



# Estudi del sector tèxtil i de la confecció a Manlleu (1997-98)



# Estudi del sector tèxtil i de la confecció a Manlleu (1997-98)

**Elaborat per:**

Pere Jódar (director)

Rocío Mendoza

(Departament de Ciències Polítiques i Socials de la Universitat Pompeu Fabra)

Joan Carles Martori

(Departament de Matemàtica i Informàtica de la Universitat de Vic)

Betlem Parés

(Oficina de Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Manlleu)

**Encarregat per:**

Oficina de Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Manlleu

**Subvencionat per:**

Servei de Promoció Econòmica Local de la Diputació de Barcelona.

Fons Social Europeu. Objectiu 2.

Ajuntament de Manlleu.

## Índex

### Pròleg

### Introducció

## I. El tèxtil a Manlleu. Precedents i situació actual

### 1.- Àrea d'estudi

### 2.- El sector a la zona

- 2.1. Nombre de treballadors del sector i percentatge sobre el total a la zona
- 2.2. Nombre d'empreses del sector i percentatge sobre el total a la zona
- 2.3. Tradició del sector a la zona
- 2.4. Evolució recent del sector a la zona

### 3.- Identificació del sector

- 3.1. Subsectors tèxtils presents a la zona, importància relativa i evolució en els últims anys
- 3.2. Integració dels subsectors tèxtils
- 3.3. Integració dels subsectors tèxtils amb empreses de construcció de maquinària
- 3.4. Caracterització de les empreses i subsectors
  - 3.4.1. Forma jurídica
  - 3.4.2. Origen del capital
  - 3.4.3. Dimensió de les empreses
  - 3.4.4. Nivell d'integració de les empreses
  - 3.4.5. Dinamisme empresarial
  - 3.4.6. Característiques del treball submergit
  - 3.4.7. Tecnologia utilitzada i ús de la informàtica
  - 3.4.8. Productes i comercialització, especialització productiva
    - 3.4.8.a. Valor afegit i qualitat dels productes
    - 3.4.8.b. Segments de mercat
    - 3.4.8.c. Destinació geogràfica dels productes i ubicació dels clients
    - 3.4.8.d. Canals de distribució
  - 3.4.9. Iniciatives de cooperació entre empreses
  - 3.4.1. Associacions empresarials i associats en el territori
- 3.5. Presència de serveis privats per a les empreses
  - 3.5.1. De gestió
  - 3.5.2. De formació especialitzada
  - 3.5.3. De tecnologia
  - 3.5.4. De comercialització
  - 3.5.5. De finançament especialitzat
  - 3.5.6. D'assessorament legal i fiscal

### 4.- Treball i relacions laborals

- 4.1. Caracterització dels treballadors del sector
- 4.2. Organismes de participació en l'àmbit local i del sector
- 4.3. Caracterització de les relacions laborals
- 4.4. Principals alternatives tradicionals per als treballadors excedents
- 4.5. Formació a les empreses

### 5.- Atur

- 5.1. Nombre i percentatge d'aturats del sector respecte al total i evolució en els últims anys
- 5.2. Característiques dels aturats

### 6.- Noves activitats

- 6.1. Presència de noves activitats a la zona

- 6.2. Caracterització de les noves activitats
- 6.3. Caracterització dels llocs de treball creats
- 7.- Actuació de les administracions locals
  - 7.1. Actuacions en formació
  - 7.2. Programes d'orientació ocupacional i ajudes a la inserció
  - 7.3. Ajudes a l'autoocupació
  - 7.4. Programes o entitats d'assessorament empresarial
  - 7.5. Promoció de la diversificació sectorial i creació de noves empreses
  - 7.6. Infraestructures de transport i telecomunicacions
  - 7.7. Promoció empresarial del sector
  - 7.8. Promoció del consens local
- 8.- Valoració final
  - 8.1. Identificació dels principals factors favorables del territori
  - 8.2. Identificació dels principals factors desfavorables del territori
- 9. Síntesi. El tèxtil a Manlleu, dades d'orientació

## II. El tèxtil a Manlleu i l'opinió dels experts entrevistats

### III. L'estructura de les empreses del tèxtil i de la confecció de Manlleu i l'opinió dels empresaris del sector

- 1. Característiques i trajectòria personal dels empresaris
- 2. Característiques i trajectòria de les empreses. Gestió empresarial
- 3. Infraestructura i inversions
  - 3.1. Instal·lacions i maquinària
  - 3.2. Inversions
- 4. Característiques de la producció i del procés de treball
  - 4.1. Producte i facturació
  - 4.2. Posició i capacitat de control en el procés productiu
- 5. Clients i mercat
  - 5.1. Segments de mercat i comercialització de la producció
  - 5.2. Clients
- 6. Ocupació i organització del treball
  - 6.1. Característiques de les plantilles
  - 6.2. Organització del treball i qualitat
- 7. Anàlisi de la competència i percepció del futur del sector
- 8. Manlleu respecte al sector tèxtil i de la confecció

### IV. Conclusions i propostes d'actuació

- 1. El sector tèxtil a la localitat
  - 1.1. Subsectors
  - 1.2. Treballadors i empreses
  - 1.3. Les empreses líders en vendes
  - 1.4. Resum
- 2. Components de l'economia local
  - 2.1. Comunitat local
  - 2.2. Evolució dels sectors econòmics
  - 2.3. Institucions de regulació social
  - 2.4. Estructura productiva i grau d'especialització de l'economia respecte al sector tèxtil
  - 2.5. Població d'empreses
  - 2.6. Recursos humans
  - 2.7. Mercat
  - 2.8. Altres

2.9. Anàlisi de conjunt de l'economia local

2.10. Evolució de l'economia local

3. Propostes i actuacions

**Bibliografia. Estudis sobre el territori i el sector**

## Pròleg

La història industrial i socioeconòmica de Manlleu ha estat sempre molt relacionada amb el sector tèxtil i de la confecció. Així doncs, ha estat un sector empresarial important per a la ciutat i pels seus habitants.

Els canvis i la reestructuració que s'han produït en els darrers temps, fan necessària la descripció de l'actual situació i l'anàlisi de les perspectives de futur, per tal de poder tenir un coneixement de la realitat i treballar en conseqüència. Sovint hem sentit: "*a Manlleu ja no hi ha cap indústria del tèxtil i de la confecció*", "*a Manlleu la majoria d'empreses són del tèxtil i de la confecció*", ... i això fa necessari una explicació de la realitat.

L'estudi que presentem pretén reflectir quina ha estat l'evolució del sector, quina és la seva situació actual i quines són les perspectives a curt i llarg termini

L'objectiu general és la determinació de les possibilitats competitives i de futur de les empreses que conformen aquest teixit.

Com a objectius específics cal remarcar el coneixement de l'estructura del sector i les variables rellevants, l'anàlisi de l'actualitat i les perspectives de futur, així com determinar tot un seguit de propostes d'actuació col·laborar en l'assoliment del nivell de competitivitat que el mercat requereix de les empreses, i així de millorar el teixit industrial de Manlleu.

Aquest estudi no hauria estat possible sense la col·laboració tant econòmica com tècnica de l'Àrea de Promoció Econòmica de la Diputació de Barcelona, la participació de representants dels diferents agents econòmics (sindicats, empresaris, banca i administració), així com la col·laboració directa i activa dels empresaris del sector tèxtil i de la confecció de Manlleu, que han demostrat una predisposició i una participació que han fet possible un estudi tant concret i real com el que presentem. A tots ells, moltes gràcies.

Ramon Sitjà i Domènech  
Alcalde de l'Ajuntament de Manlleu

## Introducció

L'estudi que aquí es presenta es basa en tres línies diferenciades de treball. Primer, un recull de la informació estadística i els estudis sobre el sector, la comarca o la ciutat realitzats amb anterioritat. Segon, una sèrie d'entrevistes qualitatives a experts del sector, concretament 8 entrevistes que corresponen a 2 responsables/tècnics de l'administració local, a 2 dirigents/tècnics de l'associació empresarial, a 1 empresari tèxtil, a 2 representants sindicals i a 1 representant d'una entitat financera. Tercer, una enquesta a 25 empreses del tèxtil i la confecció a la ciutat, sobre un total de 39 unitats productives<sup>1</sup>.

L'informe s'ha ordenat en conseqüència seguint aquesta elaboració de dades i fonts. Així, en la primera part, es presenta el passat, present i futur del tèxtil i de la confecció a la ciutat a partir de dades i informes ja existents; aquesta fase culmina en una síntesi breu a manera de sinopsi orientadora. La segona part recull l'opinió dels vuit experts consultats, com a pas previ per a la realització de l'enquesta al conjunt d'empreses del sector en la ciutat. En la tercera part, el marc descriptiu de la primera i l'analític de la segona es contrasta amb una font elaborada expressament per aquest estudi, es tracta d'una enquesta de la qual sorgeixen no només l'estructura actual de les empreses del sector sinó també l'opinió dels empresaris sobre la situació actual i futura, i els problemes i les vivències del sector. Finalment, la quarta part s'articula seguint el model conceptual i d'ordenació establert en l'estudi comparatiu del tèxtil i de la confecció espanyol i europeu, encarregat per ACTE en el marc del programa ADAPT (en aquest cas ADAPTEX) de la UE; es tracta no només d'una caracterització més analítica del sector, sinó també de l'economia local i de la contribució del primer al seu desenvolupament fins a establir unes conclusions generals del conjunt, així com unes propostes d'actuació.

---

<sup>1</sup> Fitxa tècnica: Enquesta realitzada per l'Oficina de Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Manlleu, sobre una mostra de 25 empreses del sectors del tèxtil i de la confecció. Amb un nivell de confiança del 99%, amb la hipòtesi menys favorable ( $p=q=0.5$ ) i amb les dades dels dos sectors, l'error de mostratge ha estat del +/- 0,25%. La fracció de mostratge pel tèxtil és el 69,23%, per la confecció el 69,56% i pel conjunt 69,44%. El treball de camp ha estat realitzat amb entrevistes personals a les seus de les empreses durant l'hivern 97-98.

## **I. El tèxtil a Manlleu. Precedents i situació actual**



## 1 - Àrea d'estudi

La plana de Vic, amb una superfície de 600 km<sup>2</sup> (la comarca d'Osona té 1.191,79 km<sup>2</sup>), és el centre d'Osona i aglutina les subcomarques del Lluçanès, del Collsacabra i de les Guilleries. Destaquen alguns elements estructuradors de la comarca, com el fet de ser zona de pas obligat en la direcció Barcelona-França, a través del Ripollès, i d'unió del Bages i Lleida amb les comarques de Girona (Eix Transversal). També destaca el fet de ser travessada pel riu Ter, vertebrador de dues activitats bàsiques de la zona com són l'agricultura i la indústria (des del segle XIX) (Font 3).

Manlleu és el segon municipi de la comarca d'Osona, situat després de Vic, tant en nombre d'habitants com en importància econòmica. En la dècada dels seixanta, Manlleu experimentà un creixement espectacular de la població, ocasionat per l'expansió de la indústria tèxtil i també de l'activitat metal·lúrgica i de la construcció (Font 1). La crisi del tèxtil a principis dels noranta tingué per a la ciutat greus conseqüències socials i econòmiques, encara no solventades, malgrat la recuperació que s'ha produït en els últims tres anys. Actualment l'estructura econòmica de la ciutat continua dominada pel sector secundari, però sense un predomini clar de cap subsector a causa de la diversificació, encara que el sector metal·lúrgic és el que reté el major nombre d'empreses.

Territori i població de Manlleu (1986)

Àrea territorial	Superfície (Km <sup>2</sup> )	Nre. habitants	Població activa	Població ocupada	Població ocupada en la indústria tèxtil, cuir i confecció
Manlleu	17,2	16.191	7.340	6.400	1.560
Osona	1.264,0	115.528	49.009		10.165
Catalunya	31.895,3	5.978.638	2.311.806		

Font: Institut Nacional d'Estadística

Territori i població de Manlleu (1991)

Àrea territorial	Superfície (Km <sup>2</sup> )	Nre. habitants	Població activa	Població ocupada	Població ocupada en la indústria tèxtil cuir i confecció
Manlleu	17,2	16.148	7.669	6.738	1.223
Osona	1.264	117.442	54.172	49.302	9.516
Catalunya	31.895,3	6.082.030	2.628.387	2.255.430	158.221

Font: Institut Nacional d'Estadística

Territori i població de Manlleu (1996)

Àrea territorial	Superfície (Km <sup>2</sup> )	Nre. habitants	Població activa	Població ocupada	Població ocupada en la indústria tèxtil cuir i confecció
Manlleu	17,2	17.035	7.930	6.723	
Osona	1.264	122.943	56.912	50.248	
Catalunya	31.895,3	6.090.040	2.663.600	2.159.200	

Font: Institut Nacional d'Estadística

L'any 1960 els habitants de Manlleu representaven l'11,3% del total de la població d'Osona. Aquest percentatge ha anat variant (1970: 13,33%; 1975: 13,60%; 1981: 14,86%; 1986: 14,22%; 1991: 13,6% i 1996: 13,95%), però sempre s'ha mantingut entre els marges del 13-15% en tot el període analitzat (Font: 4). El 1996, la xifra total d'habitants a la comarca era de 122.943 i a Manlleu de 17.035 (Font: 10).

Manlleu: Cens de 1991								
	Població total	Població 16 o més	Ocupats	Desocupats	Total Actius	Taxa d'activitat	Taxa d'ocupació	Taxa d'atur
Total	16.148	12.809	6.738	931	7.669	59,8	52,6	12,1
Homes	7.955	6.214	4.164	295	4.459	71,7	67,0	6,62
Dones	8.193	6.595	2.574	636	3.210	48,6	39,0	19,8

Font: 11

Manlleu: Cens de 1996								
	Població total	Població 16 o més	Ocupats	Desocupats	Total Actius	Taxa d'activitat	Taxa d'ocupació	Taxa d'atur
Total	17.035	14.035	6.723	1.207	7.930	56'5	47'9	15'2
Homes	8.431	6.901	4.188	465	4.653	67'4	60'7	9'9
Dones	8.604	7.134	2.535	742	3.277	45'9	35'5	22'6

Font: 11

El 1986, la població activa era de 7.340 persones, la qual cosa significava el 45,3% dels 16.191 habitants en aquesta data; el 66% de la població entre 16 i 65 anys era activa. Una de les raons d'aquesta alta activitat és l'elevada presència de dones. La importància de la indústria tèxtil a la zona i el fet que tradicionalment aquesta indústria tingués mà d'obra femenina és una explicació d'aquesta qüestió.

La població ocupada la formaven 6.400 persones i 940 a l'atur, la qual cosa representava una taxa de desocupació del 12,8%; 4.884 treballaven a la ciutat i la resta es desplaçava a d'altres poblacions, principalment de la província de Barcelona (Font 4). El 1991, la taxa d'activitat era de 59,8% i la taxa d'ocupació de 52,6%.

Actualment, en el darrer cens del 1996, la taxa d'activitat és del 56'5% i la d'ocupació del 47'9%. Es pot observar com en relació amb el 1991 la taxa d'activitat ha baixat 3 punts i la d'ocupació pràcticament 5. El descens principal en actius i ocupats correspon als homes. La taxa d'atur ha augmentat en 3 punts: la dels homes se situa en un 9'9% i la de les dones en un 22'6%.

Especialització productiva de Manlleu segons nombre d'assalariats		
Sector	1986	1995
Agricultura, ramaderia i pesca	4%	1%
Indústria i energia	62%	50%
Construcció	-	7%
Serveis	34%	42%

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'INSS

El 1986, la població ocupada a la comarca d'Osona es distribuïa de la següent forma: agricultura 7%, indústria 50,1%, construcció 5,6%, serveis 37,3%. El 1991, la distribució era: agricultura 6,2%, indústria 49,6%, construcció 8% i serveis 36,2% (Font: 11). És a dir l'agricultura, la indústria i els serveis perden progressivament efectius que, conjunturalment, recupera la construcció.

## 2.- El sector a la zona

### 2.1.- Nombre de treballadors del sector i percentatge sobre el total a la zona

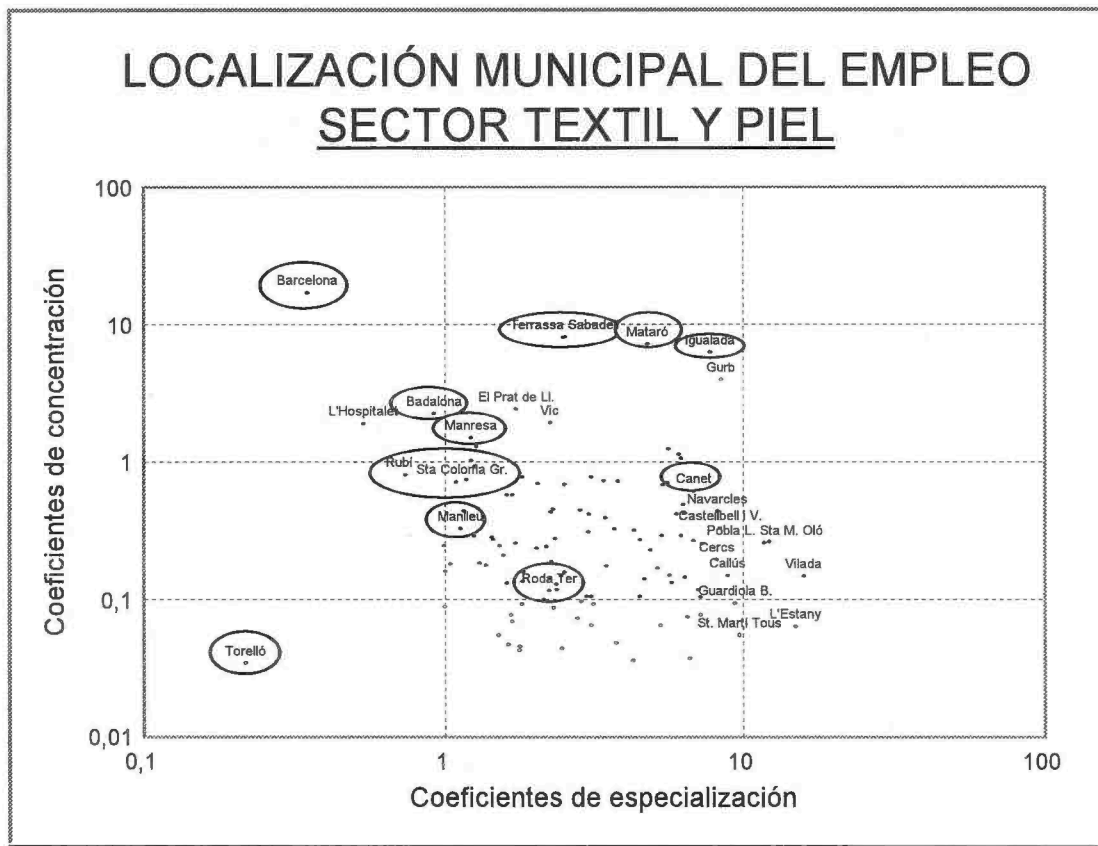
Assalariats en el tèxtil, cuir i confecció a Manlleu

Activitat Econòmica	1993*	% s/Total	1995*	% s/Total	Variació
Indústria del cotó i les seves mescles	97	53%	98	41%	1
Indústria de la seda i fibres artificials i sintètiques	12	7%	19	8%	7
Fabricació de gèneres de punt	10	5%	13	5%	3
Fabricació de catifes i tapissos	4	2%	4	2%	0
Altres indústries tèxtils	2	1%	2	1%	0
Fabricació de cuir i similars	1	1%	0	-	-1
Confecció de peces de vestir i complements	47	26%	71	30%	24
Confecció a mida peces de vestir i complements	3	2%	13	5%	10
Total tèxtil, cuir i confecció	182	100%	237	100%	55

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l' INSS

\* El total del sector no coincideix amb la suma a causa de l'existència d'activitats amb valors baixos i de difícil classificació que no s' han considerat

El 1986, els treballadors del sector secundari es distribuïen entre el tèxtil (47,6%), la metal·lúrgia (31,3%) i la construcció (12,2%). En el terciari, destacava el comerç (38,4% de la població activa del sector), la branca administrativa (30,1%) i els transports (13,7%) (Font 1). A Manlleu, l'any 1995, la proporció de treballadors en la indústria tèxtil i pell -237 assalariats- en relació amb l'ocupació total era de 5,98; és a dir, per sobre del 5,27 de mitjana de la província de Barcelona, encara que lluny dels més de deu punts de ciutats com Mataró, Terrassa, Sabadell, o la més propera, Roda de Ter. El gràfic següent és prou explícit (Font: 15)



## 2.2.- Nombre d'empreses del sector i percentatge sobre el total a la zona

### Empreses en el tèxtil, cuir i confecció a Manlleu

Activitat Econòmica	1993*	% s/Total	1995*	% s/Total	Variació
Indústria del cotó i les seves mescles	8	31%	11	34%	3
Indústria de la seda i fibres artificials i sintètiques	1	4%	2	6%	1
Fabricació de gèneres de punt	3	12%	2	6%	-1
Fabricació de catifes i tapissos	1	4%	2	6%	1
Altres indústries tèxtils	1	4%	1	3%	0
Fabricació de cuir i similars	1	4%	0	-	-1
Confecció de peces de vestir i complements	9	35%	12	38%	3
Confecció a mida de peces vestir i complements	1	4%	1	3%	0
Total tèxtil, cuir i confecció	26	100%	32	100%	6

Font: Elaboració pròpia a partir de dades del INSS

\* El total del sector no coincideix amb la suma a causa de l'existència d'activitats amb valors baixos i de difícil classificació que no s'han considerat

Actualment a Manlleu hi ha una economia molt diversificada, en la qual predomina la microempresa. El 96% de les empreses de la ciutat són PIMES, encara que el 76% d'aquestes siguin, en realitat, microempreses (menys de 10 treballadors). Un 4% de les unitats productives tenen la categoria de mitjanes i no existeix la categoria de gran empresa (Font 1). En el tèxtil trobem, l'any 1995, 32 empreses que es concentren fonamentalment en el cotó i la confecció en sèrie.

## 2.3.- Tradició del sector a la zona

El 1850, Manlleu constituïa el primer nucli comarcal de filats de cotó. El 1875 es va consolidar com a primer nucli de filatura i teixit d'Osona i com un dels més importants de Catalunya. Segons l'historiador J. Albareda "el 1850, Manlleu s'havia convertit en el primer nucli comarcal dels filats de cotó i ocupava un lloc important en el teixit mecanitzat, amb un total de 20.040 fusos i 345 treballadors ocupats en les 9 fàbriques de filats i 641 treballadors repartits en 25 fàbriques de teixits. Tot això, sense comptar els 170 telers manuals dispersos per les cases, amb els quals treballaven uns 250 treballadors més. Entre 1850 i 1870 el procés es consolida i la ciutat es transforma indiscutiblement en el primer nucli de filatura i teixit de la comarca (amb un 71% i un 59% del total de la maquinària, respectivament) i un dels més remarcables de Catalunya. S'havien accentuat, també, els processos de concentració de les empreses -pràcticament havien desaparegut els fabricants amb 1 o 2 telers- i de millora de la maquinària, seguint sempre els alts i baixos de la conjuntura econòmica del país" (Font 3). Al llarg dels anys seixanta del nostre segle, la ciutat s'expansiona en gran manera gràcies al desenvolupament de la indústria tèxtil. El 1990, el tèxtil encara és la indústria predominant a Manlleu, amb uns 1.560 treballadors ocupats i amb unes 15 empreses la major part amb més de 100 treballadors- dedicades a les activitats de filats, tèxtil i confecció (Font 1 i 2). Els anys noranta, però, han representat una forta crisi en el tèxtil local, i el total de treballadors s'ha reduït a 237.

## 2.4. Evolució recent del sector a la zona

Manlleu experimentà un notable creixement fins al 1989-1990. Entre el 1989 i el 1993, a Manlleu tancaren pràcticament la totalitat d'empreses tradicionals del tèxtil; cosa que va afectar 866 treballadors (Font 1). També les empreses d'altres subsectors que depenien del tèxtil (maquinària, construcció i manteniment d'instal·lacions) van haver de tancar o reconvertir-se. Així cal destacar el tancament de les següents empreses: Hilados Gossypium (200 treballadors), Can Llanas, Brocatto (150 treballadors), Tèxtil Buixó (96 treballadors), Creosa (170 treballadors i de la confecció) i Platt Saco Lowel (264 treballadors i del sector metal·lúrgic del tèxtil).

A més, la tradicional producció cotonera, malgrat que continua mantenint el seu predomini, ha perdut no tan sols efectius sinó que ha donat pas a una diversificació encara plena d'incertituds.

### 3.- Identificació del sector

#### 3.1.- Subsectors tèxtils presents a la zona, importància relativa i evolució en els últims anys

El 1986, els principals subsectors tèxtils són els de filats, teixits i confecció (Font 4). El 1995, els índexs més grans de concentració i especialització se situen en l'àmbit de la confecció a mida, seguida pel cotó; aquest indicador de situació dona fe de la magnitud qualitativa dels canvis experimentats en els darrers anys en una població tradicionalment tèxtil-cotonera.

Manlleu, coeficients de concentració i especialització indústria tèxtil, 1995.

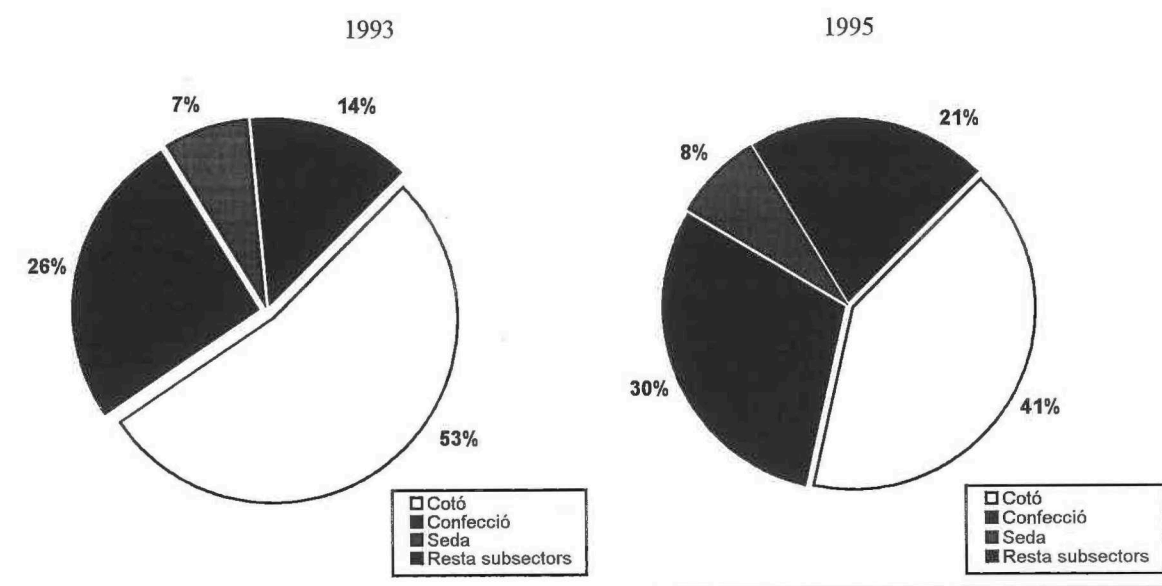
	Coeficient de concentració per subsectors	Coeficient d'especialització per subsectors
Indústria del cotó i les seves mescles	0,9	3,1
Indústria de la seda i fibres artificials sintètiques		1,2
Fabricació de catifes i tapissos		2,3
Confecció en sèrie de peces de vestir i complements		1,4
Confecció a mida de peces de vestir i complements	2,5	8,7
Total indústria tèxtil i pell	0,3	1,1

Font:  
INSS 1995 i Adaptex

Coeficient de concentració de la província de Barcelona = 100; excepte per al total de la indústria tèxtil i pell, tan sols s'assenyalen els coeficients de concentració superiors a 1. Coeficient d'especialització de la província = 1; excepte per al total de la indústria tèxtil i pell, tan sols s'assenyalen els coeficients d'especialització superiors a 1.

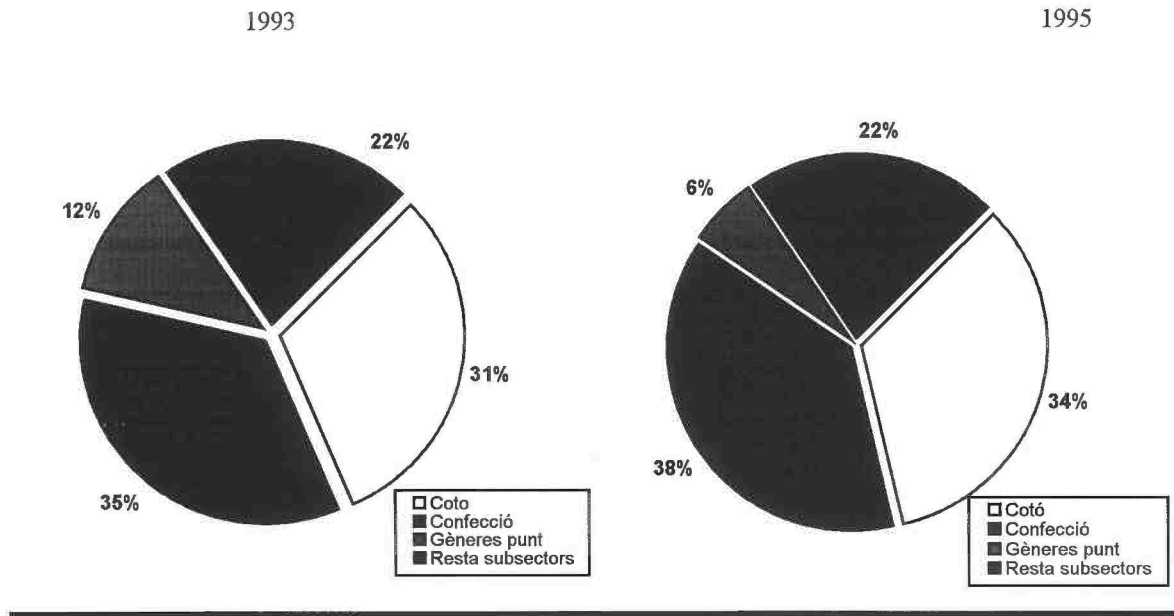
Encara que el nivell de concentració del tèxtil de Manlleu sobre la província de Barcelona sigui molt baix, això ens indica la importància relativa del subsector cotoner i de la confecció a mida. Respecte a l'especialització, la taula ens mostra la importància ocupacional actual de la confecció a mida, el cotó, catifes i tapissos, confecció en sèrie i indústria de la seda. En els següents gràfics podem ubicar la posició d'especialització i concentració de Manlleu en els diferents subsectors del tèxtil-confecció (Font: 15).

Distribució dels assalariats del sector per subsectors



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'INSS

## Distribució de les empreses del sector per subsectors



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'INSS

### 3.2.- Integració dels subsectors tèxtils (complementarietat productiva dels subsectors)

Malgrat la diversitat hi ha afinitats que poden donar lloc a complementarietats o bé a integracions subsectorials; per exemple entre filats, teixits de cotó i els diferents tipus de confecció presents (sèrie, mida, llar). La identificació de les empreses, però, revela una gran dispersió.

### 3.3.- Integració dels subsectors tèxtils amb empreses de construcció de maquinària tèxtil

La crisi de 1989-90 també comportà el tancament de l'empresa Platt Sacco Lowell, de construcció de maquinària tèxtil, amb 264 treballadors en nòmina, així com d'altres petites empreses metal·lúrgiques molt lligades a la subcontractació. (Font 1). Fins ara, la presència del tèxtil potenciava la preservació i la millora de les branques industrials que depenien del sector, com la fabricació de la maquinària tèxtil (Font 4).

### 3.4. Caracterització de les empreses i subsectors

En els següents subapartats trobarem la informació sobre diferents característiques del teixit productiu del sector; cal advertir, no obstant això, que cap empresa del tèxtil i de la confecció manlleuana es localitza en les bases de dades de les majors empreses espanyoles o catalanes, en volum de vendes, facturació, etc.

#### 3.4.1.- Caracterització de les empreses i subsectors: forma jurídica

Si observem la taula d'identificació de les empreses, de l'apartat 3.4.3, veurem com en el tèxtil predominen les societats limitades, seguides de les societats anònimes, mentre que en la confecció predominen les empreses de títol personal (i unipersonals) que, en moltes ocasions, poden respondre a antics treballadors del tèxtil que, per tal de preservar el seu lloc de treball, ara són autoocupats.

