a un canvi de rumb no massa acusat?

—Els darrers anys han canviat moltes coses. La tecnologia ha ofert noves possibilitats, especialment de comunicació i control. La demanda s'ha fet més rica i s'ha sofisticat. S'ha

ampliat l'horitzó geogràfic i la competència s'ha mundialitzat i han aparegut amb força els països del sud-est asiàtic.

La major competència, combinada amb les noves tecnologies de la informació, ha provocat l'aparició de noves tecnologies de producció, la informatització dels processos, l'enorme importància de la qualitat i la sistematització de les innovacions i millores incrementals en els processos.

Les conseqüències de tot això són importants. S'han produït canvis obligats en les estructures organitzatives de les empreses, canvis en l'organització del treball, desajustaments en el mercat laboral, pressions sobre la rigidesa de les plantilles, noves necessitats de qualificació i, sobretot, la revalorització dels coneixements i de la iniciativa de l'home a tots els nivells de l'empresa.

Pel que fa a l'Administració, en relació amb el sistema productiu territorial, es presenten nous camps d'actuació possibles, més enllà de les infraestructures tradicionals, sobretot en la formació i els serveis tecnològics. Cal que contribueixi al *savoir faire* del territori i a millorar-ne l'organització.

—D'acord amb aquesta circumstància, ¿sobre quins pilars caldrà sostenir la política industrial del Govern català?

—Essencialment, els pilars bàsics de la política industrial del Govern de la Generalitat es poden agrupar en quatre. En primer lloc, la creació

ENTREVISTA



En l'àmbit de les infraestructures comercials, els ajuts a l'organització de certàmens firals també han estat una actuació molt positiva.

sistemàtica d'infraestructures avançades i especialitzades al servei dels diferents sectors industrials com el Laboratori General d'Assaigs i Investigacions, l'Institut d'Investigació Aplicada en l'Automòbil, els centres tecnològics, etc.

En segon, la promoció del comerç exterior, per mitjà de la Direcció General de Promoció Comercial i del COPCA, que compta amb 30 oficines en tot el món.

En tercer loc, la difusió territorial de la indústria, que té com a objectiu promoure i incentivar les inversions

industrials en les comarques en regressió demogràfica o que han patit processos de pèrdua de sectors industrials, o també en aquelles que no tenen tradició industrial però que disposen de bons terrenys industrials i de bones comunicacions.

En quart lloc, la prestació de serveis a les empreses, considerats com a prioritaris, atès que són sempre escassos i cal escollir. Entre aquests es poden citar els programes d'estalvi i eficiència energètica, de qualitat, d'assessorament d'empreses, etc.

—Potenciar el teixit industrial és un objectiu compartit per tothom, però la unanimitat és més difícil d'assolir entre els especialistes arribat el moment d'aplicar les mesures adequades. ¿Podria enumerar els criteris que informen l'activitat del seu Departament respecte a això?

—El Departament d'Indústria i Energia ha volgut donar a conèixer a tothom, tant als seus usuaris com a les persones que hi treballen, els criteris que han d'informar la seva activitat. Amb aquesta finalitat s'ha elaborat un document d'objectius en el qual han estat sintetitzats. Són els següents:

* Identificar les necessitats de les empreses catalanes a través del diàleg proper amb els diferents sectors i del coneixement dels factors que afecten la seva competitivitat local i internacional.

* Assegurar que aquestes necessitats siguin tingudes en compte pels governs català, estatal i comunitari.

* Crear un entorn favorable a les iniciatives empresarials i fomentar la competitivitat, la innovació i l'excel·lència en totes les manifestacions de l'activitat industrial.

* Reduir els desavantatges competitiu que afectin la indústria de Catalunya, potenciar-ne els avantatges, i facilitar l'accés de les seves empreses als mercats mundials.

* Impulsar i afavorir un desenvolupament industrial més equilibrat territorialment.

* Promocionar el desenvolupament dels recursos energètics catalans i assegurar que les necessitats energètiques siguin cobertes amb el mínim cost.

* Mantenir i millorar la seguretat de les instal·lacions industrials vetllant per l'estricta compliment de les disposicions vigents.

* Incorporar criteris medioambientals al disseny de les polítiques, i assegurar que la política de protecció del medi ambient reculli adequadament el seu impacte a les empreses.

* Reduir les càrregues burocràtiques i administratives de les empreses.

* Gestionar i formar el personal del Departament d'Indústria i Energia per tal que pugui proporcionar un servei professional, d'alta qualitat, cordial i adequat a les necessitats del públic, d'acord amb els conceptes moderns d'atenció a l'administrat.

—El reequilibri del país passa necessàriament per industrialitzar les

**"Cal revaloritzar els
coneixements i la iniciativa de
l'home a tots els novells de
l'empresa"**

comarques que en els darrers anys han perdut població i per tant pes específic. Tanmateix, atesa la recessió actual, ¿com es pot donar un nou impuls a aquesta dinàmica?

Descartada la possibilitat d'ajuts mitjançant els Fons Estructurals de la Comunitat, excepte en les zones objectiu 2 del FEDER (zones en regressió industrial), atès que cap comarca catalana no està inclosa en les zones objectiu 1, o zones subdesenvolupades, només queden les actuacions del Departament en tot allò que hem anomenat *entorn proper*. A banda d'actuacions horitzontals, independents del component territorial, es disposa d'un programa específic.

En aquest sentit, el programa de difusió territorial promou tres tipus d'actuacions: els ajuts a les inversions per al reequilibrament territorial, els ajuts a la reconversió de determinades empreses i les accions de promoció de localització d'empreses.

—La col·laboració entre la Conselleria d'Indústria i els consells comarcals presenta a hores d'ara un ampli ventall de realitats. ¿Què hi ha previst de dur a terme a curt i mitjà termini no ja tan sols per tal de mantenir la tendència actual, sinó també, si això és possible, per superar-la?

A part de la tasca d'informació a les empreses que realitzen els consells comarcals, la col·laboració d'aquests ens amb el Departament d'Indústria i Energia i, en particular, amb el CIDEM és molt positiva. Cal citar-ne l'edició i la distribució dels butlletins d'informació empresarial, els diferents catàlegs sobre oferta de sòl i localització industrial, els convenis per a la recollida de dades sobre empreses de diferents comarques, l'organització de jornades sobre temes específics d'interès empresarial, etc.

En altres àmbits, com l'energètic, la col·laboració ha estat també molt profitosa. Com a exemple podem citar el conveni signat amb l'ICAEN per

a la producció i utilització d'un combustible vegetal al Maresme en autobusos urbans, els ajuts a l'electrificació rural, etc.

En l'àmbit de les infraestructures comercials, els ajuts a l'organització de certàmens finals també han estat una actuació molt positiva.

Antoni Plaja i Mateu

(Extracte de l'entrevista publicada a *Món comarcal*, núm. 13. Secretaria general de la Presidència Generalitat de Catalunya).

materiales para la construcción

Gregori, S. L.



AVDA. ALCALDE RECASENS, 22 - TEL. 23 23 38 - FAX 23 85 30 25005 LLEIDA

Tot per la calefacció



MARKETING

TAMBÉ, O MILLOR, EN TEMPS DIFÍCILS



ANALITZANT campanyes i anuncis de les dues darreres crisis, al 76 i al 82, hom troba uns conceptes que es repeteixen i que es destaquen com a vàlids per a diferents missatges: clàssic i bàsic.

La crisi ens torna seriosos i ens «bunkeritza», ens tanca a casa. Clàssic i bàsic és la regla. A les lectures, la música —què me'n dieu de l'èxit del cant gregorià?—, la roba... una moda ascètica emergeix amb tota convicció. Hi ha gent que comunica que «no gasta perquè és moda». El boom del bricolatge fou, precisament, pels volts del 76. El que coneixem actua com a vacuna de les innovacions. «Sentit comú, organització i força de voluntat», com deia *El País*.

Al mateix temps, els que des de sempre han emprat la paraula «estalvi» als seus missatges han d'esforçar-se a fer matisacions. «Pastas Gallo» fou dels més matiners, i en un anunci auster de disseny, a pàgina sencera de la premsa diària, deia que «per tal de contribuir a no deteriorar l'economia domèstica» congelaria els preus durant sis mesos. Al Nadal, Moulinex matisà el missatge per al microones: ha substituït la família en festes i els regals per una parella on tots dos treballen, tot rematant-ho «cada vez más gente come en casa».

Els valors a afegir als productes o serveis, a més del clàssic-bàsic, poden entendre's si hi cap una breu reflexió. Pràctic, assequible, proper, protecció, estabilitat, seguretat... Aquests valors, transmesos cap a un

univers o entorn familiar, poden captar públic sempre que s'estigui disposat a la coherència dins l'empresa i, potser, a alguna diversificació de l'activitat dins el mateix establiment. Si hi ha uns valors que demana un públic en relació a un servei o un producte, negar-los és posar en evidència una predisposició a la no supervivència empresarial. No n'hi ha prou amb fer rebaixes perquè tothom en fa: cal comunicar intencions afegides.

La percepció d'una situació sòcio-econòmica origina un prendre consciència de les actituds i valors que el públic exigirà. Es conformen així una sèrie d'hàbits de consum que transcendiran la durada de les crisis en el temps, i seguiran vigents amb la seva pròpia tendència, amb el forat de mercat encetat. Superades les situacions, els productes o serveis ofertats en temps de crisi sobreviuran amb innovacions i millores (és l'exemple del bricolatge, que dona oportunitat als kit de muntatge, amb una evolució impensable).

Aquest retrobament d'hàbits, un cop determinats a cada activitat, plantejarà una sèrie d'oportunitats a desenvolupar, que s'hauran de calcular com una solució de continuïtat més que com una anècdota de supervivència immediata.

Alguns exemples per a reflexionar:

—Abstenir-se d'allò superficial i superflu, juntament amb la recuperació de l'estalvi a la recerca de seguretat, dona oportunitats a la medicina privada en cadena, assegurances, mútues, pensions...

