



## Trabajo Fin de Grado

La planta de Gallina Blanca en Ballobar. Factores de localización, evolución y efectos.

Autor

David Alegre Agustí

Director

Iñaki Iriarte Goñi

Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Zaragoza  
2014

<b>INFORMACIÓN .....</b>	3
<b>RESUMEN .....</b>	3
<b>ABSTRACT .....</b>	4
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	5
<b>CAPÍTULO 2. FACTORES DE LOCALIZACIÓN.....</b>	8
2.1 REDUCCIÓN DE LA CONFLICTIVIDAD .....	8
2.2. VENTAJAS DE LA LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.....	9
2.3 VENTAJAS DE UNA ESTRUCTURA ECONÓMICA ADECUADA .....	13
<b>CAPÍTULO 3. EL FUNCIONAMIENTO DE LA PLANTA A TRAVÉS DEL TIEMPO .....</b>	16
3.1. EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCION DE LA PLANTA EN TÉRMINOS FISICOS .....	16
3.1.1 Problemas de capacidad.....	19
3.2. EVOLUCIÓN CALIDAD.....	21
3.3. EVOLUCIÓN TECNOLOGÍA .....	25
3.4 EVOLUCION COSTES DE LAS MATERIAS PRIMAS .....	27
3.5. EVOLUCION TRABAJADORES.....	29
3.6.EVOLUCIÓN COMPETENCIA .....	33
<b>CAPÍTULO 4. LOS EFECTOS DE LA PLANTA SOBRE LA ZONA .....</b>	38
<b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES .....</b>	41
<b>CAPÍTULO 6. FUENTES Y BIBLIOGRAFIA.....</b>	42

# **INFORMACIÓN**

AUTOR: David Alegre Agustí

DIRECTOR: Iñaki Iriarte Goñi

TÍTULO DEL TRABAJO: La planta de Gallina Blanca en Ballobar. Factores de localización, evolución y efectos.

TITULACIÓN: Grado en Administración y Dirección de Empresas

## **RESUMEN**

El trabajo realizado consiste en un análisis de la evolución de la planta que la multinacional Gallina Blanca tiene abierta en la localidad aragonesa de Ballobar desde el año 1984.

Para ello se ha tratado, en primer lugar, las causas que motivaron a la empresa a localizar su planta en esta zona. La situación de inestabilidad sindical de la zona de Barcelona, unido a la privilegiada ubicación de la comarca en la que se encuentra el pueblo y a la adecuada estructura económica de la zona, fueron determinantes para que Gallina Blanca se decidiera por esta ubicación para su planta.

A continuación se ha analizado el funcionamiento de la planta a través del tiempo estudiando los siguientes aspectos de la compañía: la producción anual, la calidad de esa producción, los costes, la tecnología, la plantilla y la competencia.

El objetivo del tratamiento de estos aspectos tan importantes para cualquier compañía es comprobar la viabilidad de la empresa con el paso del tiempo, así como la adaptación a un marco económico global en constante cambio.

También se analizan los efectos de la planta sobre la zona en la que está situada, especialmente en la localidad de Ballobar.

Este análisis nos deja un denominador común que afecta a todos los aspectos anteriores: la globalización. Se comprueba como cambios en partes tan distantes del mundo como el norte de Europa o África pueden afectar a una pequeña zona rural aragonesa.

Por último, a lo largo del trabajo se comprueba como una pequeña empresa familiar nacida en Barcelona, alcanza una gran dimensión internacional.

## **ABSTRACT**

The project consists of an analysis of the evolution of the plant that the multinational “Gallina Blanca” has opened in the Aragonese village of Ballobar since 1984. This village does not exceed 1000 inhabitants, so that a plant of this kind is a major impact for the area.

For this it has been treated, first, the causes that motivated the company to locate its plant in this area. The situation of syndicalist instability in the area of Barcelona, joined the privileged position of the region in which the people and the proper economic structure of the area is located, were decisive for Gallina Blanca is decided by this location for the plant.

Then has been analyzed the operation of the plant through time studying the following aspects of the company's annual production, the quality of this production, costs, technology, staffing and competition.

The goal of treatment for these important aspects for any company is to test the viability over time and adapting to global economic framework in flux.

The effects of the plant on the area are also discussed , especially in Ballobar. This analysis leaves a common denominator that affects all the above aspects: globalization. It is checked as changes in distant parts of the world such as northern Europe or Africa may affect a small Aragonese rural area.

Finally, throughout the work is checked as a small family company born in Barcelona, reaches a large international dimension.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Gallina Blanca es una de las empresas familiares españolas que más se ha expandido internacionalmente. Pese a su gran avance, no tiene la antigüedad de otras grandes empresas (se creó en 1937).

La empresa nacida en Barcelona, fue la pionera en la producción de cubos de caldo concentrado en el país. Pese a que la empresa Maggi comercializaba el producto en España desde 1929, ninguna empresa nacional lo producía. (Moreno-Lázaro, 2007) El principal objetivo fue abastecer alimentariamente a las tropas republicanas durante la Guerra Civil Española (1936-1939), ya que encontraban dificultades para obtener cualquier tipo de alimento.

Anteriormente, el producto ya había sido utilizado en el sector militar (para las tropas de Napoleón en el siglo XIX), como una cómoda y rápida forma de abastecer a las tropas. Se comprueba la importancia de la comida preparada en tiempos de guerra, donde los alimentos fáciles tanto de transportar como de cocinar adquieren un gran valor. Los cubos de sopa concentrada que producía Gallina Blanca cumplían esta característica.

Fuera de España, la empresa suiza Maggi lo empezó a comercializar sobre 1908. Algo similar que la alemana Knorr, que comienza la fabricación de caldo comprimido en 1912.

Terminado el conflicto, la situación del país era difícil, especialmente en términos alimentarios. Las características del caldo concentrado (producto barato, fácil de cocinar y con buenas cualidades alimentarias) lo convertían en un producto indispensable para la situación en la que se encontraba el país.

Tras la desestimación de Maggi para proporcionarlo en España, se recurrió a Gallina Blanca para proveer a la población de este producto.

El impacto definitivo en el país fue la creación e introducción del conocido Avecrem, en 1954.

La aceptación fue muy grande y la empresa tuvo que cambiar su artesanal sede por una fábrica en la ciudad cercana a Barcelona de Sant Joan Despí.

Fruto de su éxito en España, decidió abrir sus fronteras y embarcarse en el mercado africano, a mediados de los años 70. Gallina Blanca fue una de las pioneras en España en comerciar con un continente, aún a día de hoy, arriesgado como es África.

Para ello creó una marca con la que entraría en este continente: JUMBO.

El éxito de la empresa en África fue inmediato y muy superior a lo que inicialmente se podía esperar.

En la actualidad el continente africano representa uno de los mercados más importantes para Gallina Blanca.

La empresa cuenta con varias plantas en el mercado africano, aunque únicamente una pertenece a Gallina Blanca en su totalidad, y es la planta ubicada en la ciudad argelina de Orán.

Otro mercado importante en el que la empresa ha obtenido éxito es el de las antiguas repúblicas soviéticas, en países como Rusia o Ucrania. En 1995 entran en este mercado con unos resultados notablemente más positivos de los esperados. Tras unos años produciendo el producto en España para posteriormente transportarlo a este mercado, se decide construir una planta en Rusia.

Las características de los mercados en los que el producto ha tenido más éxito tienen un punto en común y es la renta no especialmente alta de los consumidores de ese mercado.

Tanto la España de la posguerra, como gran parte de África, como la Rusia tras la caída de la URSS poseen esta característica.

Por lo tanto, no es casualidad que la empresa, conocedora de esta característica, decidiera adentrarse en estos mercados tras el éxito español.

Fruto de la expansión en el continente africano, anteriormente citada, en 1984 se construyó la planta de la localidad aragonesa de Ballobar.

El propósito inicial fue el de poder abastecer al exitoso mercado africano, ya que la previsión de ventas había sido muy superior a la inicialmente prevista. La planta de

Barcelona se veía desbordada y no podía satisfacer toda la demanda. (Entrevistas con director de la planta).

A día de hoy, la fábrica de Ballobar constituye un gran motor para la empresa, ya que es una de sus plantas más rentables en todo el mundo y recientemente se decidió producir en ella todo el caldo comprimido que Gallina Blanca fabrica en España.

Por lo tanto, la planta no sólo ha satisfecho los propósitos iniciales de satisfacer la producción africana, además fruto de su gran rendimiento ha pasado a producir la totalidad del caldo comprimido fabricado en el país.

En este trabajo se va a tratar de explicar los factores que han favorecido que una planta en una zona rural haya logrado un gran crecimiento en todos los aspectos, y actualmente produzca material para tres continentes, siendo un referente dentro de la propia empresa.

Se explicará en qué medida la privilegiada localización de la planta favorece su gran desarrollo.

También se analizará la evolución de diferentes aspectos de la empresa, como la producción anual, la calidad, los costes, la tecnología, los trabajadores y la competencia. Trataremos como estos aspectos han ido evolucionando a lo largo de los años, y han favorecido que la planta siga siendo tan importante para Gallina Blanca.

Estos aspectos nos servirán para comprobar cómo se ha adaptado la empresa a los cambios que se han producido.

Por último, daremos explicación a la importancia que tiene una planta de este tamaño en una zona rural y poco poblada. Fundamentalmente trataremos el impacto de la planta sobre la población de Ballobar.