### 3.4.2.- Caracterització de les empreses i subsectors: origen del capital

Una de les causes del baix nivell de desenvolupament dels serveis a les empreses és el fet que gran part de les empreses més grans ubicades a Manlleu tenen la seu central a Barcelona (Font 4). Així mateix, aquest factor és un indicador de dependència productiva i comercial.

### 3.4.3.- Caracterització de les empreses i subsectors: dimensió de les empreses

El 1986 existien a Manlleu unes 10 empreses del tèxtil de més de 100 treballadors. (Font 4.). Això no obstant, aquesta situació com es pot observar en les taules següents ha variat substancialment. De fet, la crisi tèxtil molt forta a Catalunya durant els vuitanta ha colpejat Manlleu amb un cert retard, durant els noranta.

#### Distribució dels assalariats segons la dimensió de l'empresa

Activitat econòmica	Mida de les empreses 1993				Mida de les empreses 1995			
	micro	petita	mitjana	gran	micro	petita	mitjana	gran
Indústria del cotó i les seves mescles	7%	93%	-	-	42%	58%	-	-
Indústria de la seda i fibres artificials i sintètiques	-	100%	-	-	42%	58%	-	-
Fabricació de gèneres de punt	100%	-	-	-	100%	-	-	-
Fabricació de catifes i tapissos	100%	-	-	-	100%	-	-	-
Altres indústries tèxtils	100%	-	-	-	100%	-	-	-
Fabricació de cuir i similars	100%	-	-	-	-	-	-	-
Confecció a mida peces vestir i complements	36%	64%	-	-	52%	48%	-	-
Confecció d' altres articles amb materials tèxtils	100%	-	-	-	-	100%	-	-
Total tèxtil, cuir i confecció	27%	73%	-	-	51%	49%	-	-

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l' INSS

#### Distribució de les unitats empresarials segons la dimensió de l'empresa

Activitat econòmica	Mida de les empreses 1993				Mida de les empreses 1995			
	micro	petita	mitjana	gran	micro	petita	mitjana	gran
Indústria del cotó i les seves mescles	38%	63%	-	-	73%	27%	-	-
Indústria de la seda i fibres artificials i sintètiques	-	100%	-	-	50%	50%	-	-
Fabricació de gèneres de punt	100%	-	-	-	100%	-	-	-
Fabricació de catifes i tapissos	100%	-	-	-	100%	-	-	-
Altres indústries tèxtils	100%	-	-	-	100%	-	-	-
Fabricació de cuir i similars	100%	-	-	-	-	-	-	-
Confecció a mida peces vestir i complements	78%	22%	-	-	83%	17%	-	-
Confecció d' altres articles amb materials tèxtils	100%	-	-	-	-	100%	-	-
Total tèxtil, cuir i confecció	69%	31%	-	-	78%	22%	-	-

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l' INSS

#### Variació en la dimensió de les empreses (1993-1995)

	Microempresa	Petita empresa	Mitjana empresa	Gran empresa
1993	69%	31%	-	-
1995	78%	22%	-	-
Variació	39%	-13%	-	-

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l' INSS

Els quadres anteriors mostren, amb dades de l'INSS dels anys 1993 i 1995, que no hi ha empreses mitjanes o grans i que, fins i tot, en l'evolució entre les dues dates, guanyen presència les microempreses, davant de la petita que perd efectius. Això fa que l'any 1995 la dimensió mitjana de les empreses, per a tots els subsectors, excepte per a la confecció a mida, sigui més propera a la microempresa (7 treballadors per unitat).

## Dimensió mitjana de les empreses (1995)

Activitat econòmica	Assalariats*	Empreses*	Dimensió mitjana
Indústria del cotó i les seves mescles	98	11	9
Indústria de la seda i fibres artificials i sintètiques	19	2	10
Fabricació de gèneres de punt	13	2	7
Fabricació de catifes i tapissos	4	2	2
Altres indústries tèxtils	2	1	2
Confecció de peces de vestir i complements	71	12	6
Confecció a mida peces vestir i complements	13	1	13
Total tèxtil, cuir i confecció	237	32	7

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l' INSS

\* El total del sector no coincideix amb la suma a causa de l' existència d' activitats amb valors baixos i de difícil classificació que no s' han considerat

Tal com podem veure en els següents quadres que fan referència a l'any 1996, es confirma, tenint en compte les dades del Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya, que a Manlleu predomina clarament la microempresa i petita empresa, mentre que les mitjanes i grans empreses han desaparegut de la localitat.

## Comarca d' Osona, distribució de les unitats empresarials segons dimensió d' empresa. 1996

	Microempresa		Petita empresa			Mitjana	Gran empresa				Total	
	1-5	6-10	11-25	26-30	31-50	51-100	101-250	251-500	501-750	750-1000		
Tèxtil	59	16	22	3	3	4	3				1	111
Cuir	53	7	10	3	3		2		1			79
Calçat, vestit i altres confeccions	8	2	3	2	2		1					18
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>25</b>	<b>35</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>208</b>

Font: Departament de Treball, comptes de cotització per CNAE 931 per grandària de la comarca d'Osona, juny de 1996

## Comarca d' Osona, distribució dels assalariats segons dimensió d' empresa. 1996

	Microempresa		Petita empresa			Mitjana	Gran empresa				Total	
	1-5	6-10	11-25	26-30	31-50	51-100	101-250	251-500	501-750	750-1000		
Tèxtil	112	125	355	83	123	302	568				2.235	3.903
Cuir	160	51	175	84	125		339		577			1.431
Calçat, vestit i altres confeccions	21	15	56	60	84		123					359
<b>Total</b>	<b>233</b>	<b>191</b>	<b>586</b>	<b>227</b>	<b>332</b>	<b>302</b>	<b>1030</b>	<b>-</b>	<b>577</b>	<b>2.235</b>	<b>2.235</b>	<b>5.693</b>

Font: Departament de Treball, treballadors afiliats per CNAE 93 i per grandària de la comarca d'Osona, juny de 1996

## Manlleu, distribució de les unitats empresarials segons dimensió d' empresa. 1996

	Microempresa		Petita empresa			Mitjana	Gran empresa				Total	
	1-5	6-10	11-25	26-30	31-50	51-100	101-250	251-500	501-750	750-1000		
Tèxtil	7	3	6	1								17
Cuir	8	1	2									11
Calçat, vestit i altres confeccions	1											1
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>1</b>								<b>29</b>

Font: Departament de Treball, comptes de cotització per CNAE 93 i per grandària de la comarca d'Osona, juny de 1996



**Manlleu, distribució de les unitats empresarials segons dimensió d' empresa. 1996**

	Percentatges										Total
	Microempresa		Petita empresa			Mitjana		Gran empresa			
	1-5	6-10	11-25	26-30	31-50	51-100	101-250	251-500	501-750	750-1000	
Tèxtil	41.2	17.6	35.3	5.9	-	-	-	-	-	-	100.0
Cuir	72.7	9.1	18.2	-	-	-	-	-	-	-	100.0
Calçat, vestit i altres confeccions	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0
<b>Total</b>	<b>55.2</b>	<b>13.8</b>	<b>27.6</b>	<b>3.4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>100.0</b>

Font: Departament de Treball, comptes de cotització per CNAE 93 i per grandària de la comarca d'Osona, juny de 1996

**Manlleu, distribució dels assalariats segons dimensió d' empresa. 1996**

	Microempresa		Petita empresa			Mitjana		Gran empresa			Total
	1-5	6-10	11-25	26-30	31-50	51-100	101-250	251-500	501-750	750-1000	
Tèxtil	12	28	87	28							155
Cuir	24	9	39								72
Calçat, vestit i altres confeccions	2										2
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>37</b>	<b>126</b>	<b>28</b>							<b>229</b>

Font: Departament de Treball, treballadors afiliats per CNAE 93 i per grandària de la comarca d'Osona, juny de 1996

**Manlleu, distribució dels assalariats segons dimensió d' empresa. 1996**

	Percentatges										Total
	Microempresa		Petita empresa			Mitjana		Gran empresa			
	1-5	6-10	11-25	26-30	31-50	51-100	101-250	251-500	501-750	750-1000	
Tèxtil	7.7	18.1	56.1	18.1	-	-	-	-	-	-	100.0
Cuir	33.3	12.5	54.2	-	-	-	-	-	-	-	100.0
Calçat, vestit i altres confeccions	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0
<b>Total</b>	<b>16.6</b>	<b>16.2</b>	<b>55.0</b>	<b>12.2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>100.0</b>

Font: Departament de Treball, treballadors afiliats per CNAE 93 i per grandària de la comarca d'Osona, juny de 1996

Les dades anteriors es poden complementar amb les facilitades pel servei de promoció econòmica, a partir de l'IAE i els seus propis registres. Així, si observem la taula següent, no tan sols identifiquem cadascuna de les unitats empresarials i la seva evolució més recent, sinó que també podem contrastar les xifres globals. Efectivament, segons les dades INSS, a Manlleu existeixen 29 empreses (17 del tèxtil, 11 del cuir-pell i 1 de confecció) que ocupen 229 assalariats (155 del tèxtil, 72 del cuir i de la pell i 2 de confecció). En les dades municipals el nombre d'empreses augmenta a 47 que, a més, es distribueixen de manera diferenciada: 16 tèxtils, 29 confecció de tot tipus i 2 del cuir i de la pell. Contràriament el nombre de treballadors disminueix a 215. Amb aquestes últimes xifres, la dimensió mitjana baixaria de 7,89 treballadors per unitat a 4,57, segons l'INSS. També és significatiu que en la llista d'establiments industrials de Catalunya (1994) no aparegui cap empresa de Manlleu. En la taula també podem apreciar l'evolució en el període 1995-1997. Així podem veure com en la columna corresponent a l'últim any s'esmenta la situació de les empreses que han tancat, han cessat l'activitat, encara que continuen constituïdes i aquelles que s'han desplaçat cap a altres poblacions. En xifres globals en aquest període el nombre d'empreses ha disminuït de 47 a 39 i el nombre total de treballadors ha augmentat de 215 a 266, amb la qual cosa, per tant, augmenta la dimensió mitjana de les unitats productives.

Manlleu. Identificació de les empreses del tèxtil, cuir i confecció. 1995-1997				
Subsectors	1995		1997	
	Nombre d'empreses	Treballadors	Nombre d'empreses	Treballadors
431.2 Filats torçals de cotó i les seves meseles	7	73	5	80
	Filats Manlleu, SL	22	Filats Manlleu, SL	25
	Hilados Escolà, sa	10	Hilados Escolà, sa	15
	Hilados Mundifil, sl	5		TANCAT
	Hilados Rusiñol, sa	14	Hilados Rusiñol, sa	18
	Joan Casals, SL	12	Joan Casals, SL	11
	Teixits del Ter, SL	3	Teixits del Ter, SL	11
	Torçats Manlleu	7		TANCAT
431.3 Teixits de cotó i les seves meseles	4	33	3	42
	Air Trama, SL	4	Air Trama, SL	4
	Antoni Soler Pinto i Cia	12	Antoni Soler Pinto i Cia	22
	Pascual Guasch, sa	4		TANCAT
	Teicol, SL	13	Teicol, SL	16
433 Indústria seda natural i les seves meseles i fibres	1	4	1	4
	Servitex, Servicios Textiles, SL	4	Servitex, Servicios Textiles, SL	4
435.3 Fabricació de roba de punt interior i de dormir	1	2	1	2
	Anglo-10, SL	2	Anglo-10, SL	2
Manlleu. Identificació de les empreses del tèxtil, cuir i confecció. 1995-1997				
Subsectors	1995		1997	
	Nombre d'empreses	Treballadors	Nombre d'empreses	Treballadors
439.1 Corderia	1	9	1	12
	Mimcord, sa	9	Mimcord, sa	12
439.3 Fabricació de teixits amb fibres de recuperació	2	3	2	2
	Albareda Guasart	1	Albareda Guasart	no té activitat
	Cruser, SL	2	Cruser, SL	2
453 Confecció de tot tipus de peces de vestir	21	75	18	80
	Baena Esquinas	4	Baena Esquinas	5
	Barcons Sanglas	2	Barcons Sanglas	5
	Blanco Zambrano	3	Blanco Zambrano	5
	Broman, SL	9	Broman, SL	12
	Casanova Duenas	1		TANCAT
	Casas Boixet	9	Casas Boixet	9
	Compte González	1	Compte González	1
	Confeccions Luque, scp	2	Confeccions Luque, scp	2
	Confeccions Russinyol, SL	17	Confeccions Russinyol, SL	24
	Consol Cervera Mestre scp	3	Consol Cervera Mestre scp	3
	Erdama, SL	6	Erdama, SL	no té activitat
	Grivé Albareda	3	Grivé Albareda	3
	León Jiménez	2	León Jiménez	1
	Martínez Ruiz	1	Martínez Ruiz	0
			Moral Lirio	7
	Musachs Miralpeix	1	Musachs Miralpeix	1
	Pladevall Díaz	1		tancat
	Rierola Mierons	1	Rierola Mierons	0
	Rifa Serra	4	Rifa Serra	2
	Rodenas Corominas	-	Rodenas Corominas	0
	Soler Camparubi	2		trasllat a Vic
	Ureña Lara	4		tancat
454 Confecció a mida de peces de vestir	4	-	2	18
	Corte y Confección Olga, SL		Corte y Confección Olga, SL	18
	Craells Fort			tancat
	Kruman, SL			tancat
	Nadeu Pujol			0
455.1 Confecció d' articles tèxtils per a la llar i tapissaria	4	5	3	4
	Cortines Vila, SL	1	Cortines Vila, SL	1
	Costa Orta	2	Costa Orta	2
	Guitart Tarrés	1	Guitart Tarrés	1
	Sala Blanco	1		canvi activitat
441 Adobaments i acabats de cuir i pells	1	10	1	10
	Bautista Salcedo	10	Bautista Salcedo	10
442.1 Fabricació d' articles de marroquineria i viatge	1	1	1	1
	Melcion, scp	1	Melcion, scp	1
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>215</b>	<b>39</b>	<b>266</b>

Font: Oficina de Promoció Econòmic

#### **3.4.4.- Caracterització de les empreses i subsectors: nivell d'integració de les empreses (dispersió o concentració de les fases del procés entre empreses)**

Encara que l'anàlisi dels subsectors en el seu conjunt podria induir a l'existència d'una certa complementarietat entre fases preparatòries (del cotó o seda-fibres) i la confecció, la identificació individualitzada de les empreses condueix a constatar l'existència d'una elevada diversificació, amb subsectors pràcticament estancs entre si. Només en la confecció es detecta una certa integració entre empreses; es tracta d'un grup de confeccionistes locals que treballa per a una gran empresa de fora la localitat. Aquestes unitats productives, s'especialitzen en fases concretes del procés de la confecció i es distribueixen les diferents tasques (tall, cosit, planxa, etc.) en forma de xarxa; depenen d'un sol client però gaudeixen d'una certa autonomia per l'establiment d'una divisió del treball pròpia, basada en l'especialització de cada unitat, però alhora en un cert grau de col·laboració.

#### **3.4.5.- Caracterització de les empreses i subsectors: dinamisme empresarial (empreses tradicionals o de nova implantació)**

Si exceptuem la pervivència a la ciutat d'algun dels noms tradicionals entre les empreses del sector, el grau de renovació del teixit empresarial tèxtil ha estat molt intens. Segurament com a producte de la descentralització productiva, visible en l'augment d'unitats empresarials, actualment de menor dimensió. També ha jugat un paper important la recerca d'alternatives autoocupacionals per part dels treballadors desallotjats del sector que, en alguns casos, s'encarreguen actualment de les seves antigues empreses.

#### **3.4.6.- Caracterització de les empreses i subsectors: característiques del treball submergit**

Malgrat la manca de dades que informen sobre el percentatge de producció obtinguda en les activitats submergides, es pot constatar que les tasques vinculades al sector tèxtil, i més concretament a la confecció, són les que tradicionalment s'han desenvolupat fora de la normativa fiscal i laboral vigent. És evident que aquesta pràctica s'aguditza durant l'etapa de crisi, com a conseqüència de l'aplicació del Pla de reconversió tèxtil (Font 4).

#### **3.4.7.- Caracterització de les empreses i subsectors: tecnologia utilitzada i ús de la informàtica**

En el terreny de la gestió s'ha desenvolupat una certa capacitat innovadora (mitjançant aplicacions informàtiques), molt més limitada en el camp del disseny i de l'aplicació cap a la producció.

#### **3.4.8.- Caracterització de les empreses i subsectors: productes i comercialització; especialització productiva de les empreses de la zona**

Tal com ja s'ha comentat, la dimensió de les empreses és molt reduïda i la diversificació actual impedeix entreveure activitats de desenvolupament futur. En aquest terreny, encara no està clara, doncs, una línia de productes clau que, o bé permeti identificar el territori, o bé constitueixi l'eix sobre el qual pugui pivotar el desenvolupament del conjunt del sector. Les iniciatives comercialitzadores són limitades a causa del caràcter individual dels seus impulsors o de la manca de lideratge clar. Això es fa més evident en el sector de la confecció on la major part de les empreses treballa al 100% com a subcontractades per una empresa de fora del territori.

##### **3.4.8.a.- Valor afegit i qualitat dels productes**

Els experts consultats en les entrevistes qualitatives opinen que el tèxtil de Manlleu té un alt nivell de qualitat amb un preu ajustat. El factor preu pot ser derivat bé de la competència externa o bé de la dependència envers empreses de l'exterior.

### **3.4.8.b.- Segments de mercat**

Els experts consultats assenyalen que les produccions del tèxtil-confecció de Manlleu estan situades en el segment mitjà del mercat.

### **3.4.8.c.- Destinació geogràfica dels productes i ubicació dels principals clients**

Els clients s'ubiquen, sobretot, fora de la localitat i de la comarca; bàsicament en el mercat espanyol, segons opinen els experts consultats.

### **3.4.8.d.- Canals de distribució**

Majoritàriament la distribució es du a terme mitjançant altres empreses industrials.

### **3.4.9.- Caracterització de les empreses i subsectors: iniciatives de cooperació entre empreses**

Segons els experts consultats no hi ha iniciatives de cooperació. És un sistema d'empreses que, malgrat la tradició del territori, s'ha renovat, cosa que ha donat pas a una base managerial totalment diferent, tot i que la tradició continua mantenint un cert pes a partir dels efectius humans. En aquest sentit, els empresaris actuals s'ubiquen en una fase altament competitiva i de consolidació, plena d'incerteses, que els porta a desconfiar de les unitats productives properes o a no entreveure encara les utilitats que puguin derivar-se d'una relació cooperadora; la confecció, com s'ha esmentat, pot ser una excepció, però des del punt de partida de la dependència envers l'exterior, no de l'autonomia local.

### **3.4.10.- Caracterització de les empreses i subsectors: associacions empresarials i associats en el territori**

Manlleu té una intensa història associativa, en l'àmbit obrer i empresarial. Així, J. Albareda esmenta que "l'any 1909, Manlleu (...) disposava de 4 cooperatives, 4 societats obreres, 1 societat agrícola, 1 associació d'industrials i comerciants, 1 associació catalanista i 1 associació republicana" (Font 3). Actualment, en el sector del comerç hi ha una gran capacitat associativa que manté, malgrat tot, una notòria dispersió (no tan sols per barris, sinó fins i tot per carrers). A més hi ha una associació d'empresaris de Manlleu (AEM, Associació d'Empresaris de Manlleu), creada l'any 1995, que agrupa els empresaris dels diferents sectors. Aquesta associació ha contribuït a gestar el Consell Empresarial d'Osona, creat el 1997, a partir del diagnòstic generat pel Pla Estratègic Osona XXI. En altres terrenys, però, la capacitat d'incidència de la AEM i el seu nivell de afiliació encara és baix.

## **3.5. Presència de serveis privats per a les empreses**

En els següents subapartats podem contemplar la situació específica dels serveis a les empreses en aquesta ciutat, amb especial referència al tèxtil.

### **3.5.1.- Presència de serveis privats de gestió per a les empreses**

La Caixa de Manlleu creà l'any 1973, juntament amb altres entitats comarcals, el Centre de Càlcul d'Ausona, per posar a disposició de les indústries de la comarca un instrument que els permetés aconseguir una gestió més racional i adaptar-se a les exigències competitives del mercat (Font 4). Actualment els serveis privats de gestió per a les empreses (en forma d'assessories, consultores, etc.) estan creixent de manera considerable.

### **3.5.2.- Presència de serveis privats de formació especialitzada**

Cal destacar la presència de la Universitat de Vic (antics Estudis Universitaris de Vic), amb un patronat del qual formen part l'alcalde de Vic i el Consell Comarcal, amb estudis empresarials i politècnics. Recentment, s'han creat diversos centres privats especialitzats en informàtica, restauració, idiomes, negocis, etc.

Hi ha, també, pel que fa a la formació professional i tècnica (amb presència de treballadors), el Patronat de Formació Professional que imparteix cicles formatius de grau mitjà, superior i batxillerat.

### 3.5.3.- Presència de serveis privats de tecnologia

Encara que a Manlleu s'està desenvolupant la branca terciària dels serveis a les empreses, amb serveis com poden ser assessoria fiscal, disseny industrial, informàtics, etc., la proximitat amb Vic, més desenvolupada en aquest sentit, dificulta la seva expansió (Font 4). El Centre d'Iniciatives Empresariales de Manlleu, que va començar a funcionar l'any 1998, té com a objectiu impulsar aquesta tipologia d'empreses especialitzades en els esmentats serveis.

### 3.5.4.- Presència de serveis privats de comercialització

Vegeu 3.5.3.

### 3.5.5.- Presència de serveis privats de finançament especialitzat

A Manlleu, hi ha una entitat financera local: la Caixa de Manlleu. La Caixa de Manlleu s'ha anat apropant a les necessitats de les PIMES, amb una política de préstecs i avals i amb iniciatives com la creació, juntament amb altres entitats, del Centre de Càlcul d'Ausona (1973). (Font 4).

### 3.5.6.- Presència de serveis privats d'assessorament legal i fiscal

Vegeu 3.5.3.

## 4 - Treball i relacions laborals

El mercat de treball de la comarca d'Osona s'estructura en 8 àrees locals amb centres a Manlleu, Vic, Torelló, Sant Quirze de Besora, Sant Boi de Lluçanès, Prats de Lluçanès, Tona - Centelles i Viladrau. L'àrea de Manlleu està integrada pels municipis de Masies de Voltregà, Sant Hipòlit de Voltregà, Manlleu, Santa Maria de Corcó - l'Esquirol, Tavertet, Masies de Roda i Roda de Ter. La interrelació més acusada es dona entre els municipis de la Plana: Manlleu, Roda, Sant Hipòlit. (Font 3)

D'altra banda, pel que fa al tèxtil i la confecció, el capítol setè de l'estudi elaborat per als socis d'Adaptex (Font 15) distingeix 41 àrees locals de treball tèxtil a la província de Barcelona. Aquestes àrees es defineixen, a grans trets, com un territori que comprèn un o més municipis en el qual es dona una certa concentració de llocs de treball del sector, en el qual els treballadors residents troben feina en el seu interior i en el qual els empresaris recluten principalment la seva mà d'obra. Manlleu i Roda de Ter formen, seguint el capítol cinquè de l'esmentat estudi, l'àrea número 14 (per ordre d'importància ocupacional) identificada en la província de Barcelona, amb més de 1.800 treballadors i 40 empreses, malgrat que les seves activitats tèxtils tenen una especialització diferent. Així, mentre a Manlleu la confecció a mida de peces de vestir i complements, la indústria cotonera i les seves mesclades, i la fabricació de catifes i tapissos, tenen una forta presència, a Roda de Ter adquireix més rellevància el subsector d'altres activitats tèxtils. No obstant això, el quadre següent ens ofereix les diferents àrees locals de treball tèxtil presents a la comarca d'Osona identificades en l'estudi encarregat per ACTE.

### Àrees locals de treball tèxtil (ALTT) a la comarca d'Osona

A L T T*	MUNICIPIS	Residents ocupats en el sector	Ocupats del sector dins l'ALTT	Residents ocupats del sector dins l'ALTT	Funció d'autocontenc. de l'oferta	Funció d'autocontenc. de la demanda
9	Gurb, St. Bartomeu del Grau, Sta. Eugènia de Berga, Taradell, Vic	2.683	2.487	2.404	0,90	0,97
14	Manlleu, Roda de Ter	1.891	1.859	1.461	0,77	0,79
16	Aiguafreda, Balenyà, Centelles, Tona	1.376	1.367	1.139	0,83	0,83
24	St. Vicenç de Torelló, Torelló	998	881	753	0,75	0,85
30	Prats de Lluçanès	585	732	551	0,94	0,75
37	Masies de Voltregà, St. Hipòlit de Voltregà	550	499	401	0,73	0,80
38	Montesquiu, St. Quirze de Besora, Les Llosses	405	435	356	0,88	0,82
39	Avinyó, Prats de Lluçanès	316	352	293	0,93	0,83

\* Número d'ordre segons ocupats, de les 41 ALTT detectades a la província de Barcelona en l'estudi ADAPTEX

Font: Adaptex (15)

#### 4.1.- Caracterització dels treballadors del sector

Entre els anys 1970 i 1986, la categoria socioprofessional de la població ocupada a Manlleu pràcticament no va variar: entre un 11% i un 13% estava formada pels empresaris o treballadors pel seu compte; entre un 81% i un 85% per treballadors assalariats fixos i entre un 2 % i un 8% per treballadors eventuais o interins. (Font 4).

#### 4.2.- Organismes de participació (treballadors-sindicats i empresaris-associacions) en l'àmbit local i del sector

L'any 1997, es va signar el Pacte local per a l'ocupació, format pels representants dels treballadors (concretament, els sindicats UGT i CCOO), pels empresaris (mitjançant l'esmentada AEM) i per l'Ajuntament de la localitat. Aquest pacte va sorgir per iniciativa del Consell Econòmic i Social de Manlleu, com a instrument per planificar la formació, negociar i solventar conflictes laborals, i per acollir qüestions de desenvolupament ocupacional i econòmic sense oblidar els temes medi ambientals i els col·lectius de treballadors amb problemes específics.

#### 4.3.- Caracterització de les relacions laborals

Actualment, i segons els experts, les relacions laborals a la ciutat no són conflictives i la negociació individual avança. En aquest sentit, hi ha un cert retrocés en les relacions laborals tradicionals (aquelles que giren al voltant dels actors col·lectius i la negociació col·lectiva), a causa de l'impacte de la reestructuració del metall i del tèxtil dins els sindicats. També hi contribueix el fet de la desaparició de les figures empresarials tradicionals i la recent creació de l'organització local d'empresaris. A fi de pal·liar les incerteses que influeixen sobre les formes tradicionals de la relació laboral, s'impulsen iniciatives tripartides (sindicats, patronals, administració), amb força participació i interès. Entre aquestes iniciatives podem esmentar el Pacte social per a l'ocupació, el Consell Econòmic i Social de Manlleu i el mateix Pla estratègic.

#### 4.4.- Principals alternatives tradicionals per als treballadors excedents

D'una part l'alternativa principal és l'economia submergida i, sobretot, l'autoocupació. Molts dels treballadors de manteniment de les antigues fàbriques tèxtils o metal·lúrgiques s'han instal·lat pel seu compte com a fusters, electricistes etc.

#### 4.5.- Formació a les empreses

La formació és pràcticament inexistent, a causa de la petita dimensió de les empreses. L'única qualificació derivada és la que els treballadors van adquirint en el dia a dia de les tasques realitzades en el lloc de treball.

### 5.- Atur

#### 5.1.- Nombre i percentatge d'aturats del sector respecte al total i evolució en els últims anys

	Manlleu	Osona
1995	10,3	8,6
1996	9,5	7
1997	8,5	

Fent: 11

A la comarca d'Osona l'atur a la indústria tèxtil, cuir i calçat va afectar, l'any 1995, unes 864, 261 i 159 persones respectivament. És a dir, va produir un total de 1.284 desocupats en el sector, la qual cosa significa un 44,4% sobre el total de 2.700 desocupats a la indústria de la comarca i un 25,7% del conjunt de desocupats en tots els sectors. A més,

per grans grups professionals, els treballadors del tèxtil i del calçat van passar de ser el 43,7% del conjunt l'any 1990 al 35,4% l'any 1995 i el 34,16% l'any 1996. Són els treballadors de la indústria tèxtil o els grups professionals relacionats amb aquesta indústria, els que tenen un comportament més problemàtic quant a la desocupació (Font 10).

Evolució de l'atur a Manlleu								
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Nre. absolut	931	1.172	1.801	1.235	795	730	656	526
Taxa d'atur	12,1	14,5%	22,4%	15,4%	10,3%	9,5%	8,5%	6,8%

Font: 1 i OPE

El fort increment de l'atur, no tan sols suposa problemes per la seva duplicació entre 1992 i 1994, sinó sobretot per la seva concentració en determinats col·lectius: dones i antics treballadors del tèxtil amb un nivell de formació baix (Font 1). Això no obstant, tal com es pot apreciar en les taules, a partir de 1995 hi ha una descens notable de l'atur, de manera que tant en nombre absolut com en termes relatius (taxes) l'any 1997 representen la meitat de l'any 1994.

## 5.2.- Característiques dels aturats

Manlleu: Atur per sexe i grups d'edat (1992-1995)								
Grups d'edat	Homes				Dones			
	1992	1993	1994	1995	1992	1993	1994	1995
Total	214	494	365	287	463	682	532	508
16-24	70	157	110	66	126	208	142	103
25-39	64	170	118	106	196	275	220	205
40-54	42	96	65	61	93	147	117	139
Més de 55	38	81	72	54	48	52	51	61
Taxa d'atur	4,8%	11,08	8,2%	6,4%	14,4%	21,2%	16,5%	15,8%

Font 11

Manlleu: Atur per nivell de formació (1992-1995)				
Nivells de formació	1992	1993	1994	1995
Sense alfabetitzar	-	-	-	-
Estudis primaris	3	1	1	1
Certificat escolar	388	634	480	408
FP1	39	70	70	45
EGB	171	351	251	248
FP2	19	39	31	29
BUP	40	56	39	45
Titulació mitjana	9	16	15	12
Titulació superior	8	9	8	7
<b>Total</b>	<b>677</b>	<b>1.176</b>	<b>895</b>	<b>795</b>

Font 11

Manlleu: Atur per grans grups professionals (1992-1995)				
Grans grups professionals	1992	1993	1994	1995
Professionals i tècnics	38	72	48	39
Directius i funcionaris	7	10	9	6
Administratius i similars	93	168	138	132
Comerciants i venedors	40	86	54	56
Treballadors dels serveis	77	93	87	68
Treballadors de l'agricultura	3	3	3	4
Treballadors del tèxtil	228	333	252	219
Treballadors de la indústria del calçat	62	165	109	72
Treballadors de la indústria del plàstic	72	156	132	116
Peons	57	90	63	83
<b>Total</b>	<b>677</b>	<b>1.176</b>	<b>895</b>	<b>795</b>

Font 11

Sectors econòmics	1992	1993	1994	1995
Agricultura	4	5	3	3
Indústria	464	797	589	491
Construcció	45	81	61	48
Serveis	109	184	159	190
Sense ocupació anterior	55	109	83	63
<b>Total</b>	<b>677</b>	<b>1.176</b>	<b>895</b>	<b>795</b>

Font 11

Activitat econòmica	1992	1993	1994	1995
Agricultura, ramaderia ...	4	5	3	3
Energia i aigua	-	1	-	2
Transformació minerals. Química	18	27	-	10
Transformació de metalls	103	191	150	112
Altres indústries manufactureres	343	578	439	377
Construcció	45	81	61	48
Comerç, restauració, reparacions	42	93	78	80
Transport i comunicacions	14	15	14	13
Finances, assegurances, serveis empreses	9	13	25	41
Altres serveis	45	63	42	56
Sense ocupació anterior	55	109	83	63
<b>Total</b>	<b>677</b>	<b>1.176</b>	<b>895</b>	<b>795</b>

Font 11

En els quadres anteriors podem apreciar que per grups professionals, l'atur ha atacat de manera notable els treballadors del tèxtil, però també els treballadors del calçat (pell), durant el període 1992-1995, encara que en aquest últim any hi va haver una notable recuperació. El mateix comentari es pot fer de les activitats econòmiques, ja que en la taula corresponent, són les altres indústries manufactureres les que incorporen el registre d'atur en l'activitat tèxtil i en el calçat (de fet en la pell).