**Superades les situacions,
els productes o serveis ofertats
en temps de crisi sobreviuran
amb innovacions i millores.**

—Sortir menys de casa, junt a l'hàbit de bunkeritzar-se, dona oportunitats al manteniment de la llar, bricolatge, begudes, aperitius, plats cuinats, menjar per emportar, llibres, publicacions, música, jocs... (i, si les coses s'animen, potser a productes per a nadons!)

—Com a conseqüència, no canviar de cotxe suposa mantenir el que es té, donant oportunitats al mercat d'accessoris, recanvis, reparació en general, pneumàtics, carburació, xapisteria, pintura, segona mà...

—Reconsiderar les vacances porta a sortides més freqüents de cap de setmana, amb un fort valor a la proximitat. Es donen oportunitats per a les excursions curtes, recuperació de productes naturals o autòctons, típics, artesanals, recuperació de paratges, oci no dinerari, deno-

minacions de qualitat, d'origen...

—Exigir durabilitat als productes porta associada la idea de qualitat. Es poden citar oportunitats a les robes duradores sofoertes, pràctiques, còmodes, paraments de la llar, roba d'estar per casa, colors blancs i negres, llanes...

En definitiva, qualsevol conjunció de valors i actituds detectats entre el públic, definirà uns hàbits que aniran més enllà de la durada de la crisi. És un d'aquells moments en què el marketing entra per si sol, atès que és més barat saber on estem que fer sonar les campanes de la publicitat tradicional davant un públic sord.

A diferents públics interessen diferents coses. Sabrem «decidir» ampliar el nostre públic en benefici de la supervivència de l'empresa?

D. Sans



**En definitiva, qualsevol
conjunció de valors i actituds
detectats entre el públic,
definirà uns hàbits que aniran
més enllà de la durada de la
crisi.**

ELECTRO**K**IT S.L
LLEIDA

- Assessorament en bio-construcció.
- Detecció de camps magnètics i electromagnètics.
- Sistemes de protecció, desconexió i presses a terra d'alta seguretat.
- Instal·lacions i reformes elèctriques.

C/ Músic Vivaldi, 31 - Tel. Fax. : (973) 26 04 29 - 25003 Lleida

ENTREVISTA

"L'EMPRESA FAMILIAR TÉ UN TRACTE FISCAL DISCRIMINATORI"

**Un repàs als diferents àmbits de l'empresa familiar,
de la mà d'un expert empresarial:
dimensió, viabilitat,... discriminació?**

FERNANDO Casado, Director de l'Institut de la Empresa Familiar és catedràtic d'economia de l'empresa i ex-degà de la Facultat d'Econòmiques i Empresarials de Barcelona, càrrec que deixà el 1993. Com a expert empresarial, el professor Casado destaca la discriminació que afecta els nostres empresaris familiars pel desfavorable tracte fiscal que reben en relació a altres països. Casado creu que la crisi econòmica ha tocat fons i situa l'inici de la recuperació en el darrer trimestre d'aquest any.

P. Hi ha indicadors, com l'augment lleuger del PIB el tercer trimestre, que diuen que comencem a sortir de la crisi, i des de fa setmanes es repeteixen les impressions sobre el fet que la segona meitat de 1994 pot

marcar l'inici de la recuperació. Està d'acord amb aquest pronòstic?

R. En general sí. Però serà a mitjans o a finals de 1994, ara no ho podem saber. Hi ha un període de sis mesos que pot demorar el ressorgiment econòmic, però hi ha també una sèrie d'índexs que assenyalen que no hi haurà una major baixada de la recessió, sinó una estabilització del moment econòmic. Sobre la recuperació, jo m'inclino més pel setembre-octubre de 1994 que abans. En conjunt, crec que hem arribat al fons de la recessió.

P. L'ajust empresarial, creu que s'ha fet ja en bona part, o que seguirà durant molt de temps?

R. Penso que encara seguirà, potser no amb la mateixa intensitat, però continuarà en el proper any,

perquè això és un «efecte dòmino», en què el tancament d'una sèrie d'empreses comporta el tancament posterior d'altres, i penso que aquest efecte encara no s'ha acabat. Hi haurà nous reajustaments de plantilla, i més aprofitant les noves mesures laborals, per la qual cosa m'inclino a pensar que es produirà un creixement de l'atur en els propers mesos, i que després entrarem en la reactivació.

P. Aquesta reactivació vindrà donada per factors interiors o per l'arrossegament d'altres països que ja estan reactivats?

R. Tots dos factors hi jugaran. Interiorment, estem en un cicle, i aquest comporta que una sèrie d'empreses tanquin i que les que queden tinguin una opció més gran

a un major volum de vendes; això és la pròpia dinàmica del cicle. Aleshores, aquestes empreses que tenen un increment de vendes per aquesta raó són les que comencen a reactivar el tema, i a partir d'aquí remunten el cicle. Aquesta vegada l'Estat poc podrà fer, perquè aquest cicle es recuperi, perquè té un pressupost molt ajustat, per la qual cosa, tot l'esforç l'ha de fer l'empresa privada. Ha de ser, doncs, l'empresa privada la que faci de motor de reactivació. Però estem tan integrats en el món occidental que difícilment podrem fer una reactivació sense que els països propers i relacionats amb nosaltres no la facin també; en aquest sentit, crec que hi ha una sèrie d'índexs que expliquen una reactivació als Estats Units, a Anglaterra, a França i a Alemanya.

La flexibilitat laboral dona als empresaris una flexibilitat d'actuació que els permet afrontar programes, inversions i situacions sense una càrrega important com era tota l'estructura laboral.



P. Competitivitat és l'eterna qüestió. Som ara ja competitiu, després de tres devaluacions de la pesseta en un any?

R. La competitivitat és una paraula que s'està utilitzant molt i que en cada sector és diferent. Parlant genèricament, la devaluació afavoreix la competitivitat a curt termini, perquè a llarg termini, en una balança en la qual les importacions són més rellevants que les exportacions, està clar que aquestes importacions incrementen els preus i redueixen els bons efectes de la devaluació a curt. En conclusió, penso que si aquest avantatge inicial no es recolza en una productivitat estructural, quedarà diluït.

P. L'actitud de l'Executiu d'acabar imposant una reforma del mercat

laboral, malgrat la vaga general, creu que és positiva per a la marxa de l'economia?

R. Opino que sí. La flexibilitat laboral dona als empresaris una flexibilitat d'actuació que els permet afrontar programes, inversions i situacions sense una càrrega important com era tota l'estructura laboral. Malgrat això, també cal dir que la situació particular dels treballadors afectats és més difícil que la que tenien abans, i crec que per això l'Estat, d'alguna forma, ha de dictar mesures per afrontar el problema d'un percentatge d'aturats permanents. Però per a mi, és totalment positiu que les empreses puguin fer programes sense cap càrrega estructural tan fixa com la que tenia fins ara, amb uns costos salarials que eren pràcticament invariables.

No crec, però, que la rebaixa dràstica dels salaris sigui bona idea, no sóc partidari de la «taiwanització» de l'economia. Però també hi ha un problema d'estructuració dins la pròpia empresa per tenir més productivitat. Calen uns programes de formació i d'inversió a nivells mitjans, s'han de potenciar els sectors que cada vegada funcionen més integrats, buscant que la integració d'un determinat sector tingui un valor afegit suficientment important com perquè les localitzacions i els salaris d'altres zones del món no l'afectin.

P. El Departament d'Indústria i Energia acaba de publicar un estudi sobre la fiscalitat de l'empresa familiar. Com afecta la fiscalitat espanyola a la competitivitat de l'empresa familiar catalana?

R. Hi ha una sèrie d'impostos que són discriminatoris respecte a altres països, i això queda palès en l'excel·lent estudi del professor Albi promogut pel Departament d'Indústria i Energia. No dic que siguin impostos justos o no, aquí entrariem en el tema de la redistribució social, però, per exemple, tenim l'impost del patrimoni, que fa que els titulars de les empreses tinguin un impost addicional que no tenen en altres països; tenim un impost de successions que a diferència del d'altres països, afecta el patrimoni productiu, i aquesta és una de les causes de la desaparició de l'empresa familiar. Pensem que normalment una transmissió de pare a fill ve a costar un 33% del valor de l'empresa, i això la desestabilitza totalment. Arriba un moment que l'empresari

ENTREVISTA



A mesura que anem baixant en dimensió d'empresa, hi podem trobar problemes, precisament perquè hi ha una manca d'estructura de la pròpia empresa per afrontar una política de disseny adequada.

familiar es planteja vendre a d'altres socis o bé tancar, abans de continuar amb aquesta càrrega. Després tenim la doble imposició de dividends, que fa que els beneficis que vinguin de les empreses estiguin doblement carregats; després tenim la fórmula de la transparència fiscal, que no hi és enlloc del món, etcètera. Tot això fa que hi hagi una desmotivació de l'empresari, perquè té un marc fiscal que en aquest moment és bastant carregós en comparació amb altres països. Hi ha empresaris que per aquesta càrrega fiscal, i també per l'impost sobre el sòl, per l'Impost d'Activitats Econòmiques, per l'IBI, etc. es plantegen que els surt més a compte muntar la fàbrica a Perpinyà que no aquí, a Catalunya.

P. L'empresa familiar, tan arrelada a Catalunya, té diversos fronts problemàtics: dimensió, penetració internacional, tecnologia, problema generacional, aspectes fiscals, etc. Quina ordenació d'aquestes prioritats estima més convenient?

Normalment una transmissió de pare a fill ve a costar un 33% del valor de l'empresa, i això la desestabilitza totalment.

R. Més que un ordre, jo esmentaria dues o tres prioritats que crec que són les importants. D'entrada, el marc legal no és el més adient, pels impostos que acabo de comentar; després, el problema de l'obtenció de fons financers per crear la dimensió adequada, que aquest també és un altre problema, perquè l'empresa familiar no vol deixar el control de la societat, i això fa que no pugui acollir-se a unes determinades condicions ni fonts de finançament. Quant a la reposició de productes i a la qualitat, l'empresa familiar, en general, no presenta problemes, ja que sol tenir l'avantatge de la qualitat dels seus productes. Tampoc no crec que en tecnologia estiguin desfasades, perquè no regategen esforços per invertir. El que està clar és que pel que fa a l'esperit de recerca, d'R+D, jo diria que per un costat el marc legal tampoc no és l'adequat, pel màxim de desgravació que hi ha del 25%, i en segon lloc opino que no és un problema de l'empresa familiar, sinó de l'empresa espanyola en general.