Es destacable la gran importancia del sector agroalimentario (en el que se encuentra Gallina Blanca) , en Aragón.

Este sector es el segundo más importante en la comunidad, y ofrece trabajo a un número importante de la población.

Las empresas de este sector han experimentado una gran apertura al exterior, tanto es así que el volumen de exportación se multiplicó por 2,5 entre el período de 1995 a 2004.

Respecto al total de España, Aragón alberga aproximadamente un 4% del total de las empresas nacionales, según el INE.

Este sector, tanto en Aragón como en España, se caracteriza por un gran número de empresas que no superan los 50 empleados, concretamente sólo el 4% lo superan. (Publicación CAI, C.E.A. y Cámara de Comercio).

Por lo tanto, la dimensión de la empresa que se va a tratar en el siguiente trabajo no se ajuste a las características del sector.

## CAPÍTULO 2. FACTORES DE LOCALIZACIÓN

Determinar el lugar en el que se va a ubicar la empresa es una decisión fundamental para cualquier empresario. Un error en esta decisión podría traer consecuencias muy difíciles de corregir.

En el caso de la planta de Gallina Blanca, donde el flujo de transporte tanto para proveer de materias primas como para distribuir el producto final es tan grande, una buena elección de la situación de la planta es vital.

A continuación se analizarán los factores que favorecieron que la dirección de Gallina Blanca se decantara por Ballobar como destino de su planta.

### 2.1 REDUCCIÓN DE LA CONFLICTIVIDAD

La razón principal de la elección de esta situación por parte de Gallina Blanca es muy concreta: “situarla fuera del creciente conflicto entre empresas y sindicatos de la época.” (Entrevistas con el director de la planta).

La situación lógica para la empresa hubiese sido en una gran ciudad, como ya había hecho con su principal planta en Barcelona. El problema radicaba en que dicha planta se había convertido en el “buque insignia” de las reivindicaciones sindicales, ya que se

habían registrados graves incidentes que habían desencadenado en huelgas de trabajadores.

Los directivos de Gallina Blanca creían que situarla en un medio rural evitaría el problema anteriormente señalado, ya que el nuevo auge sindical era una situación que había comenzado en las ciudades y todavía no se había extendido a las zonas rurales.

## **2.2. VENTAJAS DE LA LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA**

Una vez que la empresa decidió que su nueva planta estaría situada en un medio rural fuera de Barcelona comenzó a barajar las diferentes posibilidades. Tenía claro no situarla en dicha ciudad, pero creían que una cierta cercanía geográfica facilitaría el transporte, fundamentalmente al puerto.

Al estudiar las diferentes localizaciones posibles, encontraron que la zona de Ballobar estaba situada en un enclave privilegiado.

Históricamente, la situación geográfica de Aragón ha sido un rasgo fundamental para su expansión económica. Ya en el siglo XIX, a raíz del desarrollo de la red ferroviaria, la comunidad gozó de una gran comunicación con las zonas más desarrolladas de la época: Barcelona, Madrid y Bilbao. (Germán Zubero, 2012).

La zona aragonesa que más se benefició del avance de las infraestructuras fue el llamado “Eje del Valle del Ebro” (comunica Zaragoza con Navarra y Cataluña).

Ballobar, ubicado en la comarca oscense del Bajo Cinca, cuenta con óptimas infraestructuras para la comunicación tanto con Cataluña como con Zaragoza.

La localidad está situada a 110 kilómetros, aproximadamente de Zaragoza. Las comunicaciones por carretera ofrecen dos posibilidades: circular por una carretera nacional (N-2) habitualmente transitada por vehículos de transporte, o bien circular por autopista (AP-2).

Zaragoza es un punto logístico importante. Situado en el “Eje del Valle del ebro”, comentado anteriormente, siempre ha poseído buenas infraestructuras que favorecían el transporte a lugares tan importantes como Madrid, Barcelona o Valencia. Una buena comunicación con esta ciudad favorecerá la distribución al mercado nacional.

Por otro lado, la localidad de Ballobar está situada a unos 200 kilómetros de Barcelona. Los beneficios de la cercanía a Barcelona son evidentes, ya que una parte muy importante de la producción del grupo se destina a África, y a ese continente se envía desde el puerto de Barcelona.

De igual forma que Zaragoza, las comunicaciones por carretera entre Ballobar y Barcelona son óptimas. A la ciudad catalana se puede llegar tanto por una autovía de calidad (A-2) , como por autopista (AP-2).

El valor fundamental de Barcelona para la planta aragonesa es el puerto marítimo de la ciudad. Este puerto, apto tanto para uso comercial como turístico, posee 4 terminales para contenedores, siendo uno de los puertos de carga europeos más importante.

El acceso al puerto marítimo desde Ballobar es sencillo, ya que no obliga a introducirte en la ciudad. Puedes acceder bordeando la ciudad. Algo importante, ya que el ahorro en tiempo de este hecho es considerable.

Por otra parte, la localización también ha generado una ventaja respecto a la mano de obra. Al ser una zona predominantemente agrícola, la progresiva mecanización del sector ha hecho que cada vez se necesite menos mano de obra para cultivar los terrenos, por lo que la empresa no ha tenido problema a la hora de encontrar personal disponible para trabajar en la planta.

Todas estas ventajas ayudaron a que finalmente el grupo Gallina Blanca decidiera instalar su nueva planta en la localidad aragonesa de Ballobar.

Para mostrar mejor su localización, ilustraremos mediante mapas la situación de la planta en la comarca, en Aragón y en España.

**FIGURA 2.1. MAPA COMARCA DEL BAJO CINCA**



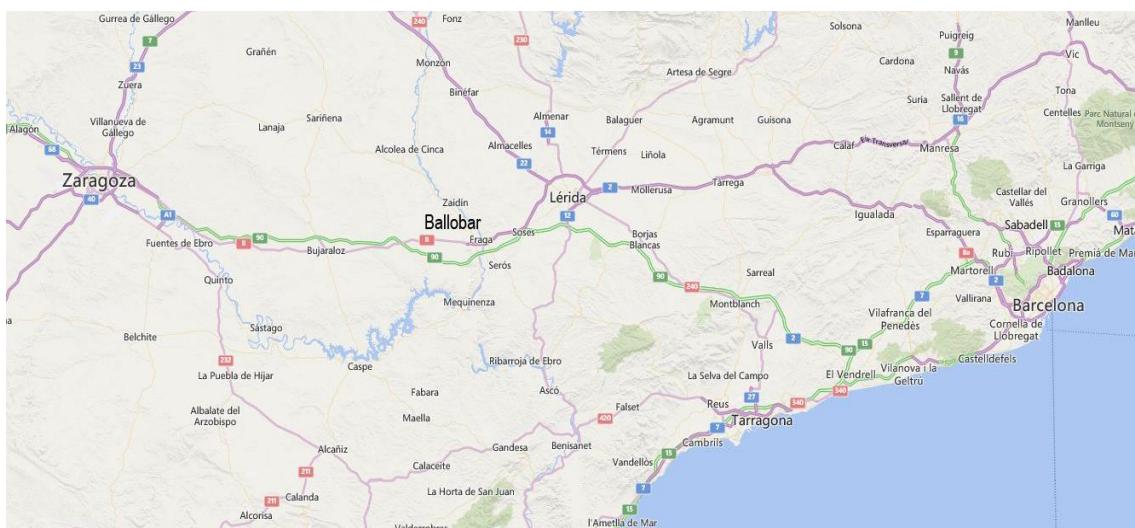
En el mapa podemos observar la situación la población de Ballobar en la comarca del Bajo Cinca. En la parte superior, en color amarillo, se aprecia la situación de esta comarca en la provincia de Huesca. Observamos la cercanía de dicha comarca tanto con Cataluña por el oeste, como con la provincia de Zaragoza por el sur.

**FIGURA 2.2. MAPA PROVINCIA DE HUESCA DISTRIBUIDO EN COMARCAS**



En el siguiente mapa se indica la situación de la comarca del Bajo Cinca, y en concreto de Ballobar, dentro de Aragón.

**FIGURA 2.3. MAPA UBICACIÓN BALLOBAR**



En este último mapa se observa la buena situación geográfica de Ballobar. Las comunicaciones por carretera tanto con Barcelona como con Zaragoza son excelentes, mediante la autopista y autovía anteriormente comentadas.

Pese a que no jugó un papel crucial en la decisión de Gallina Blanca, el ayuntamiento de la localidad facilitó a la empresa la búsqueda del terreno para su ubicación, estando activamente disponible para ayudar en los trámites iniciales para la apertura.

## **2.3 VENTAJAS DE UNA ESTRUCTURA ECONÓMICA ADECUADA**

A continuación, se analizara la estructura económica de la comarca del Bajo Cinca, en la que está situada la planta. Para ello analizaremos el peso como la distribución que tienen los tres sectores (agricultura/ganadería, industria y servicios) en la zona.

### **Agricultura y ganadería**

Este sector está fundamentalmente representado por explotaciones frutícolas. Existen numerosos almacenes dedicados al sector frutícola. Prácticamente cada municipio de la zona cuenta con varios almacenes en los que se recoge todo tipo de frutales y posteriormente enviarlos a cualquier parte de España. Además en los últimos años se está empezando a exportar a países europeos.

Las explotaciones frutícolas abundan especialmente en la capital de la comarca, Fraga.