## 6.- Noves activitats

**6.1.- Presència de noves activitats a la zona: dinamisme local, atracció d'inversions, inversionistes locals, etc.**

Des de la creació del polígon del Verdaguer, el qual es gestiona des d'INCASÒL de la Generalitat de Catalunya i s'informa des de l'OPE els serveis tècnics de l'Ajuntament de Manlleu es detecta un fort dinamisme en l'economia local, ja que les empreses existents i d'altres de nova creació han realitzat importants inversions en nous locals (naus). Actualment, ja estan ocupades més del 99'2% de les parcel·les industrials de la primera fase i s'està planificant la posada en marxa de la segona fase d'aquest polígon.

**6.2.- Caracterització de les noves activitats: sector d'activitat, tipus d'empresa, estabilitat dels projectes, etc.**

Molt recentment s'han generat noves activitats dins del camp dels serveis a empreses i personals. Aquestes activitats encara s'han de consolidar per tal de mostrar quin paper poden jugar en el futur.

**6.3.- Caracterització dels llocs de treball creats: perfils ocupacionals, tipus treballador sol·licitat, volum, etc.**

Majoritàriament són llocs d'administratius, peonatge, comercials, dependents de comerç, diversos oficis (fuster, paleta, mecànics) i de serveis per a la joventut. Per a algunes d'aquestes ocupacions es requereix un grau de formació en



idiomes o informàtica. L'OPE, a partir de les anàlisis de les noves ofertes laborals, ha dissenyat i programat alguns cursos per proporcionar instruments d'inserció als dependents de comerç, mecànics i administratius. En aquest sentit, gestiona el programa SEFED d'Osona per a administratius, aquest programa té un àmbit comarcal i un nivell d'inserció superior al 95%.

## 7 - Actuacions de les administracions locals

A partir de l'any 1992, juntament amb la creació del Consell Econòmic i Social, es posa en funcionament la Regidoria de Promoció Econòmica i Desenvolupament Local de l'Ajuntament de Manlleu, la qual crea una Oficina de Promoció Econòmica, com a òrgan gestor de les accions que s'han d'impulsar (Font 1).

Des del Departament de Promoció Econòmica es marcaren tres objectius:

1. Impulsar la creació de noves empreses a Manlleu i alhora intentar recuperar els llocs de treball perduts. Al mateix temps es pretén contribuir a la millora i al desenvolupament de les empreses ja existents.
2. Formar recursos humans de la població per adaptar-los a les noves necessitats del mercat laboral actual.
3. Impulsar nous sectors econòmics, bàsicament el terciari -serveis i turisme-, que fins ara eren poc desenvolupats a la ciutat. (Font 1)

La tipologia dels usuaris de l'OPE és la següent: aturats, treballadors, emprenedors, empreses noves (amb menys d'1 any de funcionament), empreses en fase de consolidació (d'1 a 3 anys), empreses consolidades (més de 3 anys), associacions empresarials i altres col·lectius (sindicats, escoles, instituts de secundària i de formació professional).

### 7.1.- Actuacions en formació: centres i tipus, cursos i programació, participants i característiques dels destinataris i volum d'hores

A la comarca d'Osona, l'any 1995 hi havia 30 centres de formació ocupacional, 4 d'ells ubicats a Manlleu. L'evolució del nombre de cursos i alumnes durant els últims anys és la següent:

	Cursos de formació ocupacional									
	Cursos					Alumnes				
	1991	1992	1993	1994	1995	1991	1992	1993	1994	1995
Manlleu	2	17	7	3	4	23	258	105	45	60
Total Osona	69	97	47	31	46	960	1464	657	434	623

Font :10

Cal remarcar que durant aquest període, la població de la comarca que destacava en nombre de cursos i d'alumnes era Vic, la capital de la comarca. Per exemple, 29 cursos i 381 alumnes l'any 1995. Els temes que han predominat són els que fan referència a economia, administració i direcció d'empreses, tecnologia, administratius, informàtica/ofimàtica. En un segon nivell, els cursos de tècniques comercials, inserció laboral, tècniques artesanals i restauració. Aquests cursos han estat gestionats per l'INEM i, a partir del 1992, els ha anat assumint, progressivament, la Generalitat de Catalunya (Font10). Tan sols hi ha hagut un curs directament relacionat amb especialitats tèxtils, dedicat a la moda, costura, confecció i teixits, amb 50 alumnes i 4 cursos; tres l'any 1991 i un l'any 1992 (Font 10). També hi ha un servei de català que imparteix cursos de formació per a les empreses, gestionat des del Consorci per a la Normalització Lingüística.

### 7.2.- Programes d'orientació ocupacional i ajudes a la inserció

Des de l'Ajuntament i, concretament des dels departaments de Promoció Econòmica i de Benestar Social, s'han creat dos programes de caràcter ocupacional (amb la col·laboració d'altres entitats com l'INEM i la Diputació de Barcelona). Són el programa PADI, per a persones amb dificultat d'inserció, i el programa TUS, dedicat a treballs d'utilitat social.

### **7.3.- Ajudes a l'autoocupació**

Hi ha bonificacions des de l'Ajuntament i a més es proporciona assessorament de diferent tipus a les persones que presenten projectes d'autoocupació i empresarials.

### **7.4.- Programes o entitats d'assessorament empresarial**

L'OPE proporciona informació sobre línies financeres per a noves inversions, sobre sòl industrial i locals comercials, fiscalitat i assessorament laboral, exportacions i noves tecnologies. En el nou edifici de l'OPE s'obre un nou servei telemàtic destinat a proporcionar a les empreses assessorament sobre internet, correu electrònic, bases de dades, etc. El Consorci per a la Normalització Lingüística també assessora, en la seva matèria, a les empreses.

### **7.5.- Promoció de la diversificació sectorial i creació de noves empreses: existència de vivers d'empreses, polígons industrials i altres infraestructures**

L'any 1998, es va crear un Centre d'Iniciatives Empresarials de l'OPE (CIEM) a fi d'ubicar els nous projectes empresarials, generats des del sector serveis (Font 1). L'objectiu del Centre es cobrir necessitats locals.

### **7.6.- Infraestructures de transports i telecomunicacions**

Manlleu està situat a prop d'un sistema de carreteres (algunes encara no finalitzades) que permeten, després de molts anys de dificultats, una bona comunicació amb altres províncies i regions. Destaquen la N.152, de Barcelona a Puigcerdà, l'Eix Transversal Girona-Lleida, i la possible variant per Olot-Figueres. A més, hi ha la C-153 de Vic a Olot i la carretera de Manlleu a Torelló. (Font 3)

### **7.7.- Promoció empresarial del sector**

Donats els intensos canvis i transformacions del sector en els darrers anys, la seva estructura i característiques han variat considerablement. Per aquest motiu, un dels objectius bàsics d'aquest estudi és la descripció de la realitat actual per tal d'analitzar les possibilitats de consolidació i creixement del tèxtil i de la confecció i avaluar les propostes de promoció futura.

### **7.8.- Promoció del consens local amb fórmules tipus pla estratègic, organismes locals participatius, etc.**

L'any 1992, es va crear el Consell Econòmic i Social, format per representants dels partits polítics de la població, dels empresaris i dels sindicats. El seu objectiu és actuar com a col·lectiu assessor de les estratègies que ha d'adoptar l'Ajuntament cap al desenvolupament social. (Font 1)

Durant el període 93-94 s'inicià el Pla Estratègic de Manlleu, amb la finalitat de marcar les prioritats de desenvolupament de la ciutat (Font 1). Una de les realitzacions va ser l'elaboració del document Pla de Futur 2000-2020.

Una de les prioritats de futur està representada en el Projecte de desenvolupament de la zona urbana del Ter i del canal industrial, previst per un període de 15 anys a partir del 1997. La recuperació d'aquesta zona es considera condició indispensable per fer possible el creixement sostenible de Manlleu, ja que es manté que ha de ser un motor generador de noves activitats econòmiques centrades en el sector de serveis i en el turisme. (Font 1). En aquest projecte es plantegen idees com la creació i consolidació del Museu Industrial del Ter de Manlleu, impulsat per l'Ajuntament de Manlleu i per l'Associació d'Amics del Museu Industrial del Ter (Font 9). També es pretén construir un Centre d'Iniciatives Turístiques.

I, actualment, es treballa dins del pla estratègic de Manlleu sostenible en l'elaboració durant 1998 de l'Agenda - 21.

## 8.- Valoració final

### 8.1.- Identificació dels principals factors favorables

Segons l'OPE:

- Recuperació de l'atur al nivell anterior a la crisi
- Esperit emprenedor
- Construcció del nou polígon del Verdaguer
- Nou projecte del Ter i del canal industrial
- Projecte Museu Industrial del Ter

### 8.2.- Identificació dels principals factors desfavorables

Font 1:

- Pèrdua de la identitat industrial i del domini del sector a la comarca
- Pèrdua de més de 1.000 llocs de treball
- Fort increment de l'atur, sobretot femení i de baix nivell de formació. Tot i la recuperació ocupacional detectada, queda un atur estructural de difícil eliminació.
- Pèrdua de les grans i mitjanes empreses de la població
- Abandonament dels grans edificis industrials
- Degradació de la zona industrial propera al Ter
- Canvi total de l'estructura econòmica i necessitat d'adoptar noves estratègies polítiques per poder recuperar l'activitat i el pes econòmic de la ciutat.

## 9. Síntesi: El tèxtil a Manlleu, dades d'orientació

1991 Manlleu	Superfície: 1.719 ha	Habitants: 16.148	P. activa: 7.669	P. ocupada: 6.738
1996 Manlleu		Habitants: 17.035	P. activa: 7.930	P. ocupada: 6.723
1991 Osona	Superfície: 1.191,8 Km2	Habitants: 118.103	P. activa: 54.172	P. ocupada: 49.302
1996 Osona		Habitants: 122.819	P. activa: 56.912	P. ocupada: 50.248
1991 Manlleu	Assalariats: Agricultura: 6,2%	Indústria: 49,6%	Construcció: 8%	Serveis: 36,2%
1991 Osona	Assalariats: Agricultura: 6%	Indústria: 50%	Construcció: 8%	Serveis: 36%
1991 Manlleu	Assalariats en el sector tèxtil, cuir i confecció:	1.223		
1991 Osona	Assalariats en el sector tèxtil, cuir i confecció:	9.516		
1997 Manlleu	Assalariats en el sector tèxtil, cuir i confecció:	266		
1997 Manlleu	Empreses en el sector tèxtil, cuir i confecció:	39		

## 1995 Sector tèxtil, cuir i confecció, algunes xifres:

	Empreses	Assalariats	Tradicció	Evolució actual	Evolució Tèxtil
Cotó	11	98	A mitjan	A partir del 1970,	Les grans empreses desapareixen
Confecció sèrie	12	71	segle XIX,	problemes en el tèxtil	i també la relativa especialització
Seda	2	19	sobre la base	industrial; augmenten	en el filat del cotó. Actualment hi
Gènere de punt	2	13	dels filats de	en la dècada dels	ha petita empresa en subsectors
Confecció a mida	1	13	cotó	vuitanta i dels noranta	diferenciats
Total tèxtil	3	20			

**Procés tèxtil:** Des de la preparació del cotó i la seda fins a la confecció, però sense acabats. Concentració en cotó i confecció, però també àmplia diversificació amb dificultats per entreveure integracions. La indústria especialitzada en la construcció de maquinària tèxtil ha deixat de complir aquesta funció (ha desaparegut).

**Empreses:** Predomini net de la microempresa. La dimensió empresarial mitjana dins del sector és de 7 treballadors per unitat. Estructura familiar, empreses a títol personal, capital local i introducció de capital forà. Es detecta un grau elevat de creació d'empreses, sobre un substrat d'unitats productives tradicionals que han desaparegut. La flexibilitat productiva s'obté a partir de la descentralització, presència de treballadors autònoms, treball a domicili i treball familiar, a causa de l'intens procés de reajustament productiu dels últims anys.

**Tecnologia i producció:** Innovació en el camp de la gestió, però baix nivell de renovació en disseny i aplicacions productives. No existeixen productes clau i sí una gran diversitat.

**Mercat:** Productes de bona qualitat a preu ajustat i ubicats en el segment mitjà. La destinació principal és la província de Barcelona; alt nivell de dependència entre les empreses subcontractades; la distribució es realitza a través d'altres empreses industrials de l'exterior del territori.

**Cooperació entre empreses:** Pràcticament inexistent, encara que n'hi ha de manera molt puntual.

**Associacionisme empresarial:** Associació d'Empresaris de Manlleu; també hi ha una llarga tradició associacionista que engloba tots els comerciants, amb associació pròpia.

**Serveis a empreses:** És un sector emergent i és l'objectiu de la propera obertura del centre d'empreses.

Serveis	Tipus de Servei	Entitats	Descripció
Formació	Cursos i seminaris empreses 4 centres de formació ocupacional	Universitat de Vic Patronat de Formació Professional	
Tecnologia		Privades	Dependència cap a l' exterior
Comercialització		Privades	Dependència cap a l' exterior
Financers		Caixa Manlleu	Petita empresa

**Treball:**

- **Ocupats.** Manlleu forma una àrea local de mercat de treball tèxtil amb Roda de Ter. L'eventualitat i l'autoocupació han augmentat notablement en els últims anys. Les empreses de treball temporal (ETT) han adquirit una gran importància.
- **Desocupats.** Les alternatives a la desocupació han arribat de la mà de l'establiment dels treballadors pel seu compte (autònoms), treball a domicili, informal o agrupació com a empreses cooperatives; també hi ha una abundant contractació temporal o eventual. Entre els aturats del tèxtil és elevat el percentatge de dones i persones amb un nivell baix de formació. La desocupació industrial mostra una tendència a la baixa a partir del 1995, després d'un fort increment entre el 1990 i el 1994. No obstant això, el sector tèxtil i el grup professional de treballadors del tèxtil i del calçat és el col·lectiu més afectat per l'atur.

**Relacions laborals:** No hi ha dades d'implantació sindical, encara que els principals sindicats participen en els òrgans de consens impulsats des de l'administració. Actuen tres sindicats generals UGT, CCOO, SICO (organització d'àmbit comarcal) i un sindicat d'agricultors, la Unió de Pagesos.

**Noves activitats:** Des de la iniciativa local, s'està impulsant el turisme i els serveis, particularment els culturals. Es reconverteixen elements significatius del paisatge industrial urbà (antigues fàbriques tèxtils, canal industrial) en centres d'activitats: museus, centre d'iniciatives turístiques, etc.

**Actuacions de l'Administració local:**

**Oficina de Promoció Econòmica, Ajuntament de Manlleu**

Iniciatives	Tipus de Serveis	Descripció
<b>Formació</b>	Col·laboració amb centres de formació ocupacional	L' OPE és centre col·laborador del Departament de Treball de la Generalitat i de la Diputació de Barcelona: Educació d'adults; Formació d'aturats Formació de nous empresaris i d'empresaris existents; Formació dels treballadors
<b>Orientació ocupació i ajudes a la inserció</b>	Assessorament als petits empresaris	Selecció de personal.
<b>Ajudes a l'autoocupació</b>	Programes ocupacionals	Orientació als aturats
<b>Infraestructures</b>	Centre d' Empreses i Centre de Serveis a les Empreses	Orientació i assessorament als nous empresaris
	Polígons industrials	Un polígon obsolet i un nou polígon en gran creixement, es tracta del Verdaguer
	Transports	Bona comunicació, per la seva ubicació interior, gràcies a l'Eix Transversal i a la millora de la carretera Barcelona-Ripoll.
<b>Consens local</b>	Consell Econòmic i Local de Manlleu	Organismes en els quals participen tots els agents socials i l'administració: partits polítics, sindicats, Associació d'Empresaris, organitzacions de comerciants, Caixa Manlleu, Universitat de Vic, Associació de Dones.
	Pla Estratègic	
	Pacte local per a l'ocupació	Estratègia Manlleu Sostenible, Museu Industrial de Manlleu

**Punts forts i febles:**

PUNTS FORTS	PUNTS FEBLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperació de l'atur al nivell anterior a la crisi</li> <li>• Esperit emprenedor</li> <li>• Construcció del nou polígon 'El Verdaguer'</li> <li>• Nou projecte del Ter i del canal industrial</li> <li>• Projecte Museu Industrial del Ter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pèrdua de la identitat industrial i del domini del sector a la comarca</li> <li>• Pèrdua de més de 1.000 llocs de treball</li> <li>• Fort increment de l'atur, sobretot femení i de baix nivell de formació</li> <li>• Pèrdua de les grans i mitjanes empreses de la població</li> <li>• Abandonament dels grans edificis industrials</li> <li>• Degradació de la zona industrial propera al Ter</li> <li>• Canvi total de l'estructura econòmica i necessitat d'adoptar noves estratègies polítiques a fi de poder recuperar l'activitat i el pes econòmic de la ciutat.</li> </ul>

## **II. El tèxtil a Manlleu i l'opinió dels experts entrevistats.**

Prèviament a l'anàlisi de l'enquesta als empresaris del sector a la ciutat de Manlleu, es realitzaren 8 entrevistes a experts locals, coneixedors del tèxtil i de la confecció en els seus diferents aspectes (empresarials, laborals, etc.) o bé de l'economia del territori, i dels factors socials i culturals que condicionen o intervenen en el desenvolupament de Manlleu i la seva rodalia. Aquestes entrevistes, amb un caire qualitatiu i extens, no només varen preparar el terreny per l'enquesta als empresaris, sinó que així mateix aporten un material valuós per tal d'explicar, comprendre i realitzar propostes concretes sobre el sector i l'economia local. Per tal de facilitar la lectura d'aquest capítol s'han incorporat unes taules resum, molt descriptives.

### Evolució de l'activitat en els grans sectors econòmics

	Descens activitat	Manteniment	Auge
Tèxtil	<input checked="" type="checkbox"/>		
Indústria	<input type="checkbox"/>		
Construcció	<input type="checkbox"/>		
Serveis			<input checked="" type="checkbox"/>

Font: Qüestionari qualitatiu Adaptex 1997  
 Opinió majoritària dels experts  Opinió matisada o dividida dels experts

Sobre la situació actual dels grans sectors econòmics de la ciutat, hi ha unanimitat entre les vuit persones entrevistades respecte a la gran pèrdua experimentada pel sector tèxtil i a l'augment del sector serveis. L'opinió està més dividida respecte als sectors industrial i de la construcció, encara que la majoria dels experts consultats opinen que hi ha hagut una davallada, 3 dels entrevistats destaquen que o bé s'ha mantingut o bé han augmentat l'activitat.

### Valoració de les infraestructures o iniciatives existents

	Òptima	Adequada	Escassa	Nul·la
Infraestructura de transport i comunicacions		<input checked="" type="checkbox"/>		
Recollida i tractament de residus sòlids		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Depuració d'aigües	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Disposició d'àrees per a l'assentament industrial		<input checked="" type="checkbox"/>		
Polítiques actives d'ocupació		<input checked="" type="checkbox"/>		
Infraestructures per al sector		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Font: Qüestionari qualitatiu Adaptex 1997  
 Opinió majoritària dels experts  Opinió matisada dels experts

Els entrevistats valoren en gran manera les infraestructures relacionades amb el sector tèxtil, i també les que fan referència al transport i a les comunicacions. Hi ha una tendència, però, a ser més crítics amb les qüestions relacionades amb el tractament dels residus, amb les possibilitats d'assentament industrial i, sobretot, amb les polítiques actives d'ocupació.

### Opinió sobre les iniciatives públiques cap al sector

Valoració de les iniciatives públiques cap al sector	50 % poc o gens ajustades a les necessitats 50 % gairebé no existeixen o inexistents
Valoració de l'aprofitament d'aquestes iniciatives per part de les empreses	100%, poc o inexistent
Grau de dependència cap a les iniciatives públiques	37'5% poc o gens 25% bastant 37'5% molt

Font: Qüestionari qualitatiu Adaptex 1997

L'opinió de les persones entrevistades sobre les iniciatives de les administracions públiques en el sector és més positiva, comparativament, que la valoració que s'efectua sobre el seu grau d'aprofitament. Sense que hi hagi una opinió unànimement compartida, es tendeix a valorar les iniciatives de les administracions públiques com a adequades, encara que insuficients, mentre que l'aprofitament és considerat baix. Ara bé, és xocant observar que els representants de l'administració i dels sindicats les consideren poc o gens adequades (encara que remarquen que ser-hi, hi són), mentre que els empresaris i la banca opinen que ni tan sols hi són. En conseqüència és necessari pensar en algunes iniciatives que trenquin l'actual desconeixement mantingut per la iniciativa privada cap als programes de desenvolupament local impulsats des de la vessant pública.

### Diversificació productiva

	Opinió entrevistats
Diversificació cap a activitats alienes al tèxtil	Molt important en els últims anys
Impuls de la diversificació	Exempresaris o extreballadors del sector (66%) Noves iniciatives empresarials locals (22%)
Tipus d'activitats diversificades	
Possibilitats de diversificació dins del tèxtil	
Font: Qüestionari qualitatiu Adaptex 1997	

Les persones entrevistades assenyalen que el sector tèxtil ha perdut molt pes i que aquesta dinàmica ha anat acompanyada d'un procés de diversificació cap a d'altres activitats no tèxtils. Aquest procés de diversificació és qualificat com a 'molt important' per la majoria dels entrevistats. També afirmen que la diversificació ha estat encapçalada per antics empresaris o treballadors del sector i, amb un impacte més reduït, per noves iniciatives empresarials locals. Els experts consultats no es pronuncien pel que fa a les activitats derivades d'aquesta diversificació ni quant a les possibilitats internes al sector.

### Estructura i característiques de les empreses tèxtils

	Opinió	Característiques
<u>Estructura d'empreses</u>		
• Empreses centrals		
• M i P independents	■	
• M i P dependents		
<u>Subcontractació</u>		
• Volum subcontractació	□	Més del 25% de la producció
• Fabricants-comercials		Catalunya. Pràcticament no hi ha subcontractació des del territori
• Manufactureres	□	Localitat
<u>% Producció informal</u>	□	Fins a un 15%
Font: Qüestionari qualitatiu Adaptex 1997		
■ Opinió majoritària dels experts □ Opinió matisada o dividida dels experts		

L'opinió de les persones entrevistades és força unànime quant a l'estructura de les empreses, que defineixen de mitjana i, sobretot, petita empresa independent. En consonància amb això, el volum de subcontractació en el territori és comparativament baix, encara que per sobre del 25% de la producció global. Les empreses fabricants es troben a la resta de Catalunya i les subcontractades en el territori. Això ens indica que hi ha un grau notable de dependència. La producció informal és, segons els experts, inferior al 15% de la producció total a la localitat.



### Procedència dels inputs de la producció tèxtil i nivell de satisfacció

Inputs	Procedència	Satisfacció inputs territori
Maquinària i tecnologia	Estranger	No es senyala
Serveis especialitzats	Nacional/Territori	Bastant
Finançament	Territori	Bastant
Disseny	Nacional	No es senyala
Productes semielaborats	Nacional	No es senyala

Font: Qüestionari qualitatiu Adaptex 1997

L'únic input que s'adquireix en el territori és el finançament i alguns serveis especialitzats. La maquinària i la tecnologia es compra a l'exterior i el disseny, els productes semielaborats i part dels serveis especialitzats en l'àmbit català i espanyol. Els experts assenyalen nivells de satisfacció adequats tan sols cap al finançament i als serveis especialitzats, que són qualificats com a força satisfactoris.

### Procés de creació d'empreses tèxtils

Creació d'empreses:	Opinió	Característiques
• Intensa		
• Mitjana		
• Baixa	<input type="checkbox"/>	37'5%. Desintegració grans empreses de la localitat, endògena
Inexistent	<input checked="" type="checkbox"/>	62'5%

Font: Qüestionari qualitatiu Adaptex 1997

■ Opinió majoritària dels experts  Opinió matisada dels experts

De les 8 persones entrevistades, tan sols 3 creuen que hi ha hagut creació d'empreses encara que ho defineixen de procés poc important i com a resultat de la desintegració i tancament de mitjanes i grans empreses. Per a la resta aquest procés no s'ha produït.

### Comparació entre empresaris tradicionals i nous en el tèxtil de la localitat

	Nous	Tradicionals
Nivell d'estudis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coneixements de gestió	<input checked="" type="checkbox"/>	
Coneixements del mercat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coneixements de fabricació	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creativitat	<input checked="" type="checkbox"/>	
Capacitat financera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitat d' innovació i risc	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Font: Qüestionari qualitatiu Adaptex 1997

■ Opinió unànime o majoritària dels experts  Opinió matisada dels experts, un o altre símbol remarquen el tipus d'empresaris que en gran manera retenen aquesta característica. Exemple: nivell més alt d'estudis.

Entre els experts hi ha unanimitat a considerar que els nous empresaris són més creatius i millors gestors, tenen més capacitat d'innovació i de risc, i fins i tot, encara que amb divisió d'opinions, tenen més coneixements de fabricació. No obstant això, també es valoren els empresaris tradicionals en els apartats de nivell d'estudis, mercat, fabricació, finançament i innovació i risc.

## Relació entre qualificació del personal i mercat de treball

		Dificultat en el reclutament de personal:		
		Cap o poques dificultats	Major dificultat	
Qualificació i preparació del personal:	Adequada	Personal administratiu	Oficials Personal tècnic Càrrecs directius intermedis	Manteniment Contramestres Directius
	Mancances	Treballadors de qualificació baixa		Personal de vendes

Font: Qüestionari qualitatiu Adaptex 1997

Els experts consultats consideren adequades la qualificació i la preparació dels diferents col·lectius que formen els recursos humans del sector, excepte en el cas dels treballadors de qualificació baixa (la qual cosa té una certa lògica) i del personal de vendes. Quant a les possibilitats de trobar i reclutar en el mercat de treball, les dificultats es concentren en els oficials, el personal tècnic i els càrrecs de direcció. En definitiva, i seguint la taula corresponent, el personal administratiu és abundant i qualificat, però hi ha problemes de diferent tipus en la resta dels col·lectius analitzats.

## Valoració dels recursos humans del sector

<b>Qualificació d'aspectes laborals de la localitat:</b>	Nivell de conflictivitat, nivell de productivitat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optim</li> <li>• Suficient</li> </ul>	Extensió de la negociació individual, la consulta als treballadors, la salut laboral i la rotació de la mà d'obra
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficient</li> </ul>	Percentatge de contractació fixa, grau d'autonomia en el treball, representativitat dels sindicats, cost de la mà d'obra
<b>Ubicació de la capacitat i reciclatge del personal</b>	Lloc de treball, no hi ha iniciatives formatives
<b>Formació continuada a les empreses</b>	Unànimement creuen que no es fa res. Comenten que no es valora la formació i que com que són empreses petites no tenen temps ni la veuen rendible.
<b>Valoració de diferents àmbits de formació:</b>	Inexistents o gens ajustats a les necessitats
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professional general</li> <li>• Professional i ocupacional en centres privats</li> </ul>	Inexistent segons els empresaris i l'administració. Els representants dels sindicats creuen que hi és però poc ajustada a les necessitats
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocupacional des d'iniciatives públiques</li> </ul>	Són molt insuficients
<b>Perfil desitjable dels treballadors:</b>	
En primer lloc:	Responsabilitat personal, polivalència, capacitat d'integració en els objectius de l'empresa
En segon lloc:	Coneixements tècnics, capacitat d'aprenentatge, capacitat d'adaptació a situacions diverses, motivació personal i coneixements d'informàtica.

Font: Qüestionari qualitatiu Adaptex 1997

La valoració que fan els experts pel que fa als recursos humans del sector té, tal com podem comprovar en la taula anterior, diversos aspectes remarcables. Quant a les relacions laborals en general, els experts destaquen la baixa conflictivitat i, amb menor intensitat, el nivell de productivitat. També altres temes com l'extensió de la negociació individual, la consulta als treballadors, la salut laboral i la rotació de la mà d'obra, han aconseguit un nivell adequat. En canvi, hi han aspectes com ara el percentatge de contractació fixa, el grau d'autonomia en el treball, la representativitat dels sindicats i el cost de la mà d'obra que són qualificats d'insuficients. La formació es fa en el lloc de treball i, a causa de la petita dimensió de les unitats empresarials, els empresaris no utilitzen altres iniciatives de formació ni, per descomptat, de reciclatge o de formació continuada. La formació professional general es qualifica d'inexistent o gens ajustada a les necessitats. Una valoració semblant rep la formació professional i ocupacional que es fa des de centres privats o la formació ocupacional dirigida des de la iniciativa pública (més valorada pels representants de l'administració). Finalment, la responsabilitat personal, la polivalència i la capacitat d'integració als objectius de l'empresa són els elements més preuats quant al perfil dels treballadors. Els coneixements tècnics, la capacitat d'aprenentatge, la capacitat d'adaptació a les diverses situacions, la motivació personal o els coneixements d'informàtica són menys valorats. Els experts coincideixen a no donar importància als idiomes, a la residència en el municipi o a la titulació acadèmica per a la definició del perfil desitjable dels treballadors.

#### Aspectes caracteritzadors de la producció tèxtil

	Mitjana
1. Qualitat	7,8
2. Preu	6,9
3. Sèrie mínima	6,5
4. Competitivitat	6,1
5. Personalització	5,5
6. Terminis de lliurament	5,4
7. Gamma de productes	5,2
8. Productivitat	5

Font: Qüestionari qualitatiu Adaptex 1997

Encara que dins l'escala de l'1 (mínim) al 9 (màxim) tots els aspectes caracteritzadors de la producció tèxtil de Manlleu són valorats per sobre de 5, la puntuació és molt diferenciada. Així doncs, la qualitat destaca positivament; el preu, la sèrie mínima i la competitivitat, en un grau inferior però per sobre de 6; la personalització, el termini de lliurament i la gamma de productes formen un grup de factors menys valorats (per sobre de 5, però sense arribar a 6). El factor menys valorat, amb un 5 just, és la productivitat, malgrat que és un element qualificat com a força adequat en l'anterior relació d'aspectes laborals del tèxtil local; aquesta contradicció pot revelar la diferència entre un nivell de productivitat adequat de la mà d'obra i una productivitat tècnica del sector sensiblement més baix.

#### Algunes característiques de mercat de les empreses tèxtils de la localitat

Els experts situen de manera unànime les produccions tèxtils locals en el segment mitjà de mercat. Quant a les pràctiques comercials són clarament individuals. Així, es remarca que no hi ha pràctiques d'associació comercial entre empreses, ni joint ventures. De manera esporàdica les empreses poden arribar a acords temporals o a altres camins de cooperació per intervenir conjuntament en el mercat. La destinació de les produccions tèxtils de Manlleu és clarament el mercat espanyol (67%), en grau inferior l'estranger (30%) i en molt poca proporció el mercat local o comarcal. Aquestes característiques queden reflectides en el següent quadre:

	Opinió	Comentaris
<b>Segment de mercat:</b>		
• Baix		
• Mitja	■	
• Alt		
• Molt alt		
<b>Pràctiques comercials:</b>		
Individuals	■	
Associació d' empreses	■	Inexistents
Joint ventures	■	Unànimement inexistents
Acords temporals	□	Inexistents (de 8, 2 creuen que es donen)
Altres tipus de cooperació	□	Inexistents (de 7, 2 creuen que es pràctica poc habitual)
<b>Destinació dels productes:</b>		
Localitat o comarca	4%	
Mercat espanyol	67%	
Estranger	30%	

Font: Qüestionari qualitatiu Adaptex 1997  
 ■ Opinió unànime o majoritària dels experts □ Opinió matisada dels experts.

**Principals tendències i canvis en el sector tèxtil de la localitat**

Augmenta molt	Augmenta poc	Es manté	Disminueix
←	Vendes mercat internacional		
←	Qualitat dels productes		
	Producció al detall /amb marques	→	
	Producció per a altres empreses/subcontractació		
	Preu Productes		
	Cura del medi ambient		
	Vendes a grans superfícies		→
	Venda a majoristes i/o Intermediaris		→
	Vendes en el mercat nacional		←
	Producció sèries llargues, productes estandarditzats		←
	Producció per a mercats/ vendes informals		←

Font: Qüestionari qualitatiu Adaptex 1997

Els experts assenyalen diverses tendències i canvis del sector tèxtil de la localitat. Com a positius destaquen l'augment de les vendes en el mercat internacional i la qualitat dels productes. També resulta interessant la tendència a la disminució de la venda a grans superfícies o als intermediaris.