P. Exportar és encara per a molts empresaris una qüestió conjuntural, i no diguem crear instal·lacions permanents a l'estranger. Com creu que s'hauria d'actuar tant per part de les empreses com de les administracions per potenciar la internacionalització?

R. A nivell empresarial, la gran empresa familiar ja té aquesta mentalitat; de les que jo conec, quasi totes tenen ja relacions, «joint-

ventures» o acords amb altres països. És una dinàmica de mercat que no té cap altra sortida, perquè la dimensió cada vegada és més important per poder ser competitiu, i no tant pel problema de rendibilitat, sinó pel volum de «cash flow». Sovint una empresa familiar és més rendible que una gran empresa, el que passa és que la gran empresa genera una magnitud tal de «cash flow» —encara que sigui en percentatge menys rendible— que li dóna la possibilitat d'anar comprant i d'anar eliminant competidors. Crec que d'això hi ha una consciència de part de l'empresari, i que l'administració pública també està començant a fer coses. Penso que hem entrat bastant tard, fa molts anys que s'hauria d'haver fet. L'Administració espanyola s'ha obert fa relativament poc a l'estranger, i això ha fet que hàgim arribat al mercat internacional tard. Crec que en aquest moment la mentalitat ja la tenim, i el que falta, en el cas de l'Administració, és que sigui selectiva amb aquelles empreses que puguin tenir una possibilitat d'obrir mercat a fora.

P. Quin tipus d'ajuts creu que haurien de donar les administracions i quines polítiques industrials haurien d'aplicar?

R. Un país que té 40 milions d'habitants ha de tenir una base industrial per poder estar al nivell que està. Tothom és conscient que en aquest tema ha d'haver-hi un reforçament de les polítiques industrials, perquè és molt difícil

Només el 17% de les empreses familiars arriben a la tercera generació, i el 33% no passen de la primera.

mantenir un país de la nostra població sense una indústria mitjanament forta. A partir d'aquí, s'han de fer els ajuts necessaris per consolidar els sectors i les empreses que siguin competitives. Penso que no han de ser ajudes genèriques, sinó que han de ser ajudes puntuals, o almenys amb estructures que donin suport a les indústries per consolidar-se. A una empresa que pugui ser competitiva se l'ha d'ajudar en el seu pla de reestructuració.

P. Creu que els resultats de l'acord del GATT seran positius per al nostre país?

R. Sóc partidari del lliure canvi i de la liberalització del comerç, encara que això pot comportar a determinades empreses o sectors una competitivitat difícil de superar. No obstant, des del punt de vista del ciutadà, està clar que l'obertura d'una competitivitat internacional, com la de la Ronda Uruguai, forçosament l'ha de beneficiar a mig termini, perquè pot afavorir el creixement dels nivells d'activitat i de productivitat, encara que pugui repercutir en una sèrie d'empreses que, amb aquesta liberalització, no siguin suficientment competitives.

P. Creu que el paper dels sindicats espanyols està a l'alçada de les actuals circumstàncies econòmiques?

R. En aquest moment no trobo adequat el plantejament dels sindicats. Crec que els sindicats tenen també la necessitat de plantejar un diàleg més obert sobre les realitats

econòmiques, i entenc que en aquest moment, dissortadament, aquestes realitats econòmiques fan que s'hagin de qüestionar una sèrie d'aspectes que fins ara eren inqüestionables des del punt de vista sindical.

P. Fins a quin punt la gent jove o les noves generacions es fan càrrec de les empreses dels seus pares. O dit d'una altra manera, quina és, la continuïtat dins una empresa familiar?

R. Nosaltres tenim estudis que diuen que només el 17% de les empreses familiars arriben a la tercera generació, i el 33% no passen de la primera. Hi ha molts factors, però aquestes són les realitats, com la crisi de dimensió, el problema impositiu, que desmotiva la continuïtat i, de vegades, el fet que els fills no volen seguir, i sovint l'empresa continua, però no a nivell familiar, perquè per aquestes dimensions fa que es vengui una part de l'empresa.

P. Quin és el disseny dels productes de l'empresa familiar?

R. Les empreses sòcies de l'Institut, tant a nivell de disseny de producte com a nivell de funcionament, estan en primera línia. A la Junta Directiva hi tenim empreses molt avançades que no tenen res a envejar a empreses de nivell internacional. Ara bé, possiblement a mesura que anem baixant en dimensió d'empresa, hi podem trobar problemes, precisament perquè hi ha una manca d'estructura de la pròpia empresa per afrontar

una política de disseny adequada. Aleshores, crec que és molt positiu el que fa la Generalitat en el sentit de crear centres de disseny i centres de recolzament a aquestes empreses perquè realment puguin suplir la manca d'estructura pròpia.

P. És possible i desitjable que la inversió estrangera torni a Catalunya en la forma que ho va fer a mitjans dels anys 80?

R. Coincideixo amb el president Pujol en el sentit que Barcelona, i Catalunya en general, és un eix econòmic i geogràfic privilegiat, i això independentment del fet que hi ha moments cíclics dolents, com ara, que estem en recessió. Aquest eix és fonamental dins el context del sud d'Europa. Opino que, a mesura que hi hagi una reactivació a nivell mundial, Catalunya segueix tenint les condicions geogràfiques, econòmiques i socials com perquè hi hagi una inversió estrangera important, que és molt beneficiosa.

**Albert Bassols
Elena Domínguez**

Publicat a Revista d'Indústria, núm. 1,
Departament d'Indústria i Energia
Generalitat de Catalunya

**OFERTA
EXCLUSIVA**

16.500.-



**Aspirador de
1000 w. amb
equip complet**

**GESCO
DISTRIBUCIO**

*Aspiradors,
fregadores,
escombradores i
equipaments de neteja*

**C/ Ermengol VI, 2
Tel. 22 18 65
LLEIDA**

«Els cargols només són la
“publicitat” de la cuina de
Lleida»

JAUME PASTALLÉ: CUINAR A LLEIDA



A vostè sovint se l'associa amb «la bona vida» més que amb la «bona cuina»?

L'important del bon menjar és saber menjar, saber fruir. Amb l'estómac i la vista allò que t'han guisat esdevé qualitat als ulls. Abans d'omplir l'estómac, el menjar i el beure es passen pels ulls i per la boca.

Serà, potser, pecat...?

Jo et diria que el pecat de la gula comença després del cafè. Tu pots anar menjant mentre tinguis gana. Ara, quan ja t'has pres el cafè, tornar-hi llavors... home!

Quants restaurants «ha fet» a Lleida?

Hem fet la «Bona Cuina» set anys. De programes se n'ha fet més a Barcelona, perquè sortir suposa uns quants dies a fora, hotels... ja saps. Fins i tot s'exclamaven d'alguna comarca on no havíem anat. Et deien: i aquí, que no tenim bona

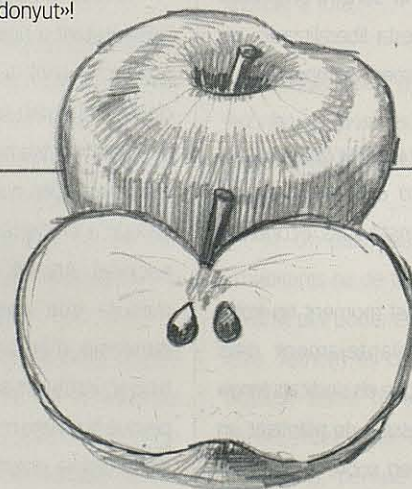
cuina? Recordo que el primer cop que vam anar a l'Alta Ribagorça vaig dir: caram! On és «això»? Així com avançava el programa ens semblava important no deixar-nos cap comarca. Allà on parlen català i veuen TV3, hi anàvem: el Conflent, el Rosselló, l'Alta Cerdanya, la Catalunya Nord, Alacant, València...

Quina és la «cuina de Lleida»?

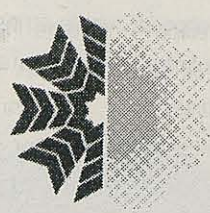
La publicitat de la cuina de Lleida són els cargols. Però jo no ho consideraria com el plat autòcton de Lleida. El cargol és un mol·lusc, un tendrum insul que agafa el gust del que li posis, de com el fas. Menjar cargols és un ritus que inclou xuclar la closca, no el mol·lusc en si mateix. És més un motiu per a menjar una altra cosa, ja que cadascú té el seu «invent» per a vernissar cargols. A més, el cargol s'ha de desdejunar, perquè menja herbes verinoses que a ells no li fan res i a nosaltres sí. Si t'ensopegues amb cargols que les han menjat et poden fer molt mal de ventre o altres problemes.

Així com a Girona hi ha peix i carn, a Lleida el que s'ha de mirar potser és l'aviram i, per descomptat, introduir-hi més la fruita. Les carns es fan bé amb la fruita. També, fins i tot, fruita farcida de carns o peix. És sensacional! S'hauria d'aprofundir més, perquè aquí n'hi ha molta i molt bona, i no solament com a postres. Pensa que un ànec amb cireres, al seu temps, és fabulós!; o l'ànec amb peres. I què me'n dius d'una cuixa sencera de porc, rostida, tallada com de bistecs, i acompanyada d'una compota de poma o de codonyat...? Doncs, això, «codonyut»!

**Amb l'estómac
i la vista allò que
t'han guisat esdevé
qualitat als ulls.**



AIRE ACONDICIONADO
CALEFACCION
FRIO INDUSTRIAL



Comesa
INDUSTRIAL S.A.

Avda. de Madrid, 5 - Tel. 27 18 20 - 25002 LLEIDA



BARRERA SERVEIS A LA CONSTRUCCIÓ, S.A.

