



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

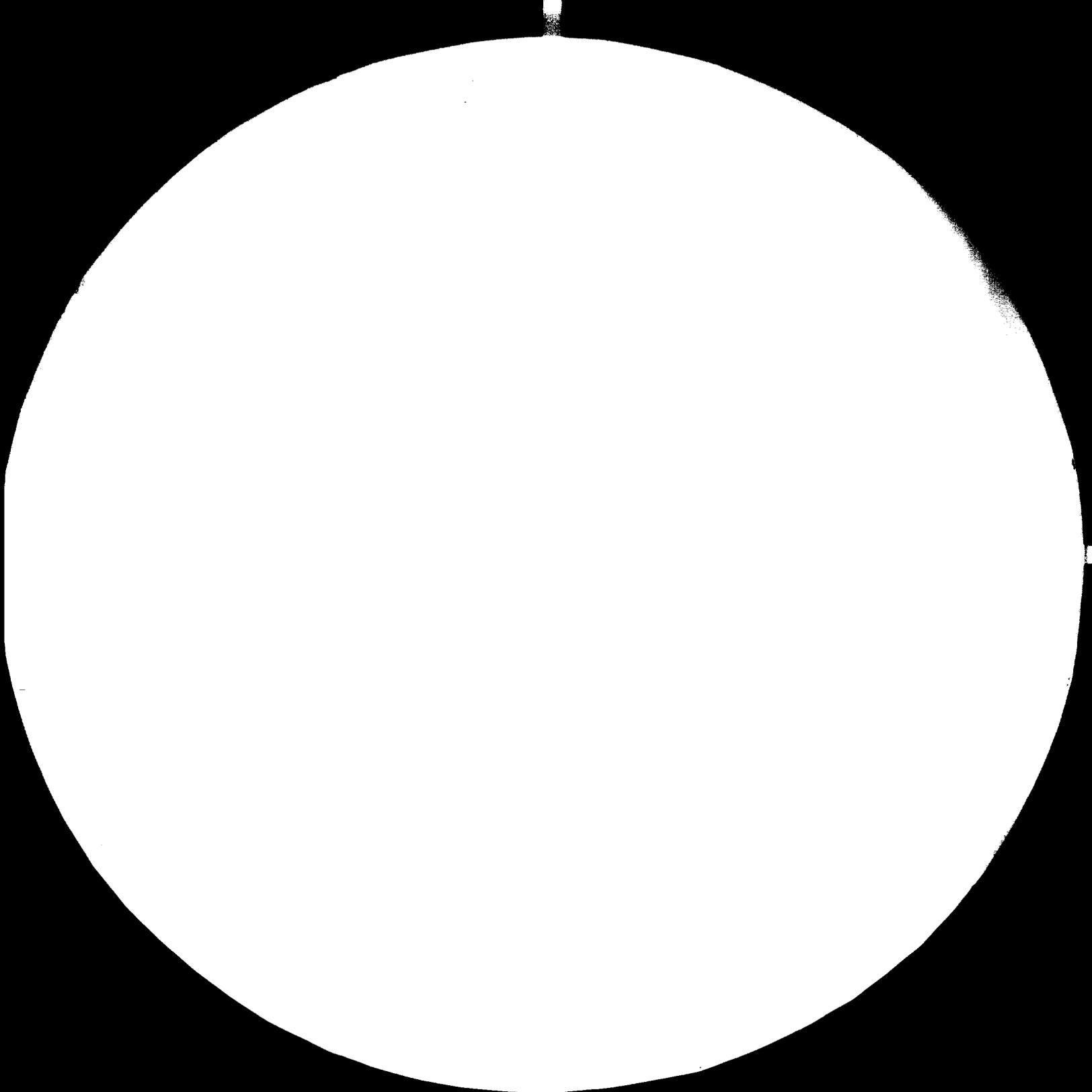
FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org





4.5
5
5.6
6.3
7.1
8
9
10
11.2
12.5
14
16
18
20
22.4
25
28
32
36
40
45
50
56
63
71
80
90
100



MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS-1963-A

10037-S

Distr. LIMITADA

UNIDO/PC.6
5 mayo 1981

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

ESPAÑOL
Original: INGLES

MONOGRAFIA SOBRE LA AGROINDUSTRIA "PODRAVKA",
YUGOSLAVIA^{*/}

por

EKONOMSKI INSTITUT ZAGREB

001993

^{*/} El presente documento es traducción de un texto no revisado por la secretaría de la ONUDI.

V.81-24767

Bibliografía

Estudio sobre los programas de productos nuevos, de innovaciones y de nuevos envases de Podravka y sobre su realización, de 1971 a 1980. Koprivnica, 1978.