## Nivell tecnològic de les empreses tèxtils de la localitat

	Opinió	Comentaris
<b>Comparació amb la tecnologia d'altres territoris:</b>		
• Més avançada		
• Idèntic nivell	■	
• Més endarrerida		
<b>Nivell d'utilització de la tecnologia a la localitat:</b>		
• CAD/CAM	■	Insuficient
• Robòtica	□	Insuficient
• Automatització de processos	□	Adequat/suficient
• Nous materials	□	Suficient
• Estalvi d'energia	□	Suficient
• Informàtica	■	Adequat

Font: Qüestionari qualitatiu Adaptex 1997  
 ■ Opinió unànime o majoritària dels experts □ Opinió matisada dels experts.

La capacitat d'innovació es pot qualificar de limitada. En la pràctica, el futur del sistema tèxtil continua depenent principalment de la bona gestió de les unitats empresarials individualment considerades. En general, els experts entrevistats consideren que el tèxtil de Manlleu té un nivell adequat quant a la informàtica; a mig camí entre l'adequat i el suficient posicionen l'automatització de processos; amb un simple suficient són qualificats els nous materials i l'estalvi d'energia i, finalment, el nivell de CAD/CAM i de robòtica són clarament insuficients. En conjunt, però, els experts consideren que el sector disposa d'una tecnologia similar a la d'altres territoris.

## Nivell d'inversió de les empreses tèxtils

Inversions en:	Opinió
Locals i instal·lacions noves	Molt i bastant important
Adequació de locals i instal·lacions	Bastant important
Informàtica de gestió	Molt important
Disseny/ patronatge assistit per ordinador	Poc i bastant important
Automatització de processos productius	Bastant i molt important
Comercialització	Poc i bastant important
Marques	Poc important
Nous productes	Poc important
Formació	Poc / bastant important

Font: Qüestionari qualitatiu Adaptex 1997

El experts qualifiquen el nivell d'inversió de les empreses tèxtils de la localitat en un terme mitjà, més aviat escàs, encara que hi ha diferències segons els diferents factors proposats. El nivell en informàtica de gestió és molt important, seguit dels locals i les instal·lacions noves (polígon del Verdagner), de l'automatització dels processos productius i de l'adequació dels locals i instal·lacions. En un nivell intermedi trobem la inversió en formació, comercialització i disseny/patronatge assistit per ordinador. El nivell més baix d'inversió es reparteix entre marques i productes nous.

## Punts forts i febles del sector a Manlleu segons els experts

Punts forts		Punts febles
Estructura social de l'àrea	Estructura productiva	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperit emprenedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitat dels productes</li> <li>• Noves infraestructures disponibles Comunicacions</li> <li>• Espais i locals per ubicar empreses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creativitat i disseny</li> <li>• Suport institucional</li> <li>• Exportacions</li> <li>• Finançament</li> <li>• Teixit industrial especialitzat</li> <li>• Proximitat proveïdors</li> <li>• Comercialització</li> <li>• Importació dels països de la UE</li> </ul>

Pel que fa als punts forts i febles del sector en relació amb l'economia i la societat local, la taula anterior és prou explícita. En les conclusions finals de l'estudi es compararà aquesta opinió dels experts amb les dades analitzades i l'opinió dels empresaris enquestats.

## Actuacions prioritàries i futur del sector

<b>Estratègies prioritàries</b>			
1	Professionalització empresaris		
2	Inversió en nous productes		
3	Inversió en disseny		
4	Inversió en comercialització		
5	Expansió en el mercat internacional		
6	Reorganització del sector		
<b>Agents dinamitzadors:</b>	1. Empresaris	2. Les associacions empresarials	3. Empresaris, sindicats i administració
<b>Promoció d'ajudes al sector</b>	1. Combinació iniciatives públiques i privades	2. Iniciativa privada	
<b>Tipus d'ajudes</b>	1. Assessorament tecnològic	2. Assessorament en l'impuls de la qualitat	3. Assessorament comercial
<b>Signe de distinció del sector en el territori</b>	No hi ha productes identificables amb el territori		
<b>Promoció d'un signe distintiu</b>			
<b>Factors clau en el futur del sector</b>	1. Competitivitat	2. Capacitat de mercat	3. Especialització i dependència de l' exterior
<b>Font: Qüestionari qualitatiu Adaptex 1997</b>			

En la taula anterior queden reflectides les opinions dels entrevistats pel que fa a les actuacions prioritàries vers el sector, el tipus d'agents que les han de promoure, i la conveniència o no conveniència de col·laboracions, més o menys específiques o genèriques entre sectors públics i privats. I també les opinions sobre els sectors considerats bàsics i que s'han de promoure o solucionar a fi d'afrontar amb garanties el futur del sector a la localitat. Destaquen entre les estratègies prioritàries les inversions en diferents aspectes, però la que sobresurt com a més important és la professionalització dels empresaris, a pesar de la bona opinió que els experts tenen sobre aquest col·lectiu. Aquestes estratègies han de ser impulsades sobretot pels empresaris i associacions empresarials, tot i que en un marc de col·laboració públic/privat, del qual han de derivar ajudes per a la promoció del sector. Les ajudes han de prendre la forma principal de l'assessorament, en tecnologia, qualitat i comercial. Pel que fa als factors claus de futur se centren tots ells en aspectes sempre relacionats amb el mercat.

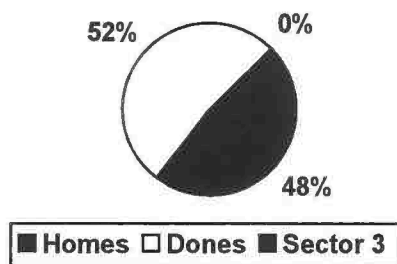
### **III. L'estructura de les empreses del tèxtil i de la confecció de Manlleu i l'opinió dels empresaris del sector**

## I. Característiques i trajectòria personal dels empresaris

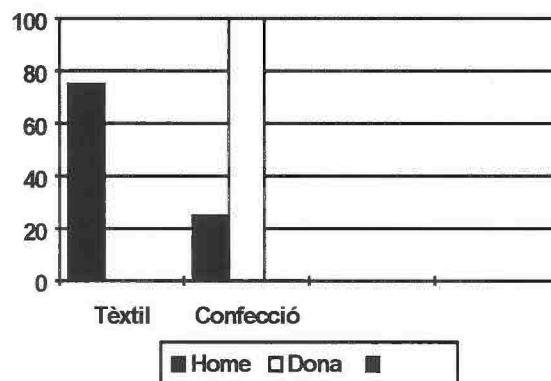
La primera part de l'enquesta recull les dades d'identificació dels empresaris i algunes de les dades generals relatives a les empreses i tallers, per tal de realitzar una primera aproximació al sector en el municipi. A continuació es comenten les principals característiques dels empresaris entrevistats, els tipus d'empreses existents i, finalment, algunes conclusions de l'enquesta segons a l'agrupació dels resultats per subsectors (d'una banda el tèxtil i de l'altra la confecció).

Un element important, més en aquesta ocasió que en altres estudis realitzats sobre la realitat del sector tèxtil i de la confecció, és la divisió del treball per sexes. Així, d'entrada el 48% dels empresaris són homes, però el 52% són empresàries. A més perquè aquesta dada no passi desapercibuda hem d'afegir que totes les dones estan en el subsector de la confecció, mentre que els homes són majoritaris en el tèxtil (75%) i només el 25% estan presents en la confecció. Aquesta identificació entre dones i confecció és habitual en qualsevol realitat tèxtil; però, en aquest cas, donat que la divisió entre el subsector tèxtil i el de la confecció és, com veurem, tan determinant, fa identificar les empresàries, en les seves actuacions, posicions en el procés, possibilitats emprenedores i professionals amb les mateixes característiques que són pròpies al subsector confeccionista. En el cas dels homes, però, els identifica amb el tarannà del subsector tèxtil. Per exemple, en les seves trajectòries professionals les dones tendeixen més a haver-la iniciat i desenvolupat sempre en la confecció, mentre que entre els homes hi ha un grup més notori que prové d'altres sectors. O, quan l'empresari és una dona, l'administració de la unitat productiva la porta una gestoria o bé aquesta conjuntament amb l'empresària; només en una empresa dirigida per una dona existeix departament propi, el qual també té el suport d'una gestoria. En canvi, quan l'empresari és home es troba principalment la combinació d'una gestoria amb l'empresari o bé amb el departament, és a dir, hi ha més empreses que tenen un departament propi d'administració i gairebé no es detecta que ho porti tot una gestoria externa sense el control o la col·laboració d'alguna persona de dins l'empresa.

**Empresaris segons sexe**



**Empresaris segons sexe i subsector**



Pel que fa a l'edat dels empresaris, aquesta oscil·la entre els 31 i els 66 anys. Encara que la franja d'edat és molt àmplia, predominen relativament els empresaris joves. Així, el 40% tenen edats compreses entre els 35 i els 40 anys. El seu nivell d'estudis és mitjà, i en comparació amb altres col·lectius empresarials del mateix sector en altres municipis de la província de Barcelona estan per sobre de la mitjana (per exemple, a Santa Coloma de Gramenet, en l'enquesta realitzada en 1993 només el 9% dels empresaris tenia estudis universitaris). A Manlleu el 24% dels empresaris ha cursat estudis superiors. Tot i així, al llarg de la realització de les entrevistes hi ha hagut problemes per entendre conceptes com per exemple flexibilitat o competitivitat. Per una altra banda, per sexe, les dones tendeixen a ésser empresàries en el subsector de la confecció mentre que els homes, comparativament, predominen més en el subsector tèxtil.



**Edat dels empresaris**

<b>Intervals d'edat</b>	<b>Percentatge</b>	<b>% acumulat</b>
De 30 a 39 anys	48%	48%
De 40 a 49 anys	28%	76%
De 50 a 59 anys	16%	92%
Més de 59 anys	4%	96%
ns/nc	4%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	

**Nivell d'estudis**

<b>Estudis</b>	<b>Percentatge</b>	<b>% acumulat</b>
Primaris	20%	20%
EGB/FP1	28%	48%
BUP/COU/FP2	24%	72%
Universitaris	24%	96%
ns/nc	4%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	

El nivell d'estudis es pot afinar una mica més si distingim entre el subsector tèxtil i el de la confecció.

<b>Estudis</b>	<b>Tèxtil</b>	<b>Confecció</b>	<b>Total</b>
Primaris	-	31.3	20.0
EGB/FP1	11.1	37.5	28.0
BUP/COU/FP2	33.3	18.8	24.0
Universitaris	44.4	12.5	24.0
NS/NC	11.1	-	4.0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

D'aquesta manera el nivell de formació dels empresaris és més elevat en el subsector tèxtil, que no en la confecció. Així en els primers predomina BUP/COU/FP2 i UNIVERSITARIS (77.7% en el tèxtil), i en la confecció es distribueixen al 68'8%, per una banda PRIMARIS i EBG/ELEMENTALS i, per una altra, 31'3% entre BUP/COU/FP2 i UNIVERSITARIS.

De la trajectòria personal i laboral dels empresaris cal destacar les següents característiques:

1. El 52% afirma haver treballat sempre en el sector tèxtil i de la confecció davant del 36% que al llarg de la seva vida laboral ha treballat en altres sectors productius (el 12% restant -3 empresaris- no responen a aquesta qüestió). L'antiguitat mínima d'experiència en el sector és de 8 anys, és a dir, tots els entrevistats estan en el tèxtil i de la confecció amb anterioritat a 1991; tenen, doncs, una experiència productiva considerable. Per una altra banda, al voltant del 60% crea les seves empreses en la dècada dels vuitanta. Juntament amb aquest conjunt majoritari, s'ha de destacar un petit nucli, format per 5 empresaris, que ja desenvolupaven la seva activitat en el sector abans de 1970 i que, per tant, fa més de 20 anys que estan en el tèxtil i la confecció. Això no obstant, per més de la meitat dels empresaris aquesta és la seva primera empresa tèxtil, tot i que tampoc és menyspreable el nucli dels que ja tenen experiència en la creació d'altres empreses en aquest sector. Així, per a 9 dels entrevistats aquesta és la segona empresa que constitueixen i per a 1 d'ells és la tercera. El punt de partida, doncs, és el d'un coneixement previ del sector des de la perspectiva empresarial i no només des de la laboral, com a antics assalariats. Tot i així, cal tenir present que també s'ha donat el canvi

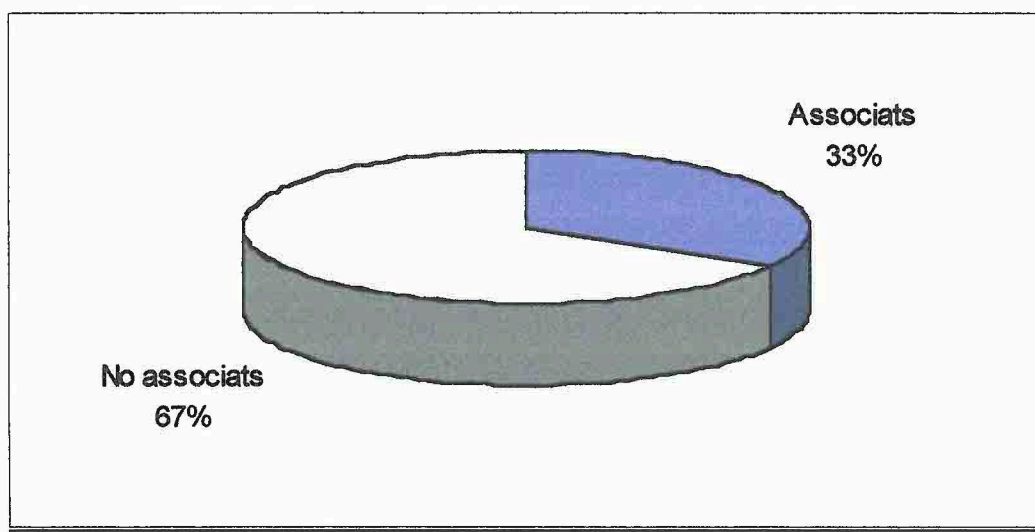
de forma jurídica d'una mateixa empresa, la qual cosa suposa la creació d'una nova empresa a nivell jurídic però no a nivell empresarial, ja que el canvi és el resultat d'un creixement i d'una evolució de l'empresa.

2. La qualificació i experiència en el tèxtil i de la confecció l'han adquirida, bàsicament, després d'una fase d'aprenentatge en una empresa del sector (52%) o sobre la marxa, amb ajut de familiars i amics (44%). En el cas de bastants de les dones empresàries del subsector de la confecció, aquesta qualificació l'han adquirida a partir de la seva experiència laboral en altres empreses que, en el seu moment, van fer fallida i, finalment, han tancat o desaparegut de l'escenari econòmic. Contràriament, cap entrevistat ha utilitzat la via de realització de cursos de formació o estudis específics per tal d'assolir els coneixements necessaris per al desenvolupament de les seves experiències productives. En els dos subsectors principals considerats (tèxtil i confecció) es distingeixen trajectòries diferenciades. En el sector tèxtil són relativament pocs els empresaris que han treballat abans com a assalariats en una mitjana/gran empresa (un 22.2%). En la confecció, en canvi, aquesta trajectòria (treball assalariat --> emprenedor) es dona de manera majoritària (un 68.8%); concretament molts dels responsables confeccionistes procedeixen de l'empresa CREOSA de Manlleu, la qual va ser una de les empreses grans i importants de confecció que la crisi viscuda va fer tancar.
3. La trajectòria laboral dels entrevistats es caracteritza, a més, per la seva experiència laboral com a assalariats en grans o mitjanes empreses (17 empresaris) i, en menor grau, per haver estat en empreses familiars (7 empresaris). Per una altra banda, 4 afirmen ésser empresaris (amb treballadors) des de sempre, i sols 3 entrevistats han treballat a domicili, com a ajut familiar o han format part d'alguna cooperativa. Finalment, 2 d'ells afirmen haver estat en l'economia submergida (un nombre relativament reduït, comparativament amb les xifres normals que assoleix la informalitat en el sector). El sexe explica en bona part aquesta trajectòria laboral. Entre les dones és més comú que entre els homes el fet d'haver estat assalariades; moltes empresàries actuals són antigues treballadores que han creat la seva empresa o el seu taller com a sortida, o alternativa, a una situació d'atur.
4. Les fases del procés productiu que més dominen, per haver-hi treballat al llarg de la seva vida laboral o bé perquè les fan en l'actualitat, són dues bàsicament: les de producció (24 empresaris responen tenir experiència en aquest àmbit) i les de representació o contacte amb els clients (21 empresaris). Però tampoc és menyspreable el nombre dels que diuen haver treballat personalment en temes de comercialització o en la gestió i administració financera i/o general de la unitat productiva. No obstant això, són pocs els que tenen experiència professional directa en l'àmbit del disseny, cosa que pot explicar el fet que aquestes empreses del municipi no controlin aquesta fase, possiblement en part per aquesta falta d'experiència.
5. En general no és comú que els empresaris pertanyin a alguna associació empresarial, el nombre dels que són socis d'alguna associació d'aquest tipus és la meitat que els que no ho són. Les associacions anomenades en les entrevistes són l'Associació d'Empresaris de Manlleu (5 empresaris), la "Asociación Industrial Tèxtil del Proceso Algodonero" (2 empresaris) i el Gremi de la Confecció de Barcelona (1 empresari).

### Experiència professional en el procés productiu

Fases del procés productiu	Nre. respostes	Percentatges
Gestió i administració general	16	64%
Gestió financera	16	64%
Disseny	6	24%
Producció	24	96%
Comercialització	17	68%
Representació/contactes clients	21	84%

## Associacionisme empresarial en el tèxtil confecció de Manlleu

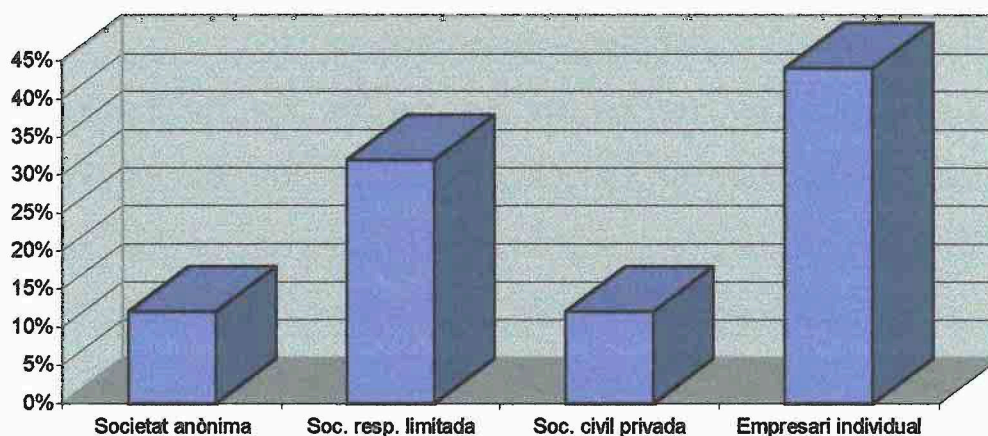


## 2. Característiques i trajectòria de les empreses. Gestió empresarial

Respecte al tipus d'empreses segons la seva especialitat dins del sector, predominen clarament per sobre de la resta les empreses dedicades a la confecció de peces de vestir (14 empreses). A continuació hi ha 6 empreses que treballen la filatura i els torçats del cotó i mescles, i la resta es distribueix entre teixits de cotó i mescles, indústria de la seda natural i fibres sintètiques, cordills, i confecció d'articles tèxtils per a la llar i tapisseria.

La classificació de les empreses segons la forma jurídica adoptada mostra un conjunt format en primer lloc per empresaris individuals (11 empreses, 44%) i, com a segona modalitat en importància, per societats de responsabilitat limitada (8 empreses, 32%). La resta es distribueix de la següent manera: 3 empreses són societats anònimes (12%) i 3 més són societats civils privades (12%). Cal dir que l'any 1998 una de les societats civils privades, a causa del seu creixement, passarà a constituir-se com a societat de responsabilitat limitada.

### Forma jurídica de les empreses del tèxtil i de la confecció a Manlleu



Lògicament, predomina de manera clara la situació de soci únic (12 empreses, 48%) seguida de la d'empresa familiar (9 empreses, 36%). Només en 4 casos es dona la presència de diversos socis dins de

l'empresa. Per una altra banda, són empreses en general de constitució recent. Aproximadament el 64% (16 empreses) es van crear al llarg de la dècada dels noranta, especialment durant els cinc primers anys; 6 empreses van néixer en la dècada dels vuitanta, cap en la dels setanta i hi ha dues que es podrien denominar històriques, creades a principis de segle i que constitueixen en l'actualitat l'únic testimoni de la forta tradició tèxtil que existí a la ciutat.

Sobre aquestes qüestions convé distingir, tal com veurem seguidament, entre la situació de les unitats productives en el tèxtil i les de la confecció.

<b>Forma jurídica</b>	<b>Tèxtil</b>	<b>Confecció</b>	<b>Total</b>
Societat anònima	33.3		12.0
Societat de responsabilitat limitada	55.6	18.75	32.0
Societat civil privada	11.1	12.5	12.0
Empresari individual		68.75	44.0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Les empreses del tèxtil tenen una forma jurídica més ferma, són societats anònimes i societats de responsabilitat limitada de manera unànime (ja que la que té la forma jurídica de societat civil privada està en fase de transformar-se en societat limitada). Així doncs, es regeixen per la llei mercantil, amb una clara separació entre el patrimoni personal i el de l'empresa. Les societats anònimes suposen un capital inicial de 10 milions de ptes. Les empreses del subsector confeccionista presenten una forma jurídica més senzilla i feble. Així el 81.25% d'elles són empresaris individuals i societats civils privades, i un 18'75% societats de responsabilitat limitada. No hi ha separació de patrimoni i l'empresari respon personalment de l'empresa (característica típica de les empreses de mida petita i sobretot micro). No hi ha cap societat anònima.

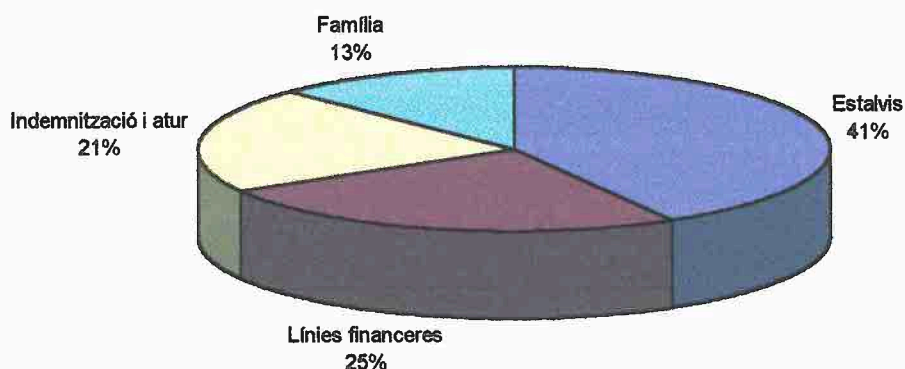
<b>Socis</b>	<b>Tèxtil</b>	<b>Confecció</b>	<b>Total</b>
Soci únic	11.1	68.8	48.0
Empresa familiar	44.4	31.3	36.0
Diversos socis	44.4		16.0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

En el tèxtil les empreses estan formades per més d'un soci (essent o no de la família). Aquesta característica està unida amb la forma jurídica comentada anteriorment. D'entrada perquè les societats anònimes o limitades no es poden constituir amb un únic soci. No obstant això, sí que es pot donar el cas de 2 socis en què un d'ells figuri només de manera simbòlica (amb una participació molt petita i sense cap intervenció directa a l'empresa). En la confecció, i també va lligat amb la forma jurídica predominant, les empreses estan formades per un únic soci (un 73.3%), ja que ha de ser així quan es tracta d'empreses sota la forma jurídica d'empresari individual. Quan estan formades per més d'un soci aquests són de la família.

El capital és majoritàriament d'origen propi; el conjunt d'empreses que s'han constituït utilitzant principalment estalvis, indemnització i atur i ajuts econòmics de la família representa el 75% (18 empreses).

Per ordre d'importància, l'origen principal del capital invertit procedeix en primer lloc dels estalvis (10 empreses) i de manera secundària del recurs a línies financeres com crèdits o lísing (6 empreses). Seguidament hi ha la captació de fons procedents d'indemnitzacions o atur (5 empreses) i capitals procedents de la família (3 empreses). El recurs a altres fonts de finançament i captació de capitals és clarament subsidiari. D'altra banda, es tracta d'empreses que no estan vinculades a través del capital a altres empreses del sector. Així, en el 84% dels casos (21 empreses) no hi ha participació, ni en el terreny de les inversions ni en el dels resultats, en altres empreses.

## Origen del capital inicial de les empreses del tèxtil i de la confecció de Manlleu



Respecte a la realització de l'administració i la gestió pròpiament dites, el recurs a empreses externes d'assessoria és la tendència dominant. La situació més comuna és que aquestes tasques es facin de manera combinada entre el mateix empresari i una gestoria (10 casos, 40%). A continuació hi ha les empreses que han delegat totalment aquesta funció a assessories o gestories (7 casos, 28%). Quan l'empresa és suficientment gran normalment disposa d'un departament específic, però que sempre treballa juntament amb alguna empresa externa especialitzada (5 casos, 20%). En cap cas ni l'empresari ni cap departament propi porta aquests temes de manera exclusiva i directa. En les empreses de la confecció l'administració de l'empresa s'encarrega a una gestoria externa o bé aquesta es du a terme conjuntament entre l'empresari i la gestoria (un 87.5%). Les empreses del tèxtil tenen una estructura d'administració i gestió més complexa i, en conseqüència, un 66.6% d'elles tenen departament propi que s'encarrega d'aquestes tasques, normalment juntament amb una empresa externa de suport.

### 3. Infraestructura i inversions

#### 3.1 Instal·lacions i maquinària.

Són dues les característiques a destacar respecte a aquest tema: la primera és que encara que hi ha més locals de lloguer, en termes generals no predominen de manera clara els locals d'aquest tipus sobre els de propietat; la segona és que sols 3 empreses disposen de més d'un local (en concret de dos cadascuna d'elles). La superfície mitjana aproximada del local principal, que com s'acaba d'assenyalar és normalment l'únic local de l'empresa, és de 640 m<sup>2</sup>. Aquestes dades, juntament amb les del nombre de treballadors que es presenten més endavant, permeten oferir una idea aproximada de la dimensió mitjana de les empreses de Manlleu. En general es pot afirmar que les instal·lacions han estat renovades recentment. En 16 empreses (74% dels casos) l'última renovació de la instal·lació elèctrica o de l'entorn físic de l'empresa (per exemple, pintura, seguretat, il·luminació, etc.) s'ha fet amb posterioritat a 1994, és a dir, en els últims 4 anys. I la reforma més antiga és de 1989.

Respecte a la tecnologia utilitzada, el quadre següent recull els tipus predominants. Com es pot observar, predomina l'automatització de processos i la utilització d'informàtica. Aquests resultats són comuns a la resta d'empreses del sector a Catalunya. Les aplicacions microinformàtiques han tingut un fort desenvolupament en els últims anys; les empreses del sector utilitzen ordinadors per totes les qüestions relacionades amb la gestió (compres, vendes, producció), la comptabilitat, etc. És la forma d'utilització més fàcil i menys costosa. Junt amb aquesta modalitat tecnològica, les empreses entrevistades sembla que també han introduït un cert nivell tecnològic en alguns dels processos productius, bé perquè han incorporat al parc de maquinària màquines automàtiques bé per la utilització de màquines mecàniques perfeccionades amb controls electrònics. Altres innovacions tecnològiques només són presents en poques empreses, sigui

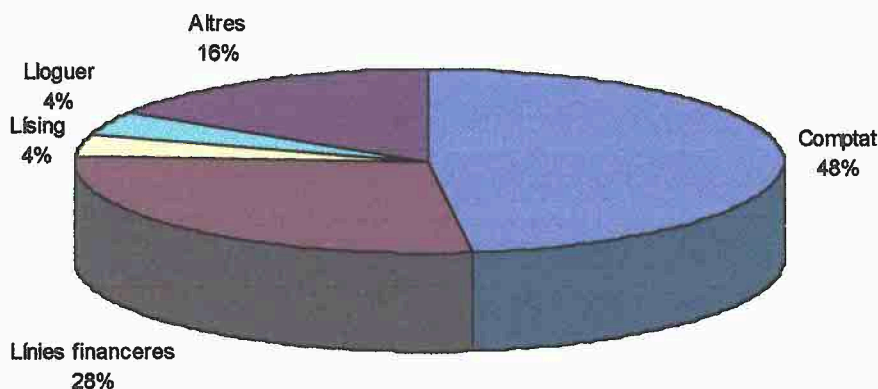
per les altes inversions que requereixen o per les dificultats afegides d'incorporar alguns d'aquests avanços al sector. Per exemple, aquest és el cas del CAD/CAM, massa rígid per a l'acoblament i la gestió d'informació referida a molts models diferents i amb moltes peces on la matèria primera -teixit- és un material de difícil manipulació amb eines automatitzades. Entre aquestes altres innovacions minoritàries la utilització de nous materials és la més estesa (4 empreses) i la tecnologia d'estalvi d'energia només és testimonial (1 empresa).

**Tecnologia existent** (empreses que sí disposen de la tecnologia corresponent)

Tipus de tecnologia	Nre. empreses	Percentatge
CAD/CAM	2	8%
Robòtica	2	8%
Automatització de processos	13	52%
Nous materials	4	16%
Estalvi d'energia	1	4%
Informàtica	14	56%
Altres	3	12%

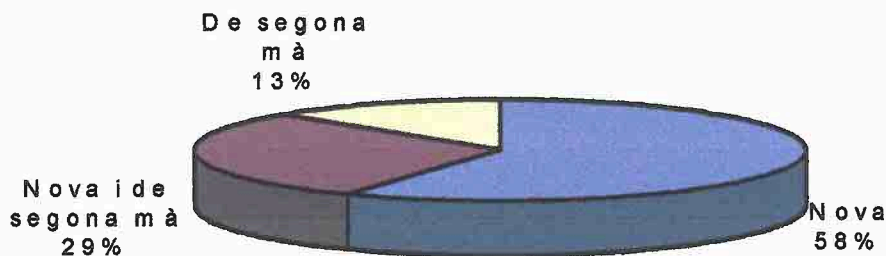
El parc de maquinària té aproximadament una antiguitat mitjana de 7 o 8 anys, excepte en un parell de casos en què es produeix amb maquinària molt més antiga. En aquest punt és possible diferenciar dos grups, el primer format per unes 10 empreses amb màquines relativament noves, que tenen cinc anys o menys, i el segon format per la resta d'empreses amb màquines de més de deu anys.

**Sistema d'adquisició de la maquinària en el tèxtil i de la confecció de Manlleu**



Encara que en general la maquinària utilitzada és, en la seva major part, nova (14 empreses) i ha estat comprada al comptat (12 empreses), també és corrent el recurs a línies financeres (7 empreses) i disposar tant de màquines noves com de segona mà (7 empreses).

### Tipologia de la maquinària de les empreses del tèxtil i de la confecció de Manlleu



La maquinària ha estat adquirida bàsicament fora de la comarca, però dins de Catalunya, o a l'estranger. En concret, les respostes a aquesta qüestió són les següents: 16 empreses diuen haver comprar màquines a la resta de Catalunya, 8 a l'estranger, 3 a Manlleu o comarca i només 2 a la resta del Estat espanyol. El sector tèxtil no adquireix la maquinària a Catalunya (només ho fa un 22.2%), en canvi les compres a l'estranger son majoritàries (77.8). Les empreses del subsector confecció adquireixen la maquinària sobretot a Catalunya, en particular al municipi de Mataró (és el cas del 87.5% de les unitats productives).

### 3.2. Inversions

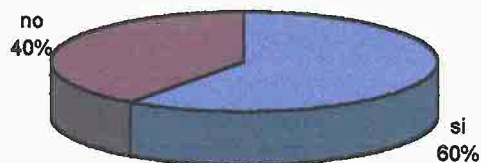
Les inversions inicials en el local i en les instal·lacions són molt dispars. També cal dir que 10 empresaris no responen a aquesta qüestió. Entre la resta, aquestes inversions inicials van des d'1 milió de pessetes en 5 casos, fins a 200 milions en un altre cas, passant per altres de 45, 40, 26 i la resta (5 més) de menys de 6 milions.