Existe desigualdad en el tamaño de las explotaciones. Se pueden encontrar desde grandes terrenos frutícolas que rondan las 150 hectáreas, a otras que rondan las 5 hectáreas.

Podemos concretar que lo habitual es que los propietarios tengan entre las 10 y 20 hectáreas.

El tipo de fruto más común es tanto la pera como el melocotón, en muchas de sus variedades. En menor medida se cultivan manzanas y nectarinas. También podemos destacar que en zonas cercanas a la comarca existen grandes plantaciones tanto de cerezas como de uva.

El número de personas trabajando en dichas explotaciones sufre grandes cambios. En la época de recogida (desde finales de mayo hasta mediados de septiembre) el número de mano de obra requerido crece enormemente.

La mayor parte de la mano de obra utilizada temporalmente es de países extranjeros, principalmente de África y del este de Europa. Y se caracteriza por un predominio masculino.

En cambio, durante el resto del año la exigencia de mano de obra es menor, y generalmente los trabajadores suelen ser de carácter familiar.

Lo lógico en la mayoría de las explotaciones de la comarca es que no haya ocupación total del trabajo familiar y que por eso una parte de ese trabajo familiar se pueda ocupar en las industrias de la zona.

También unido a las explotaciones frutícolas están los almacenes comentados anteriormente.

Ubicados en su mayoría en Fraga, al igual que las explotaciones aumentan enormemente su mano de obra en los meses de recogida.

A diferencia de las plantaciones, existe igualdad entre trabajadores extranjeros y de la localidad.

Al coincidir con época veraniega, numerosos estudiantes aprovechan estos meses para trabajar en estos almacenes, en los que predominan las mujeres.

Por otra parte, en la comarca también se encuentran explotaciones porcinas. Éstas son, en su mayoría, pequeñas instalaciones familiares con un número relativamente bajo de animales. El trabajo no sufre variaciones estacionales, y salvo algunas excepciones, la mano de obra suele ser familiar.

Por último, aunque en menor medida que los anteriores, también existen superficies de cultivos de cereales. Aproximadamente un 35% de estas explotaciones están en regadío y el resto en secano.

En pueblos como Ballobar, se está empezando a implantar el regadío en grandes zonas donde no existía. En los años siguientes, cuando esté totalmente implantado podría darse la situación de más jóvenes de la localidad dedicados a este tipo de cultivo, ya que en la actualidad es muy escaso.

## **Industria**

Atendiendo al censo empresarial de la comarca, existen alrededor de 100 empresas con un total de empleados que rondan los 1300.(Web Comarca Bajo Cinca)

La situación de las empresas de la zona tiene una destacable peculiaridad: tres empresas absorben aproximadamente el 40% de los empleos.

- a) Beckton Dickinson, ubicada en Fraga. Destinada a la producción de material sanitario. Es la mayor empresa de la zona y cuenta con 450 empleados aproximadamente.
- b) Arbora Ausonia, ubicada en Mequinenza. Destinada a la producción de material de higiene personal. Su plantilla ronda los 310 trabajadores.
- c) Gallina Blanca, ubicada en Ballobar. Destinada a la producción de productos agroalimentarios. Cuenta con aproximadamente 100 empleados.

El resto de las industrias son de un tamaño ampliamente menor, muchas de ellas dedicadas a actividades relacionadas con la agricultura. Ya sea para almacenar, comerciar o relacionado con la maquinaria destinada a este sector.

## **Servicios**

Una de las características más relevantes de las sociedades desarrolladas es la terciarización de sus actividades económicas.

En la capital de la comarca, Fraga, se ubican la gran mayoría de las empresas destinadas a este sector. (Web Comarca Bajo Cinca).

Al describir las características de los tres sectores económicos en la comarca del Bajo Cinca, nos resulta muy llamativo el hecho de que tres grandes empresas estén situadas en esta zona.

La explicación fundamental es la privilegiada zona geográfica en la que se encuentra la comarca.

La buena comunicación con ciudades logísticamente tan importantes como Barcelona y Zaragoza, animan a las empresas a situarse en la zona. La comarca se encuentra en una encrucijada de caminos enlazando por un lado Cataluña y el Levante, y por otro lado Zaragoza, Madrid y el País Vasco.

## **CAPÍTULO 3. EL FUNCIONAMIENTO DE LA PLANTA A TRAVÉS DEL TIEMPO**

En el siguiente capítulo se tratarán varios aspectos relevantes relativos a la planta. Existen muchos otros aspectos sobre la planta que podrían haber sido tratados, pero la falta de información ha hecho que el trabajo se centre en los descritos. Pese a esto, con los aspectos que se detallarán a continuación se dará una explicación relevante que nos permitirá responder a los objetivos inicialmente marcados.

Se estudiará su evolución desde la apertura de la fábrica hasta la actualidad. El objetivo que se pretende conseguir es comprobar la adaptación que ha tenido la planta ante los cambios

### **3.1. EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE LA PLANTA EN TÉRMINOS FÍSICOS**

Dentro del subsector de la sopa concentrada, la medida utilizada es la ración.

Por ello, se utilizará esta medida para tratar la producción de la planta.

La evolución de las raciones producidas desde la apertura de la planta (1984) ha sido muy notable. Las evidentes mejoras tecnológicas en la cadena de producción, han hecho que se multiplicara por 4 la velocidad de fabricación de cada ración.

La producción inicial de la planta rondaba los 20.000.000 de raciones/año.(Entrevistas con director de la planta).

La totalidad de esta producción se destinaba al mercado africano, ya que la fabrica había sido construida para abastecer el creciente mercado africano(marca Jumbo) , que estaba reportándole a Gallina Blanca unos resultados mejores de los esperados.

Durante los años 80, se consolida la marca Jumbo. Gracias a las nuevas tecnologías ( como la implantación de una máquina que depositaba rápidamente las cajas finales en el respectivo palet, sin necesidad de mano humana), hicieron que la producción siguiera aumentando.

Un momento clave llega en el año 1995, cuando Gallina Blanca decide introducirse en el mercado de las antiguas repúblicas soviéticas (fundamentalmente en Rusia,Lituania y Ucrania).

La empresa se encuentra con un mercado que acepta bien el producto, con un número muy elevado de población y sin grandes competidores.

La totalidad de esta demanda pasa a abastecerse desde la planta de Ballobar. La producción desde 1995 hasta 1998 alcanza su máximo histórico, con un total de 2.500 millones de raciones anuales.

A raíz de la independencia de los países anteriormente citados, comenzaron a trabajar en sus políticas arancelarias. Gallina Blanca comenzó a encontrarse con barreras arancelarias, que acababan mermando los resultados obtenidos en esos países.(Jiménez Valero,2002).

Para combatir este problema, la empresa decide en 1998 comenzar la construcción de una nueva planta en Rusia. De este modo, la gran mayoría de la producción destinada a este mercado(tanto al propio país, como a los vecinos) se fabricará en esta nueva planta.

El impacto de esta nueva planta en la producción de la aragonesa es elevado, y la planta comienza el año 2000 fabricando 1.400 millones de raciones (un número muy inferior a las 2500 fabricadas hacia solamente 2 años).

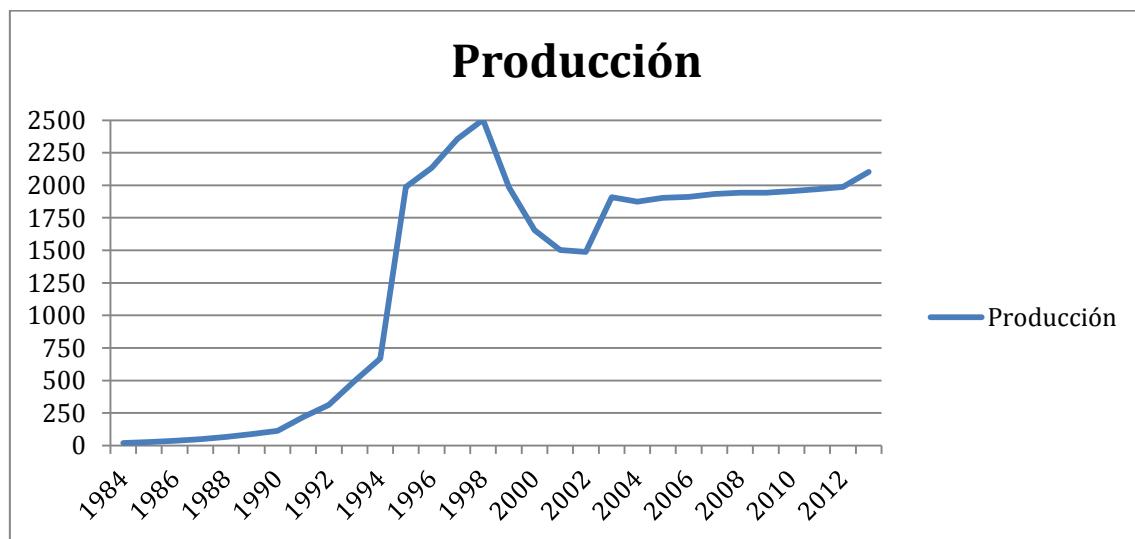
La producción continúa a un ritmo estable hasta el año 2003. En ese año, el grupo Gallina Blanca decide que todo el caldo comprimido de la empresa se fabrique en la planta de Ballobar.