Dragutin, Feletar. La distribución de ingresos y el empobrecimiento del campo. En Privredni vjesnik. Zagreb, 30 de mayo de 1977.

Información sobre Podravka, Koprivnica, 1979.

Podravina, una monografía. Koprivnica, 1973.

Pavle, Gazi. En vísperas de una etapa nueva en el desarrollo de Podravina. En Podravski zbornik. Koprivnica, 1976.

Treinta años de Podravina libre. En Podravski zbornik. Koprivnica, 1975.

Pavao, Kurtek. Podravina de la Alta Croacia. Zagreb, 1966.

Njezic-Kuruc-Ikic. Un análisis de los negocios de la Podravka SOUR en el período 1966-1976. Koprivnica, 1977.

Podravka y Podravina. Por Pavle Gazi y otros. En Podravski zbornik, Koprivnica, 1977.

Serie completa de los periódicos de la fábrica Podravka, 1962-1979.

Documentación sobre la cooperación de campesinos con RO Podravka-Kooperacija, de 1972 a 1980.

Balances anuales de Podravka de 1967 a 1979.

Documentación sobre el personal de Podravka. Centro de Personal de Koprivnica.

Indice de Cuadros

	<u>Página</u>
Cuadro 1 Producción de 1957 a 1967	2
Cuadro 2 Indices básicos del desarrollo, 1967-1979	2
Cuadro 3 Superficie cultivada y rendimiento de las principales cosechas de las tierras de Podravka y de las explotaciones agrícolas del término municipal de Koprivnica en 1971-1979, con las estimaciones para 1980	9
Cuadro 4 Volumen de las inversiones realizadas por Podravka en cooperación con los agricultores, valor de la producción comparada a los agricultores, en millones de dinares, y número de agricultores cooperadores, 1971-1979	13
Cuadro 5 Producción ganadera y suministros de leche de las propiedades de Podravka y como resultado de la cooperación con los agricultores mediante su centro de organización. Podravka-Kooperacija, 1972-1979	14
Cuadro 6 Productos nuevos, innovaciones y formas nuevas de presentación de los productos en el período 1971-1979	16
Cuadro 7 Desembolsos para inversiones y parte que corresponde a los recursos propios de Podravka, 1967-1980	23
Cuadro 8 Exportaciones desde 1962 a 1979 y objetivo previsto para 1980	24
Cuadro 9 Categoría profesional del personal empleado en Podravka en 1957, 1967 y 1978	26
Cuadro 10 Becas concedidas por Podravka para la formación de personal por grupos educativos básicos en 1973, 1976 y 1979	26

1. INTRODUCCION

El complejo agroindustrial Podravka es una combinación de toda la industria de producción alimentaria agrícola e industrial en el término municipal de Koprivnica/Podravina. Este municipio está situado en una región fértil de las llanuras de Panonia, a orillas del río Drave. En el censo de 1971 tenía 61.086 habitantes en una superficie de 715 km². Se ha desarrollado el complejo agroindustrial de Podravka en esta región tradicionalmente campesina que, en la fecha de su establecimiento era una de las zonas menos desarrolladas de la República de Croacia. Hoy día, ocupa un lugar entre las de desarrollo medio. La influencia ejercida por este complejo sobre el desarrollo económico del municipio de Koprivnica se puede ver, entre otras cosas, por el aumento de su contribución al producto bruto del municipio: del 25,4% en 1970 al 46,0% en 1978. Ese aumento ha ido acompañado de cambios notables en la composición social de la población. Según el censo de 1961, el 62,7% de los habitantes se dedicaban a trabajos agrícolas, frente al 32,3% en 1979. En el mismo período, el volumen de la producción agrícola creció a un ritmo anual del 6,3% por término medio. En ese período se inició un aumento continuo e importante de los excedentes agrícolas, como puede verse en los datos sobre las compras de productos agrícolas a los campesinos hechas por Podravka, que aumentaron a un promedio anual del 10,2%.

Podravka ha pasado en su desarrollo por una serie de fases características. En los primeros años (1946-1957) no consiguió grandes éxitos; contaba con un promedio de unos 200 trabajadores. En esa época, la producción se limitaba a la transformación de frutas y verduras (varias clases de mermeladas, frutas en conserva, etc.) a base del suministro de las materias primas locales. La abolición de la dirección centralizada de la economía y la introducción de la autogestión de los trabajadores a principios del decenio de 1950 suscitó nuevos incentivos e iniciativas para el desarrollo posterior.