LLOGUER - VENDA - SERVEIS - TALL AMB DIAMANT
TRANSPORTS - MÀQUINES I ÚTILS D'OCASIÓ

Indivil i Mandoni, 16 i 25 - 25003 Lleida

Tel. Ofic. (973) 26 25 19 - Tel. Mag. (973) 27 49 61 - Fax. Ofic. (973) 27 49 66

RECALL

AGRISEC, títol d'honor de normalització lingüística



En el marc de la passada edició d'Expolleida, i el mateix dia de la inauguració, es va lliurar a AGRISEC, entitat membre de COELL, el títol d'honor «en consideració a la tasca normalitzadora en l'àmbit socio-econòmic», que atorguen conjuntament l'Òmnium Cultural, l'Ateneu Popular de Ponent i el Consorci per a la Normalització Lingüística.

En nom d'AGRISEC va rebre la distinció el seu president, en Josep Ferrer i Corona, de mans del Sr.

Jaume Magre i la Sra. Paquita Sanvicén.

D'altra banda, AGRISEC, que va participar activament a Expolleida dins d'un estand promogut per la COELL, va valorar com a molt interessant l'experiència en la Fira, alhora que «ha servit per a saber el grau de coneixença que la gent del carrer té de la nostra agrupació, i, al mateix temps, poder explicar la força que s'obté en pertànyer a una associació que lluita per l'interès col·lectiu de tota la professió».

«Illes» a la venda

Per a la promoció del complex residencial Atrium a Lleida ciutat, el Grup Sorigué ha triat el concepte d'aïllament en comunicació. Segons diu el full promocional, «Atrium és un nou concepte d'hàbitat pensat per aprofitar tots els avantatges de viure a ciutat i eliminar tots els defectes de la massificació».



RECU

Sobre les jornades immobiliàries

És difícil ser jutge i part a efectes de poder donar una opinió objectiva d'un esdeveniment en què has intervingut amb tota la il·lusió i tot l'entusiasme.



Totes les jornades es van desenvolupar dins d'un marc molt positiu i favorable, no solament per l'organització, que haurà de ser jutjada pels assistents, sinó per la resposta donada pel sector amb la seva assistència; a més a més, es van veure reforçades amb les intervencions i amb el desig general que es continuïn celebrant en anys posteriors.

Sempre produeix una gran satisfacció quan has dedicat el teu esforç a col·laborar en una tasca d'aquestes característiques i veure que la recompensa prové de les primeres autoritats de la província i de tot el sector immobiliari.

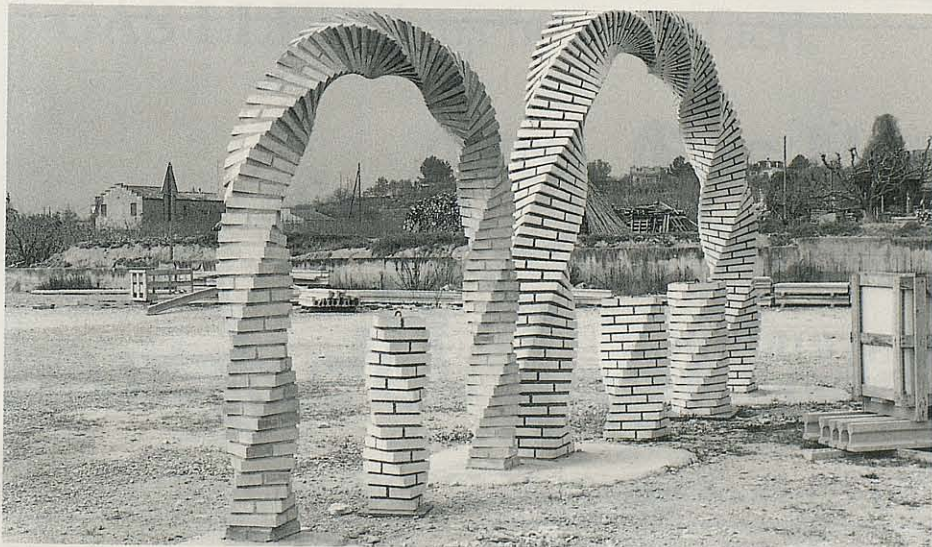
Hem de ser conscients que la dedicació conjunta del Col·legi d'Arquitectes i Aparelladors i del Gremi de Constructors i Promotors no pot quedar en buidor. Tots hem d'aportar el nostre gra de sorra per tal que aquest aglutinament de forces continuï en aquesta línia comuna per a crear un grup de treball i opinió en què, sobretot, imperin la professionalitat i la companyonia.

Només desitjaria que d'aquí a uns anys, tot el sector pogués analitzar els bons fruits assolits i que, en definitiva, sigui Lleida la més beneficiada.

Francesc Piñol i Susagna

Gerent de PROMOPISA

Per a fer i contemplar

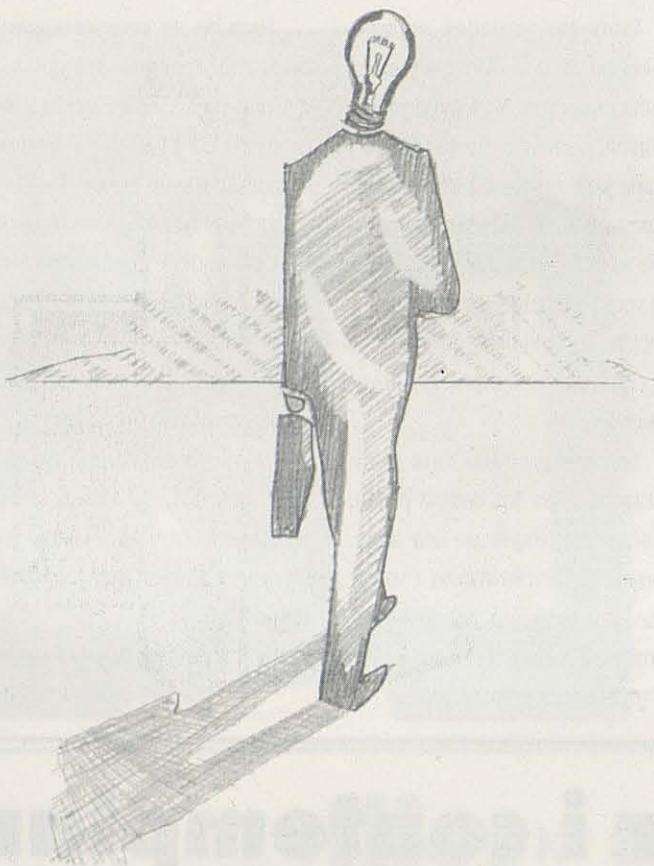


Principalment com a elements decoratius en espais lliures —parcs, jardins— i també adossats a altres, aquestes estructures ofereixen un ampli ventall de possibilitats i, per què no dir-ho, la seva complexitat.

Com les fan? On les posen?

Més informació a Comercial Urgell
Ctra. Val d'Aran km 3,800 - Lleida

Idees per a fer noves empreses



Trenta projectes universitaris podrien accedir als ajuts per a formació i creació d'empreses dins d'un viver empresarial, segons el Pla que estudien el Patronat de Promoció Econòmica de la Diputació, la Cambra de Comerç i Indústria i la Universitat de Lleida.

El Pla es concretarà durant el darrer trimestre d'enguany i es preveu, després d'una selecció prèvia i un curs de perfeccionament a càrrec de tècnics de Barcelona Activa, el finançament de noves empreses a partir dels 30 projectes més viables. Els escollits rebrien beques per a cursos de perfeccionament i de gestió empresarial i comercial, i els

cinc millors rebrien els ajuts i el finançament a determinar per a constituir l'empresa i posar-la en marxa.

Segons Antoni Grau, gerent del Patronat de Promoció, possiblement hi haurà projectes que fracassaran i que, tot i així, les institucions han de potenciar l'economia i estimular entre els joves universitaris les inquietuds productives i empresarials.

— *Més informació:*

Cambra de Comerç i Indústria de Lleida

CURTIDOS
PLASTICOS
TAPICERIAS
COLCHONES
SOMIERES

DISTRIBUIDOR
PIKOLIN

A. García
Brubau

Alcalde Porqueras, 104 Tel. 23 18 66 Fax. 24 36 52 - 25005 LERIDA

La font més natural de calor i d'estalvi.

El Gas Natural és l'energia
que escalfa més. És còmoda, neta i
econòmica.

Poseu Gas Natural a la vostra llar
i estalviareu més d'un 60% de
calefacció.

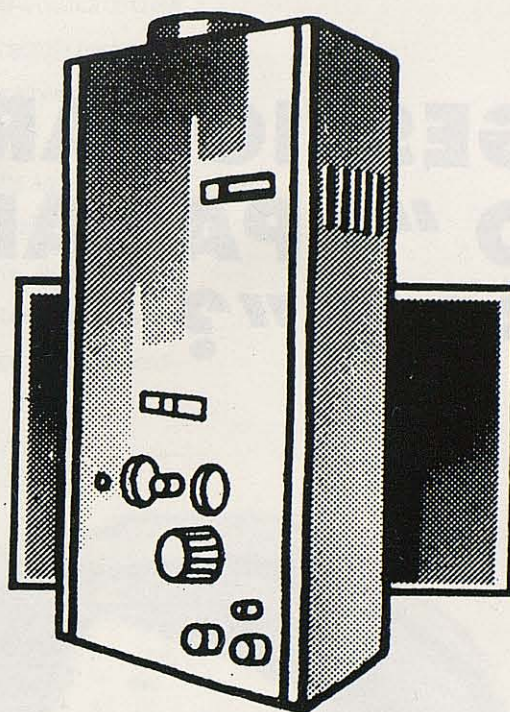
Obriu la porta al Gas Natural, la millor
energia per a la calefacció.

GAS LLEIDA us ho posa fàcil.

Avui, Gas Natural



gasLleida



GESTIONAR O "APAGAR FOCS"?



TRADICIONALMENT els responsables i directius d'empresa estan més preparats per a dirigir i gestionar en temps de «vaques grosses». Implantar i gestionar polítiques amb la perspectiva de l'èxit quan hi ha abundants mitjans econòmics és més gratificant. En els moments actuals es demana, però, prudència.

Fins i tot quan una crisi altera els plans previstos, directius còmodes en situacions de bonança econòmica semblen no ser les persones més idònies per a les noves situacions. En aquells contextos es manifesten els nivells d'incompetència: la mateixa conjuntura porta a unes crisis econòmiques cícliques, més o menys previsibles, que cal assolir en la gestió de l'empresa com un element més de normalitat en la vida d'aquesta, i no pas com a situacions rares.