Majoritàriament els empresaris han invertit en les seves empreses en els últims dos anys (24 empresaris), motiu pel qual alguns d'ells no pensen fer-ho en el futur proper (10 empresaris). En tot cas, però, sembla que la tendència en els dos anys vinents és que predomini la línia inversionista en més de la meitat de les empreses visitades. Ara bé, cal diferenciar entre les empreses del tèxtil i les del subsector de la confecció; en les primeres totes elles pensen invertir en un futur immediat, menys una que ho té previst a més llarg termini, mentre que entre les de la confecció, més dependents, hi ha un cert desànim inversionista i alguns dels empresaris i empresàries semblen condicionar les seves inversions productives futures a les perspectives i a la evolució del sector a mitjà termini.

Ha invertit en el darrers dos anys



Pensa invertir en un futur immediat



Les inversions recents s'han dirigit principalment a maquinària, instal·lacions i equip informàtic. Però convé destacar que, en canvi, reben poca atenció les inversions en tècniques de comercialització, formes de distribució i creació de marques, aspectes bàsics per al posicionament a mitjà termini en el mercat. Aquesta tendència es repeteix en el cas de les intencions inversores en el futur proper. Distingint entre els subsectors del tèxtil i el de la confecció, totes les empreses d'ambdós han fet inversions en els darrers anys, així ho diuen les empreses del tèxtil i de la confecció en més del 80% dels casos; en canvi si considerem les inversions futures, es detecta una gran diferència entre tots dos subsectors. Així les empreses del tèxtil diuen que sí en més del 80% dels casos, però les empreses de la confecció diuen que no en més del 50% dels casos.

### Inversions realitzades en els dos últims anys

Tipus d'inversions	Nre. empreses	Percentatge
Maquinària	20	80%
Instal·lacions	14	56%
Equip informàtic	11	44%
Locals	7	28%
Publicitat o tècniques de comercialització	5	20%
Marques/patents	3	12%
Formes de distribució pròpies	3	12%

### Inversions futures

Tipus d'inversions	Nre. empreses	Percentatge
Maquinària	11	44%
Instal·lacions	6	24%
Equip informàtic	5	20%
Publicitat o tècniques de comercialització	2	8%
Locals	1	4%
Marques/patents	1	4%
Formes de distribució pròpies	1	4%

També en aquesta qüestió hi han diferències clares entre tots dos subsectors, sobretot a l'hora de parlar de la planificació d'inversions en maquinària. Així mentre en el sector tèxtil (amb un 77.8%) es preveu invertir en un futur immediat (fins i tot una de les empreses que no pensa invertir en els pròxims 2 anys en maquinària, adopta aquesta posició perquè acaba de realitzar inversions i les pròximes estan pensades d'aquí a 4 anys). Per tant hi ha una planificació d'inversions a mig i llarg termini en les empreses tèxtils. En el sector de la confecció hi ha un gran desconcert, només un 25% afirma clarament que realitzarà inversions en maquinària en els dos propers anys. La resta es manté en el terreny de la incertesa. La seva dependència i la situació d'incertesa en què produeixen les condueix a una manca de planificació, a una indefinició natural i a una perspectiva de molt curt termini. Això no obstant, les inversions en equip informàtic impliquen una resposta relativament diferent de l'anterior. Les empreses del subsector tèxtil en un 55.6% no tenen previst a curt termini ampliar els seus equips informàtics; en bona part perquè s'han renovat recentment. En el sector de la confecció, el panorama és similar a la futura inversió en maquinària; així es confirma el nucli (25%) d'unitats productives del subsector que invertirà, mentre la resta mantenen la indefinició.



#### 4. Característiques de la producció i del procés de treball

##### 4.1. Producte i facturació

El tipus de producció que realitzen les empreses és divers, amb un cert predomini de la confecció de peces de vestir, especialment amb teixits de punt. Es produeixen bàsicament petites sèries (16 empreses), però cal destacar l'existència al municipi de 6 empreses dedicades a grans sèries i de 2 que treballen un tipus de producte personalitzat. A continuació es detallen les respostes de les 25 empreses entrevistades:

1. Confecció de peces de punt: xandalls, faldilles, pantalons... (5 empreses).
2. Confecció de peces de vestir de tot tipus de gènere (3 empreses).
3. Filats de cotó i les seves mescles, bàsicament per vestir (2 empreses).
4. Confecció de peces de vestir laboral (2 empreses).
5. Fil i corda de paper (1 empresa).
6. Fil de cotó (i mescles) regenerat (1 empresa).
7. Torçal de xenilla (1 empresa).
8. Fil regenerat (Open end blanc òptic) (1 empresa).
9. Teixit de peces de roba ("visillos") (1 empresa).
10. Teixit de ris i peces de ris (1 empresa).
11. Planxat de peces: camises, bates... (1 empresa).
12. Tall i confecció principalment de peces de vestir de senyora (1 empresa).
13. Tallat i bordat de peces (1 empresa).
14. Confecció de peces de vestir de quitxalla i roba de la llar de tot tipus (1 empresa).
15. Confecció de bates: mostrari, tallats, confecció i empaquetament (1 empresa).
16. Confecció de peces de vestir juvenils: disseny, tallat, ..., empaquetat (1 empresa).
17. Fils especials (de fantasia) per a gènere de punt exterior (1 empresa).

En la tipologia de producció que es realitza, també hi trobem diferència entre el sector tèxtil i el de la confecció. Així en el tèxtil predominen les empreses que treballen en grans sèries (55.6%) mentre que les de la confecció treballen majoritàriament en petites sèries (87.5%).

Amb la prudència que requereix el tractament de la facturació, en la tècnica d'enquesta, es pot fer una aproximació a la facturació bruta a partir de las respostes proporcionades per 22 de les 25 empreses que, si més no, poden servir com a indicació del mínim de negoci del sector a Manlleu.

##### Facturació bruta anual

Facturació per any	Nre. empreses	Percentatges	% acumulats
Menys de 25 milions	11	44%	44%
De 25 a 50 milions	4	16%	60%
De 51 a 75 milions	2	8%	68%
De 76 a 100 milions	1	4%	72%
De 101 a 250 milions	1	4%	76%
De 251 a 500 milions	3	12%	88%
ns/nc	3	12%	100%
TOTAL	25	100%	

Agafant com a facturació de cada interval el punt mitjà (per exemple, pel primer 12,5 milions), tenint en compte el nombre d'empreses existent en cada interval i ponderant per les 22 empreses que responen a aquesta qüestió, la facturació mitjana per empresa i any està, aproximadament, entre els 78-80 milions. De tota manera, la distribució d'aquest volum de facturació és molt desigual. Com es pot observar en el quadre corresponent, quasi el 75% de les empreses diu facturar quantitats per sota d'aquesta mitjana, i més del 40% facturaria menys de 25 milions. Cal afegir que totes són del subsector de la confecció, és a dir, un

68% d'empreses de confecció factura per sota dels 25 milions, i la resta estan entre els 26 i els 75 milions. En canvi, un 12% (3 empreses) facturen el 62% de la facturació total: 1.125 milions. Els majors nivells de facturació corresponen lògicament a empreses tèxtils, de manera que el 83% d'aquest tipus d'empreses que ha contestat l'enquesta està per sobre dels 76 milions de facturació bruta anual. Així, entre les empreses del tèxtil la major part supera els 50 milions i un nucli reduït però significatiu (1/3 aproximadament) factura entre 250 i 500 milions. En sentit contrari, la facturació en les empreses de confecció generalment és més petita: un 68.8% d'elles tenen un volum comercial inferior de 25 milions de pessetes i cap d'elles factura més de 75 milions, tot i que hi ha una franja (un 31.2%) que venen anualment entre 25 i 75 milions de pessetes.

Respecte al volum de producció anual i amb la mateixa prudència que en el cas de la facturació, unes xifres aproximatives poden ésser les següents: 7 empreses expressen la seva producció en tones i la mitjana és de 680 tones; 15 empreses la donen en nombre de peces i la mitjana és de 103.443 peces; i 1 empresa la mesura en m<sup>2</sup>, i ofereix una xifra de 800.000 m<sup>2</sup> a l'any.

#### 4.2.- Posició i capacitat de control en el procés productiu

Per obtenir un perfil ajustat del tipus d'empreses del municipi és important observar la posició que ocupen dins del procés productiu. El 40% de les empreses es dedica a fer feina per a d'altres empreses industrials. És a dir, de cada cinc empreses, 2 treballen per a altres empreses del sector. Aquestes dades són indicatives que una bona part dels empresaris de Manlleu no manté relacions comercials directes amb el mercat, tal com s'entén habitualment, sinó que treballen per d'altres empreses mitjançant mecanismes de mercat subordinats com és la subcontractació. Hi ha 5 empreses que declaren encarregar feina a altres empreses industrials i 5 més que es situen en ambdós casos: realitzar i encarregar feina. Per últim 4 empreses fan tot el procés industrial en las seves empreses. Vegem a continuació algunes de les característiques dels dos tipus principals d'empreses respecte a la seva posició en el procés productiu.

#### Situació de les empreses en el procés productiu

Posició en el procés	Nre. empreses	Percentatges
Fa feina per a d' altres empreses industrials	10	40%
Encarrega feina a d'altres empreses	5	20%
Ambdós casos: realitza i encarrega	5	20%
Fa tot el procés industrial	4	16%
Altres	1	4%
TOTAL	25	100%

1. *Empreses que fan feina per a d'altres empreses industrials.* Aproximadament el volum de negoci d'aquestes empreses que correspon a treballs encarregats per a d'altres empreses és del 78%, dada bastant orientativa del seu grau de dependència. Per a 13 empreses (52%) suposa més del 75% del seu volum de treball total, per a 2 (8%) entre el 25 i el 50%, i només per a una d'elles representa menys del 25%. Globalment, el treball realitzat per a aquest tipus d'empreses més dependents sembla que ha augmentat en els últims dos anys; 8 empresaris expressen una opinió en aquest sentit i, en canvi, només 2 afirmen que ha disminuït la seva feina per a d'altres empreses. Juntament amb aquestes dues opinions, per a 6 empresaris més el volum d'aquest treball s'ha mantingut més o menys estable. Reben feina d'empreses ubicades a la província Barcelona (13 empreses) i, en menor mesura, a la mateixa comarca (5 empreses). La resta de Catalunya i de l'Estat espanyol només s'assenyala una vegada respectivament. Cap d'elles treballa per a empreses estrangeres. Val a dir que hi ha en el cas de la confecció molta relació amb Mataró a dos nivells: és on algunes d'aquestes empreses compren principalment la maquinària i és en aquest municipi on estan ubicades bona part de les empreses que els encarreguen feina, per problemes de qualitat amb els tallers de la mateixa ciutat segons l'opinió dels empresaris manlleuencs. Es tracta bàsicament de fàbriques grans (en 5 casos) o petites (en 7 casos), però no de comercials o majoristes o petits tallers. Tot i que l'elevat volum de feina que correspon a treballs encarregats per altres empreses porta a pensar que entre aquestes empreses hi ha un nivell d'autonomia molt baix, aquesta conclusió queda matisada pel fet d'existir una certa diversificació en la

quantitat d'empreses clients. Així, nou empresaris afirmen treballar per un nombre d'empreses que oscil·la entre 2 i 10 i tres empresaris més responen que treballen per a més de 10 empreses. Només 4 empreses del municipi es troben en una situació de clara dependència en treballar només per a una empresa exògena. En el cas d'una part d'empreses de la confecció, treballen per la mateixa empresa, Burberrys, i fan cadascuna d'elles diferents parts del procés productiu (confecció, brodats, planxa...), cosa que genera un cert nivell de divisió del treball cooperador.

2. *Empreses que encarreguen feina a d'altres empreses industrials.* Les empreses de Manlleu que encarreguen feina ho fan sobretot a petits tallers, normalment de menys de 10 treballadors (9 casos). També algun empresari ho encarrega a petites o mitjanes empreses (4 casos) o a treballadors autònoms (3 casos), segons la dimensió de l'empresa en qüestió que encarrega i el tipus de feina encarregada. Com es lògic, la major part d'aquests petits tallers estan ubicats al mateix municipi (11 casos) i de forma minoritària a la província de Barcelona (4 casos) o a la resta de Catalunya (2 casos). L'opinió és bastant unànime respecte a l'evolució en els darrers anys d'aquest treball que es delega o subcontracta: s'ha mantingut estable en els dos últims anys.

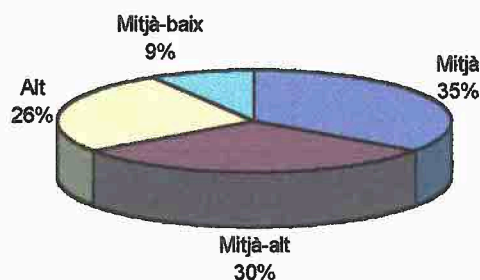
## 5. Clients i mercat

### 5.1 Segments de mercat i comercialització de la producció

Els empresaris entrevistats situen les seves produccions en el segment mitjà o mitjà-alt del mercat (8 i 7 empresaris respectivament). Cap d'ells assenjala el segment baix, i davant de 2 que s'autoubiquen en el segment mitjà-baix n'hi ha 6 que afirmen estar en el segment alt del mercat. Per tant, predomina clarament la franja mitjana/alta amb 21 empreses (84%). Pel que fa a la comercialització de la producció, majoritàriament són els mateixos empresaris els que realitzen personalment aquesta tasca i només les empreses més grans disposen de representants i/o venedors propis.

El destí principal de la producció no és, lògicament i en termes generals, la venda directa, sinó altres empreses industrials (17 empreses). Això és degut a dos motius principals: per una banda les empreses del tèxtil no fan producte final sinó que són proveïdors d'altres empreses industrials, i d'altra banda bona part de les empreses de confecció treballen per a d'altres empreses. Quan es dona una relació directa amb el mercat és amb el petit comerç (4 empreses) i només en algun cas puntual la producció va dirigida a cadenes de distribució (2 empreses). En cap cas es respon que la producció vagi a grans superfícies o magatzems, a comerç propi o a la venda informal. Per una altra banda i comparant-ho amb altres estudis territorials, tot i que la majoria d'empreses no han venut mai part de la seva producció a l'estranger, no és menyspreable el 32% que afirma haver exportat alguna vegada (8 empreses); d'aquestes últimes, per 5 les exportacions representen menys de 10% de la seva producció, per 2 entre el 25% i el 50%, i per 1 més del 50%. Majoritàriament les empreses de confecció no han exportat mai (en un 87.5%), mentre que el 66.7% de les tèxtils s'han introduït en un moment o altre en els mercats forans. Les dues empreses confeccionistes que han exportat, han dedicat menys del 10% de la seva producció a aquests mercats. El 33.3% de les empreses tèxtils amb experiència exportadora, hi han dedicat més del 25% de la seva producció.

### Segments de mercat segons qualitat de la producció



**Canals de comercialització de la producció**

Tipus de comercialització	Nre. empreses	Percentatges
Representants	3	12%
Venedors propis	3	12%
Majoristes/intermediaris	1	4%
L'empresari personalment	17	68%
ns/nc	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Una altra qüestió és el marge d'autonomia de què disposen els empresaris en el moment de fixar el preu dels seus productes. Així, es confirma l'existència d'un grau de dependència considerable per part del 52% dels entrevistats. Efectivament, 13 empresaris afirmen que o bé és el client el que fixa bàsicament el preu o bé són tots dos, però que el seu marge és molt petit. És a dir, aproximadament la meitat de les empreses no disposen pràcticament d'autonomia en aquest sentit i no tenen poder de negociació. Juntament amb aquest primer grup, sembla que hi ha un nucli de 8 empreses més fortes en la seva posició en el mercat que els permet marcar la política de preus. D'altra banda, en general, els proveïdors de teixits, fils, fornitures, etc. són molt estables. Les empreses treballen aproximadament amb un 85% de proveïdors fixos i un 15% esporàdics, però, a més, dels 25 entrevistats només 7 afirmen treballar amb proveïdors esporàdics.

El cicle anual de la producció sembla variar bastant segons el tipus d'empresa i de producció. La meitat dels empresaris afirma que les seves produccions tenen una estacionalitat molt acusada i l'altra meitat respon negativament. Els mesos més forts de treball semblen que són del desembre al març, especialment els dos últims, febrer i març, amb una punta de producció al juliol. El maig, juny, octubre i novembre serien els mesos de temporada baixa.

En general les empreses no treballen amb marca pròpia. Més de la meitat, per exemple, treballa amb marques que són propietat d'altres empreses i, en aquest sentit, es troben en situació de clara dependència. Però, igual que en temes com el marge d'autonomia en la fixació del preu del producte o de la producció per exportació, hi ha un nucli amb una posició millor davant del mercat, que treballa quasi al 100% amb marca pròpia.

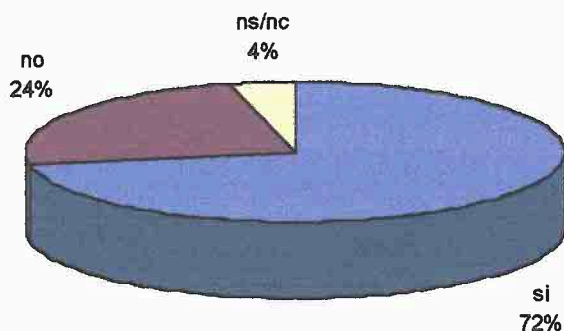
**Empreses que treballen amb marques pròpies**

Tenen marca pròpia?	Nre. empreses	Percentatges
No:	17	68%
Marques propietat d'altres empreses	13	76%
Sense marca	4	24%
Sí:	7	28%
Una	6	86%
Diverses (dues)	1	14%
Treballa amb marca pròpia i per a altres marques	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Assisteixen a fires del sector de manera regular la meitat dels entrevistats. En la majoria dels casos es tracta de fires d'àmbit nacional, encara que alguns empresaris també assisteixen a fires que tenen lloc a l'estranger. En concret, 10 empresaris responen assistir a fires de l'Estat espanyol, normalment a una per any, excepte en el cas de dos empresaris que aquest any han assistit a dues. En canvi, només en dos casos han anat a fires estrangeres. L'altra qüestió a part és exposar en aquestes fires: cap de les empreses respon de manera afirmativa, fet indicatiu del poc dinamisme de les empreses del municipi.

Quant a l'interès dels empresaris de Manlleu per participar conjuntament amb altres empresaris en activitats de promoció empresarial, l'opinió és clarament favorable, especialment en el cas de l'organització de missions comercials i fires. Alguns d'ells assenyalen altres vies. Aquest és el cas d'algunes empresàries de la confecció amb un especial interès i preocupació per la formació tant del personal com de si mateixa. També en algun cas puntual es suggereix la possibilitat de crear una marca distintiva dels productes del municipi o la comarca. Però, en canvi, només dos d'ells afirmen cooperar amb altres empreses en el terreny comercial: en un cas mitjançant acords temporals i en un altre a través de cooperació (que sembla més o menys informal) amb algun proveïdor de fil.

### Interès de les empreses en la cooperació conjunta per la promoció econòmica



### 5.2 Clients

El nombre de clients amb què es treballa varia enormement en funció de l'empresa en qüestió; el ventall és molt ampli, des d'empreses que només tenen un client fins a les que en tenen més de cent. Tot i així, la tendència és que aquest número sigui petit, per exemple, el 72% treballa amb 25 o menys clients i el 56% amb 10 o menys. Com es pot observar en el quadre següent, el grup més nombrós és el format per empreses que tenen un nombre de clients que oscil·la entre 1 i 5, el 44% de les empreses.

#### Nombre de clients

Nre. de clients que compren la producció	re. empreses	Percentatge	% acumulat
1	3	12%	12%
De 2 a 5	8	32%	44%
De 6 a 10	3	12%	56%
D'11 a 25	4	16%	72%
De 26 a 50	1	4%	76%
De 51 a 100	3	12%	88%
Més de 100	2	8%	96%
ns/nc	1	4%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

El nombre d'empresaris que dedica una part de la seva activitat a la recerca de clients (mitjançant visites, telèfon, etc.) és menor que els que afirmen que són els clients els que acudeixen a l'empresa (5 i 12 empresaris respectivament). La interpretació d'aquesta informació és ambivalent, tant pot ser un reflex de manca de dinamisme per part dels empresaris d'aquest sector en el municipi, com pot indicar una certa solidesa en el tipus de producció i en la seva qualitat, pel fet de tenir relativament assegurats els clients. De

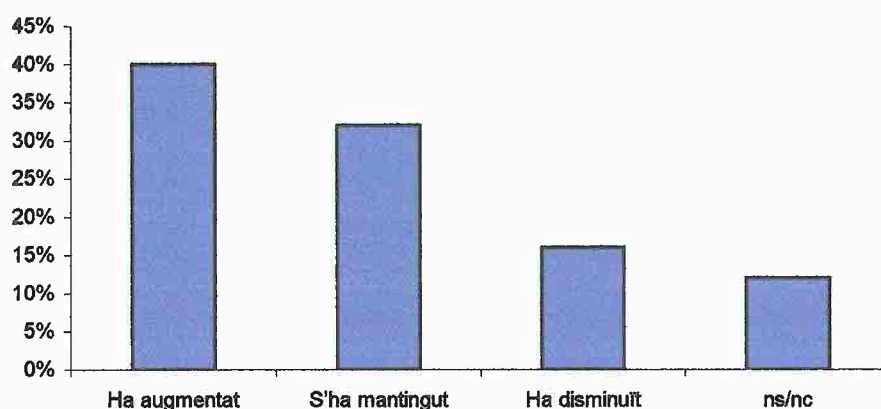
totes maneres, també és usual la combinació d'ambdues iniciatives (6 empresaris). D'altra banda, aquests nous clients es busquen bàsicament dins del territori català (7 empresaris així ho diuen, davant de 2 que ho fan a la resta del Estat espanyol i 2 més a països de la Comunitat Europea).

## 6. Ocupació i organització del treball

### 6.1 Característiques de les plantilles

En conjunt, l'opinió dels empresaris consultats és que al llarg dels dos últims anys la dimensió del 72% de les plantilles o bé ha augmentat (10 empreses) o bé s'ha mantingut (8 empreses). Només una minoria d'empreses ha reduït el seu nombre de treballadors (4 empreses). Quantitativament es tracta de petites variacions, tant en el cas dels increments com en el de les reduccions. Així, dels 9 empresaris que responen a la quantitat en què ha augmentat la seva plantilla, en tots els casos són augments de menys de 5 treballadors, menys en 1 cas, en què l'increment ha estat entre 6 i 10 treballadors. També en el cas de les reduccions de plantilles tots quatre empresaris afirmen haver prescindit de menys de 5 treballadors durant els últims vint-i-quatre mesos. En nombres absoluts, al llarg de 1997 s'han contractat 30 treballadors. També hi ha diferència entre subsectors quant a la contractació produïda durant l'any 1997. El sector tèxtil de manera majoritària (88.9%) ha efectuat contractacions, amb els següents percentatges: 33.3% de les empreses han fet 1 contracte, 33.3% n'han fet 2, 11.1% n'han fet 3 i un altre 11.1% n'ha fet 7. Contràriament, només l'11.1% no n'ha fet cap. El subsector de la confecció, al contrari que el tèxtil, en un 62.5% dels casos no han contractat personal durant el 1997 i la resta (6 empreses) han incorporat de 1 a 4 treballadors per unitat).

#### Variació de les plantilles de les empreses del tèxtil i de la confecció



La dimensió mitjana de les plantilles està al voltant dels 10 treballadors. Aquesta mitjana és bastant representativa ja que els valors del nombre de treballadors per empresa estan regularment repartits al llarg de l'interval de variació, que va des d'empreses d'1 treballador fins a empreses de 25. Són per tant micro o petites empreses segons l'actual classificació de la Unió Europea -microempreses fins a 10 treballadors i petites fins a 50 treballadors. Així el 56% d'empreses tenen menys de 10 treballadors i el 44% restant entre 10 i 25. Es pot dir que es tracta d'una dimensió mitjana, donat que en bona part del sector (especialment en el cas de la confecció) predomina la microempresa.

La composició de les plantilles de les empreses, quant a la distribució per sexe, confirma la tradicional tendència del tèxtil i de la confecció a ésser un sector amb predomini de mà d'obra femenina: el 69% de dones i el 31% d'homes. Per grups d'edat, predomina amb molta diferència el segment de 26 a 45 anys (68%). Els grups de treballadors més joves i més grans estan equilibrats. Comparativament, les dones es concentren més que els homes en el grup de menor edat (menys de 25 anys), mentre que els homes predominen entre el col·lectiu de més de 45 anys. Per la franja d'edat intermèdia les proporcions són

bastant similars. Per tant, es pot dir que la mà d'obra de més edat del sector tendeix a estar formada per homes i la més jove per dones.

### Distribució de les plantilles per edat i sexe (I)

Sexe	Edat			
	Menys de 25 anys	De 25 a 45 anys	Més de 45 anys	TOTAL
Homes	3,0%	21,5%	6,5%	31,0%
Dones	14,0%	46,0%	9,0%	69,0%
TOTAL	17,0%	67,5%	15,5%	100,0%

### Distribució de les plantilles per edat i sexe (II)

Sexe	Edat			
	Menys de 25 anys	De 25 a 45 anys	Més de 45 anys	TOTAL
Homes	9,5%	70,0%	20,5%	100%
Dones	20,5%	66,5%	13,0%	100%

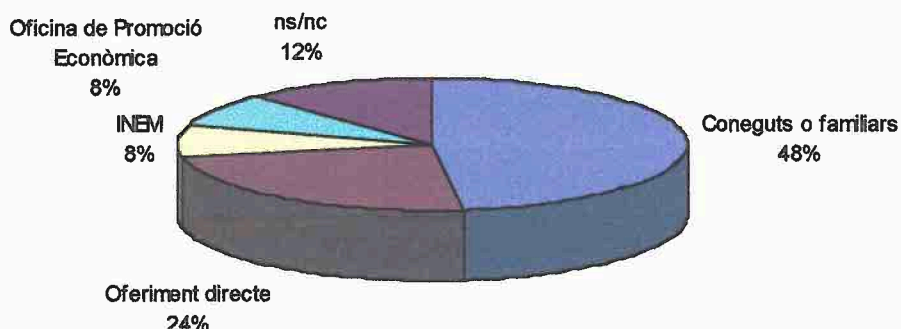
### Distribució de les plantilles per edat i sexe (III)

Sexe	Edat		
	Menys de 25 anys	De 25 a 45 anys	Més de 45 anys
Homes	17,0%	32,0%	42,0%
Dones	83,0%	68,0%	58,0%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%

En la distribució per categories -feta sobre 230 treballadors- predomina clarament la categoria més baixa. Així el 48% té la categoria de peó. La resta es distribueix de la manera següent: oficials 3a. 13%, oficials 2a. 12%, oficials 1a. 10%, comandaments mitjans (encarregats, caps de taller, etc.) 5%, encarregats de manteniment 3,5%, administratius 3%, tècnics 2% i altres categories (bàsicament directius i 1 administrador d'empreses tèxtils, 1 aprenent i 1 treballador encarregat d'acabats i transport) 3,5%. No hi figura cap treballador amb la categoria de venedor. En opinió dels empresaris, són els treballadors amb categories de peons i d'oficial 2a els que més formació necessiten i els que, a la vegada, presenten més problemes de reclutament. També aquí hi ha una distinció interessant entre empreses tèxtils i de la confecció. Així mentre el 55.5% de les empreses tèxtils disposen de comandaments mitjos (2 com a màxim) el 81.3% de les unitats confeccionistes no utilitzen aquesta figura.

Respecte a les modalitats de contractació -calculades a partir dels tipus de contractes de 223 treballadors - predominen els treballadors amb contractes indefinits o fixos (61%) sobre els temporals o eventuals (36%) i altres modalitats de contracte (3%), bàsicament treballadors d'empreses de treball temporal (ETT) i, en algun cas, treballadors autònoms. Però cal tenir en compte la presència de familiars treballant o col·laborant en les empreses en el 64% dels casos (15 empreses), especialment en el cas de les empreses de confecció, cosa que atorga un grau de flexibilitat considerable a la mà d'obra. Els procediments de reclutament de la mà d'obra normalment són informals. Les xarxes de parentiu, amistat o veïnals proporcionen els contactes que faciliten l'aprovisionament de mà d'obra. Els treballadors són presentats per familiars o amics que aporten un punt de referència com a garantia del seu futur comportament laboral i de la seva qualificació. Segons l'enquesta, les vies utilitzades per contactar amb els treballadors són, per ordre d'importància, per coneguts i amics (12 empreses), treballadors que s'han ofert personalment (6 empreses), l'INEM (2 empreses), i l'Oficina de Promoció Econòmica (2 empreses). Es constata doncs la utilització de procediments informals per contractar els treballadors, idea reforçada per l'important presència d'ajuts familiars.

## Procediments de contacte amb els treballadors en el mercat de treball



## Perfil desitjable dels treballadors

Característiques	Imprescindible	Important	Preferible	Indiferent
Capacitat de treballar en equip	36%	36%		
Experiència laboral prèvia	32%	28%		
Titulació acadèmica			36%	52%
Coneixements tècnics			28%	40%
Coneixement del català				68%
Coneixement d'idiomes				80%
Coneixement d'informàtica				76%
Capacitat d'aprenentatge	56%	32%		
Responsabilitat personal	64%			
Cap. adaptació situacions diverses	28%	44%		
Residència en el municipi			32%	40%
Cap. d'integrar-se en l'empresa		60%		
Cap. d'innovació i iniciativa	24%	48%		
Polivalència		60%		
Bon nivell cultural			44%	24%
Bona presència			40%	28%
Motivació personal	48%	40%		

Pel que fa al perfil desitjable dels treballadors del sector, com a tendència general es considera **imprescindible** la responsabilitat personal, la capacitat d'aprenentatge, la motivació personal, la capacitat de treballar en equip i l'experiència laboral prèvia. Es considera **important** la capacitat d'integrar-se en l'empresa, la polivalència, la capacitat d'innovació i iniciativa, i la capacitat d'adaptació a situacions diverses. Es considera **preferible** un bon nivell cultural i una bona presència. I per últim, resulta **indiferent** tenir titulació acadèmica, la residència en el municipi, tenir coneixements tècnics al marge de la titulació, i el coneixement d'informàtica, català i idiomes en general, encara que alguns empresaris consideren que les tres primeres característiques, tot i que els són indiferents, seria bo que els seus treballadors les tinguessin. En el quadre corresponent figuren les valoracions principals. Quan el percentatge més alt és igual o superior al 60% només hi figura aquest, i quan és inferior també està recollit el segon en importància; els percentatges més alts estan ressaltats en negreta. Un aspecte particular és el del coneixement del català que



no només rep un tractament indiferent en general, sinó particularment entre les empreses del tèxtil i de la confecció, que no presenten diferències substancials sobre aquesta opinió genèrica.

<b>Problemes de gestió de personal</b>	
Contractació	32%
Qualificació	12%
Absentisme	8%
Rigidesa (contrari a flexibilitat)	8%
Altres *	8%
Rotació	4%
Baix nivell de formació	4%
Ns/Nc	24%

\*(Característiques del personal, nivell de responsabilitat dels treballadors)

Una última qüestió d'aquest apartat és la referida als problemes de gestió del personal; els dos principals, que afecten a un nombre substancial de respostes són els de contractació i, amb menor intensitat la qualificació; la resta es corresponen més a problemes puntuals dels empresaris individualment considerades. Si contemplem les diferències entre els dos principals subsectors s'observa que hi ha una gran dispersió en l'opinió sobre el problema principal del personal, concretament en el tèxtil es comenta la tipologia de contractació i la rigidesa, en la confecció també s'esmenta la contractació, així com la qualificació, la rotació de mà d'obra i l'absentisme.