Se basaba ese método en un buen conocimiento de las posibilidades de desarrollo de la agricultura local, en el empleo de los excedentes de mano de obra agrícola y en las posibilidades de comercialización interior.

Durante ese período se pusieron también en marcha nuevas cadenas de producción con la esperanza de aprovechar mejor la propia capacidad de

producción y de sacar productos que tuviesen aceptación en el mercado interior. En 1957 se inició la producción de sopas concentradas y de aditivos alimentarios; más tarde se vio lo acertada que había sido esa medida. La producción de sopas concentradas y de aditivos alimentarios empezó a crecer a un ritmo rápido merced a unas técnicas de elaboración ideadas por los propios expertos de Podravka y al gran potencial de demanda del mercado yugoslavo, marcando así un punto de inflexión para el ulterior desarrollo de Podravka. De esa forma, en diez años (1957-1967), la producción de sopas concentradas pasó de 47 toneladas a 2.810 toneladas, y la de aditivos alimentarios de 0,6 toneladas en 1959 a 2.356 toneladas en 1967 (cuadro 1). Al final de ese período, Podravka satisfacía aproximadamente el 80% de la demanda total de sopas concentradas de Yugoslavia. El éxito alcanzado en la venta de sopas concentradas y de aditivos de alimentos acarrió una mayor demanda de otros productos de Podravka y un aumento relativamente rápido de su producción. Esa expansión de la producción fue acompañada de un incremento correspondiente del empleo: de 1957 a 1967 el número de empleados de Podravka pasó de 285 a 1.750 (cuadro 2).

Desde 1967, el desarrollo de Podravka se ha caracterizado por las grandes inversiones y por la fusión con empresas similares de otras regiones de Yugoslavia. La integración, en 1972, en las explotaciones agrícolas socializadas del municipio de Koprivnica fue un paso importante para tener asegurado un mejor suministro de materias primas. A partir de 1967 se añadieron varios productos nuevos e importantes. A principios del decenio de 1970 se construyeron un matadero moderno (con capacidad anual para 60.000 cabezas de ganado), un frigorífico y una fábrica de enlatado de carne (con una capacidad anual de 13.500 toneladas). Al mismo tiempo, se puso en marcha una fábrica de productos farmacéuticos y químicos, basada en la utilización de subproductos del matadero (sangre animal, etc.) y se inició la producción de bebidas alcohólicas y no alcohólicas (aguas minerales, zumos de frutas, licores, cerveza), de alimentos para niños, de levaduras (productos para la fermentación), dulces, etc. En 1974, Podravka tenía 3.705 empleados y produjo 158.852 toneladas de artículos diversos.

Durante el último decenio, ha proseguido la expansión de todas las cadenas de producción mencionadas. En 1980, Podravka tenía 7.500 empleados y produjo unas 270.000 toneladas de artículos diversos.

Cuadro 1
Producción de 1957 a 1967
(en toneladas)

Producto	1957	1962	1967
Sopas concentradas	47	2.057	2.810
Aditivos alimentarios	-	117	2.356
Mermeladas	1.141	2.032	6.926
Jaleas	102	302	257
Hortalizas en vinagreta	113	534	2.304
Productos cárnicos enlatados	0,3	985	1.918
Carne fresca	-	270	1.541
Total ^{*/}	2.117	7.275	24.088

^{*/} Los totales no concuerdan completamente porque se han omitido algunos productos de menor importancia.

Cuadro 2
Indices básicos del desarrollo, 1967-1979^{*/}

Año	Ingresos (en millones de dólares)	Número de trabajadores	Ingresos por trabajador
1967	3,2	1.750	1.800
1969	5,6	1.899	2.900
1971	8,0	2.577	3.100
1973	14,7	3.017	4.900
1975	27,6	3.754	7.400
1977	51,2	4.971	10.300
1979	80,0	6.330	12.600

^{*/} Tipos de cambio: Hasta 1970 \$1 = 12,5 dinares.
En 1971 \$1 = 15,0 dinares.
De 1972 a 1978 \$1 = 17,0 dinares.
En 1979 \$1 = 19,0 dinares.

El mismo período se caracterizó por un notable aumento de las exportaciones. Los artículos principales fueron las sopas y los aditivos alimentarios, la carne fresca y los productos cárnicos enlatados, los alimentos para niños, la cerveza, etc. El resultado ha sido que Podravka ha ido reduciendo su balanza negativa de pagos y se espera que alcance una balanza positiva a principios del decenio de 1980.

Podravka produce hoy unos 600 artículos alimentarios diversos y unos 300 artículos farmacéuticos y químicos distintos. Como resultado de esta expansión constante, Podravka ha llegado ahora a ser una de las grandes empresas yugoslavas: por lo que se refiere a los ingresos brutos en 1970 ocupó el lugar 91 en Yugoslavia, y en 1979 pasó a ocupar el lugar 25.