En términos de producción, esta decisión supone un rápido aumento de 400 millones de

raciones. Se pasó de producir 1.500 millones/año a una producción anual de 1.900 millones.

Hasta la actualidad, no han existido aumentos significativos en la producción. Es destacable que la actual crisis económica, que afecta a multitud de empresas en nuestro país, no ha tenido prácticamente repercusión.

**GRÁFICO 3.1. PRODUCCIÓN DE LA PLANTA DE GALLINA BLANCA EN BALLOBAR EN RACIONES**



Fuente: Dirección de la planta de Gallina Blanca en Ballobar

En estos últimos años, lejos de sufrir problemas derivados de la crisis, la empresa ha ido aumentando paulatinamente su producción.

Este hecho puede deberse a factores relacionados tanto con el tipo de producto fabricado, como por el hecho de enviarse gran parte de la producción al extranjero.

El modo de vida de la población actual hace que cada vez se tenga menos tiempo para cocinar, por ello el caldo comprimido en pastilla es una forma rápida de cocinar tu propio caldo, sin necesidad de utilizar otros alimentos para obtenerlo.

Otra ventaja de este tipo de producto es el precio, algo muy importante en los tiempos actuales, en los que el precio es un factor relevante a la hora de realizar la compra.

El caldo comprimido es mucho más económico comparado por ejemplo con el caldo líquido ya preparado. Además al llevar tanto sal, como aditivos que potencian el sabor, no hace falta añadir prácticamente ningún producto más.

Por otro lado, gran parte de la producción de la planta se envía a África. La marca creada por Gallina Blanca para África, Jumbo, tiene una gran notoriedad en gran parte del continente. Es conocida y valorada por los consumidores.

Además el producto recibe más usos que los dados en Europa, ya que en muchas ocasiones es utilizado como sustituto de la sal o como aditivo para otros alimentos. Por lo que el consumo en la población africana es superior al resto. El bajo precio del producto, también ayuda a la buena recepción por parte del producto africano.

Directamente relacionado con la cantidad producida, en cualquier planta productiva puede suceder un problema, que debe abordarse lo más rápidamente posible. Nos referimos a los problemas con la capacidad.

### **3.1.1 Problemas de capacidad**

La capacidad de la empresa es el número de unidades de producción que puede llegar tanto a almacenar como a producir una empresa en un periodo determinado de tiempo.

Es muy importante planear la capacidad de la empresa, ya que de no ser así la empresa puede incurrir en dos tipos de problemas:

- a) Que las instalaciones sean demasiado grandes y, por lo tanto, existan zonas de la planta desocupadas, con el gasto de acarrea.
- b) Que las instalaciones no sean lo suficientemente grandes. No se podrá almacenar los productos demandados, por lo que se producirá un descenso de la producción con la correspondiente pérdida de clientes que acarrearía.

A lo largo de su historia, la empresa ha sufrido problemas de capacidad provocados por grandes alteraciones en la producción demandada.

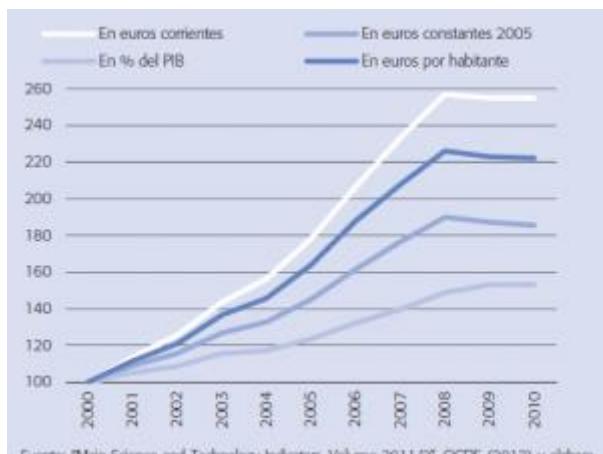
La introducción en el mercado de las antiguas repúblicas soviéticas, provocó los dos tipos de problemas relacionados con la capacidad:

- 1) Al introducirse en este mercado y tener más éxito del inicialmente esperado, la cantidad de producto que debe producir la planta de Ballobar es superior a sus posibilidades. Ante la imposibilidad de alcanzar dicha cuota con el tamaño actual, se decide ampliar la planta(tanto en maquinaria como en almacenes). Esta medida no es instantánea, ya que se tardará unos meses en terminarla. Pese a que se contrató a un alto número de personal, el tiempo que pasó hasta que no se terminó la ampliación la planta tuvo un problema de capacidad, ya que el ritmo de producción era inferior al adecuado, tanto por el nivel de maquinaria como por el de almacenes. Al terminar la construcción de las instalaciones, la planta volvió a su nivel óptimo de producción.
- 2) Al aparecer diversos problemas para comerciar en estos países, Gallina Blanca decide abrir su planta de Rusia.  
Esto implica que gran parte de la producción que la planta aragonesa produce para este mercado, se trasladará al país soviético. Durante la construcción de la nueva planta, la situación en Ballobar es de exceso tanto de maquinaria como de almacenes para la producción requerida. La planta afronta una época de exceso de capacidad, con zonas desocupadas.  
Finalmente, una vez terminada la planta rusa, se traslada parte de la maquinaria desde Ballobar, y la planta vuelve al ritmo productivo adecuado.

### 3.2. EVOLUCIÓN CALIDAD

Una vez abordado el tema de la producción, nos centraremos en un departamento en el cuál las empresas están invirtiendo cada vez más en los últimos años, y es del departamento de I+D.

**GRÁFICO 3.2. EVOLUCIÓN DEL GASTO TOTAL EN I+D EN ESPAÑA**



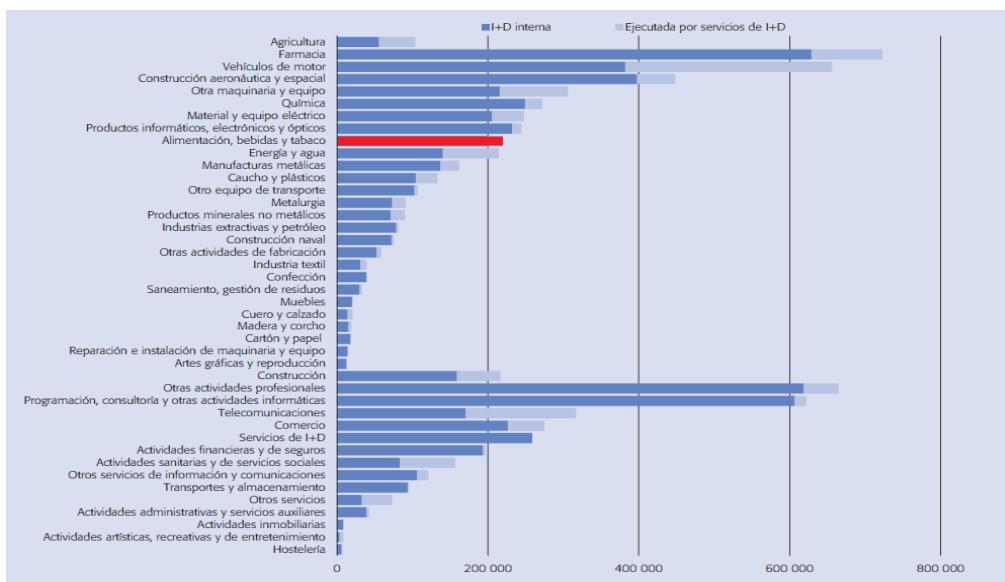
Fuente: "Main Science and Technology Indicators. Volume 2011/2", OCDE (2012) y elaboración propia. Tabla 2 y tabla 3, segunda parte.

**Fuente:** Página web de F.Iniciativas

En este gráfico temporal, se observa la inversión en I+D en España durante la pasada década. Es evidente el gran crecimiento en la inversión durante los años en los que España contaba con buena salud económico. Se observa que este crecimiento se detiene a partir de 2007, año en que la economía española comienza a caer.

A continuación, analizaremos la inversión en I+D centrándonos en los sectores industriales.

**GRÁFICO 3.3. INVERSIÓN EN I+D INTERNA Y CONTRATADA POR SECTOR INDUSTRIAL (MILES DE EUROS)**



Fuente: Página web de F.Iniciativas

En el siguiente gráfico se compara el Gasto en I+D interna y contratada por sector industrial en miles de euros en el pasado año.

La barra roja indica el gasto dentro del sector en el que se encuentra Gallina Blanca: Alimentación, bebidas y tabaco. Es destacable que el sector se encuentra en la parte alta en gasto en I+D. Solamente superado por sectores en los que la investigación y el desarrollo es parte fundamental de su existencia, como Farmacia, actividades informáticas o ingenierías avanzadas.

Dejando de un lado la evolución del I+D a grandes rasgos, nos centraremos en los esfuerzos que ha realizado Gallina Blanca por tratar de mejorar sus productos y poder ofrecer una mejor calidad a sus clientes en todo el mundo.

Gallina Blanca creó en 2006 una nueva división dentro de su empresa (Web El Economista, 2012), dedicada a la nutrición y salud. Su labor es la de crear innovadores productos que no dañen la salud del consumidor. Un ejemplo es la nueva gama de productos bajos en sal.

En los países de rentas más altas están siendo cada vez más demandados productos que cuidan en mayor medida la salud del consumidor. Fruto de ello, Gallina Blanca está

invirtiendo para poder lanzar al mercado este tipo de productos, como el señalado anteriormente.