## 6.2. Organització del treball i qualitat

Hi ha una preferència cap als treballadors polivalents, és a dir, cap a la mà d'obra qualificada en diverses fases del procés (9 empresaris) i, en menor mesura, cap a treballadors qualificats en tot el procés productiu (6 empresaris). Però tampoc és inusual trobar situacions en què es combinen dins de la mateixa plantilla treballadors qualificats en tot el procés amb especialistes o treballadors polivalents (4 empresaris). Possiblement en el cas de les empreses i tallers de confecció, on predominen més les dones empresàries que en el tèxtil, les formes de control del procés combinen, com a resultat en bastants casos del petit volum de les unitats productives, les formes de reclutament de mà d'obra i les relacions socials preexistents de tipus familiars, d'amistat o veïnals (moltes d'elles havien treballat juntes a Creosa, i arran del tancament d'aquesta empresa s'obren alguns dels tallers actuals), amb formes d'autoritat basades en la legitimitat (l'empresària coneix a fons algunes de les operacions, per exemple el cosit) i amb formes morals que formen part de la seva cultura comú. Aquests elements culturals comuns tenen una base de classe (treballadora) i de gènere (dones) que es manifesta en relacions informals que finalment contribueixen a compartir tasques i a mantenir la productivitat. Amb referència a aquests elements culturals, per exemple, la visió i l'actuació de l'activitat empresarial és, en el fons, una contribució als ingressos familiars, el seu salari és complementari del de la parella. En tot cas, en la pràctica organitzativa, segurament actuen dins dels mateixos esquemes tradicionals, que segueixen paràmetres tayloristes: especialització, quantitat a partir d'una certa qualitat garantida, baixos salaris i tècniques intensives en mà d'obra. Així, encara que per a les empresàries de la confecció trobar bons treballadors és importat, pel nivell de preus en què es mouen no es poden permetre dedicar-se a ensenyar, a part que algunes d'elles detecten poc interès a aprendre la confecció com a ofici, possiblement pels baixos nivells salarials en què es mouen, la qual cosa segurament desmotiva les possibles treballadores amb nivells de qualificació més elevats.

El tema de la qualitat mereix algunes puntualitzacions. Ja s'ha assenyalat que en el cas d'empreses de la confecció, algunes d'elles reben feina d'empreses de fora de la comarca justament per assegurar un cert nivell de qualitat. Però no atribueixen la funció de control de la qualitat al client en exclusiva, sinó que en la major part dels casos es fa de manera compartida. Segons els entrevistats, la qualitat de les produccions no sols s'ha mantingut sinó que ha tingut una clara tendència a augmentar en els últims dos anys, tot i que només dues empreses han implantat algun sistema de qualitat. Una de les estratègies

desplegades per tal de mantenir aquesta qualitat és treballar gairebé sempre el mateix estàndard de qualitat, independentment del client de què es tracti.

### La qualitat de les produccions

Evolució		
Ha augmentat	15 empreses	60%
Ha disminuït	0 empreses	0%
S'ha mantingut	10 empreses	40%
Nivell de qualitat		
Sempre la mateixa	20 empreses	80%
Varia segons el client	5 empreses	20%
Control de la qualitat		
L'empresa durant el procés productiu	6 empreses	24%
L'empresa al final del procés productiu	0 empreses	0%
El client	2 empreses	8%
Ambdós	14 empreses	68%

També pel que fa a la qualitat es tornen a detectar diferències d'interès entre els dos principals subsectors. Les empreses del tèxtil ofereixen dues situacions diferenciades, o bé realitzen la feina amb la mateixa qualitat (55.6%) o bé aquesta és diferent segons el client al qual van dirigides les comandes (44.4%). En el sector de la confecció és majoritari treballar sempre amb la mateixa qualitat (en un 93.3% de les empreses). Aquesta resposta es matisada amb l'observació sobre qui controla la qualitat. Així les empreses del tèxtil de Manlleu, en un 55.6% dels casos controla ella mateixa la producció, en un 22.2% el control el comparteixen entre l'empresa productora i l'empresa client i en un altre 22.2% el control el detecta de forma exclusiva l'empresa client. En les empreses de la confecció el control de la qualitat, en el 93.8% dels casos, el comparteixen l'empresa productora i la client.

### 7. Anàlisi de la competència i percepció del futur del sector

Segons els entrevistats els tres principals punts forts del sector són les comunicacions, l'esperit emprenedor i la qualitat dels productes. Els tres principals punts febles són, per ordre d'importància, el baix suport institucional de les administracions, la manca de serveis especialitzats i la manca de creativitat i disseny en les empreses. El quadre següent recull la informació per alguns dels ítems que es van proposar als entrevistats, aquells on la suma dels percentatges atorgats a les dues opcions "molt fort" i "fort" per una banda i, la suma dels percentatges de "molt dèbil" i "dèbil" per una altra, sobrepassa el 40%.

### Valoració de les característiques del sector en el municipi

Punts forts	Punts febles
1. Comunicacions (72%)	1. Suport institucional (72%)
2. Esperit emprenedor (64%)	2. Serveis especialitzats (68%)
2. Qualitat dels productes (64%)	3. Creativitat i disseny (64%)
3. Espai i locals per ubicar empreses (60%)	4. Preus del productes tèxtils (60%)
4. Dinamisme, adaptació, flexibilitat (60%)	5. Preu del sol (52%)
5. Noves infraestructures disponibles (52%)	6. Qualificació de la mà d'obra (48%)
6. Competitivitat de les empreses (48%)	7. Finançament (48%)
1. Comercialització (44%)	8. Importacions de països del tercer món (44%)

En dues característiques, per l'existència de teixit industrial especialitzat i en les relacions entre sindicats i patronals, hi ha pràcticament un empat. Per la resta, queden, amb percentatges inferiors al 40% però amb un cert perfil fort o feble, segons el cas, els següents aspectes:

- Amb tendència a ésser valorats com a punts forts, però sense opinió col·lectiva clarament formada: la professionalització dels empresaris (40%), la proximitat dels proveïdors principals (40%), i la proximitat dels clients principals (40%).
- Amb tendència a ésser valorats com a punts febles, però sense opinió col·lectiva clarament formada: les importacions dels països de la Unió Europea (40%), l'equipament tecnològic de les empreses (36%), i les exportacions (32%).
- En aquest apartat convé realitzar una darrera puntualització, en relació amb les diferents opinions expressades des del sector tèxtil i des del sector de la confecció; en aquest cas respecte del factor creativitat i disseny. El sector tèxtil el considera un punt feble en un 44.4% dels casos, mentre que pel 33.3% el situa com un punt fort. El sector de la confecció encara el veu més com a punt dèbil del sector, així el 56.3% el veuen molt dèbil i el 18.8% dèbil i només el 6.3% el valora com a punt fort

Les estratègies principals assenyalades per fer front als reptes futurs del sector i per consolidar les empreses davant de la competència són, per ordre d'importància i valoració de la prioritat, les que apareixen en la taula següent. Destaquem, abans, les diferències d'opinió entre els empresaris del tèxtil i els de la confecció sobre alguna d'aquestes prioritats, ja que ens pot ajudar a comprendre la seva situació particular. Per exemple, la necessitat de professionalització dels empresaris es veu important en general, tant en el sector tèxtil com en el de la confecció. Així, el 44.4% dels empresaris del tèxtil ho classifiquen com a molt prioritari, un 11.1% com a prioritari, i el 22% opina que és poc prioritari. En el subsector de la confecció la resposta és 37.5% molt prioritari i 50% prioritari, mentre que només el 6.3% li treuen importància.

### Estratègies davant de la competència

---

#### Molt prioritari

1. Facilitats de finançament
2. Qualificació dels treballadors
3. Professionalització dels empresaris
4. Expansió en el mercat internacional

---

#### Prioritari

1. Expansió en el mercat nacional
2. Inversió en fabricació
3. Inversió en comercialització
4. Inversió en disseny
5. Inversions en nous productes

---

#### Poc o gens prioritari

1. Deslocalització d'activitats en altres països o regions
  2. Concentració d'empreses
  3. Inversions en sectors alternatius
  4. Iniciatives de cooperació entre empreses
  5. Reorganització del sector
- 

Amb referència als agents que han de dinamitzar els canvis en el sector, es demanava als empresaris entrevistats que n'assenyalessin tres per ordre de prioritat. Finalment, segons el criteri dels empresaris de Manlleu, la iniciativa d'impulsar els aspectes prioritaris correspon en primer lloc als empresaris, sindicats i a l'administració conjuntament; en segon lloc, a cada empresari individualment; en tercer lloc, als empresaris i ens públics conjuntament, i en quart lloc, a les associacions d'empresaris. Les

altres possibilitats que s'oferien en l'enquesta (empreses líders, consorci entre diverses empreses, l'Administració) sols han estat esmentades de manera molt puntual. És més, de manera unànime les empreses dels subsectors tèxtil i de la confecció opinen que no són les empreses líders les que han de dur la iniciativa. Igual de contundent és la resposta, unànime i majoritària, en contra dels consorcis d'empreses per portar la iniciativa de tirar endavant els aspectes considerats prioritaris. Per tant, partint de la idea que sembla clara i compartida entre ells que correspon a les mateixes empreses encapçalar aquestes iniciatives, també es constata una demanda cap a la administració i una estratègia que necessàriament impliqui conjuntament els agents implicats. Això es pot reafirmar amb les respostes fetes a la qüestió de si és necessari ajudar el sector. La manera més adequada de promoure els canvis necessaris, en opinió dels empresaris, és mitjançant una combinació d'iniciatives públiques i privades.

Els temes sobre els que es pensa que haurien d'articular-se els ajuts són variats i lògicament estan en funció de les necessitats de cada empresa i de cada empresari. Sembla però que l'assessorament en el terreny comercial (especialment en comerç exterior) i l'assessorament tecnològic i en l'impuls de la qualitat són els més demandats. També és cert que hi ha un nucli d'empreses que sembla que tenen mancances en temes fiscals i financers, ja que, com es pot observar en el quadre corresponent, hi ha un nombre alt d'empresaris que ho consideren molt prioritari i un nombre també considerable pels quals aquests temes són poc o gens prioritaris. Les empreses del tèxtil troben l'assessorament financer prioritari en un 33.3% dels casos enfront del 44% que ho valora com poc prioritari; en canvi, en les empreses de la confecció sí que es considera molt prioritari i prioritari de manera clara, en un 87.5% de les empreses. Això també pot tenir relació amb l'estructura empresarial i la tipologia d'empresaris que té aquest subsector. Finalment, l'àmbit en el qual sembla que els empresaris tenen menys problemes en la seva gestió empresarial és el d'assessorament jurídic.

### Opinió sobre la necessitat d'ajudar el sector

Agents impulsors	Nre. empreses	Percentatge
No, la iniciativa privada ha de ser suficient	1	4%
Sí, mitjançant iniciativa pública	1	4%
Sí, mitjançant associacions empresarials	1	4%
Sí, combinant públic-privat	21	84%
ns/nc	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

### Grau de prioritat dels ajuts al sector

Tipus d'ajuts	Molt prioritari	Prioritari	Poc o gens prioritari
Asses. Tecnològic	32%	32%	12%
Asses. en l'impuls qualitat	20%	56%	4%
Asses. Fiscal/comptable	36%	12%	24%
Asses. Comercial	28%	48%	4%
Asses. en comerç exterior	32%	36%	8%
Asses. i informació laboral	32%	24%	20%
Asses. Financer	40%	28%	16%
Asses. Jurídic	16%	28%	28%

Per una altra banda, la competència de les empreses del municipi prové, en primer lloc i de forma clara, dels països en vies de desenvolupament (un 68% respon afirmativament), però també de l'economia submergida (44%) i de la resta d'empreses catalanes i espanyoles (44%). En canvi, per la majoria d'empresaris, la resta d'empreses del municipi i la comarca no representen cap tipus de competència, com tampoc les empreses del mateix sector situades en altres països de la Unió Europea. En general, predomina un cert pessimisme respecte a la capacitat de les empreses per afrontar els reptes actuals de

competitivitat: de cada 3 empresaris 2 dubten que les empreses de Manlleu puguin donar resposta als canvis necessaris per afrontar problemes com ara la competència exterior dels països del tercer món pel que fa al preu de producte i del països europeus pel que fa a la qualitat. A una bona part d'aquests empresaris també els preocupen qüestions de tipus econòmic, lligades als baixos preus amb què es treballa (que, com assenyala algun entrevistat, limita la capacitat financera de les empreses per poder dotar-se d'una tecnologia òptima), als alts costos laborals que en el seva opinió existeixen i a la falta d'ajuts en relació amb els impostos que graven la seva activitat. També és cert que apareixen algunes contradiccions entre els tipus d'ajuts prioritzats i la identificació que es fa de problemes en el sector i, per un altre costat, l'anàlisi dels aspectes a millorar de les seves respectives empreses. Així, sembla que es dona molt poca importància a temes com el disseny o la investigació, bàsics per mantenir o assolir nivells òptims de qualitat.

Si considerem les diferències entre el tèxtil i la confecció la resposta baixa una mica més a la realitat. Per exemple, les empreses del tèxtil no consideren o no coneixen cap d'elles que l'economia submergida representi competència, així el 88.8% contesta que o bé desconeixen que aquest sigui un factor de competència o bé directament que no ho és. En canvi, en el sector de la confecció sí que es valora que aquest és un factor important de competència i així ho expressen el 62.5% dels entrevistats. Si considerem l'efecte dels competidors europeus, la valoració que fan tots dos subsectors sobre la importància d'aquest tipus de competència s'inverteix respecte del factor anterior. Així, dins del subsector tèxtil, el 55.6% dels entrevistats opinen que les empreses competidores estan a la unió europea. Pel subsector de la confecció en canvi la competència principal als seus productes no prové de la UE, i així ho manifesten el 81.3% dels entrevistats.

### Fases clau per controlar, consolidar i desenvolupar l'empresa

	No	Sí	ns/nc	TOTAL
Disseny	76%	12%	12%	100%
Producció	4%	96%	0%	100%
Comercialització	40%	52%	8%	100%
Distribució	68%	12%	20%	100%
Investigació	68%	16%	16%	100%

El 93.8% de les empreses confeccionistes de Manlleu opinen que desenvolupar i controlar la fase d'investigació, no és una qüestió clau. Aquesta opinió indica molt clarament el feble punt de partida. La situació millora de forma relativa en el cas de les unitats productives dels diferents subsectors tèxtils, car en el 44.4% dels entrevistats donen relleu a la qüestió.

## 8. Manlleu respecte al sector tèxtil i de la confecció

Per últim, els diferents quadres distribuïts al llarg d'aquest apartat recullen la valoració feta pels empresaris d'alguns aspectes territorials, dels serveis oferts per la ciutat a les seves empreses, i les característiques que, en la seva opinió, té Manlleu com a centre tèxtil.

En general els empresaris valoren positivament el territori en relació amb la seva activitat empresarial. Es pot observar com tots els aspectes es qualifiquen, en major o menor mesura, d'adequats. Ara bé, hi ha una tendència a valorar per sobre de la resta d'aspectes l'oferta de terreny disponible en el municipi per assentament industrial, i les infraestructures de transport i comunicacions existents després de les últimes millores; el subsector tèxtil en fa una valoració positiva. Així el 66.7% de les empreses pensen que són adequades i òptimes, però encara és més contundent la valoració positiva que en fa el sector de la confecció: el 100% de les empreses pensa que aquestes infraestructures a Manlleu són òptimes o adequades. La recollida i tractaments de residus, les polítiques actives d'ocupació i, en menor mesura, la depuració de les aigües, tot i considerar-se adequades, tindrien en opinió seva algunes mancances. Respecte a les infraestructures específiques per al sector hi ha dos grups d'opinió diferenciats, un més nombrós que les valora com a adequades i un altre que té una opinió fortament crítica que, en aquest cas, no té a veure amb la distinció entre subsectors. D'aquesta manera, la valoració de les infraestructures pel sector també és, en general, positiva en els subsectors del tèxtil i de la confecció. En el cas de la confecció el 75% mantenen una opinió que gira entre la seva adequació i el seu caràcter òptim (25%) i, en el cas del tèxtil, la valoració és més matisada ja que el 44% les troben adequades.

### Valoració dels aspectes territorials

Aspectes	Òptima	Adequada	Escassa	Nul·la
Infraestructures de transport i comunicacions	40%	48%		
Recollida i tractament de residus sòlids		36%	16%	
Depuració d'aigües		36%	12%	
Disposició d'àrees per l'assentament industrial	32%	60%		
Polítiques actives d'ocupació		32%	16%	
Infraestructures per al sector		48%		12%

També, en general, es valoren positivament tres tipus de serveis a les empreses existents a la ciutat. Entre l'1 i el 9, els serveis puntuats per sobre de 5 són: els bancaris i financers, transports i comunicacions, i les assessories fiscals i legals. Es "suspensen" les assessories tècniques i les comercials i es valora molt just l'actuació de l'administració local quant a política industrial. També cal assenyalar, de la valoració de Manlleu com a centre tèxtil, que s'aprova amb un "notable" els preus baixos i l'accessibilitat de la ciutat. També es puntua alt la tradició en el sector existent en el territori. S'atorguen notes mitjanes, entre el 6,5 i el 5, a la flexibilitat i rapidesa de les empreses, a la diversificació, la professionalitat i la qualitat dels productes. Així mateix es creu que hi ha un nivell mig d'economia submergida i de cost de la mà d'obra; es puntua just, al voltat del cinc, la mà d'obra qualificada; i per últim, la tecnologia, el disseny i l'especialització de les empreses de Manlleu tindrien, en opinió dels empresaris entrevistats, un nivell bastant baix.

La valoració feta (en una escala d'1 a 9) pels diferents subsectors en referència a les empreses de serveis d'assessoria fiscal i legals de Manlleu és en general positiva. No obstant això, el subsector de la confecció ho valora més positivament, ja que el 68.9% ho puntuen amb un 7 i per sobre. Això pot venir donat pel fet que també són empreses que en depenen més, tal com s'ha vist en l'apartat corresponent a qui exerceix de manera directa l'administració de l'empresa. En el subsector tèxtil, en canvi, només un 44.4% de les empreses ho puntuen amb un 7 i per sobre. Des d'un altre punt de vista, pel subsector de la confecció, els preus baixos es considera una de les principals característiques del teixit empresarial de Manlleu. Així doncs, entre una puntuació de l'1 fins al 9, el 68.8% indica el 7 o per sobre d'aquest (i, fins i tot, un 50.0% ho puntuen en el màxim, és a dir, en el 9). En el sector tèxtil, en canvi, el preu baix no és una característica tan important i bàsica: el 66.6% indica una puntuació del 2 o per sota, a pesar que un 33.3% ho puntua en el 7.

**Valoració del municipi en relació amb el sector i les empreses**

<b>Manlleu com a centre tèxtil</b>	<b>Puntuació mitjana</b>	<b>Serveis de Manlleu</b>	<b>Puntuació mitjana</b>
. Especialització	2,6	. Bancaris i financers	8,1
. Diversificació	6,1	. Transports i comunicacions	7,8
. Qualitat elevada	5,2	. Assessories fiscals i legals	7,3
. Baixa qualitat	3,7	. Assessories tècniques	2,6
. Flexibilitat i rapidesa	6,5	. Assessories comercials	2,1
. Preus baixos	7,5	. Informació	3,9
. Economia submergida	6,3	. Actuació administració local en la indústria	4,6
. Tradició en el sector	6,8		
. Mà d'obra barata	5,9		
. Mà d'obra qualificada	4,9		
. Professionalitat	6,1		
. Accessibilitat	7,4		
. Disseny	3,0		
. Tecnologia	4,6		

#### **IV. Conclusions: El desenvolupament econòmic local a Manlleu i el paper del sector tèxtil i de la confecció**



## 1. El sector tèxtil a la localitat

### 1.1. Subsectors

Manlleu presenta una especialització mitjana en el tèxtil (5,98) una mica per sobre de la mitjana de la província de Barcelona (5,27). Per subsectors, la ciutat manté uns coeficients baixos de concentració i d'especialització, si es compara amb la mostra territorial considerada, però suficients perquè sigui considerada una població en la qual el tèxtil manté una certa importància. La confecció a mida de peces de vestir és, però, una excepció amb un nivell de concentració del 8,7. A escala més petita, també cal destacar la indústria del cotó (filats). L'especialització, encara que baixa, és remarcable així mateix en els mateixos sectors amb el 2,5 i el 0,9, respectivament. Pel que fa a la concentració, cal esmentar el 2,3% de fabricació de catifes i tapissos (es tracta d'empreses d'articles de la llar, com ara matalassos i cortines). En general, podem apreciar la presència de processos de preparació (filat i tissatge de cotó i de seda i fibres artificials o sintètiques), de fabricació (catifes, gènere de punt en roba interior) i de confecció.

### Coeficients d'especialització i concentració

	Coeficient Especialització	Coeficient Concentració
Indústria del cotó i les seves mescles	0,9	3,1
Indústria de la seda i fibres artificials i sintètiques		1,2
Fabricació de catifes i tapissos (articles llar)		2,3
Confecció en sèrie de peces de vestir i complements		1,4
Confecció a mida de peces de vestir i complements	2,5	8,7
<b>Total indústria tèxtil i pell</b>	<b>0,3</b>	<b>1,1</b>

Font: INSS 1995 i elaboració pròpia

El pes dels diferents subsectors, a partir de les dades d'especialització i concentració, queda reflectit en el següent esquema:



### 1.2. Treballadors i empreses

Tal com es pot apreciar a la taula de treballadors i empreses, cotó i confecció en sèrie són les principals activitats del tèxtil local. Entre totes dues representen el 71,8% de les unitats productives i el 71,3% dels assalariats l'any 1995. El conjunt de subsectors presents a la taula signifiquen el 87,5% de les empreses i el 86,0% del total d'assalariats en aquesta data, sempre segons dades de l'INSS.

	Empreses	Treballadors
Cotó	11	98
Confecció en sèrie	12	71
Seda	2	19
Gènere de punt	2	13
Confecció a mida	1	13
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>237</b>

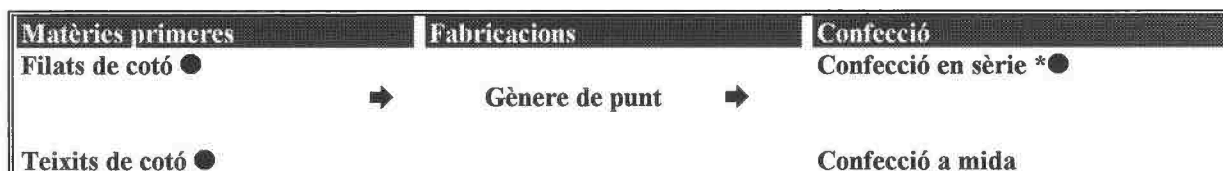
Font: INSS, 1995

Per fer la relació del nombre total de treballadors i d'empreses hem utilitzat dues fonts complementàries. Per una banda, el Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya a partir de l'INSS i, per l'altra, una enquesta exhaustiva realitzada per l'Oficina de Promoció Econòmica de la localitat. Segons la primera font tan sols trobem tres subsectors genèrics, entre els quals predomina clarament el tèxtil, seguit del cuir i la pell i una presència gairebé anecdòtica de la confecció. Contràriament, la font municipal ens ofereix un desglossament subsectorial molt més ampli que inclou 11 subsectors. D'aquesta manera, el conjunt subsectorial amb major nombre d'empreses és la confecció (en sèrie principalment, a mida i de la llar), seguit del cotó (filat i teixit). Pel que fa al nombre de treballadors, el cotó té 106 treballadors (són empreses constituïdes en societats limitades o anònimes) i la confecció en té 80 (empreses unipersonals). La resta de subsectors té una presència gairebé simbòlica, amb una o màxim dues empreses i molt pocs treballadors. La dimensió més gran la trobem en els filats de cotó, amb quatre empreses de més de 10 treballadors (una de les quals amb 22). Aquestes matisacions ens ajuden, però, a precisar la taula que sorgeix de l'anàlisi de l'especialització i la concentració.

	1995		1997	
	Empreses	Treballadors	Empreses	Treballadors
Filats de cotó	7	73	6	91
Teixits de cotó	4	33	3	42
Seda i fibres	1	4	1	4
Gènere de punt	1	2	1	2
Corderia	1	9	1	12
Teixits de recuperació	2	3	2	2
Confecció en sèrie	21	75	18	80
Confecció a mida	4	-	2	18
Confecció per a la llar	4	5	3	4
Adobaments	1	10	1	10
Marroquineria	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>215</b>	<b>39</b>	<b>266</b>

Font: Oficina de Promoció Econòmica Manlleu

El següent esquema reflecteix el pes dels diferents subsectors segons el nombre d'empreses i de treballadors en cadascun d'ells.



### Distribució de les empreses segons la seva dimensió entre els principals subsectors (INSS)

	micro	petita	mitjana	gran	Dimensió mitjana
Cotó	73%	27%			9
Confecció en sèrie					6
Seda	50%	50%			10
Gènere de punt	100%				7
Confecció a mida	83%	17%			13
Total tèxtil	78%	22%			7

Nota: Existència d'un nucli d'empreses que per la seva dimensió poden exercir un lideratge: reduït □ (2-5% de les empreses del subsector amb més de 51 treballadors), més ampli ■ (més del 5% de les empreses del subsector amb més de 51 treballadors).

Font: INSS, 1995

### Distribució de les empreses segons la seva dimensió entre els principals subsectors (OPE)

	1995		1997		1995	1997
	micro	petita	micro	petita	Dimensió mitjana	Dimensió mitjana
Filats de cotó	57.1%	42.9%		100.0%	10.4	15.1
Teixits de cotó	50.0%	50.0%	33.5%	66.5%	8.3	14.0
Seda i fibres	100.0%		100.0%		4.0	4.0
Gènere de punt	100.0%		100.0%		2.0	2.0
Corderia	100.0%			100.0%	9.0	12.0
Teixits recuperació	100.0%		100.0%		1.5	1.0
Confecció sèrie	95.2%	4.8%	88.8%	11.2%	3.6	4.4
Confecció a mida	100.0%		50.0%	50.0%		9.0
Confecció llar	100.0%		100.0%		1.3	1.3
Adobaments	100.0%		100.0%		10.0	10.0
Marroquineria	100.0%		100.0%		1.0	1.0
<b>Total</b>	<b>87.2%</b>	<b>12.8%</b>			<b>4.6</b>	<b>6.8</b>

Nota: Existència d' un nucli d' empreses que per la seva dimensió poden exercir un lideratge: reduït □ (2-5% de les empreses del subsector amb més de 51 treballadors), més ampli ■ (més del 5% de les empreses del subsector amb més de 51 treballadors).

Font: Oficina de Promoció Econòmica, Manlleu 1995

A Manlleu no hi ha mitjana o gran empresa. En tots els subsectors predominants, la microempresa és la mida d'empresa que té major presència, excepte en els teixits de cotó. En total, segons el Departament de Treball, l'any 1996 hi havia 29 empreses del tèxtil a la població, amb una ocupació total de 225 treballadors. Això ens dona una dimensió mitjana de 7,8 treballadors per unitat empresarial, mentre que si utilitzem les dades de l'INSS de l'any 1995 queda situat en un 7. Segons l'OPE, l'any 1995, hi ha 47 unitats tèxtils que donen feina a 215 treballadors, amb una dimensió mitjana sensiblement més reduïda: 4,6 treballadors; mentre que l'any 1997 la mitjana resultant de 39 empreses i 266 treballadors és de 6,7. En totes dues fonts les empreses del cotó (filats i teixits) són les de dimensió mitjana més gran. No hi ha cap empresa líder; si exceptuem una empresa de filats de cotó amb 22 treballadors i una altra de 17 en la confecció en sèrie.

#### 1.3. Les empreses líders en vendes

En aquest apartat no trobem cap empresa de Manlleu inclosa en la llista de les 30.000 empreses amb volum de vendes més gran a Espanya, facilitada pel Foment Empresarial.

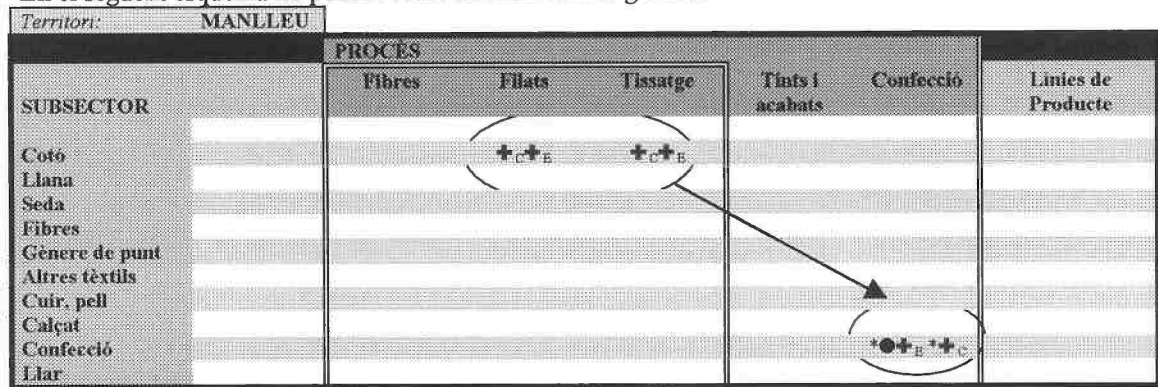
#### 1.4. Resum

Si observem els diferents quadres podrem establir una caracterització esquemàtica del sector tèxtil i de la confecció a Manlleu.

SUBSECTORS	1	2	3
Coef. especialització	Confecció a mida	Cotó	
Coef. concentració	Confecció a mida	Cotó	Catifes (art. llar)
Nombre d'empreses	Confecció en sèrie	Filats de cotó	Teixits de cotó
Nombre de treballadors	Cotó	Confecció en sèrie	Seda i fibres
<b>EMPRESES</b>			
Dimensió mitjana			
Líders en vendes			

<b>Diversificació en subsectors</b>	Mitjana	Subsectors a partir de diferents: · processos · matèries primeres · productes
<b>Afinitat entre subsectors</b>	Malgrat la diversitat hi ha afinitats que poden donar lloc a complementarietats o a integracions subsectorials. La identificació de les empreses, però, ens descobreix una gran dispersió	Cotó- diferents tipus de confecció
<b>Massa crítica treballadors/ empreses</b>	Insuficient	266 treballadors 39 empreses Cap empresa amb més de 1.000 milions en vendes.

En el següent esquema ho podem veure de manera més gràfica:



Nota: El símbol ● indica els principals subsectors ordenats segons la seva importància en nombre d'empreses i de treballadors, segons la classificació CNAE utilitzada per l' INSS.

El símbol ■ denota l'existència d'un nucli d'empreses que per la seva dimensió poden exercir un lideratge: reduït □ (2-5% de les empreses del subsector amb més de 51 treballadors), més ampli ■ (més del 5% de les empreses del subsector amb més de 51 treballadors).

Els símbols ●<sub>E</sub> ●<sub>C</sub> indiquen respectivament subsectors d' especialització més gran i concentració en el territori

El símbol ▲ indica aquells subsectors que, en el territori considerat i de manera orientativa i aproximada, tenen una importància més gran en relació amb les vendes enumerades en la selecció de les 30.000 empreses.

L'asterisc (\*) abans del símbol indica el subsector de més gran importància. En el procés de fabricació normalment correspon conjuntament al tissatge, a les fibres i als filats. En la columna de productes si n'hi ha algun de predominant s'especificarà per la seva denominació.

Les fletxes indiquen possibles complementarietats entre subsectors.

## 2. Components de l'economia local

### 2.1. Comunitat local

Manlleu té una forta tradició i història en el filat i tissatge del cotó, la qual cosa ens permet parlar d'una economia urbana i d'una comunitat local construïdes al voltant d'aquest subsector tèxtil. El predomini de la indústria tèxtil va arribar fins al punt de permetre el desenvolupament d'un notable subsector de construcció de maquinària especialitzada. Aquesta situació es va perllongar sense grans variacions fins a la dècada dels vuitanta. Durant els últims anys de la dècada dels vuitanta i durant els primers anys de la dècada dels noranta, el panorama va canviar de manera radical. La indústria tèxtil tradicional es va debilitar en gran manera, els noms propis i el subsector de construcció de maquinària varen desaparèixer, la qual cosa va donar lloc a una dinàmica semblant a la que havien patit altres territoris a finals dels anys setanta i principi dels vuitanta. La indústria local va anar deixant pas, de manera una mica brusca, als serveis, els quals encara no estaven plenament desenvolupats. La indústria restant s'ha anat transformant en un gran nombre de petites empreses, molt diversificades i amb dificultats per generar complementarietats o cooperacions que permetin unes economies d'escala suficients per garantir el futur.