L'experiència assenyalaria que en molts casos d'empreses amb dificultats, hi ha un canvi que ha de precedir els altres: el relleu, sense traumes, d'una part de l'equip directiu, perquè els que han pogut fracassar en aquesta situació són perfectament vàlids quan han canviat d'empresa.

En un món competitiu, l'empresa ha d'adaptar-se ràpidament als canvis de l'entorn. Els retards suposen el temps que va «de l'agonia a la mort».

Canviar significa analitzar críticament tot l'existent, cercar solucions de canvi, reduir allò que és superficial, tallar despeses no justificades..., recobrar, almenys, una posició de supervivència.

S'han de prendre decisions que contradueixen altres anteriors, tot adherint-se a un nou model, per a no repetir les circumstàncies anteriors. Potser ja no serveixen els productes-servis d'abans. El mercat rep i demana altres coses, i agraden més. El canvi de producte-servici obliga a altres mitjans de producció, d'embalatge, de presentació, distribució, preu...

Diversitat d'opcions

En aquests períodes, cada sector, cada empresa, adopta decisions molt diferents. Per exemple, conviuen empreses que llencen grans campanyes publicitàries amb altres del mateix sector que el primer que retallen és el pressupost de publicitat. Unes inverteixen en nous productes o en investigació, i altres ho destinen tot a obtenir liquidesa.

És evident que hi ha diferents visions de l'estratègia de futur, i els resultats i fruits també seran diferents. Això, però, el pitjor que pot passar-li a una organització empresarial és «no fer res en els temps feliços, i no poder fer res en els moments crítics», per haver perdut les oportunitats.

**En un món competitiu,
l'empresa ha d'adaptar-se
ràpidament als canvis de
l'entorn. Els retards suposen el
temps que va «de l'agonia a la
mort».**

De forma no exclusiva es consideren a continuació alguns aspectes a implantar, amb la filosofia genèrica de «treballar amb» les crisi i no només «per a» les crisis. Aquestes i altres poden ser adoptades i compartides amb totes les energies. No intenten satisfer tothom ni menyspreuar altres opcions.

—Identificar i desenvolupar polítiques basades en coneixements fiables de l'entorn (mercat, competència...).

—Evitar el clima de nerviosisme o d'inseguretat: interiorment, no transferir els problemes i que ningú prengui decisions; exteriorment, involucrant els inversors i els clients en plans de futur.

—Dissenyar una estructura organitzativa prou àgil per a facilitar la presa de decisions, la comunicació, i el compliment dels acords. Comunicar les mesures adoptades, diferenciant les eventuais o conjunturals de les permanents o estructurals.

—Dissenyar un nivell de relacions laborals basat en un creixement salarial sostingut, que pugui facilitar un increment de productivitat, qualitat i servei al client.

—Basar la política financera en la capacitat d'endeutament, tot seleccionant recursos financers a curt termini només amb un cost que pugui ser assolit pel marge del producte.

—Analitzar bé les despeses a retallar. Unes poden suposar un alè immediat, però potser a la llarga l'absència pot tenir conseqüències.

—Els criteris d'avaluació de les inversions han de contemplar-se des de la rendibilitat i recuperació a llarg termini, per damunt de la política del curt termini. Deixar de banda aquelles despeses o inversions que no obeeixin a una anàlisi cost-beneficis, sense oblidar els efectes a curt i llarg termini.

—Procurar mantenir un cert nivell de liquidesa, més que comprometre-la en creixements descontrolats. Els accionistes o inversors motivats no solament per l'especulació, acceptaran una política de continuïtat de l'empresa abans que una política agressiva de beneficis.

—Les relacions amb les entitats financeres i d'altres de serveis externs hauran de ser molt més estretes i negociadores.

—Analitzar profundament totes les oportunitats de negoci que es puguin plantejar.

—Comptar amb productes que aportin major valor afegit, i optimitzar els avantatges competitius. No basar, en termes generals, la política de vendes en el volum quan el marge és molt reduït.

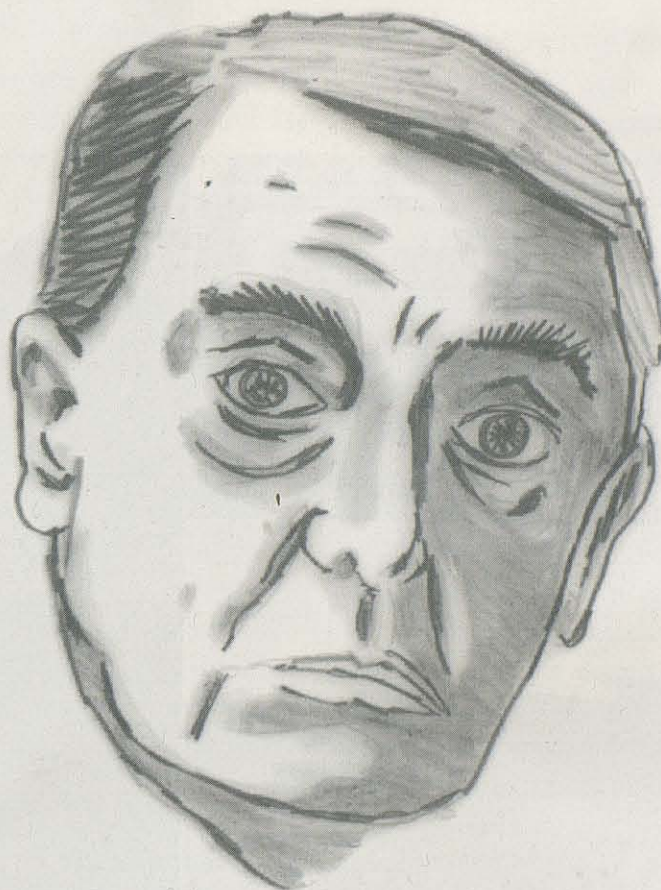
—Buscar fonts alternatives de subministrament, no habituals. Sol

haver-hi oportunitats que no han estat aprofitades anteriorment.

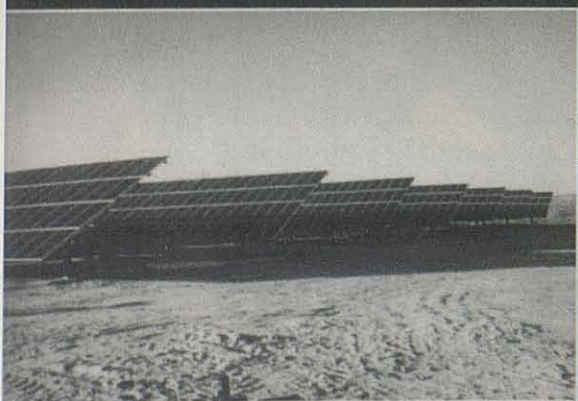
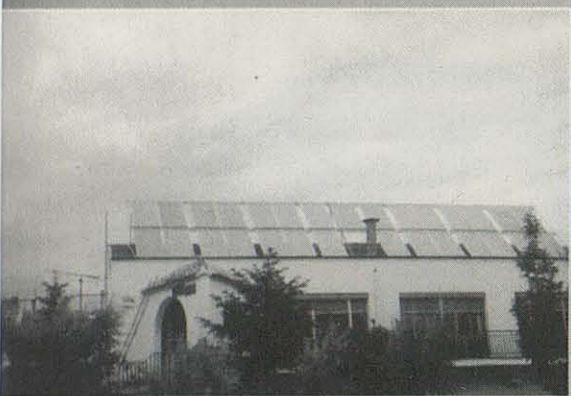
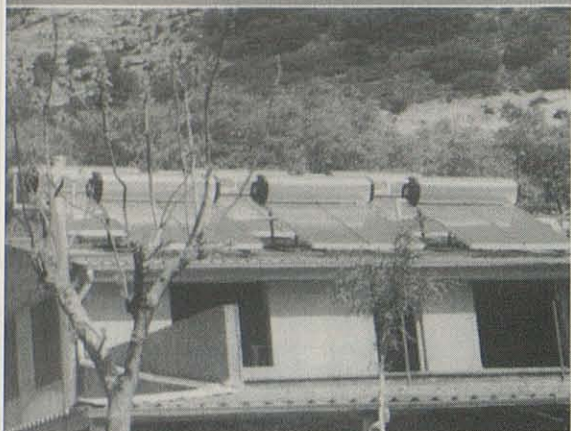
—Agilitar els canals de distribució, facilitant un accés més immediat i directe al consumidor.

—Practicar una política de crèdit als clients molt rigorosa però que al mateix temps faciliti els objectius de la venda.

—Establir totes aquelles aliances i acords que puguin incrementar el prestigi corporatiu. Aquests acords poden produir beneficis sense inversions ni compromisos extraordinaris.



FEM QUE EL SOL TREBALLI



**ENERGIA
RENOVABLE
GATMA**

Av. President Tarradellas, 45-47
Tel. 973-20 27 23
Fax 973-20 66 72
25001 LLEIDA

C/ Valladolid, 52
Tel./Fax 93- 330 15 50
08014 BARCELONA

PROSPECTIVA



La prospectiva és un esforç de combinació de dades i estudis, per tal d'anar endevinant el futur i ajustar-lo a les diferents activitats empresarials.

DAVANT el Mercat Únic, el gran objectiu és consolidar la imatge dels productes. França és un bon banc de proves: la proximitat d'aquest mercat facilita l'exportació i hom pot contrastar l'acceptació de les pròpies mercaderies amb les d'altres països de l'entorn comunitari.

Un estudi alemany de l'editorial Gruner & Jahr entre 5.518 persones, assenyalava que els productes espanyols més coneguts són la fruita i les verdures. Un altre estudi, dirigit per l'Oficina Comercial Espanyola a Düsseldorf, indicava que el 10% dels enquestats sabia què era el vi de Rioja, mentre el Bordeus era conegut pel 52%. En contrast, el Rioja és un dels productes «estrella» en les campanyes de comerç exterior.