A raíz de la división creada en 2006, la empresa construye en el año 2008 un centro de I+D en la localidad barcelonesa de Rubí. En el centro se mejoran las recetas culinarias de los productos . Pese a la situación de la economía española, Gallina Blanca anunció en el año 2012 la inversión de 300.000 euros en nuevas tecnologías.

Uno de los grandes avances en calidad alimentaria que ha realizado Gallina Blanca, fue la incorporación de “Vitamina A” a sus productos destinados a África(Web Marketing News,2012). La vitamina A es uno de los nutrientes más deficitarios en la alimentación de los africanos.

El departamento de I+D de Gallina Blanca comenzó este proyecto en el año 2005, con la colaboración de varias ONG.

El proyecto dio sus frutos con el lanzamiento del primer producto Jumbo enriquecido con “Vitamina A”.

Esta iniciativa tuvo gran repercusión y ha sido muy valorada por todos los sectores.

A modo gráfico, observamos una fotografía de un operario del departamento de calidad de la fábrica de Ballobar realizando unas comprobaciones de la existencia de Vitamina A en el producto destinado a África.

**FIGURA 3.1. OPERARIO DE LA PLANTA DE BALLOBAR REALIZANDO UNA COMPROBACIÓN DE CALIDAD**



Fuente: Página web de “El Periódico de Aragón”

Como hemos comentado anteriormente, gran parte de la producción de la planta se destina a países africanos.

La religión mayoritaria en muchos de los países donde Gallina Blanca tiene presencia es el Islam, por lo que la empresa debe tener un certificado conforme sus productos son aptos para el consumo de estos consumidores.

El certificado más importante es la CERTIFICACIÓN HALAL

**FIGURA 3.2. LOGO CERTIFICACIÓN HALAL**



Esta certificación obliga a Gallina Blanca a seguir la siguiente serie de condiciones:

- No incluir, ni contener en su composición nada que sea considerado ilícito con arreglo a la ley islámica.

- Los alimentos deben ser preparados, elaborados, transportados o almacenados, utilizando aparatos o medios que estén exentos de aquello que sea ilícito según la ley islámica.
- No haber estado en contacto directo con otros alimentos que no satisfagan los requisitos anteriores.

Los productos que produce Gallina no pueden contener o haber tenido contacto con sustancias prohibidas como carne de cerdo, sangre o bebidas alcohólicas. Además los animales utilizados en el proceso deben ser sacrificados según los métodos aptos para el Islam. Esta certificación es fundamental en para las empresas agroalimentarias que quieren exportar al resto del mundo, especialmente a países asiáticos y africanos, donde la religión islámica está muy presente.

La planta de Ballobar no ha necesitado este certificado desde sus inicios. Los primeros países africanos con los que Gallina Blanca comenzó a tener presencia eran antiguas colonias francesas y el Islam no tenía presencia mayoritaria, como Camerún o Senegal. La situación cambió fundamentalmente cuando la empresa se introdujo en el mercado argelino. Argelia cuenta con prácticamente la totalidad de su población de religión musulmana, y Gallina Blanca tuvo que obtener este certificado para introducirse en este mercado. Como la planta de Ballobar es la única del grupo que fabrica el producto destinado al mercado africano, incorporó este certificado a sus envíos a África.

### **3.3. EVOLUCIÓN TECNOLOGÍA**

Como es lógico pensar, desde la apertura de la planta en el año 1984 hasta la actualidad, el salto tecnológico ha sido muy grande.

La evolución tecnológica ha modificado la planta en dos aspectos evidentes: velocidad de producción y liberación de mano de obra.

Debido a los numerosos cambios tecnológicos que ha sufrido la planta, la velocidad de producción actual es aproximadamente 4 veces superior respecto a la inicial.

Vamos a tratar de analizar cuáles han sido estos cambios que han favorecido la producción.

En los inicios, la fábrica contaba con antiguas líneas de producción traídas desde la planta inicial de Barcelona. Estas líneas carecían de un elemento indispensable en la actualidad: grandes circuitos electrónicos, que permitían controlar el funcionamiento de la línea desde una pantalla de ordenador. Las pantallas electrónicas actuales permiten modificar multitud de opciones, como la velocidad de producción, compresión de la pastilla o cambios en el envoltorio del producto. No sólo se ha mejorado la tecnología existente, también se han introducido nuevas máquinas.

Un claro ejemplo es una máquina situada al final de la línea de producción, conocida como paletizador. Su labor consiste en depositar adecuadamente las cajas finales en su respectivo “palé”(armazón empleado para la carga de materiales) de madera.

Antes de la incorporación de esta máquina, esta labor se hacía a mano, y requería de un trabajador únicamente dedicado a ello. Este es un claro ejemplo de cómo la tecnología, además de aumentar la velocidad de fabricación, ha prescindido de un puesto anteriormente dedicado a un trabajador.

Uno de los ejemplos más actuales es la incorporación por parte de la empresa de unos modernos robots que cumplen la función de las carretillas, con la característica de que no necesitan ser conducidas por un trabajador.

Estos robots reciben una orden cuando una de las líneas de producción ha terminado de depositar sus cajas de producto en el palé. Lo recoge en la línea, lo deposita en almacenes y posteriormente vuelve a la línea con un palé vacío para que pueda ser cargado de nuevo.

Aunque esta tecnología todavía se está introduciendo en la planta, una vez totalmente asentada restará una labor a los empleados de la fábrica.

Muy relacionado con el apartado tecnológico, a continuación describiremos un factor indispensable para cualquier empresa, su mano de obra.

Analizaremos los cambios sufridos por el personal a lo largo de la historia de la planta, así como las características del mismo.

### **3.4 EVOLUCION COSTES DE LAS MATERIAS PRIMAS**

Aunque existen numerosos costes en los que incurre la planta, el presente trabajo ha querido centrarse en los relacionados con las materias primas., al ser uno de los costes más importantes para la empresa, y poseer mejor información para detallarlos.

A continuación trataremos la forma en la que han evolucionado estos costes y la influencia que han tenido sobre la planta.

Debido a las características del producto, los materiales utilizados para su fabricación son materias primas comunes. Las más importantes son la sal, el glutamato monosódico, y algunos vegetales como el perejil.

Al ser productos muy comunes, y no ser sustituidos por la empresa a lo largo de su historia, la evolución de su coste no ha sufrido mayor cambio que el aumento del coste de la vida.

A modo de ejemplo, si la empresa trabajara con un mineral de limitada extracción situado en un país africano (como la telefonía móvil), cualquier problema en ese país o en las reservas del material alteraría enormemente el coste de la empresa.

Si bien el coste de la materia prima no ha sufrido grandes cambios, hay una situación que generó un problema a la empresa.

Durante el año 2010, una gran sequía sacudió a uno de los mayores productores mundiales de trigo, Rusia. Las previsiones de recogida de trigo eran muy malas. Ante esta situación, los especuladores financieros comenzaron a especular con futuros sobre el precio del trigo, que claramente iba a encarecerse.

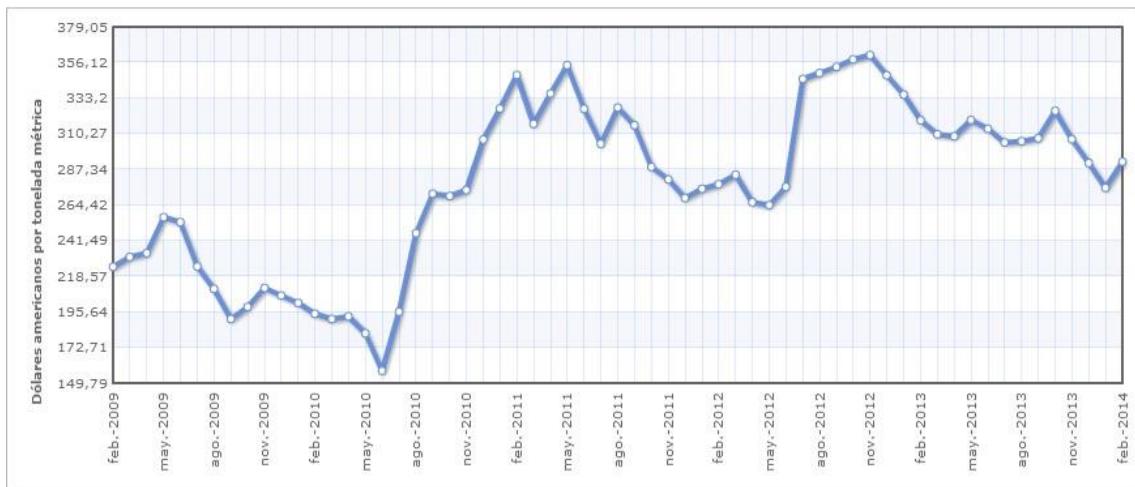
El resultado fue una pequeña crisis en el sector del trigo, que originó un alto encarecimiento de los precios de esta materia prima.

Aunque la empresa no emplee directamente el trigo en su producción, si emplea unos productos que lo contienen, como son las féculas y los almidones.

Durante esta etapa, la empresa tuvo que asumir unos costes de adquisición superiores a los normales para comprar estas materias primas.

Aunque actualmente el precio del trigo es sensiblemente menor a los máximos alcanzados en aquella época, se sigue pagando un precio mayor al existente antes de 2010.