**Valoració del municipi en relació amb el sector i les empreses**

<b>Manlleu com a centre tèxtil</b>	<b>Serveis de Manlleu</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preus baixos</li> <li>• Accessibilitat</li> <li>• Tradició en el sector</li> <li>• Flexibilitat i rapidesa</li> <li>• Economia submergida</li> <li>• Professionalitat</li> <li>• Diversificació</li> <li>• Mà d'obra barata</li> <li>• Qualitat elevada</li> <li>• Especialització</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bancaris i financers</li> <li>• Transports i comunicacions</li> <li>• Assessories fiscals i legals</li> </ul>

També cal assenyalar que els empresaris enquestats realitzen una valoració de Manlleu com a centre tèxtil, en la qual s'aprova amb un "notable" els preus baixos i l'accessibilitat de la ciutat. També es puntua alt la tradició en el sector existent en el territori. S'atorgen notes mitjanes, entre el 6,5 i el 5, a la flexibilitat i rapidesa de les empreses, a la diversificació, la professionalitat i la qualitat dels productes. Així mateix es creu que hi ha un nivell mitjà d'economia submergida i de cost de la mà d'obra; es puntua just, al voltant del cinc, la mà d'obra qualificada; i per últim, la tecnologia, el disseny i l'especialització de les empreses de Manlleu tindrien, en opinió dels empresaris entrevistats, un nivell bastant baix. Pel que fa als serveis es valoren positivament tres tipus de serveis a les empreses existents a la ciutat. Entre l'1 i el 9, els serveis puntuats per sobre de 5 són: els bancaris i financers, transports i comunicacions, i les assessories fiscals i legals. Es "suspenen" les assessories tècniques i les comercials i es valora molt just l'actuació de l'administració local quant a política industrial

**2.2. Evolució dels sectors econòmics**

Tot i tractar-se d'una subcomarca interior, l'estructura de comunicacions està millorant de manera molt considerable. Actualment es pot considerar ja satisfactòria i en el futur, amb les actuals obres que s'estan realitzant, podrà ser òptima. Quant al sòl industrial, malgrat que ha patit un grau d'obsolescència, gràcies a la creació del polígon el Verdager i l'ordenació viària de la població, té també excel·lents perspectives. A més, no cal oblidar les diferents iniciatives de recuperació, cultural i ambiental, dels espais vells i de les construccions industrials.

Els experts entrevistats valoren que el tèxtil ha experimentat una davallada molt important, que ha repercutit negativament en la indústria, mentre que el sector serveis creix. Per altra banda opinen positivament sobre les infraestructures relacionades amb el sector tèxtil, els transports i les comunicacions. Són més crítics amb el tractament dels residus, les possibilitats d'assentament industrial i les polítiques actives d'ocupació implementades.

Els empresaris enquestats valoren molt positivament l'oferta de terreny disponible per a l'assentament industrial i les infraestructures de transport i comunicacions; també es valoren adequades les infraestructures destinades al sector (ho valoren més els confeccionistes que no pas els empresaris tèxtils). Els enquestats aproven amb un notable els preus baixos i l'accessibilitat de la ciutat; també es puntua alt la tradició del sector a Manlleu. S'atorguen notes mitjanes, entre el 6.5 i el 5 a la flexibilitat i rigidesa de les empreses, a la diversificació, a la professionalitat i a la qualitat dels productes.

**2.3. Institucions de regulació social**

La ciutat disposa d'un Pla estratègic i un Consell Econòmic i Social. Per altra banda, l'administració local ha posat en marxa diversos projectes i incipients programes de desenvolupament econòmic i promoció ocupacional, portats a terme sovint dins de programes europeus. Al mateix temps, hi ha

diverses infraestructures promogudes des de l'administració i l'Oficina de Promoció Econòmica que proporcionen informació o posen en contacte les empreses amb organismes especialitzats en documentació legal, procediments d'exportació o importació, i altres organismes d'assessorament a les empreses.

Per altra banda, l'Ajuntament de Manlleu ha elaborat aquest 1998 El Pla d'Acció Local de Manlleu Sostenible, com a nou pla estratègic per als pròxims anys.

Les actuacions de l'administració es desenvolupen a partir d'un substrat associatiu, amb la finalitat de millorar la gestió de les empreses.

Els experts entrevistats valoren més les iniciatives de les administracions públiques cap el sector que no pas l'aprofitament que en fan els empresaris i sindicats. En general s'opina que hi ha un notable desconeixement sobre aquestes iniciatives.

Els empresaris enquestats valoren relativament a un nivell baix les iniciatives de l'administració local en matèria industrial.

#### **2.4. Estructura productiva i grau d'especialització de l'economia respecte al sector tèxtil**

De fet, hi ha una diversificació mitjana en subsectors. Aquests subsectors, alhora, es basen en diferents processos, matèries primeres o productes. S'observa, en aquest sentit, l'existència d'una diversificació mitjana, ja que, malgrat que s'identifiquen 11 subsectors, els principals es concentren al voltant del cotó o de la confecció. Entre les diverses especialitats d'aquests processos, pot donar-se un grau d'afinitat concret (és el cas de la confecció). Ara bé, la distància entre la realitat del sector en relació amb la possibilitat d'obtenir una massa crítica d'empreses o de treballadors, així com l'absència d'empreses líders en vendes i la dependència envers les distribuïdores exteriors, dificulta encara més les possibilitats de generar economies d'escala adequades. En aquest sentit, l'actuació en el tèxtil hauria de tenir en el seu horitzó agrupacions territorials més àmplies, com la subcomarca de la Plana (que sí que té una dimensió i massa crítica suficient) o altres subcomarques properes.

Els experts entrevistats assenyalen que el descens d'activitat tèxtil ha obert un procés de diversificació econòmica qualificat com a 'molt important'. Els seus protagonistes són antics empresaris o treballadors del sector i, amb menor impacte, la diversificació és dur a terme mitjançant noves iniciatives empresarials locals. Resulta simptomàtic, però, que els entrevistats no es pronuncien pel tipus d'activitats diversificades ni per les possibilitats que obren.

Els empresaris enquestats ens aproximen a la realitat diversificada del tèxtil local en l'actualitat. Així, si contemplem l'apartat 4.1. del capítol 3 veurem que les 25 empreses que operen plenament en el sector s'especialitzen en 17 activitats diferenciades; entre elles sobresurt el filat i teixit en el tèxtil i la confecció de gènere de punt en la confecció. Les empreses tèxtils produeixen sobretot en grans sèries, mentre que les de la confecció treballen en petites sèries.

En referència a la qualitat l'enquesta també aporta algunes puntualitzacions. Així, el 60% afirma que aquest factor ha augmentat en els darrers temps i el 80% sempre treballa amb la mateixa qualitat, és a dir l'ha incorporat com a factor productiu i no introdueix variacions segons el client; no obstant això, hi ha dos elements que indueixen a reduir l'optimisme sobre aquesta qüestió. Primer, no es contesta la pregunta sobre les formes concretes que adquireix aquest control de qualitat; segon, moltes unitats (68%) esmenten que hi ha una combinació d'iniciatives entre el client i les empreses productores per tal de controlar els resultats.

#### **2.5. Població d'empreses**

La població d'empreses tèxtils de Manlleu es caracteritza per una dimensió molt reduïda, si exceptuem molt pocs casos d'empreses que tenen més de 10 treballadors. Entre les empreses tèxtils la dimensió és una mica més elevada i tenen una estructura de societat limitada o anònima. Entre les empreses de la confecció n'hi ha moltes unipersonals i la seva estructura és de propietari únic. Això últim fa pensar en

l'existència de treball autònom o bé en empreses dirigides per antics treballadors del sector, establerts, ara, pel seu compte. A més, s'ha generalitzat la descentralització de la producció, visible en la reducció de la dimensió mitjana de les empreses. Aquest procés respon a iniciatives autoocupacionals i no a impulsos inversors endògens. L'atomització i la manca de lideratge per la inexistència d'empreses de mitjà o alt nivell o de xarxes d'empreses estructurades, ens confirma el que hem exposat abans. A tot això cal afegir la mancança d'un desenvolupament adequat dels serveis especialitzats o avançats, que estan molt presents, en canvi, a la veïna ciutat de Vic.

Els experts entrevistats remarquen la reduïda dimensió de les unitats tèxtils; en canvi parlen d'un volum de subcontractació comparativament baix (menys del 25%), tot i estar vinculat a empreses forànies al territori; amb la dependència que això comporta. L'economia informal en el sector la qualifiquen de relativament menor (menys del 15%). Les empreses tèxtils locals adquireixen a Manlleu i rodalies el finançament i alguns serveis especialitzats; la maquinària i la tecnologia es compra a l'estranger; mentre que el disseny, els semielaborats i altres serveis especialitzats s'adquireixen en l'àmbit català i espanyol. Es qualifiquen de satisfactoris el finançament i els serveis especialitzats, mentre que no es pronuncien sobre la resta d'adquisicions. Tot i que el procés de renovació empresarial en el tèxtil ha estat notori, els experts el qualifiquen de poc important i, en tot cas, producte de la desintegració i tancament de mitjanes i grans empreses; és possible que en el moment d'avaluar aquesta qüestió hagin argumentat sobre les possibilitats reals d'aquesta nova estructura resultant.

Els empresaris enquestats afinen encara més el diagnòstic anterior. Així, predomina l'empresari individual (44%), seguit de la societat de responsabilitat limitada (32%); cosa que es correspon amb el 48% d'unitats amb soci únic i el 36% d'empreses familiars; i el capital és d'origen propi. Normalment, necessiten assessorament extern per administrar i gestionar les empreses. Les empreses del tèxtil, però, tenen una forma jurídica més professional (SA, SRL), amb més d'un soci i amb un capital inicial superior als 10 milions de pessetes; en les unitats tèxtils és habitual l'existència d'un departament administratiu. Les empreses de confecció responen més a figures individuals (soci únic) i familiars, amb un capital inicial més baix i amb forta dependència envers gestories externes. Pel que fa a la dimensió mitjana de les unitats l'enquesta confirma el caràcter microempresarial.

Un altre element que aporta l'enquesta és el volum de subcontractació real que abraça al 40% de les unitats productives, que mantenen una posició subordinada en el mercat, ja que produeixen principalment (més del 50% del seu producte) per a tercers, ubicats a la província de Barcelona. Per altra banda les empreses de Manlleu que subcontracten (20%) utilitzen petits tallers o treballadors autònoms de la localitat o la seva rodalia.

### 2.5.1. Empresaris

Entre els experts entrevistats hi ha unanimitat a considerar que els nous empresaris són més creatius i millors gestors, tenen més capacitat d'innovació i de risc, i fins i tot, encara que amb divisió d'opinions, tenen més coneixements de fabricació. No obstant això, també es valoren els empresaris tradicionals en els apartats de nivell d'estudis, mercat, fabricació, finançament i innovació i risc.

Els empresaris enquestats ens aproximen d'una manera més directa a la seva realitat. La taula següent és un resum de les característiques personals i professionals dels responsables actuals del tèxtil i de la confecció manlleuena.

**Resum de les característiques personals i professionals dels empresaris**

<b>Característiques</b>	<b>Algunes xifres</b>	<b>Qüestions a remarcar</b>
Sexe	52% dones, 48% homes	Les dones predominen en la confecció, els homes en el tèxtil
Edat	48%, entre 30-39 anys 28%, entre 40-49 anys	Predomina la franja madura, relativament jove
Estudis	48%, BUP o similars i universitaris	Nivell mitjà, remarcable respecte d'altres realitats. En el subsector tèxtil el nivell d'estudis és notablement superior al de la confecció.
Experiència en el sector	52% sempre ha treballat en el sector, amb una antiguitat mínima de 8 anys d'experiència	Experiència productiva considerable. Cinc empresaris en el sector abans dels 70
Any de creació de l'empresa	El 60% les crea als 80; el 64% de les empreses es crea en els noranta	Per més del 50% és la seva primera empresa. Es coneix el sector des de la perspectiva empresarial
Adquisició de la qualificació i l'experiència	52% aprenentatge en una empresa 44% a través de familiars i amics	No han realitzat cursos específics de formació empresarial. En la confecció, són majoria els antics treballadors
Funcions de l'empresa que controlen	Producció, representació i contacte amb els clients, comercialització i gestió	Feble el disseny
Associacionisme	33% associats	Manca experiència associativa
Assistència a fires	40% hi assisteix de manera esporàdica	No s'exposa en les fires
Col·laboració conjunta en la promoció empresarial	Opinió favorable, però només dos han col·laborat de fet	Suggereix de cara al futur col·laboracions en la formació dels treballadors, en l'assistència a fires, o en la creació d'una marca o signe distintiu de la comarca

Tal com podem comprovar a la taula, aquestes característiques revelen que, exceptuant el nivell d'estudis, l'estructura humana de direcció de les empreses del sector del tèxtil i de la confecció de Manlleu, tot i que no esta mancada de capacitat emprenedora i d'experiència, sí que manté alguns problemes de coneixements i de rutines o maneres de fer pròpies de sistemes de petita empresa més dinàmics i consolidats.

## 2.6. Recursos humans

Hi ha una abundància relativa d'operaris especialistes, de sexe femení i amb un nivell baix de formació, que, després d'haver estat acomiadades de les grans empreses, han passat a l'atur. En general, l'ocupació tèxtil ha disminuït, així com l'assalariament, i s'ha incrementat l'autoocupació i el treball autònom.

Des de l'Administració local, per altra banda, es gestionen diverses iniciatives formatives destinades a la formació ocupacional, però no dedicades específicament al sector. Es mantenen plans d'ajuda per a la creació de noves empreses, d'assessorament i informació per als empresaris i d'autoocupació. També hi ha iniciatives privades en el camp de la formació, especialment pel que fa a la formació professional i ocupacional.

En l'àmbit empresarial es va crear l'Associació d'Empresaris de Manlleu que té caràcter local i posteriorment, aquest 1998, el Consell Empresarial d'Osona amb una capacitat d'incidència comarcal. Es tracta d'una organització horitzontal amb representació dels diferents sectors. És una organització



relativament nova, amb molt camí per endavant dins del camp de la implantació. En el terreny sindical, les dues organitzacions més representatives són CCOO i UGT, encara que també, intervenen el SICO i la Unió de Pagesos.

Els experts consultats consideren adequades la qualificació i la preparació dels diferents col·lectius que formen els recursos humans del sector, excepte en el cas dels treballadors de qualificació baixa i del personal de vendes. Quant a les possibilitats de trobar personal i reclutar-lo en el mercat de treball, les dificultats es concentren en els oficials, el personal tècnic i els càrrecs de direcció. En definitiva, el personal administratiu és abundant i qualificat, però hi ha problemes de diferent tipus en la resta dels col·lectius analitzats. La valoració que fan els experts pel que fa als recursos humans del sector té, diversos aspectes remarcables. Quant a les relacions laborals en general, els experts destaquen la baixa conflictivitat i, amb menor intensitat, el nivell de productivitat. També altres temes com l'extensió de la negociació individual, la consulta als treballadors, la salut laboral i la rotació de la mà d'obra, han aconseguit un nivell adequat. En canvi, hi han aspectes com ara el percentatge de contractació fixa, el grau d'autonomia en el treball, la representativitat dels sindicats i el cost de la mà d'obra que són qualificats d'insuficients. La formació es fa en el lloc de treball i, a causa de la petita dimensió de les unitats empresarials, els empresaris no utilitzen altres iniciatives de formació ni, per descomptat, de reciclatge o de formació continuada. La formació professional general es qualifica d'inexistent o gens ajustada a les necessitats. Una valoració semblant rep la formació professional i ocupacional que es fa des de centres privats o la formació ocupacional dirigida des de la iniciativa pública (més valorada pels representants de l'administració). Finalment, la responsabilitat personal, la polivalència i la capacitat d'integració als objectius de l'empresa són els elements més preuats quant al perfil dels treballadors. Els coneixements tècnics, la capacitat d'aprenentatge, la capacitat d'adaptació a les diverses situacions, la motivació personal o els coneixements d'informàtica són menys valorats. Els experts coincideixen a no donar importància als idiomes, a la residència en el municipi o a la titulació acadèmica per a la definició del perfil desitjable dels treballadors.

Els empresaris enquestats agrupen 230 treballadors, entre els quals predomina la mà d'obra femenina (69%), d'edat mitja (26-45 anys) i amb la categoria de peó. Els comandaments mitjans es troben en les empreses tèxtils i no en les de la confecció. La major part de les unitats productives han augmentat o bé han mantingut les plantilles en els dos últims anys; els augments no són considerables però si permeten parlar d'una certa estabilitat després de la davallada dels inicis dels 90. Aquesta situació optimista es confirma amb la contractació de l'any 97, però és vàlida sobretot pel subsector tèxtil i menys pel de la confecció. Predomina la contractació fixa (61%) sobre la temporal (36%); tot i que el 64% de les empreses tenen familiars treballant; els procediments de reclutament dels treballadors són informals. També es interessant esmentar les característiques (el perfil) que els empresaris consideren imprescindibles en el moment de contractar un nou treballador: responsabilitat personal, capacitat d'aprenentatge, motivació personal, capacitat de treballar en equip i experiència laboral prèvia. Dins d'aquest panorama s'ha de remarcar que els empresaris subratllen com a principal problema laboral la contractació de la mà d'obra i en segon lloc la seva qualificació (cosa que no deixa de plantejar preguntes sobre la situació actual). En tot cas això té a veure amb el fet que els dirigents empresarials prefereixin treballadors polivalents o qualificats en tot el procés (amb ofici), abans que operaris especialitzats en tasques senzilles.

## 2.7. Mercat

La informació de què disposem sobre aquest apartat es limita a la generada des de les entrevistes als experts i des de l'enquesta als empresaris. Pel que fa als primers, destaquen positivament la qualitat; també el preu, la sèrie mínima i la competitivitat, mentre que la personalització, el termini de lliurament i la gamma de productes formen un grup de factors menys valorats. El factor menys valorat és la productivitat, malgrat que és un element qualificat com a força adequat en l'anterior relació d'aspectes laborals del tèxtil local; aquesta contradicció pot revelar la diferència entre un nivell de productivitat adequat de la mà d'obra i una productivitat tècnica del sector sensiblement més baix. Per altra banda, situen de manera unànime les produccions tèxtils locals en el segment mitjà de mercat. Quant a les pràctiques comercials són clarament individuals. Així, es remarca que no hi ha pràctiques d'associació comercial entre empreses, ni joint ventures. De manera esporàdica les empreses poden arribar a acords temporals o a altres camins de cooperació per intervenir conjuntament en el mercat. La destinació de les

produccions tèxtils de Manlleu és clarament el mercat espanyol, en grau inferior l'estranger i en molt poca proporció el mercat local o comarcal. Per últim, en aquest apartat, els experts assenyalen diverses tendències i canvis del sector tèxtil de la localitat. Com a positius destaquen l'augment de les vendes en el mercat internacional i la qualitat dels productes. També resulta interessant la disminució de la venda a grans superfícies o als intermediaris.

Els empresaris enquestats ens aproximen a la realitat del mercat al qual arriben les unitats productives del sector. És simptomàtic el fet que només 4 empreses superin els 100 milions anuals de facturació i que la facturació mitjana per empresa i any sigui de 79 milions de pessetes. Tot i aquesta situació tres empreses juguen des de la perspectiva del volum de mercat un paper de lideratge, ja que suposen el 62% de la facturació global; el major volum està en el tèxtil, mentre que les vendes més reduïdes se situen en la confecció.

El segment de mercat, el situen el 84% dels enquestats en la franja mitjana-alta. Són els mateixos empresaris els que comercialitzen, però els seus principals clients són altres empreses industrials; així, les empreses del subsector tèxtil no fan producte final, sinó que són proveïdores d'altres empreses i les unitats del subsector confeccionista són empreses subcontractades. Les empreses tèxtils tenen una certa autonomia en el moment de fixar el preu del seu producte, mentre que les confeccionistes són més dependents i vinculades als dalta baixos de la producció per temporada. Generalment les unitats productives no treballen amb marca pròpia, però 8 empreses disposen de marca. Poques exporten, però hi ha certa experiència en el subsector tèxtil que és pràcticament nul·la en la confecció.

## 2.8. Altres: innovació, inversions

També en aquest apartat la referència és l'entrevista als experts i l'enquesta als empresaris. La capacitat d'innovació és, a ulls dels experts consultats, qualificada de limitada. En la pràctica, el futur del sistema tèxtil continua dependent principalment de la bona gestió de les unitats empresarials individualment considerades. En general, els experts entrevistats consideren que el tèxtil de Manlleu té un nivell adequat quant a la informàtica; a mig camí entre l'adequat i el suficient posicionen l'automatització de processos; amb un simple suficient són qualificats els nous materials i l'estalvi d'energia i, finalment, el nivell de CAD/CAM i de robòtica són clarament insuficients. En conjunt, però, els experts consideren que el sector disposa d'una tecnologia similar a la d'altres territoris. El nivell de qualificació dels experts qualifiquen el nivell d'inversió de les empreses tèxtils de la localitat en un terme mitjà, més aviat escàs, encara que hi ha diferències segons els diferents factors proposats. El nivell en informàtica de gestió és molt important, seguit dels locals i les instal·lacions noves (polígon del Verdaguer), de l'automatització dels processos productius i de l'adequació dels locals i instal·lacions. En un nivell intermedi trobem la inversió en formació, comercialització i disseny/ patronatge assistit per ordinador. El nivell més baix d'inversió es reparteix entre marques i productes nous.

Els empresaris enquestats, per la seva banda, remarquen que les empreses del tèxtil i de la confecció de Manlleu han renovat recentment la tecnologia relacionada amb la informàtica i l'automatització de processos; en altres camps tecnològics (nous materials, estalvi d'energia) s'ha avançat molt poc. La maquinària té una antiguitat mitjana de 7 anys, és nova i comprada al comptat a Catalunya (confecció) o bé a l'estranger (tèxtil).

L'enquesta també revela algunes concrecions referides a l'apartat inversionista; així gran part de les empreses han invertit en els dos darrers anys i el 60% pensa continuar invertint, que suposa un moderat optimisme (més en el tèxtil que en la confecció) sobre la situació de les unitats productives actuals. Aquestes inversions s'han dirigit al proveïment de la maquinària, les instal·lacions i l'equipament informàtic, però deixen de banda aspectes pendents relacionats amb la comercialització, distribució o consolidació de marques. Les inversions tenen com a origen els fons propis.

## 2.9. Anàlisi de conjunt de l'economia local

Si tenim en compte els punts teòrics forts i febles assenyalats al conjunt de l'estudi Adaptex (Font 15), podem caracteritzar el conjunt del sector a Manlleu i comparar-los amb els resultats de les dades estadístiques, les entrevistes i l'enquesta al tèxtil i de la confecció de la ciutat, tal com apareixen en les següents taules.

### Informe Territorial

Punts forts		Punts febles
<u>Estructura social de l'àrea</u>	<u>Estructura productiva</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperació de l'atur al nivell anterior a la crisi</li> <li>• Esperit emprenedor</li> <li>• Nou projecte del Ter i del canal industrial</li> <li>• Projecte Museu Industrial del Ter</li> <li>• Pla d'acció local Manlleu sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nou polígon del Verdaguer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pèrdua de la identitat industrial i del domini del sector a la comarca</li> <li>• Pèrdua de més de 1.000 llocs de treball</li> <li>• Fort increment de l'atur, sobretot femeni i de baix nivell de formació</li> <li>• Pèrdua de les grans i mitjanes empreses de la població</li> <li>• Abandonament dels grans edificis ind.</li> <li>• Degradació de la zona industrial propera al Ter</li> <li>• Canvi total de l'estructura econòmica i necessitat d'adoptar noves estratègies polítiques per poder recuperar l'activitat i el pes econòmic de la ciutat</li> </ul>

### Qüestionari Experts

Punts forts		Punts febles
<u>Estructura social de l'àrea</u>	<u>Estructura productiva</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperit emprenedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitat dels productes</li> <li>• Noves infraestructures disponibles</li> <li>• Comunicacions</li> <li>• Espais i locals per ubicar empreses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creativitat i disseny</li> <li>• Suport institucional</li> <li>• Exportacions</li> <li>• Finançament</li> <li>• Teixit industrial especialitzat</li> <li>• Proximitat proveïdors</li> <li>• Comercialització</li> <li>• Importació dels països de la UE</li> </ul>

### Enquesta empresaris

Punts forts		Punts febles
<u>Estructura social de l'àrea</u>	<u>Estructura productiva</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicacions</li> <li>• Esperit emprenedor</li> <li>• Espai i locals per ubicar empreses</li> <li>• Noves infraestructures disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitat dels productes</li> <li>• Dinamisme, adaptació, flexibilitat</li> <li>• Competitivitat de les empreses</li> <li>• Comercialització</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suport institucional</li> <li>• Serveis especialitzats</li> <li>• Creativitat i disseny</li> <li>• Preus del productes tèxtils</li> <li>• Preu del sol</li> <li>• Qualificació de la mà d'obra</li> <li>• Finançament</li> <li>• Importacions països del tercer món</li> </ul>

Entre els punts forts de l'estructura social de l'àrea cal esmentar els coneixements sobre el cicle productiu i les seves tècniques i la flexibilitat del mercat de treball. A més, la recent preocupació per la recuperació del patrimoni històric, cultural i ambiental construït al voltant del tèxtil pot significar la rehabilitació i la creació d'infraestructures (materials i immaterials) de suport al desenvolupament futur. També és important la planificació amb criteris sostenibles que s'està fent. Cal esmentar dins dels punts forts de l'estructura productiva la transformació de la divisió del treball que possibilita la diversificació, encara que no estigui consolidada. Finalment, entre els punts febles cal remarcar que el sistema actual de petita empresa, fruit de la reestructuració del sector a la localitat, encara no està consolidat. Tampoc hi ha un nivell suficient de terciarització, encara que la tendència és optimista. Hi ha també dificultats per articular una estratègia global, a causa de l'atomització de les iniciatives i de l'etapa encara excessivament individualista dels empresaris locals. En aquest conjunt de coses hi influeix en gran manera, la manca d'empreses líders i el baix impacte, fins ara, de les iniciatives desenvolupades des dels organismes públics.

Aquesta conclusió extreta de la comparació de la situació econòmica de Manlleu amb els punts forts i febles que caracteritzen en el terreny teòric els sistemes industrials locals la podem matisar amb les dades extretes del treball de camp realitzat:

a) Punts forts de l'estructura social de Manlleu. Des dels tres punts de vista destaca l'esperit emprenedor dels empresaris tèxtils; també les comunicacions, infraestructures i els nous projectes de la ciutat.

b) Punts forts de l'estructura productiva. A més de les esmentades infraestructures, es remarca la qualitat dels productes i el dinamisme o capacitat d'adaptació derivat en part de l'esperit emprenedor.

c) Punts febles. La davallada industrial és un handicap que pesa en diferents sentits, tant per la debilitat actual de l'estructura productiva com pels efectes que ha tingut sobre els recursos humans. Un factor negatiu de major interès de cara al futur és l'esmentada manca de creativitat i disseny o la falta de serveis especialitzats propers i a l'abast. Aquests factors poden explicar la resta: problemes d'exportació, de comercialització, de competència dels països en vies de desenvolupament, etc. Remarquem, però la falta de suport institucional assenyalat tant pels entrevistats com pels enquestats i que incideix de nou en la possible falta de comunicació entre les activitats i realitzacions que s'impulsen des de l'administració local i el desconeixement del que fan gala els agents socials implicats.

## 2.10. Evolució de l'economia local

Manlleu, com a territori d'acollida històrica i de desenvolupament actual del sector tèxtil adopta una forma específica en relació amb el model teòric que ens serveix de referència. Manlleu té, efectivament, una àmplia experiència i tradició en el sector tèxtil cotoner, però les successives reestructuracions del sector han fet que perdi importància en el conjunt industrial de la població, encara que conserva una relativa concentració i especialització en el sector, si es compara amb altres territoris. Un indicador d'aquests canvis el trobem en el subsector de la confecció, a causa de la seva importància actual en nombre de treballadors i empreses. Per tant, avui dia ens trobem amb un sector poc homogeni i sense una estructura de lideratge, en el qual les complementarietats són limitades. Les possibilitats d'especialització subsectorial o, en un altre sentit, de col·laboració empresarial presenten problemes a causa de la dimensió mínima de les empreses o de la baixa massa crítica de treballadors.

Precisament, en aquest sentit, es pot argumentar que Manlleu no és en l'actualitat un districte industrial; falta massa crítica, tampoc hi han economies d'escala producte de la combinació entre comunitat i mercat detectables en els moments actuals. Falta capacitat associativa i de cooperació entre les empreses per tal de realitzar adquisicions o per operar en els mercats. Tot i que existeix tradició i història tèxtil; cosa que significa d'entrada un potencial humà d'emprenedors i treballadors gens menyspreable.

Manlleu tampoc es pot qualificar d'àrea d'especialització productiva. Ho va ser fins als 80, però la davallada dels 90 ha diversificat excessivament, per ara, l'economia local. El sector del tèxtil i de la confecció i les indústries relacionades (com ara construcció i reparació de maquinària) ja no juga el paper d'aglomerador substancial a l'entorn del qual giraven la resta d'activitats. Al contrari, actualment trobem un escenari econòmic dispers, tot i que dinàmic, en el qual la indústria té un paper molt menys important, mentre que augmenten progressivament els serveis encara no prou especialitzats. Existeix el

projecte d'incentivar les àrees de serveis relacionades amb l'oci, el turisme i també la cultura. Així mateix, la ciutat no és escenari d'un procés descentralitzador, bé dirigit des de capitals i iniciatives foranies, o bé des de capitals i recursos interns. La inexistència d'empreses líders o de grups d'empreses que autònomament puguin encapçalar un procés específic de desenvolupament, és un dels factors clau que pesa sobre el futur industrial de la ciutat.

En conseqüència, Manlleu es correspon, des del punt de vista de les teories existents sobre el desenvolupament local, a una àrea en procés de desindustrialització. Efectivament, el sistema tradicional de grans empreses del sector tèxtil (especialment de filats i tissatge de cotó) ha sofert una forta davallada a principi dels anys noranta, és a dir molt recentment. Això dibuixa un escenari en el qual trobem unitats productives de petita dimensió amb una certa autonomia (les empreses tèxtils, de filat i teixit, sobretot) i empreses amb dimensió micro, més dependents i vinculades a cadenes de subcontractació (confecció). Aquestes empreses del tèxtil local disposen d'empresaris i capitals locals, són força dinàmiques pel que respecta a la renovació, però estan limitades en referència al mercat, dimensió i relacions entre elles. No obstant això, comparant-ho amb els moments més difícils dels noranta, aquestes empreses han aconseguit, si més no temporalment una certa consolidació, tant en termes de mercat com ocupacionals. Sense que poguem parlar d'una entrada en una fase de creixement i expansió, perquè les dificultats i punts febles, ja esmentats, hi són presents.

Per tant, es pot dir que Manlleu està en fase de desindustrialització, amb la presència de factors que apunten cap a la revitalització econòmica mitjançant noves activitats, algunes de les quals són tèxtils i d'altres responen a noves especialitzacions ja no industrials sinó terciàries. El teixit tèxtil manlleuenc a les portes del 2000 és un exemple de situació de transició, en la qual les unitats productives endògenes es guien i s'orienten per experiències exteriors, però estan mancades de recursos de diferents tipus.

Una altra cosa, no obstant això, és parlar de les potencialitats globals de la ciutat. En aquest sentit no hem d'oblidar que Manlleu forma part d'una àrea local de treball tèxtil i que està envoltada d'altres àrees que concentren població ocupada en el sector. Per tant, no s'hauria de descartar les possibles cooperacions, aliances o estratègies conjuntes entre empreses de territoris propers. Així mateix, el creixement dels serveis a empreses a la ciutat o l'existència de nuclis propers més consolidats, la presència d'un centre universitari pròxim geogràficament, l'existència d'una entitat financera local, la preocupació de l'administració local per impulsar iniciatives de desenvolupament o la ja esmentada tradició i cultura compartida en el llarg període en el qual la indústria va jugar un paper capdavanter, són elements a tenir en compte (de fet formen el substrat de molts desenvolupaments locals amb èxit). En la situació dibuixada, els instruments locals d'informació i consens entre els agents socials, juntament amb la major implicació d'aquests en les iniciatives i planificacions posades en marxa, han de proporcionar les orientacions necessàries per avançar. Tal com s'ha esmentat en diverses ocasions al llarg d'aquest text, la diversificació actual és molt dispersa, tot i que representa un símptoma d'activitat i dinamisme, el desenvolupament de fet es consolida i, per tant, creix a partir d'eixos aglutinadors. En el passat va ser el tèxtil, en el futur fora interessant pensar en diversos eixos diferenciadors, però amb certes connexions: indústria, serveis, comerç, cultura (recuperació d'espais amb valor històric industrial i ús per a les noves activitats), turisme i, també, en elements engrescadors que, encara que no impliquin la unanimitat o una imatge tan nítida com la que en el seu moment representà la indústria tèxtil cotonera, sí aportin els fonaments plurals que distingeixin el Manlleu dels pròxims anys.