Un estudi sobre la imatge de 17 països, encarregat per la Comissió

1. DE PORTES ENFORA

Europea, situava la imatge dels productes espanyols al lloc 13è. Sembla que costa encaixar els productes d'aquí amb l'estereotip del «sol i platja». L'empresari haurà d'entendre que ja no n'hi ha prou amb la qualitat, sinó que fa falta marketing, allò que fins ara no era sinó despeses.

En la ignorància sobre les marques d'aquí, Cerveses San Miguel és una excepció. L'empresa ha assolit una important presència en diversos estats comunitaris, després d'una intensa campanya de promoció.

Un mercat estable exigeix, però, un contacte permanent de l'exportador amb el comprador, atès que qualsevol oscil·lació pot ocasionar pèrdues per la no-informació. El mercat és difícil però no insuperable: cal una estratègia de continuïtat en la promoció de les exportacions.

Molts productes espanyols s'hauran de consolidar, al mercat comunitari, sense buscar un benefici immediat, sinó a mig i llarg termini. S'ha d'entrar-hi per fires, demostracions, publicitat... Al Regne Unit, per exemple, la prospectiva indica que la rendibilitat és a llarg termini i amb inversions.

A les exportacions, en general, la qualitat i el marketing seran els grans determinants: davant preus poc diferenciats, els aspectes a primar seran l'oferta d'un producte de gran qualitat, promoció i servei postvenda. La selecció la farà el mercat. Un aspecte que haurà de planificar l'exportador serà la necessitat d'estar presents a la fase de distribució dels productes, per a no limitar els beneficis i sobretot en els productes industrials, ja que el comprador final «no es veu».

La cooperació entre empreses permet un abaratiment dels costos de producció i facilita la realització de programes de recerca i desenvolupament.

PROSPECTIVA

La gran quantitat d'estudis realitzats coincideixen que davant la forta competitivitat comercial, les empreses espanyoles hauran d'establir una sèrie d'acords, des de fusions o adquisicions fins als convenis de cooperació o coordinació en un mercat altament concentrat. L'increment d'adquisició d'empreses dels darrers anys encara augmentarà, tot just començant a superar la crisi, entre països de la CE. Amb les fusions i adquisicions es pretén una racionalització dels productes, la reestructuració i l'expansió, poden facilitar la penetració als mercats i aprofitar l'experiència de l'empresa adquirida o amb altra cooperació.

A part d'altres limitacions —establertes per reglament el setembre de 1990—, és prohibida tota concentració que suposi l'establiment o enfortiment d'una situació de monopoli per a les empreses.

La cooperació entre empreses permet un abaratiment dels costos de producció i facilita la realització de programes de recerca i desenvolupament, evitant la duplicitat d'esforços. Especialment es fa necessària entre les petites i mitjanes empreses.

Una enquesta del Management Centre Europe feta a directius de 16 països europeus assenyalava els factors d'èxit empresarial per a l'any 2000: qualitat del producte, servei al client, i lideratge en recerca-desenvolupament (a la dècada dels vuitanta es consideraven: la productivitat, els beneficis a curt termini i la qualitat del producte).

La qualitat s'estén també a l'atenció al client i la millor forma és la implantació a l'exterior. Hi ha, però, unes consideracions abans d'establir aquesta representació: cal valorar si es compta amb una estratègia defensiva i si hi ha distribuïdors dispo-

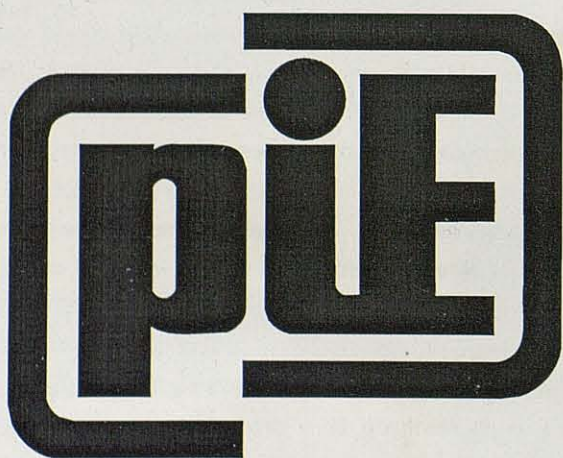
nibles, si es disposa d'una massa crítica per a justificar la inversió i la implantació, analitzar estalvis i costos que es poden generar, si hi ha prou directius per a atendre correctament la representació...

Una alternativa seria la creació d'associacions d'empreses per a tenir accés a la informació sobre el sector, el contacte amb els mercats exteriors i la màxima especialització en l'àrea de marketing.

La cooperació entre empreses es fa convenient a causa dels pocs productes espanyols amb imatge de marca reconeguda a l'exterior, i la implantació de noves serà difícil. L'alternativa pot passar per la promoció de marques genèriques per a un mateix producte fabricat per diferents companyies (com el cas de l'oli «Oleastrum» a Catalunya). Aquesta fórmula de promoció es fa especialment útil per al sector agroalimentari, en ésser un mètode

de presentació per als productes que les Pimes no podrien imposar de forma individualitzada. La marca genèrica exigirà, però, una normativa de qualitat i d'ús de la mateixa marca.

Quant a l'estratègia de promoció de les marques, cal ressaltar que l'«euroconsumidor» encara no existeix, i els hàbits de consum dels europeus vénen diferenciats segons la seva renda per càpita i les particulars característiques socio-culturals. Per això, en planificar l'exportació, hom haurà d'adaptar-se a la mentalitat i hàbits de cada país. Els productes que se sol·licitin no sols dependran de la qualitat, sinó que hauran de mostrar el nivell de vida assolit. L'exportador espanyol es dirigeix a una població cada cop més vella, ben informada, i amb més temps per a l'oci. Caldrà valorar-ho.



PROYECTOS E INSTALACIONES ELECTRICAS

C/ Barón de Eroles, 3
Tel. 23 20 58 - Fax 22 18 22
25008 LLEIDA

Optica onent

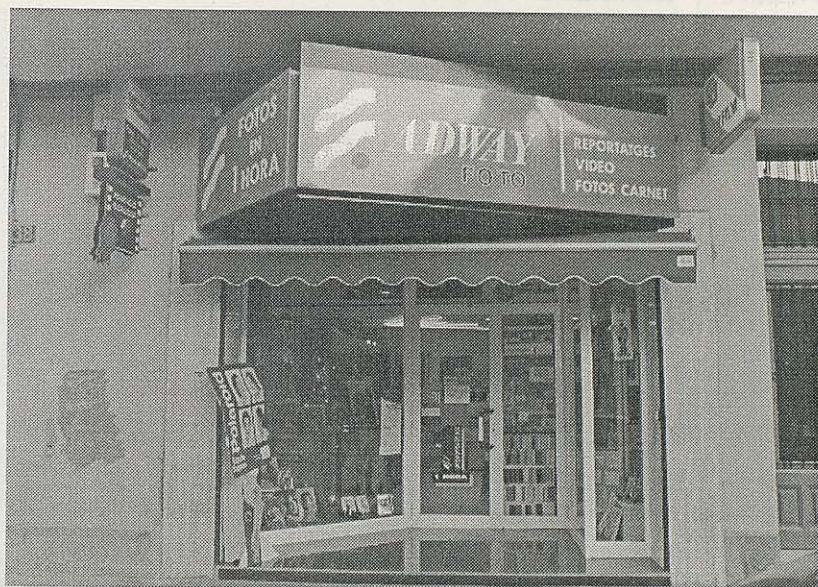
- *Excepcionals professionals.*

- *Ultima tecnologia.*

- *Total satisfacció.*

Direcció: FANNY DELMÀS i DOMINGO - VICENÇ ENRIQUE-TARANCON

C/ Pi i Margall, 52 • Tel. 23 86 56 • LLEIDA



- Fotografia en 1 hora, per a peritatges, assegurances,...
- Reportatge industrial
- Fotografia publicitaria, fins al darrer detall i adaptada a les seves necessitas.
- Pressupostos sense compromís.



C/ Magí Morera, 36-38
Tel. 24 16 89
25006 Lleida

PROSPECTIVA

2. L'EUROPA MEDITERRÀNIA

ESPANYA haurà de fonamentar el seu desenvolupament a llarg termini sobre la base de l'aparició de la segona Europa: la Mediterrània. Aquesta és la conclusió de l'estudi encomanat pel Ministeri de Transports a l'empresa Quaternaire.

La realitat d'aquesta segona Europa encara és, però, llunyana: els propers 30-50 anys, el nord d'Europa encara serà el motor del

desenvolupament. És en aquest àmbit on cal encaixar la pretensió del recentment anomenat eix Bonn-París, al qual s'ha apressat a afegir-se Madrid poc abans de les darreres eleccions europees.

La principal força de la hipòtesi de l'Europa mediterrània respon a dos fonaments: el primer, que la construcció europea no serà possible amb un sud endarrerit i dependent, i, segon, que les turbulències nord-

africanes aconsellen evitar un sud fràgil i en crisi.

Segons el mateix estudi, la façana atlàntica europea no desenvoluparà cap eix de creixement els propers trenta anys. Internament, algunes zones no arribaran al ple desenvolupament si no transcendeixen les «fronteres» espanyoles. És el cas de Catalunya, que suposarà un motor amb el sud-est francès (Toulouse, Montpellier, Nimes), i

Euzkadi amb l'Aquitània. També cal citar les relacions de Galícia amb el nord de Portugal, i d'Andalusia amb l'Algarve.

L'eix de comunicacions passarà pel sud-est francès i el Roine, la qual cosa implica una especial atenció a les zones properes sensibles als problemes de saturació d'espais i ecològics. Lleida podrà beneficiar-se d'aquesta previsible sobrecàrrega en les vies de comunicació, tot oferint



Que l'atractiu d'aquestes zones no tingui problemes medioambientals o de saturació d'espais.

PROSPECTIVA

a mercaderies i passatgers una sortida —o vàries— més interior.

Per als autors de l'estudi, les economies de les comunitats autònomes de Madrid, Catalunya i València seguiran com les principals bases del desenvolupament fins l'any 2010, mantindran la seva posició capdavantera si alguns sectors econòmics s'adapten o es reconverteixen, i si es dóna a la recerca, el desenvolupament i la formació la mateixa atenció que s'ha donat als transports.