**GRÁFICO 3.4. EVOLUCIÓN PRECIO DEL TRIGO 2009-2014 (DÓLARES AMERICANOS/TONELADA MÉTRICA)**



Fuente: Página web de Rankia

En el gráfico se observa el gran impacto que tuvo en el precio del trigo la sequía de 2010. El precio pasó de alrededor de 150 dólares/tonelada métrica a casi 350 en pocos meses. Actualmente el precio del trigo ha descendido. Pese a todo, podemos comprobar que ronda los 350 dólares/tonelada métrica, el doble que en 2010.

Con el paso de los años, Gallina Blanca ha tratado de conseguir algo fundamental respecto a los proveedores: tener varios de cada materia prima que utiliza.

La dependencia de un solo proveedor puede acarrear problemas, como quedarse sin material para fabricar en caso de que el proveedor sufriera algún problema en su fabricación.

Otra característica que ha ido ganando peso a lo largo de los años es que sus proveedores cada vez son empresas mayores. La respuesta a esta cuestión responde a dos situaciones, por un lado, es obvio que la empresa busca un precio de sus materias primas menor. Con contratos a largo plazo con empresas de gran tamaño se puede llegar a conseguir este bajo precio.

Por otro lado, cada vez existen menos empresas de pequeño tamaño en el sector. Las grandes compañías de distribución de materias primas alimentarias han ido absorbiendo a las de menor tamaño. De este modo, aunque Gallina Blanca no cambie de proveedor, éste ha sido absorbido por otro de mayor tamaño.

### **3.5. EVOLUCION TRABAJADORES**

Desde el momento de la apertura de la planta, hasta la actualidad, el crecimiento de la producción ha sido constante.

Podríamos pensar que un incremento de la producción estará relacionado con un incremento de la plantilla, pero esto no se ha manifestado así.

La compañía ha apostado por grandes inversiones en tecnología, basadas en mejoras de la automatización.

Cómo hemos visto anteriormente, las nuevas incorporaciones tecnológicas han sustituido labores que en un principio desempeñaban trabajadores.

Históricamente, la empresa ha dispuesto de una plantilla de entre 70 y 100 trabajadores. No es un mercado que las estaciones le afecten ( como podría ser el sector frutícola, donde la carga de trabajo aumenta en los meses de recogida), por lo que el número de trabajadores se mantiene constante en todas las épocas del año.

Sin embargo, existen dos puntos históricos en la empresa, donde se ha requerido de un nivel de mano de obra superior:

- 1- Momento comprendido entre los años 1995 y 1998: Eclosión de Gallina Blanca en el mercado de las antiguas repúblicas soviéticas (especialmente en Rusia y Ucrania). La empresa se encuentra con un mercado de fácil entrada, sin competidores y sin explotar anteriormente. Toda la producción destinada a este mercado se decide producir en la planta de Ballobar.

Es evidente que el impacto sobre la producción es muy elevado, y la empresa opta por dos soluciones: una a largo plazo, que es el aumento de las instalaciones, y otra a corto plazo que consiste en la entrada de un nuevo turno de trabajo (con el consiguiente aumento de la plantilla).

Esta introducción del nuevo turno se traduce en una plantilla total que ronda los 180 trabajadores. Este número es muy elevado si observamos que el número habitual a lo largo del tiempo no ha superado los 100.

Transcurridos tres años, las nuevas instalaciones entran en funcionamiento. Al ser maquinaria más moderna, que requiere menos mano de obra, se rescinde de gran un gran número de los nuevos trabajadores. Finalmente, se decide construir una nueva planta en Ucrania, que abastezca a una parte de ese mercado, por lo que la producción en la planta de Ballobar desciende, y se vuelve al número históricamente normal de trabajadores.

- 2- Año 2003: Gallina Blanca toma la decisión de fabricar todo el caldo comprimido (pastillas) en la planta de Ballobar. Hasta entonces en la planta de Sant Cugat del Vallés se producía una parte de ese tipo de alimento. Este momentáneo aumento de la producción, requirió que la empresa dispusiera de mano obra. Esto se tradujo en que la aumentó su plantilla hasta alcanzar los 135 trabajadores.

Una vez normalizada la situación, y con el aumento de maquinaria y mejoras de ciertas tecnologías, el número de plantilla volvió a reducirse hasta los 100 trabajadores.

Es destacable subrayar que la actual crisis económica en la que estamos sumergidos, no solo no ha afectado sino que están siendo unos años positivos.

En la actualidad se han contratado a numerosos trabajadores con contrato temporal, lo que ha provocado que el total de trabajadores supere ya los 100 empleados, y se espera que el buen ritmo de demanda continúe.

La explicación a esta situación, lamentablemente tan diferente al mercado actual español, se encuentra en la buena situación de la empresa en el mercado africano. Las ventas en ese continente continúan creciendo, a medida que la empresa va aumentando tanto su presencia como su gama de productos.

Recordamos que la planta destina aproximadamente el 80% de su producción anual a África. Por lo tanto, aunque el mercado español atravesó un mal momento, representa una parte pequeña del total de producción, y la repercusión es menor.

A continuación mostraremos gráficamente la evolución del personal de la planta:

**GRÁFICO 3.5. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE TRABAJADORES DE LA PLANTA DESDE SU APERTURA**



Refiriéndonos al perfil de trabajador buscado por la empresa a lo largo de los años, se ha notado un ligero cambio.

En sus inicios, la mecanización de la planta era escasa. No existían los modernos robots actuales que ahorran varios de los pasos en la cadena productiva. Los sistemas electrónicos, con los que a través de una pantalla puedes controlar el funcionamiento de una parte la línea productiva eran inexistentes. Además, tareas como la carga/descarga de producto en los camiones se realizaban a mano.

Por ello, el trabajo requería de una mayor carga física, y una menor carga intelectual.

Con el paso de los años, la tecnología se ha ido introduciendo en la planta.

La carga física es notablemente mayor en algunas actividades como la carga y descarga. Además de la introducción de sistemas electrónicos.

Por lo tanto, ahora más que nunca, es importante que el personal elegido para el puesto tenga cierta capacidad para la gestión de un equipo electrónico.

En la actualidad predominan dos tipos de trabajadores:

- 1- Trabajadores con contrato indefinido: Media de edad superior a 45 años. Un número alto de ellos posee a tiempo parcial algún tipo de cultivo agrícola, especialmente frutícola.
- 2- Trabajadores con contrato temporal: Reciente entrada a la empresa debido a la alta demanda y el consiguiente alto ritmo de trabajo. Media de edad no superior a 27 años. Prácticamente todos de la localidad, y con baja cualificación. La totalidad de trabajadores con este tipo de contrato desempeñan la labor de trabajadores de planta.

A su vez, estos trabajadores se dividen en:

Los trabajadores de planta: Actualmente divididos en tres turnos de 8 horas/turno. Estos trabajadores pueden desempeñar tres tipos de labores: fabricación de producto base, fabricación de producto final y carretilleros. Todos los trabajadores que ocupan esta función son de sexo masculino y tanto con contrato indefinido como temporal.

Los trabajadores de oficina realizan un horario distinto al del resto de trabajadores, ya que cumplen un único turno(de 8-13 y de 15-18). Todos los trabajadores de esta área son de sexo femenino y con contrato indefinido.

Los trabajadores de mantenimiento los dividimos en dos: electricistas y mecánicos. Una parte de los electricistas no son de la propia empresa, sino que son subcontratados a una empresa de electricidad externa.

**Los trabajadores de limpieza** son contratados a una empresa externa.

Por otra parte, en los últimos años la empresa ha notado un cambio en el personal que acude a la empresa en busca de una oferta de trabajo. Este cambio radica fundamentalmente en la edad del solicitante.

Históricamente era personal joven, con una edad comprendida entre los 18 y los 26 años los que acudían a la empresa en busca de un puesto laboral.

Estos datos han cambiado. Fruto de la situación económica actual, muchos empleados pierden su puesto a una edad avanzada.

Debido a ello, cuando la empresa necesita personal, cada vez se encuentra que la edad de las personas que acuden a dicha oferta es más alta, muchas veces rondando los 50 años.

Una vez tratado todo lo relacionado al personal de la planta, terminaremos con el último aspecto: la competencia.

### **3.6. EVOLUCIÓN COMPETENCIA**

El principal competidor con el que se ha encontrado Gallina Blanca a lo largo de su historia es la compañía agroalimentaria suiza Nestlé.

Centrándonos en el producto tratado, los cubos de caldo concentrado, la marca Maggi constituye uno de los productos estrella de Nestlé.

Se analizará la competencia de Gallina Blanca en los dos mercados para los que trabaja la planta de Ballobar actualmente: África y España.

Como la gran parte de la producción de la planta de Ballobar se destina al mercado africano, comenzaremos tratando la competencia entre Jumbo y Maggi en este continente.

Maggi, al igual que Gallina Blanca con Jumbo, está presente en el continente africano. Para Nestlé, la presencia de Maggi en el mercado africano es muy relevante. Según sus últimos informes, el caldo concentrado es, junto a los productos lácteos, el producto más vendido por la empresa en dicho continente.(Publicación de Nestlé, 2005)

A continuación trataremos la rivalidad de las dos empresas, centrándonos fundamentalmente en las partes del territorio africano en las que opera cada empresa.

Jumbo tiene un gran liderazgo en la zona subsahariana del Oeste de África (en países como, Mali, Senegal, Costa de Marfil o Gambia) y en el norte, con uno de sus mejores mercados, Argelia.