Els experts assenyalen, per aquest ordre, les següents estratègies prioritàries per al sector: professionalització dels empresaris, inversions en nous productes, en disseny, en comercialització, expansió en el mercat internacional, reorganització del sector. Aquestes estratègies han de ser impulsades en primer lloc pels empresaris, en segon lloc per les associacions empresarials i en tercer lloc per l'acció conjunta d'empresaris, sindicats i administració. Això no obstant, els experts convenen que els ajuts són indispensables i que aquests ajuts han de provenir sobretot de la combinació d'iniciatives privades i públiques, tot i que no es descarta la iniciativa privada per si sola. El tipus d'ajudes que s'identifiquen estan vinculades a l'assessorament en diverses àrees: tecnològica, qualitat i comercial. Els experts no assenyalen cap signe de distinció del tèxtil manlleuenc en l'actualitat, ni tampoc troben necessària la seva promoció del mateix; en canvi sí que consideren els següents factors clau que s'han de solucionar per tal d'assegurar el desenvolupament futur del sector tèxtil a la ciutat:

primer, la competitivitat; segon, la capacitat de mercat; tercer, l'especialització i la dependència del sector.

Els empresaris enquestats assenyalen, en canvi, les següents prioritats:

#### **Molt prioritari**

1. Facilitats de finançament
1. Qualificació dels treballadors
1. Professionalització dels empresaris
1. Expansió en el mercat internacional

#### **Prioritari**

1. Expansió en el mercat nacional
1. Inversió en fabricació
1. Inversió en comercialització
1. Inversió en disseny
1. Inversions en nous productes

D'entrada, la necessitat de controlar, clarament, per part de les unitats productives les fases de producció i comercialització; necessitat sotmesa a una sèrie de preocupacions entre les quals destaquen els preus, els costos laborals i els impostos, problemes tots ells que acompanyen tradicionalment la petita empresa. Els reptes de competitivitat que planegen sobre el tèxtil local provenen dels països del tercer món, de l'economia submergida i, en general, del tèxtil català i espanyol; aquests reptes i la situació actual de les empreses envolta d'un cert pessimisme els enquestats sobre les possibilitats futures de competir en un mercat global, amb forta presència tant dels països en vies de desenvolupament com dels empresaris europeus.

En aquest escenari, els empresaris enquestats coincideixen amb els entrevistats a assenyalar com a molt prioritàries la professionalització dels empresaris i l'expansió en el mercat internacional; tot i que més arran de les seves preocupacions quotidianes, subratllen també les qüestions de finançament i la qualificació dels treballadors. En el terreny de les prioritats, amb una mica menys d'urgència, hi ha també coincidència en les inversions en nous productes, en disseny i comercialització; hi afegeixen, també des de la vessant concreta, els mercats nacionals i la inversió en fabricació.

Sobre aquest quadre de prioritats, els empresaris enquestats són més pragmàtics que els experts entrevistats. Així, al seu parer el principal agent impulsor d'aquestes prioritats ha de conjuntar els empresaris, l'administració i els sindicats. També s'ha de comptar amb la necessitat d'ajuts provinents de la combinació d'iniciatives privades i públiques, que adoptin la forma d'assessorament: primer financer, segon fiscal i comptable, tercer tecnològic, comerç exterior i laboral. En aquest sentit també els empresaris enquestats adopten una posició més pragmàtica que no pas la dels experts entrevistats.

### **3. Propostes i actuacions**

Un dels camins d'unió entre la universitat i el món real és la recerca aplicada a objectius demandats des dels agents, grups i institucions que intervenen en la conformació de la nostra realitat social i econòmica. La recerca aplicada conduïda amb certa cura ha d'aportar observacions i anàlisis útils per a l'entitat que l'encarrega, però no té per què desconnectar-se dels marcs teòrics més propers a la vida acadèmica; de fet, qualsevol investigació sobre la realitat, per molt concreta i determinada que sigui, proporciona abundant material de camp i empíric per contrastar teories i models. Ara bé, estem aquí en l'últim punt de les conclusions d'aquest informe sobre el tèxtil i la confecció a la ciutat de Manlleu i, per tant, correspon més aviat contrastar els dos objectius bàsics d'una recerca d'aquest tipus amb els resultats obtinguts. Aquests objectius són: primer, la descripció de la realitat social i econòmica que envolta un sector concret (el tèxtil) en un territori determinat (Manlleu), al temps que s'avancen explicacions de la seva evolució i situació actual; segon, conegut el terreny i les seves possibilitats de desenvolupament, posar sobre el paper algunes línies de proposta i actuació que orientin l'entitat que ha encarregat l'estudi.

Pel que fa al primer objectiu, la lectura de l'informe revela a primer cop d'ull que allò que és actualment el tèxtil i confecció manlleuenc, com a fruit d'un procés evolutiu, queda perfectament emmarcat en el text. S'ha d'esmentar que la metodologia emprada en aquest estudi havia estat dissenyada i provada en una recerca recent (ACTE-Adaptex), més ambiciosa pel que fa a l'abast territorial i l'impacte dels resultats. Però també es remarcable el fet que les conclusions finals estan extretes de tres fonts

diferenciades que s'han complementat entre elles; per una banda les fonts secundàries (estadístiques i informes existents) que constitueixen la primera part de l'informe i de les quals s'ha fet un ús el més extensiu possible; per altra banda, s'han creat dues fonts primàries (pròpies) en forma, una d'elles, de qüestionari a experts locals en el sector i, l'altra, d'enquesta exhaustiva a tots els empresaris del sector. La combinació de les informacions d'aquests filons diferenciats permeten així obtenir una anàlisi rigorosa i àmplia del tèxtil manlleuenc i de la seva recent evolució.

Però la lectura detinguda dels punts 2.9 i 2.10 de les conclusions revela així mateix que el panorama descrit i les opinions recollides deixen poc espai per l'exposició de propostes i actuacions de futur. Per tant, el segon objectiu d'una recerca d'aquest tipus es troba d'entrada amb seriosos inconvenients. D'aquí, aquesta introducció relativament llarga dins d'un text caracteritzat per la seva brevetat en els diferents apartats i per l'exposició directa dels temes. D'aquesta manera, un dels pilars que justifiquen la utilitat de l'estudi per a l'entitat que l'ha encarregat, l'Ajuntament de Manlleu, queda malmès si l'escenari dibuixat és de baix perfil i pessimista. No obstant això, com que els acadèmics som principalment docents abans que investigadors farem de la necessitat virtut i ens atrevirem, després d'aquesta llarga volta, a respondre la qüestió que dona vida a aquest apartat, intentant no perdre de vista el rigor i la capacitat crítica.

Com ja s'ha anunciat, en certa manera, en el punt 2.10 de les conclusions, la ciutat de Manlleu ha trencat gran part dels seus lligams de dependència tradicional quasi exclusiva amb la indústria tèxtil; el procés no ha estat ni molt menys exempt de problemes perquè entre d'altres coses no ha estat un objectiu planificat o volgut, sinó una realitat imposada pels canvis econòmics i productius. Però a diferència de fa relativament pocs anys, en els quals la tendència a la davallada ja era visible i només generava incerteses, en l'actualitat Manlleu està diversificant la seva aposta de futur: indústria en diferents sectors, serveis, turisme, oci, cultura, medi ambient; cosa que dinamitza els esforços i redueix no només la incertesa sinó que també genera expectatives d'un desenvolupament estable. Malgrat aquest panorama optimista de la ciutat, la perspectiva del tèxtil i de la confecció és sensiblement diferenciada: no tant sols perquè el dictamen sigui pessimista sinó perquè la percepció (l'estat d'opinió sobre aquest tema) és ambivalent. Sobre el pessimisme vegeu el punt esmentat a l'inici del paràgraf: sobre l'ambivalència de l'opinió paga la pena detenir-s'hi.

Parlar avui del sector tèxtil i de la confecció a Manlleu és posar en la mateixa balança, en un plat el pes de la seva història en la construcció de la ciutat i en l'altra la seva ràpida i recent davallada que ha deixat simplement vestigis d'allò que va ser. Però, en aquest cas, el pes de la història no es només una tradició i una cultura encara vigent, tot i que es pot perdre en poques generacions. Tampoc és exclusivament un camp tancat per erudits i historiadors del passat, sinó, més aviat, és història viva des del moment en què les institucions, els agents socials locals i els especialistes en la matèria han apostat per la recuperació del canal industrial i d'una de les indústries emblemàtiques com a futura seu del Museu Industrial del Ter. Sobretot quan aquestes iniciatives s'incorporen a les estratègies de planificació de la ciutat del futur (Manlleu Sostenible, etc.). Una opció com aquesta, simplement pel pes de la història, ja es justifica per si mateixa. Però, l'ambivalència prové de la presa de consciència que la conservació, restauració i recuperació del patrimoni industrial tèxtil no es podrà conjugar amb el seu ús, entre d'altres alternatives combinables, per part de nous industrials tèxtils amb presència dins del sector a Catalunya. Aquesta ambivalència es pot portar a terrenys més pràctics. A tall d'exemple, la diferència entre portar els escolars de la comarca a veure el Museu per tal de conèixer el passat que els ha donat aquest present en el qual viuen, i la possibilitat de combinar aquesta visita amb d'altres a fàbriques i tallers vius i en plena activitat que, a més, utilitzin part de les instal·lacions del museu per programar actes, trobades, per fer formació, etc. Estaríem parlant, llavors, d'una combinació d'iniciatives públiques i privades, econòmiques, socials i culturals per rescatar el passat, assegurar el present i fer possible el futur del sector. Però si el temps d'aquest escenari és possible que hagi passat (potser a finals dels setanta o dels vuitanta, encara era possible), la realitat del Museu i del desenvolupament diversificat de la localitat es va imposant i per tant generarà escenaris ara difícils de dibuixar amb precisió, però que amb tota seguretat restituiran la memòria del tèxtil de la ciutat. I aquesta realitat l'hem de separar forçosament d'aquella que envolta actualment el sector, en el qual els empresaris presents i aquesta entitat abstracta que coneixem com a mercat diran l'última paraula dins d'un temps més o menys prudencial.

El problema de la consciència ambivalent, per tant, és millor deixar-la per moments nostàlgics, ja que Manlleu avança per camins ja no determinats per les circumstàncies del tèxtil. No obstant això, es poden tenir en compte algunes propostes i actuacions sobre el sector, que es poden ordenar en diferents apartats i que necessàriament han de caminar pels camins de la sensibilització i de les accions properes als protagonistes:

En primer lloc, recordem que partim de mínims, és a dir d'una davallada del tèxtil que ha deixat un panorama excessivament diversificat, sense massa crítica de treballadors i empreses i amb unes unitats productives de dimensió molt reduïda i sense estructura de lideratge. Davant d'aquesta situació hi ha tres alternatives possibles. La primera és no intervenir i deixar que les coses segueixin el seu curs; la segona és buscar iniciatives conjuntes en les rodalies; i la tercera dedicar esforços al desenvolupament endogen. Per raons òbvies, tractarem aquí de la segona i tercera. Recordem, però, una qüestió que comença a tenir característiques quasi de llei pel que fa referència al desenvolupament local. És el fet que la iniciativa pública mai pot substituir la privada en l'àmbit econòmic (una altra qüestió és en el terreny social i polític). En tot cas ha de donar suport o ajudar la segona, però sempre que el conjunt d'empreses susceptibles de mesures d'actuació demostrí potencialitats, apunti demandes concretes i col·labori, no només participant sinó també amb recursos, a l'impuls de les iniciatives (serveis, infraestructures, etc.).

Pel que fa a la possibilitat d'unir esforços territorials, Manlleu conjuntament amb Roda de Ter formen un àrea local de treball tèxtil que, com a mínim en nombre de treballadors, té una dimensió suficient per dedicar iniciatives conjuntes de desenvolupament. Però també hi ha d'altres àrees properes que augmenten de manera considerable la potencialitat. L'experiència de desenvolupament territorial que uneix diversos municipis ja té una certa tradició en els districtes industrials italians, però també en els casos francesos, anglesos, portuguesos i espanyols descrits per la literatura especialitzada. Com exemple d'aquests últims es pot fer referència a dues localitats valencianes estudiades en la iniciativa ACTE-Adaptex, ja esmentada en altres apartats. Es tracta d'Alcoi i Ontinyent i les seves valls respectives. Aquestes dues ciutats han patit també recentment una forta desindustrialització tèxtil, però l'actuació en un territori més ampli ha permès el manteniment del sector. Així mateix, la iniciativa de les administracions locals no tan sols s'ha caracteritzat per la dotació d'infraestructures i serveis (informació, formació, comercials, d'exportació; laboratoris, centres d'empreses i tecnològics, etc.), sinó també per donar suport a determinades empreses per tal de facilitar la seva renovació i convertir-se en empreses líders de la seva activitat. El panorama encara és ple d'incerteses, però certament el que queda del tèxtil ha assolit una certa estabilitat. Aquesta via, però, té dificultats que convé tenir en compte. Per una banda la manca de tradició de cooperació empresarial que serveixi per crear economies d'escala, sigui en el terreny de les adquisicions, com en la divisió del treball entre empreses (generació de rutines de complementarietat entre empreses o d'integració entre subsectors), o també en la comercialització i en la creació, sigui d'una imatge de marca o d'una línia de producte o forma de producció pròpia en el territori. Per una altra banda, unir els esforços de diversos municipis implica diverses administracions locals i supra locals, qüestió gens fàcil. Finalment, la viabilitat d'aquesta iniciativa hauria de ser estudiada amb una certa profunditat abans d'iniciar cap activitat dirigida en aquest sentit.

En el terreny del desenvolupament endogen de la localitat, la segona alternativa aquí considerada, donat que es parteix d'una realitat molt sota mínims, les actuacions i propostes s'han d'acostar a aquest punt mínim de partida. Els punts forts i febles de l'apartat 4 de les conclusions ens ajuden a donar un primer pas en la selecció d'actuacions; agrupem-los d'entrada en dues seccions:

La primera secció correspon a l'anàlisi estratègic de l'economia a la ciutat extret de l'informe territorial. Les actuacions remarcades entre els punts forts, que d'altra banda ja estan en marxa, es dirigeixen a disminuir els problemes (punt febles). Sobre l'atur, tant l'efecte de la bona conjuntura actual com les mesures articulades a nivell municipal han reduït notablement el seu impacte durant els últims tres anys. En l'altre aspecte, el de la realitat i la imatge econòmica de la ciutat sobre la qual ja hem parlat a bastament en aquest darrer apartat, es pot ser optimista a mig termini en relació amb els efectes de l'actual actuació diversificada (infraestructures, serveis, etc.).

La segona secció correspon als factors positius i negatius del propi sector. En el plat positiu de la balança podem esmentar:

- factors externs al sector, com les comunicacions, les infraestructures (espais, locals)



- factors interns al sector, com l'esperit emprenedor, el dinamisme i la capacitat d'adaptació i la qualitat dels productes.

En el plat negatiu de la balança:

- factors externs, com la manca de suport institucional, el preu del sòl, la manca de serveis especialitzats
- factors intermedis, com el finançament i la qualificació de la mà d'obra, la competència de la Unió Europea, la competència del tercer món
- factors interns, com la manca de creativitat i de disseny, la manca de massa crítica (teixit especialitzat) o de canals de comercialització i exportació.

La contraposició d'un i altre plat és el marc sobre el qual es proposen (des dels entrevistats i enquestats) les principals prioritats per fer front a la situació dibuixada:

1. De fet sembla que amb l'esperit emprenedor i l'adaptabilitat i dinamisme no n'hi ha prou. Per aquest motiu, es proposa la necessària **professionalització dels empresaris**. Però aquest eix prioritari significa:
  - ◊ Una formació adequada molt relacionada amb el sector, les seves rutines i maneres de fer professionals (gestió, organització, comercialització, etc.).
  - ◊ Una informació àgil, clara i al dia sobre els mercats, la tecnologia, els nous productes, però també ordenada i sistematitzada per afavorir la creativitat i el disseny.
  - ◊ Un assessorament inicial per suplir carències dels empresaris i que els acompanyi fins a trobar per si mateixos les empreses o els canals més adequats d'obtenció d'aquest servei.

Des dels ens locals la posada en marxa de mesures en aquestes tres línies ja ha assolit una llarga experiència:

- ⇒ formació: des de cursos i xerrades específics i eventuais fins a la creació de centres o aules formatives amb més estabilitat
- ⇒ informació: des d'un telèfon informatiu, fulls informatius especialitzats, bases de dades puntuals, fins centres d'informació vinculats a la R+D
- ⇒ assessorament: des d'una oficina mínima que ofereixi determinats serveis orientadors a les empreses fins un centre de serveis a les empreses.

Però prèviament a la posada en marxa de mesures en el sentit indicat, s'ha de remarcar un element que es deriva de les conclusions de les entrevistes i de l'enquesta i és que, a pesar dels esforços de l'administració i de l'existència d'iniciatives o de seus com l'OPE, d'intervenció en el terreny del desenvolupament local i ocupacional, la major part dels empresaris desconeixen que l'Ajuntament impulsa l'economia de Manlleu. En conseqüència:

- a) Una primera línia d'actuació és la d'acostar l'administració local a les unitats productives mitjançant la informació sobre les activitats, les infraestructures i els serveis (formació, informació, assessorament) que la primera posa a disposició de les segones. També en aquest terreny d'informació sobre l'actuació de l'administració fóra convenient donar a conèixer l'associació ACTE, les seves realitzacions, socis que la formen, etc.
- b) La segona és la sensibilització dels empresaris dirigida a fomentar l'associacionisme i la cooperació entre empreses, naturalment comptant amb les associacions empresarials presents. En aquest sentit, es poden tenir en compte diverses possibilitats:
  - b.1. Realització de jornades tècniques amb empresaris d'altres localitats, que tinguin connexions amb els seus serveis de desenvolupament local, i que d'una manera molt vivencial els traslladïn les seves preocupacions, maneres de fer, iniciatives, etc.
  - b.2. Promoció de l'assistència a fires (comercials, tecnològiques, tècniques, etc.) que serveixin no només per obtenir informació, sinó també per fomentar relacions entre els empresaris locals i d'aquests amb els d'altres territoris.
  - b.3. Oferir la possibilitat de donar-se a conèixer a la població, exposant la seva realitat empresarial, els seus objectius, etc. Potser, fins i tot, fóra convenient habilitar algun espai en la Fira de Reis local.

- b.4. Organitzar visites, programades prèviament, a realitats tèxtils que puguin servir d'estímul als empresaris locals o amb les que aquests mantinguin relacions en l'actualitat (com és el cas del subsector de la confecció amb Mataró).
- c) La tercera és l'organització de jornades tècniques amb un caràcter més ampli i dinàmic, relacionades per exemple amb temes clau de la competitivitat, com ara qualitat i medi ambient, tecnologia, disseny, exportació. Aquestes jornades haurien de ser obertes a empresaris de més enllà de la comarca.
- 2) Una altra prioritat és la **qualificació de la mà d'obra**. Aquest eix; però, pot provenir de dues necessitats molt diferenciades:
- La formativa que, a la vegada, podem dividir en:
    - ◊ formació reglada professional que aporta uns mínims universals als futurs treballadors, sobre els quals, a partir del moment de la inserció professional, es fonamenten les qualificacions específiques a les empreses i l'adquisició d'experiència
    - ◊ la formació continuada, que es pot fer dins de la pròpia empresa, en el lloc de treball i a base d'experiència; en l'empresa a través de cursos específics; o, finalment, fora de l'empresa en institucions o escoles pensades amb aquest efecte.
  - Els costos laborals. En ocasions posar el problema de la qualificació de la mà d'obra és simplement vestir el problema dels costos. L'empresari pot demanar mà d'obra qualificada a baix preu; el treballador qualificat davant d'aquesta situació prefereix marxar a un altre sector més ben pagat o establir-se pel seu compte (bastant habitual en la confecció). La lectura dels apartats corresponents als recursos humans dels capítols II i III permeten detectar que el problema real és de costos, més que de falta actual d'habilitats i experiència per part dels treballadors.

Des dels ens locals també s'actua sobre aquestes qüestions:

- ⇒ En el terreny de la formació professional, no només en un sentit genèric sinó també adaptant-la a determinades necessitats de l'estructura productiva predominant en el territori
- ⇒ En la formació continuada, oferint programes, cursos, subvencions, infraestructures que complementin les iniciatives empresarials per cobrir aquestes necessitats.

L'actuació en aquest terreny, donada la indeterminació de la demanda empresarial, és difícil. Però sí es possible informar sobre les experiències realitzades en altres territoris i, en aquest sentit, recollint les recomanacions de l'apartat anterior, una campanya informativa i de sensibilització pot ajudar a formular més clarament les seves demandes en aquest terreny i, fins i tot, obrir noves possibilitats. Així mateix, s'ha d'insistir en la necessitat de donar a conèixer tot allò que ja s'està fent des dels serveis municipals.

3) El problema del **finançament** és a la vegada intern i extern a les empreses

- Intern perquè no només és una qüestió de recursos, sinó també de viabilitat i de coneixement de les possibilitats d'oferta des de les diferents entitats i instàncies financers,
- Extern perquè el finançament de les petites empreses és una qüestió punyent que requereix potser noves estructures i programes adequats, així com mecanismes avaluadors de la viabilitat dels projectes una mica més sensibles a la realitat micro de les unitats productives.

Des dels ens locals també s'ofereixen serveis en aquest sentit:

- ⇒ des d'assessorament financer, instruments d'avaluació de la viabilitat, d'acompanyament i orientació; fins i tot en algunes ocasions d'intermediació per aconseguir una millor relació entre entitats financeres i petites empreses.

Només si l'impuls d'aquestes iniciatives té una repercussió directa sobre la realitat tèxtil local, seria el moment de pensar en propostes de major contingut de l'estil de les ja posades en marxa en localitats en les quals el tèxtil encara manté un pes significatiu. I així actuar sobre una de les prioritats bàsiques assenyalades:

#### 4) **Expansió en el mercat internacional**

Seria necessari prèviament a aquest pas solucionar alguns dels elements també assenyalats com a prioritaris, però amb menor intensitat: expansió en el mercat nacional, inversions en disseny, nous productes, fabricació i comercialització. De fet, aquesta prioritat fonamental uneix el conjunt de febleses, fortaleces i prioritats. Abans s'ha assenyalat uns punts febles intermedis que revelen la contradicció de les aspiracions dels empresaris del sector, perquè o bé la competència prové de la Unió Europea o bé dels països del tercer món; casar les dues competències és una batalla molt difícil. El tèxtil manlleuenc s'ha de plantejar el repte europeu i això significa treballar amb qualitat, la qual cosa requereix una base empresarial professionalitzada, una determinada massa crítica, uns treballadors qualificats i disseny, nous materials i nous productes, conjuntament amb elements organitzatius i tecnològics renovats. Això no és cap novetat, és el mateix tipus de diagnòstic que es pot fer per a qualsevol altra localitat europea especialitzada en el sector. En canvi la competència amb els països del tercer món, una lluita constant per reduir els costos, és pràcticament impossible amb els nivells de rendes i de preus europeus.

En aquest terreny les actuacions municipals passen normalment pel foment de l'estructura de serveis a les empreses, normalment facilitant la iniciativa privada d'establiment d'aquests serveis, i en ocasions, dotant d'infraestructures (Centre de Serveis a les Empreses). Però com ja s'ha argumentat, per actuar en aquest terreny és necessari que prèviament el tèxtil de Manlleu mostri potencialitats més elevades que les actuals.

## PUNTS FORTS I FEBLES

### Punts forts

Externs: comunicacions, infraestructures

Interns: esperit emprendedor, dinamisme, adaptació, qualitat

### Punts febles

Externs: suport institucional, preu del sol, manca serveis especialitzats

Interns: finançament, qualificació de la mà d'obra competència europea, competència països en vies de desenvolupament

Interns: manca de creativitat i disseny, manca de massa crítica, canals comercials i exportadors

## PRIORITATS

Assolibles a curt-mig termini

1. Professionalització empresaris

2. Qualificació mà d'obra

3. Finançament

Assolibles a mig-larg termini

4. Expansió mercat internacional

## PROPOSTES D'ACTUACIÓ

1.

Proseguir amb les actuals línies estratègiques de desenvolupament

2.

Donar a conèixer i acostar totes les iniciatives dels serveis de desenvolupament

3.

Foment de l'associacionisme:

Jornades tècniques  
Assistència a fires

Foment de la relació amb la població  
Visites a realitats tèxtils

Consolidació sistema d'empreses  
Demanda d'ajuts formalitzada

4.

Informació  
Formació  
Assessorament  
Orientació  
Acompanyament

Objectiu general	Objectius específic	Propostes d'actuacions (accions)	Àmbit	Implementació c/t, m/t, ll/t	Instruments i eines	Agents locals executors	Finançament	Entitats col·laboradores
1. Donar a conèixer entitats	1.a. Donar a conèixer l'OPE	Presentació de l'estudi	Local	Curt termini	Díptic informatiu	OPE	Diputació de Barcelona OPE	Diputació de Barcelona OPE
	1.b. Donar a conèixer diferents entitats públiques que ofereixen serveis a les empreses	Xerrades informatives Mailing amb informació de diferents entitats	Local Comarcal	Curt termini	Suports publicitaris	OPE	Delegació de Vic de la Cambra de Comerç de Barcelona COPCA CEO OPE comarcals	Delegació de Vic de la Cambra de Comerç de Barcelona COPCA CEO OPE comarcals
	1.c. Donar a conèixer ACTE (Associació de les Comunitats Tèxtils Europees)	Xerrada institucional Divulgació de l'estudi d'ACTE	Local Comarcal	Curt termini	Llibre de l'estudi Díptics informatius	ACTE OPE	ACTE OPE	ACTE Gestiomat sam Ajuntament de Roda de Ter
2. Millorar el finançament	2.a. Donar a conèixer productes financers per a les empreses	Xerrada sobre línies financeres preferencials i altres productes	Local Comarcal	Curt termini	Suport publicitari	Entitats financeres del territori OPE	Entitats financeres del territori CIDEM OPE	Entitats financeres del territori CIDEM

Objectiu general	Objectius específic	Propostes d'actuacions (accions)	Ambit	Implementació c/t,m/t,l/t	Instruments i eines	Agents locals executors	Finançament	Entitats col·laboradores
3. Foment de sensibilització i l'associacionisme i cooperació entre empreses	3.1. Foment de la cooperació entre empreses	Realització de jornades tècniques (taules de treball) amb empresaris i altres localitats i agències de desenvolupament local	Local Comarcal	Curt termini / mig termini	Document de conclusions de les taules de treball	Empresaris de diferents municipis Associacions empresarials de Àrees promoció econòmica de diferents municipis	Diputació de Barcelona OPE	Museu Industrial del Ter (MIT) Diputació de Barcelona
	3.2. Foment de l'assistència a fires empresaris	Missió comercial d'assistència a fires dels empresaris	Local Comarcal	Mig termini		Empresaris CEO OPE	Diputació de Barcelona COPCA Dept. Indústria de la Generalitat Empresaris OPE	Diputació de Barcelona COPCA Dept. Indústria de la Generalitat Empresaris CEO OPE
	3.3. Sensibilització a l'associacionisme	Assistència a la Fira de Reis de Manlleu del 2000 amb un estand conjunt	Local Àrea local de treball	Mig termini	Suport publicitari del tèxtil de l'àrea de Suports publicitaris de les empreses	Diputació de Barcelona Empresaris Ajuntament de Roda de Ter Gestiomat sam OPE	Diputació de Barcelona Empresaris Ajuntament de Roda de Ter Gestiomat sam OPE	Diputació de Barcelona Empresaris Ajuntament de Roda de Ter Gestiomat sam OPE

Objectiu general	Objectius específic	Propostes d'actuacions (accions)	Àmbit	Implementació c/t,m/t,ll/t	Instruments i eines	Agents locals executors	Finançament	Entitats col·laboradores
4. Incrementar el nivell formatiu	4.1. Millorar la qualificació de la mà d'obra	Visites dels empresaris a poblacions tèxtils treball (ex. Mataró)	Local Àrea local de treball	Mig termini	Support publicitari del tèxtil de l'àrea Supports publicitaris de les empreses	Empresaris diferents municipis Associacions empresarials Àrees de promoció econòmica diferents municipis	Empresaris diferents municipis Associacions empresarials Àrees de promoció econòmica diferents municipis	Empresaris diferents municipis Associacions empresarials Àrees de promoció econòmica diferents municipis
		4.2. Incrementar la professionalització dels empresaris	Local Àrea local de treball	Mig termini	Material didàctic	Empresaris del sector OPE	Diputació Barcelona OPE	Diputació Barcelona CEO Sindicats
5. Millorar la competitivitat de les empreses	5.1. Treballar temes de qualitat, disseny i tecnologia empresarial	Curs i seminaris de gestió i administració d'empreses	Local Comarcal	Mig termini	Material didàctic	Empresaris del sector CEO OPE	Diputació Barcelona OPE	Diputació Barcelona CEO
		Xerrades i taules de treball de monogràfiques dels diferents temes	Local Comarcal	Llarg termini		CTOR (Centre Tecnològic d'Osona i el Ripollès) CEO OPE	CTOR (Centre Tecnològic d'Osona i el Ripollès) OPE	Centre Qualitat de la Generalitat CTOR (Centre Tecnològic d'Osona i el Ripollès) CEO OPE

Objectiu general	Objectius específic	Propostes d'actuacions (accions)	Àmbit	Implementació c/t,m/t,l/t	Instruments i eines	Agents locals executors	Finançament	Entitats col·laboradores
	5.2. Treballar en temes medi ambientals	Xerrades sobre la implantació de millores medi ambientals a les empreses	Local Àrea local de treball	Llarg termini	Manual d'implantació medi ambiental	ACTE CTOR (Centre Tecnològic d'Osona i el Ripollès) CEO OPE	ACTE- Ecosouverture CTOR (Centre Tecnològic d'Osona i el Ripollès) OPE	ACTE CTOR (Centre Tecnològic d'Osona i el Ripollès) CEO OPE
	5.3. Obertura a mercats exteriors	Presentació d'entitats i programes que fomenten la internacionalització de les PIMES	Local Comarcal	Llarg termini	Suports publicitaris de les entitats i dels programes	CEO OPE	COPCA ICEX Cambra Comerç de Barcelona OPE	COPCA ICEX Cambra Comerç de Barcelona CEO



## Bibliografia

### Relació d'estudis sobre el sector en l'àmbit local

Font*	Títol de l'estudi	Any	Edició i autors
13	Enquestes de les empreses tèxtils	1994	Oficina de Promoció Econòmica, Manlleu
14	Enquestes de les empreses tèxtils realitzades per l'Estudi de la capacitat d'exportació de les empreses de Manlleu	1995	Oficina de Promoció Econòmica, Manlleu

### Relació d'estudis locals en l'àmbit general

Font*	Títol de l'estudi	Any	Edició i autors
1	Projecte de desenvolupament de la zona urbana del Ter i del canal industrial	1997	Ajuntament de Manlleu
3	Manlleu, el Ter i el canal industrial. Materials per a una exposició	1995-96	Ajuntament de Manlleu
4	Manlleu. Aproximació a la història, l'entorn, l'economia i l'estructura territorial	1990	Ajuntament de Manlleu

### Relació d'estudis sobre el sector en l'àmbit provincial, comarcal o autonòmic

Font*	Títol de l'estudi	Any	Edició i autors
8	La presència de les PIMES en el teixit industrial espanyol		IMPI
15	El sector tèxtil. Una aproximació territorial	1998	ACTE- ADAPTEX

### Altres materials aportats

Font*	Títol de l'estudi	Any	Edició i autors
2	Manlleu. El Ter i la industrialització	1994	Triptic. Ajuntament i Caixa Manlleu
6	Informe anual sobre la indústria a Catalunya	1995	Direcció General d'Indústria Generalitat de Catalunya
7	Localització de l'activitat econòmica	1994	Institut d'Estadística de Catalunya
9	Amics del Museu Industrial del Ter		Triptic. AMIT
10	Comarca d'Osona. Evolució econòmica i mercat de treball	1996	Escola Universitària d'Estudis Empresarials d'Osona
11	Butlletí Estadístic 1990-1995	1997	Escola Universitària d'Estudis Empresarials d'Osona
12	Memòria Econòmica de Catalunya	1995	Cambres Oficials de Comerç Indústria i Navegació de Catalunya