Acomplerts els anteriors, el següent imperatiu serà la política de qualitat de les infraestructures, de forma que l'atractiu d'aquestes zones no tingui problemes medioam-

bientals o de saturació d'espais. Caldrà, doncs, una tasca més coordinada entre el govern central i els autonòmics, per tal que el Pla Director d'Infraestructures i els d'Ordenació Territorial contemplin plegats aquests extrems.

Com a decisions a llarg termini, s'incorporaran les del futur desenvolupament global de l'Estat: o enfortir la relació València-Barcelona, situant l'epicentre del desenvolupament a la vessant mediterrània, dinàmica, a la qual s'incorporaria Andalusia, o bé continuar l'estructuració a partir de Madrid, encara no consolidat dins la geo-competitivitat mundial, però sense que les anteriors deixin

d'afirmar-se com a grans ciutats europees.

Catalunya i València han de comptar, però, que el seu desenvolupament serà limitat si només s'enfoca cap a la zona litoral. La seva expansió natural és cap a l'oest, com ho demostra l'activitat interior catalana.

L'evolució de la majoria dels indicadors macroeconòmics aporta la incertesa d'un ràpid creixement futur de l'economia espanyola, amb el poc marge de maniobra amb què es veu condicionada pel compliment dels vectors de convergència amb Europa (de les 5 condicions actualment només se'n compleix una) fins el 1997. Si bé les diferències regionals

es redueixen en períodes de fort creixement, augmenten en moments de recessió, i la tendència és que la «jerarquia» regional augmentarà en el futur, perjudicant les més endarrerides. Així ho indiquen els criteris que s'apliquen per a la instal·lació de les activitats econòmiques. Les despeses públiques en formació i en educació, determinants de la localització d'activitats, són importants. Les empreses s'implanten també pel personal qualificat que poden trobar, i les regions més dinàmiques són les que més hi inverteixen.



Edifici plaça les Missions,7
realitzat per Roig Construccions

MARBRE SEGRIA

Pedra Natural Marbres Granits

Avda. Alcalde Recasens

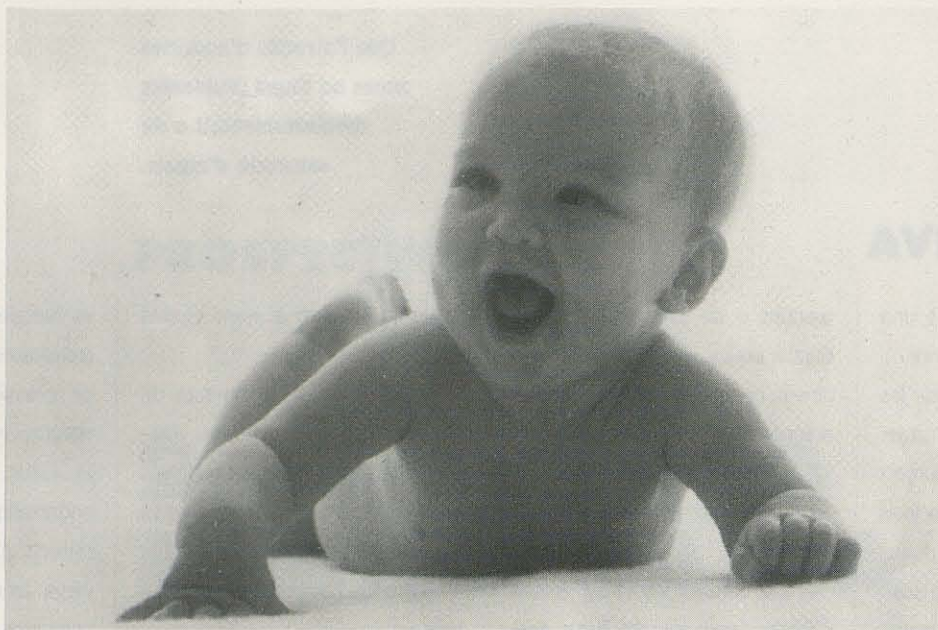
Tel. 23 86 86

25005 LLEIDA

Baró de Maials, s/n.

Fax 23 76 39

25005 LLEIDA



La gran

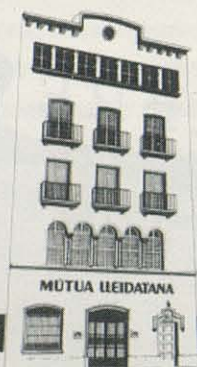
Acaba de néixer i ja és el més gran dels nostres assegurats. El seu avi, ja fa molts anys i també el seu pare, han dipositat la seva confiança en nosaltres, en la nostra capacitat de treball i d'organització.

EL MÉS GRAN DELS NOSTRES ASSEGURATS

Aportant un servei personal, seriós i dinàmic, per poder assegurar la qualitat de vida de les futures generacions, a la MÚTUA LLEIDATANA creiem que cada persona, cada llar i cada empresa té unes necessitats molt particulars. Es per això que busquem noves solucions a vells problemes.

Així som i així pensem, perquè volem un futur més pròsper.

MÚTUA LLEIDATANA, segurs de la nostra vocació vers Lleida.



MÚTUA LLEIDATANA

marin / INDÚSTRIES ELÈCTRIQUES

PROJECTEM, EXECUTEM I MANTENIM LES NOSTRES INSTAL·LACIONS

- Instal·lacions industrials i comercials.
- Tecnologies elèctriques aplicables a la llar.
- Domòtica, gestió de la energia.
- Sistemes de protecció i alarma.

Passeig de Ronda, 149 - Tel. 24 60 91 - Fax. 23 15 60 - 25008 LLEIDA.

PROSPECTIVA

3. ELS SERVEIS, MOTOR DE TREBALL



El sector serveis és el menys afectat pel deteriorament del mercat laboral.

La participació de la dona és més gran a les àrees de recuperació de productes, les úniques àrees que no han experimentat creixement en llocs de treball.

UN estudi encomanat per l'INEM revela que el sector concentrarà el 14% de la població ocupada, i participarà del 15% del Producte Interior Brut (PIB). L'informe recomana més atenció a aquest sector per a superar les deficiències, sobretot de formació.

La investigació, en la qual han participat universitats, sindicats i empresaris, confirma la tendència que s'incrementarà als propers anys, i és fruit de l'interès comunitari per homologar categories professionals i establir un model de formació professional.

La transformació que viu el sector es deu al canvi d'hàbits de consum, i preveu una conversió dels treballadors «generalistes» en «pluri-especialistes». El perfil professional del treballador per a 1996 serà la

polivalència. Hi haurà una forta demanda de personal especialitzat en l'alimentació especialment en producte fresc i pre-cuinat. A les grans superfícies s'incorporaran venedors especialitzats per segments de producte.

La transformació és condicionada pels consumidors: el pes de l'oci afavorirà les zones de serveis integrats —àrees d'esbarjo, culturals, esportives...— i el servei al client serà un element estratègic.

La distribució la farà un reduït nombre d'empreses i creixeran les centrals de compra, que agruparan, cada cop més negocis i especialment productes de gran consum. Es constituïran també cadenes de petits establiments especialitzats, amb importància a la imatge de marca.

A destacar que el procés d'implantació de grans superfícies per les

**La distribució la farà un
reduït nombre d'empreses i
creixeran les centrals de
compra.**



Corts Catalanes, 32
Telèfon 24 97 06
25005 Lleida

multinacionals encara no és acabat, i els canvis que originaran noves implantacions afectaran les estructures internes dels negocis: hi haurà un nou procés de concentracions promogudes per empreses nacionals i europees. Cal destacar, arribats aquí, que no només s'«implanten» les grans superfícies, sinó que també s'«importen» les reaccions exitoses dels petits comerciants del lloc d'origen.

L'informe preveu, a llarg termini, l'expansió d'empreses dedicades a la logística, i l'enfortiment de les àrees de venda i marketing per a consolidar la relació amb el client i atendre les demandes. La tecnologia jugarà de ple en aquest escenari: generalització dels codis de barres, scanners de lectura electrònica i penetració de Terminals Punts de Venda (TPV) tant al majorista com al minorista. També s'incrementaran les formes de pagament, preveient més ús del «diner de plàstic» i la duplicació de les targetes de crèdit existents.

A llarg termini s'enregistrà una major utilització de l'intercanvi electrònic de dades, que modificarà els sistemes de venda. Creixerà la televenda —per videotex o amb noves tècniques de marketing— i s'iniciaran les cadenes sucursalistes o franquiciades de certes categories de productes encara desconegudes al nostre mercat.

El citat estudi fa referència també al fet que la generació d'ocupació ha estat sempre semblant en el sector minorista, sense diferències de sexe. A dins, les diferències segons el sexe són paleses: en els intermediaris

comercials amb predomini dels homes. La participació de la dona és més gran a les àrees de recuperació de productes, les úniques àrees que no han experimentat creixement en llocs de treball.

Quant a l'alimentació, les empreses amb una mitja de dos empleats per negoci no poden competir amb altres més grans que poden obrir les 24 hores i fins i tot els festius. La liberalització dels horaris ha generat una situació difícil en el petit empresari, empitjorant les condicions socials en què es desenvolupa.

D'altra banda, atenant a l'enquesta de població activa (EPA), el sector serveis és el menys afectat pel deteriorament del mercat laboral. Malgrat això, s'ha vist perjudicat per temporades turístiques que no han assolit les previsions. Quant a les empreses públiques, immerses en processos de regulacions d'ocupació i de privatitzacions graduals, estan en conflictes laborals gairebé permanents.

PROSPECTIVA



4. ESCENARIS PER A LA CONSTRUCCIÓ

La superació de la crisi passa per l'estabilitat de la demanda, la planificació, i l'obertura de nous mercats, com el de la rehabilitació o renovació de vivendes.

EN el cas que la recuperació es confirmés, el sector de la construcció haurà superat la seva crisi més gran dels darrers trenta anys. Sense comptar les pèrdues dels darrers exercicis, el sector ha passat freqüentment per oscil·lacions, sense arribar a trobar un procés d'expansió estable: amb massa rapidesa es passa d'etapes de creixement a fases depressives (al 1989 el creixement de la producció interna fou del 13%, mentre l'any 1993 va créixer negativament un 7,5%).