Por otro lado, Maggi centra su liderazgo en el África Meridional y Oriental. Uno de los principales países donde Maggi tiene gran presencia es Sudáfrica. Sudáfrica es, junto a Nigeria, el país con el mayor Producto Interior Bruto de África, así como el país africano con mayor PIB per cápita. La numerosa cantidad de potenciales clientes de este país, así como su buen desarrollo en infraestructuras, hacen que Sudáfrica sea uno de los mercados más apetecibles del continente africano. Estas características, unidas a la inexistencia de competidores (como Gallina Blanca) hacen a Sudáfrica el pilar fundamental del negocio africano de Nestlé.

Nestlé construyó su primera fábrica en Sudáfrica en el año 1927 (En ese año Gallina Blanca aún no había sido creada). La gran notoriedad que ganó la empresa en el país formó a unos clientes fidelizados. Por ello Gallina Blanca decidió no entrar en este país y centrarse en otras zonas cuando comenzó su aventura en el mercado africano.

Otro de los países más desarrollados de África es Nigeria. A diferencia de Sudáfrica, Gallina Blanca y Nestlé comparten presencia en este país.

Aunque Nestlé se introdujera antes en el Nigeria (año 1961), Gallina Blanca consiguió establecerse e ir ganando territorio. La gran notoriedad que había adquirido su producto

Jumbo en otros países cercanos a Nigeria, ayudó a la rápida y creciente presencia de Maggi en el país.

Actualmente las dos empresas siguen competiendo en este país, conocedoras del gran potencial que posee.

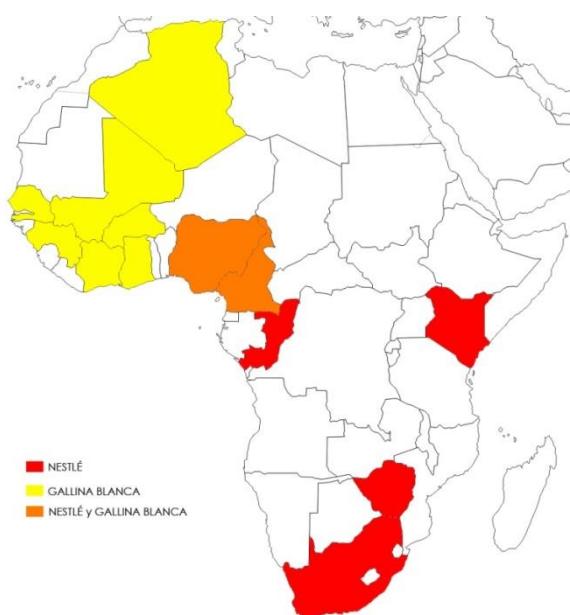
Pese a que el mercado es menor, también encontramos otro ejemplo de gran rivalidad en Camerún.

Sin embargo, existen países africanos en los que Gallina Blanca le gana la partida a sus competidores. El caso más llamativo es Argelia.

Argelia es otro de los países con mayor PIB de África. Gallina Blanca logró asentarse y actualmente posee prácticamente la totalidad del negocio del caldo concentrado del país. Además, tras el inicial éxito del producto en el país, Gallina Blanca abrió una planta en el país argelino (la única en África propiedad del grupo, sin socios externos). Esta planta es la más productiva de la compañía en el continente africano.

Para situarnos mejor gráficamente, en el siguiente mapa de África se identificará las zonas del continente donde cada una de las empresas posee el liderazgo, así como las que comparten el mercado. Pese a que están presentes en más países, en el gráfico se muestran los mayores mercados para cada una de las empresas.

**FIGURA 3.3. MAPA ZONAS DE ÁFRICA CON MAYOR PRESENCIA DE CADA EMPRESA**



Fuente: Elaboración propia con datos de Gallina Blanca y Nestlé

A continuación, dejaremos de lado el mercado africano y nos centraremos en el español. Es complicado diferenciar específicamente el mercado de caldo concentrado, ya que en este mercado se suele englobar todo tipo de caldos y sopas. (sopa líquida, cremas, etc.) A diferencia del mercado africano, en principal rival de Gallina Blanca en España es el grupo británico Unilever, con su producto Knorr.

**TABLA 3.1. VENTAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE CALDOS,SOPAS Y CREMAS EN MILLONES DE EUROS.**

EMPRESA/AÑO	2008	2009 (PREVISIÓN)
GALLINA BLANCA	82,02	83,6
UNILEVER ESPAÑA,S.A.	29,80	30,5
INTERAL,S.A.	27,85	32
JAMÓN ANETO, S.L.	16,69	16,8
J.GARCÍA CARRIÓN,S.A.	6,60	5,00
NESTLÉ ESPAÑA,S.A.	1,70	1,65
DREAM FRUITS,S.A.	1,50	1,50
LA HACIENDA YBARRA,S.L.	0,32	0,32
BOLTON CILE ESPAÑA,S.A.	0,30	0,18

Fuente: Alimarket

En la siguiente tabla se observa las ventas de cada una de las empresas en el mercado español en el año 2008. Gallina Blanca lidera las ventas del sector, seguido por Unilever. Este grupo adquirió en el año 2000 al histórico rival de Gallina Blanca en España: Starlux.

El tercer lugar lo ocupa Interal S.A. Esta empresa está especializada en la producción de caldos y sopas de marcas blancas.

Gallina Blanca producía caldo concentrado para supermercados, que lo vendían como su marca blanca.

Estos supermercados eran principalmente españoles (como Caprabo o Dia) y francesas (Carrefour, Leader Price o Intermarché).

La busca de estas cadenas de supermercados por ajustar lo máximo posible su precio ha hecho que busquen diferentes alternativas.

Un ejemplo es la empresa de productos alimenticios española Interal. Esta empresa no posee un producto propio, es decir, toda su producción es para otras empresas que venderán el producto bajo su marca.

La aparición de estas empresas ha hecho que descienda la demanda de productos de marca blanca hacia Gallina Blanca por parte de los supermercados.

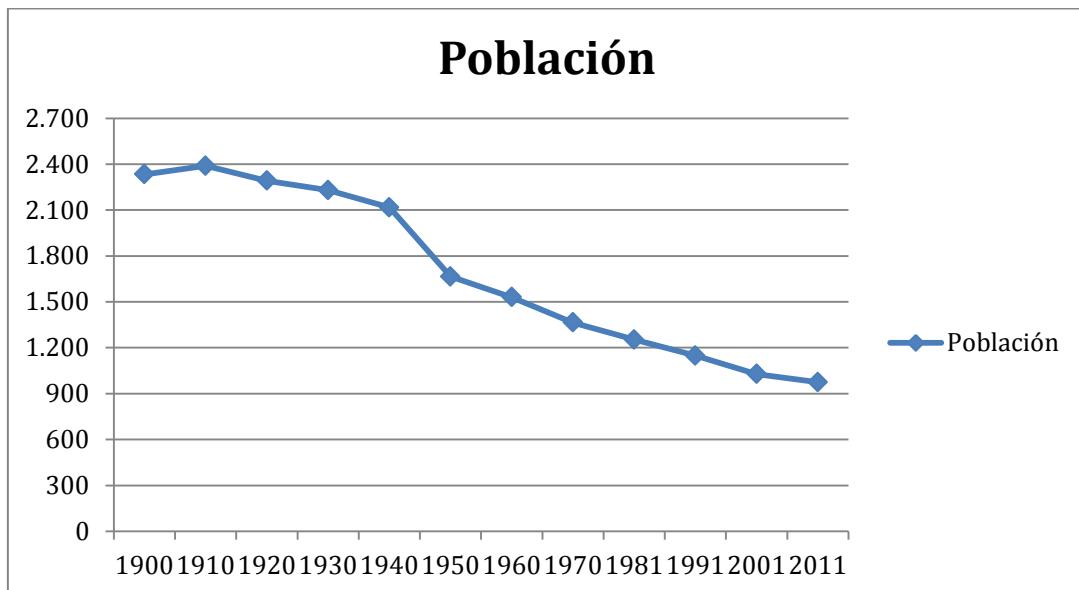
Aunque no era una cuota de producción muy importante (debemos recordar que alrededor del 80% de la producción de la planta es marca Jumbo con destino a África), la fabricación de este producto había ido creciendo en los últimos años.

## CAPÍTULO 4. LOS EFECTOS DE LA PLANTA SOBRE LA ZONA

A continuación trataremos los efectos que ha tenido la instalación de la planta de Gallina Blanca sobre la zona, centrándonos especialmente en la población donde se ubica, Ballobar.

Se analizará la evolución de la población, con el fin de comprobar si la ubicación de la planta en la localidad ha tenido efecto sobre ella.

**GRÁFICO 4.1. EVOLUCIÓN POBLACIÓN DE BALLOBAR EN EL PERÍODO 1900-2011**



Fuente: Ayuntamiento de Ballobar. Censos de población

En esta primera gráfica observamos la evolución de la población desde el año 1900, y en series de 10 años (décadas).

A principios del siglo XX, la población se aproximaba a los 2.400 habitantes. Esta situación empezó a cambiar drásticamente a partir de los años 40.

La situación corresponde con el gran éxodo que sufrieron las zonas rurales.

En Ballobar, gran parte de las personas que se dedicaban a la agricultura, abandonaron sus tierras y marcharon a la ciudad entre 1940 y 1950. El rápido desarrollo de la

industria hizo que muchas personas vieron unas perspectivas mejores en ese sector que en la agricultura. Este gran avance industrial requirió de un alto número de mano de obra que la población que en aquel momento vivía en las ciudades no podía abastecer. Además, los avances en la mecanización de las tareas agrícolas hacían que se requiriera de cada vez menos mano de obra, y muchas de las personas dedicadas a este sector se encontraban sin empleo.

A modo de ejemplo, para ilustrar este masivo éxodo, en 1975 la cuarta parte de la población vivía en provincias que no eran aquellas en las que habían nacido.(Silvestre Rodríguez,2010).

Centrándonos en Ballobar, el principal destino de fue tanto Barcelona como poblaciones cercanas (principalmente Terrassa). La ciudad catalana era una de las ciudades españolas donde más proliferaron las crecientes industrias, unido a la cercanía de Ballobar, facilitaron la marcha de muchos de los habitantes de la localidad.

Un ejemplo es el gran número de habitantes de la población fue a Barcelona para la construcción del Metro de Barcelona. Tras la Guerra Civil, las obras de construcción de este transporte se reanudaron, y durante años se requirió de un gran número de mano de obra.

Tras el éxodo a las ciudades, la población ha continuado en claro descenso, y en la actualidad ronda los 900 habitantes.

Una vez analizada históricamente la población, nos centraremos en la repercusión de la planta en esa población.

En una población, donde aproximadamente el 10% del total de sus habitantes( el porcentaje sobre la población activa es mucho mayor) realizan su labor profesional en el mismo lugar, es evidente pensar el gran papel que juega la fábrica sobre la población. Un gran número de familias obtienen la mayor parte de sus ingresos de la planta, y no es extraño los casos donde varios miembros de la familia trabajan en ella.

Aunque las empresas externas que operan en la planta ( electricidad y limpieza) no estén ubicadas en Ballobar, son de la municipios de la comarca (Fraga), y la planta supone la mayoría de sus ingresos.

No debemos olvidar los trabajos indirectos que proporciona una planta de este tamaño. Trabajos ocasionales como pintura de las instalaciones, herrería, o cuidados de la jardinería de los exteriores son contratados, al contrario que las externas, a empresas de Ballobar.

La planta supone un gran cliente para estas pequeñas empresas, en ocasiones vital.

Por lo tanto, parece clara la implicación de la planta en la detención de la caída de la población a partir de 1980.

En la gráfica se observa que la población continúa cayendo año tras año, pero esa caída a partir de 1980 es menos pronunciada que en décadas anteriores.

Pese a esto, existe un factor que podría matizar el impacto de la fábrica sobre la población de Ballobar, y es la agricultura.

Gran parte de la población posee algún terreno agrícola (ya sea frutícola o de cultivo de cereales). Aunque la mayoría son de pequeñas dimensiones, existiría la posibilidad que continuaran con su terreno agrícola en el caso de no existir la planta. Además podrían ir aumentando dicho terreno para su uso agrícola.

También podríamos añadir las dos grandes plantas cercanas a la localidad, que podrían albergar a los trabajadores de la localidad que no se dedicaran al cultivo agrícola.

Por lo tanto, afirmamos el gran impacto de la planta de Gallina Blanca sobre la población de la localidad, aunque las características (principalmente la agricultura) de la zona lo hacen menor.

## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

Tras obtener toda la información, tanto de fuentes de Gallina Blanca como exteriores, y posteriormente analizarla, extraemos una serie de conclusiones.

Es destacable el acierto por parte de Gallina Blanca en su expansión en el extranjero. Las características propias del producto hacen que su éxito se acentúe en países donde predominan las rentas bajas. Por ello, fue un acierto adentrarse especialmente en el mercado africano, dónde la empresa rápidamente obtuvo notoriedad y grandes resultados.

La planta de Ballobar, construída especialmente para abastecer a este mercado, ha afrontado con éxito las dificultades de un mercado tan cambiante como el de los últimos años, y siempre ha gozado de gran apoyo y confianza por parte de la empresa.

Fruto de la privilegiada ubicación de la zona, el grupo ha dado progresivamente más importancia a la planta, hasta ser la única productora de caldo concentrado de la empresa en territorio español.

El fenómeno de la globalización crea situaciones impensables años atrás, ya que a lo largo del trabajo se comprueba la conexión directa de una zona rural aragonesa con lejanas partes del mundo.

Por último es destacable el ejemplo de Gallina Blanca como empresa familiar que ha alcanzado el éxito. Este éxito está determinado, en gran parte, gracias a su continua vocación internacional, fundamentalmente en una época en la que las dificultades para hacerlo eran mayores.

## CAPÍTULO 6. FUENTES y BIBLIOGRAFIA

### Fuentes de información primaria:

- ENTREVISTAS CON EL DIRECTOR DE LA PLANTA DE GALLINA BLANCA DE BALLOBAR, OSCAR RESA. (Desde Abril a Octubre de 2014)

### Bibliografía y webgrafía

- ALBISU, L.M., MAMAQUI, X. Y GONZÁLEZ, M.A. (2005) "*La industria agroalimentaria*", Economía Aragonesa, nº 28, pp. 82-104
- ESCRIBÁ, F.J. Y MURGUI, M.J. (2008) "*Factores de localización regional en las inversiones industriales*". Revista de Economía aplicada. Nº49 121-128
- GERMÁN ZUBERO, L. (2012) "*Historia económica del Aragón contemporáneo*". Prensas universitarias de Zaragoza.
- JIMÉNEZ ESTEVE,P. y SÁNCHEZ, J.D.(2005): "*Tendencias de cooperación en sectores maduros: El caso del sector agroalimentario español*". Ecos de Economía. Nº20. 59-92
- JIMÉNEZ VALERO, R.C.(2002) "*El mercado de especias, preparados alimenticios y aromatizantes en la federación rusa*" OFECOMES. Moscú
- MORENO-LÁZARO, J. (2009): "*Estrategias de expansión de una empresa familiar catalana: Agrolimen, 1937-2007*" Revista Historia Industrial. Nº 41, 49-89
- NESTLÉ (2005) "*El compromiso de Nestlé con África*" . Nestlé S.A. Public Affairs.

- SLOMP,H.J. (2004) “*La despoblación del medio rural español*”. Publicación de la Universidad de Groningen.
- SANZ CAÑADA, J. (2000) “*El sistema agroalimentario español: Estrategias competitivas frente a un modelo de demanda en un contexto de mercados imperfectos*” , McGraw-Hill Interamericana de España
- TRUEBA CORTES, M.C. Y LOZANO CHAVARRÍA, P. “*Los determinantes de la localización industrial a nivel local: La influencia de las variables fiscales*” Publicación Universidad de Zaragoza.
- SILVESTRE RODRÍGUEZ J. (2010) “*Las emigraciones interiores en España: 1860-2007*” Historia y Política. 113-134
- CAI, CÁMARA DE COMERCIO DE ZARAGOZA Y CREA. “*La Industria Agroalimentaria Aragonesa*”. Navarro&Navarro Impresiones
- HISTORIA DE LA MARCA KNORR, COMPETENCIA DE GALLINA BLANCA (fecha de consulta: 09/2014)

<http://www.knorrsabor.com/articulo/detalle/319716/historia-de-la-marca>

- NOTICIA DEL PORTAL “EL ECONOMISTA” (2012) “*Gallina Blanca refuerza su centro de I+D para aumentar la exportación*”. (fecha de consulta 10/14)

<http://www.eleconomista.es/catalunya/noticias/4015874/06/12/Gallina-Blanca-refuerza-su-centro-de-ID-para-aumentar-la-exportacion.html#.Kku8IlmTlFePvk2>

- NOTICIA DEL PORTAL “F-INICIATIVAS” (2014) “Leve crecimiento del gasto en I+D+i pese a la situación financiera actual”: (fecha de consulta 10/14)

<http://www.f-iniciativas.es/2012/09/leve-crecimiento-del-gasto-en-idi-pese-a-la-situacion-financiera-actual/>

- NOTICIA DEL PORTAL “MARKETING NEWS” (2011): “*Un caso español de lanzamiento con éxito en África: Las pastillas de caldo con Vitamina A de Gallina Blanca*” (fecha de consulta 10/14)

<http://www.marketingnews.es/internacional/noticia/1055488028505/lanzamiento-exito-africa-pastillas.1.html>

- NOTICIA DEL PORTAL RANKIA (2014): “*¿Exagerados los precios del trigo?*” (fecha de consulta 09/14)

<http://www.rankia.com/blog/materias-primas/2221364-exagerados-precios-trigo>

- PÁGINA WEB DE LA EMPRESA INTERAL (fecha de consulta: 09/2014)  
[www.interal.es](http://www.interal.es)
- PÁGINA WEB DE LA EMPRESA AGROALIMENTARIA ITALIANA STAR: (fecha de consulta: 07/2014) [www.star.it](http://www.star.it)
- SECTORES ECONÓMICOS EN LA COMARCA DEL BAJO CINCA: (fecha de consulta: 09/2014)

[www.bajocinca.es/index.php/mod.menus/mem.detalle/idmenu.1090/chk.2ac3a7f0215669369683a2a19a58d09a.html](http://www.bajocinca.es/index.php/mod.menus/mem.detalle/idmenu.1090/chk.2ac3a7f0215669369683a2a19a58d09a.html)