Davant d'això, es demana l'estabilitat en la demanda, per tal que aquesta sigui constant, amb creixements suaus. Aquesta estabilitat acompassada permetria que el sector privat tingués unes perspectives més clares. Per tal de garantir-ho, les constructors creuen que la col·laboració del sector públic és decisiva. És considerada fonamental la planificació de les obres públiques: el repartiment del treball serà més estable si se sap els projectes que es materialitzaran, i si s'encarreguen amb prou temps.

De forma general, a part d'altres plans locals o autonòmics, es posa l'exemple del Pla Director d'Infraestructures del MOPTMA, com un dels elements que cal per anar amb línia amb l'estabilització que es demana: suposa una planificació prèvia, i les inversions en infraestructures tenen un horitzó més ampli i una perspectiva més a llarg termini.

PROSPECTIVA

Els treballs de renovació són un fenomen general a tot Europa, a pesar que aquí no s'han desenvolupat plenament.



A la CE el mercat de la rehabilitació suposa el 33% de l'activitat del sector de la construcció.

Indicadors

El projecte Construcció-2000, que promou Seopan, pretén analitzar les línies bàsiques del futur del sector de la construcció a l'Estat. Dins d'aquest projecte s'emmarca un estudi del catedràtic Emilio Fontela, les conclusions del qual situen en 280.000 les vivendes estimades anualment per la demanda potencial a Espanya. Això suposarà que la demanda potencial en construcció serà de més d'1,5 bilions de pessetes l'any.

L'estudi destaca el marcat caràcter cíclic del mercat de la vivenda, amb períodes d'excés de demanda i explosió de preus, seguits d'etapes d'excés d'oferta i depressió de vendes i preus.

Construcció-2000 no preveu un creixement ràpid del nivell actual d'edificació no residencial de caràcter productiu. Aquest seria el cas d'edificis comercials, industrials i d'oficines; però sí assenyala que es produirà un augment dels equipsaments socials.

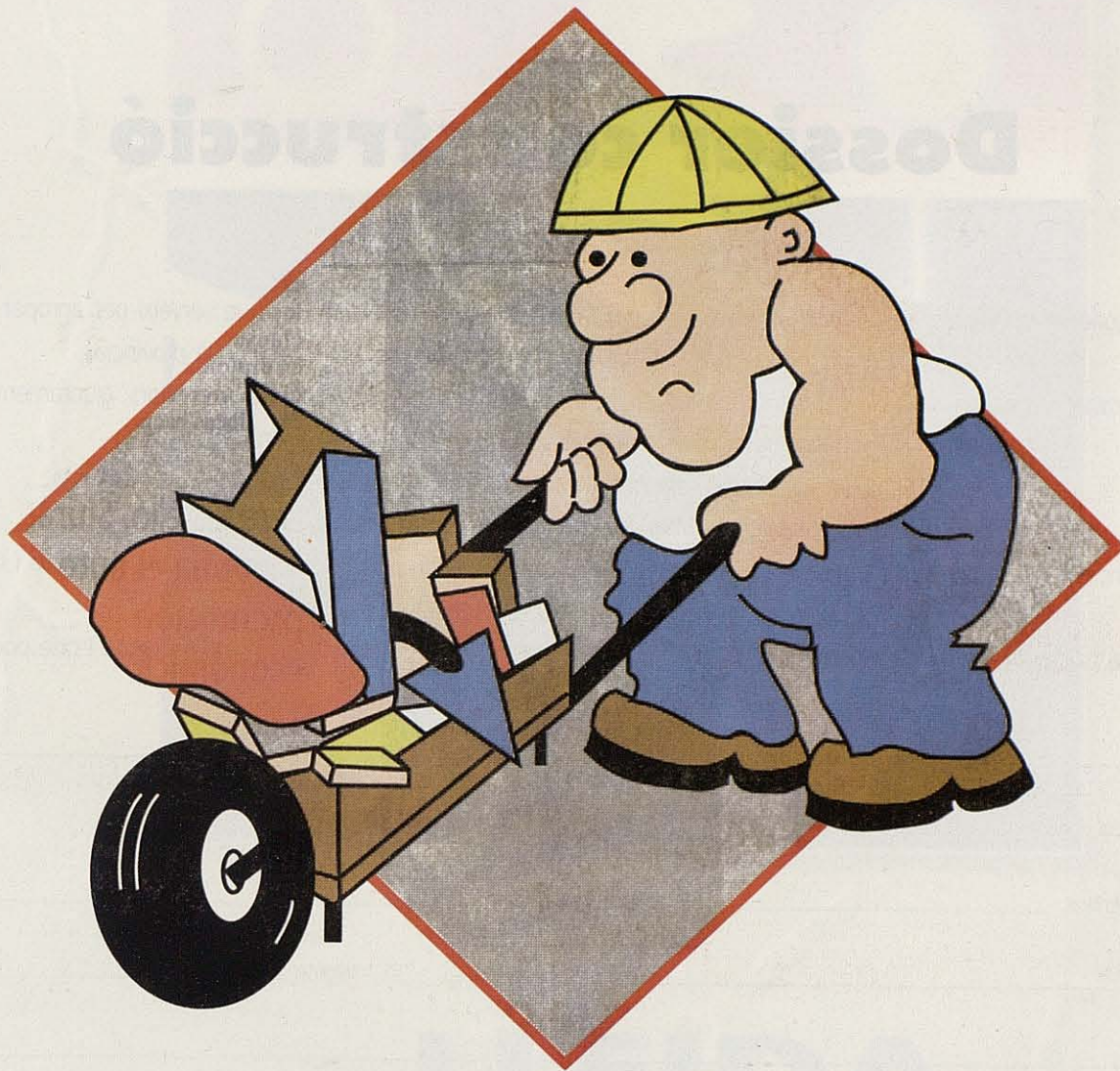
Tanmateix, estima que les necessitats de rehabilitació de vivendes poden oferir un mercat potencial a Espanya de prop de 10 bilions de pessetes. L'estimació contempla que el «parc» es troba molt mal adaptat al concepte de «vivenda futura», en el qual s'inclouen criteris com la millora permanent de les cases, el confort, l'aïllament...

S'indica que cinc milions de vivendes (el 40% del «parc» espanyol) tenen defectes importants que exigiran intervencions notables de reparació; analitzant els equi-

paments i instal·lacions, un 30% del parc està necessitat de rehabilitació.

D'altra banda, els treballs de renovació són un fenomen general a tot Europa, a pesar que aquí no s'han desenvolupat plenament. A la CE el mercat de la rehabilitació suposa el 33% de l'activitat del sector de la construcció, mentre que a Espanya arriba just al 27% si es pren en consideració l'activitat dels treballadors autònoms.

A part d'esperar que la inversió pública en els pressupostos arribi als nivells previstos i pugui servir de motor a la tan anunciada recuperació, seria convenient que tota la política de vivenda es desenvolupés ràpidament, i que continués el descens dels tipus d'interès, aplicant-se aquests al mercat hipotecari i a la política de creació de sòl i de vivendes de protecció. També es considera convenient enfortir la presència a l'exterior del sector, que fins ara només l'ha tingut com un element accessori i complementari, un cop satisfeta la demanda domèstica o interna.



COMERCIAL URGELL, S.A.

SUBMINISTRAMENTS PER A LA CONSTRUCCIÓ

 Publinver

Ctra. Vall d'Aran, Km. 3,800
Tel. 23 74 48 - Fax. 24 11 69
LLEIDA

Dossier construcció

Necessitem conèixer les dades de la construcció a Lleida per tal d'elaborar un ampli dossier que serveixi per apropar les diferents ofertes a la demanda específica i alhora impulsar l'activitat del sector a tota la província.

Volem contrastar les dades amb constructors, promotors, instal·ladors, finques, arquitectes, aparelladors, ajuntaments, entitats...

—emplaçaments, preus, disponibilitat, previsions, ordenacions...

—per obra-tipus: lloguers, pàrquings, oficines, locals comercials, habitatge, 2n habitatge, indústria...

—per sectors: vivenda, obra pública, rehabilitació, materials, exportació...

També ens calen les dades de bancs i caixes (seccions hipoteques i anàlisi) per a conèixer la vessant financera i la d'altres assessors (energies, infraestructures, comunicacions...)

Us animem a participar i col·laborar en aquest estudi, que reflectirà la perspectiva del sector i la demanda i que podrà ser útil a tothom.

Em plaurà col·laborar amb el Dossier Construcció de la revista ÀMBITS

Empresa o entitat _____

Domicili _____ Telèfon _____

Població _____

Representada per _____ Càrrec _____

Data: / /

Signatura:

Fotocopieu i trameteu a:
Àmbits-Dossier Construcció
COELL
República del Paraguai, 2
25002 - Lleida



LLEIDA,

motor de la Catalunya interior
driving force of the Catalan hinterland



DIPUTACIÓ
DE LLEIDA



Generalitat de Catalunya
Departament d'Indústria i Energia
Centre d'Informació
i Desenvolupament Empresarial
CIDEM



CAMBRA OFICIAL
DE COMERÇ I INDÚSTRIA
DE LLEIDA

Associa't
a la Federació
de Gremis
de la Construcció

Guanyaràs rendibilitat



FEDERACIÓ GREMIS CONSTRUCCIÓ

Associa't
a l'Associació
d'Empresaris
de la Fusta

Guanyaràs rendibilitat



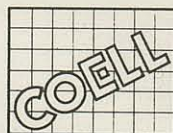
ASSOCIACIÓ
EMPRESARIAL
DE LA FUSTA

Associa't
a l'Agrupació d'Instal·ladors
de Serveis per a la Construcció

Guanyaràs rendibilitat



AGRISEC
COMARQUES DE PONENT
AGUPACIÓ D'INSTAL·LADORS
DE SERVEIS PER A LA CONSTRUCCIÓ



Confederació
Organitzacions
Empresarials
de Lleida

República del Paraguay, 2 · 25002 LLEIDA
Tel. (973) 26 93 00 · Fax (973) 27 58 81