Podravka tiene actualmente cuarenta fábricas. Hay servicios de la organización que también desempeñan un papel importante en la producción y en la comercialización, como por ejemplo, el centro de planificación y desarrollo, el instituto de investigaciones, el centro de comercialización, el centro para la cooperación con los agricultores, el centro para la cooperación con países extranjeros, etc., que cuentan todos con equipos de especialistas y expertos.

2. SUMINISTRO DE MATERIAS PRIMAS

Al principio del desarrollo de Podravka, la producción agrícola de los alrededores atendía principalmente las necesidades de la población agrícola local. Los excedentes agrícolas eran escasos y consistían sobre todo en ganado. La influencia de Podravka en la transformación de la producción agrícola se ha puesto de manifiesto en varios aspectos; una mayor productividad de los agricultores, un incremento de los excedentes agrícolas y la adaptación de la estructura de la producción agrícola a las necesidades de la elaboración industrial. Esta influencia ha sido particularmente notable en los alrededores inmediatos de Podravka. Pero, como esta región sólo proporciona una quinta parte de sus necesidades de materias primas, Podravka ejerce también una influencia beneficiosa para el desarrollo de la agricultura en un ámbito nacional más amplio. Así, por ejemplo, Podravka ha iniciado el cultivo de tomates en la región mediterránea de Istria y en Macedonia, en cooperación con los agricultores, y la producción de cebada para cerveza en Voivodina, etc. Más cerca de su emplazamiento,

Podravka ha contribuido a una expansión considerable de algunos sectores de la producción, especialmente del engorde de ganado (para atender el 50% de las necesidades de sus mataderos), del cultivo de cereales (cerca del 55% de las necesidades de elaboración de granos), y de la elaboración de verduras (cerca del 30% de las necesidades).

En su zona de influencia directa, Podravka obtiene parte de las materias primas que necesita de sus explotaciones agrícolas propias, pero la mayor parte proviene de la cooperación con los agricultores. Huelga decir que la producción de las explotaciones agrícolas propias de Podravka está directamente vinculada a sus necesidades industriales. En consecuencia, esas explotaciones (que representan alrededor de 3.600 hectáreas, o un 8% del total de las tierras de labor del término municipal de Koprivnica) están dedicadas básicamente a cultivos que van a ser objeto de elaboración industrial (por ejemplo cebadas cerveceras, chirivía, guisantes, semillas de colza, remolacha azucarera, etc.). Véase el cuadro 3.

En las explotaciones agrícolas, que constituyen aproximadamente el 96% de las tierras cultivables del término municipal de Koprivnica, el maíz se ha convertido casi en el único cultivo: se calcula que en 1980 se sembraron de maíz unas 17.000 hectáreas mientras que el trigo se "redujo" a unas 6.100 hectáreas, lo que representa un cambio enorme, comparado con años anteriores. En parte, ese cambio se debe al bajo precio que ha alcanzado el trigo en los últimos años, pero sobre todo a la rapidez con que se ha desarrollado la industria cárnica de Podravka, que necesita cantidades mayores de maíz.

A causa de esto, hoy día los agricultores prácticamente no venden maíz sino que lo ensilan como forraje (Podravka da a los agricultores las instrucciones necesarias y concede créditos a ese fin). Por la misma razón, además de ese importante cambio en los tipos de cosechas, es cada vez mayor la superficie que se dedica a trébol y a otros pastos. En cuanto al resto de la agricultura y la horticultura de tipo industrial, sólo en los tres últimos años se han construido invernaderos en el municipio de Koprivnica, al tiempo que se registraba un resurgimiento de la fruticultura y de la viticultura. En 1980, los establecimientos propios de Podravka que se ocupan de los suministros agrícolas han vendido 65.000 semillas de vid, frente a sólo 5.000 en 1975, y 6.500 semillas de frutales, frente a 1.200 en 1975. El número de tractores en el término de Koprivnica se multiplicó por más de ocho

Cuadro 3

Superficie cultivada y rendimiento de las principales cosechas de las tierras de Podravka y de las explotaciones agrícolas del término municipal de Koprivnica en 1971-1979, con las estimaciones para 1980

		1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	Estimaciones para 1980
1. Producción propia de Podravka											
Trigo	Superficie: hectáreas	-	1.230	1.191	915	853	959	897	919	880	915
	Rendimiento: 100 kg por hectárea	-	-	-	46,6	39,1	49,7	44,6	43,7	40,7	
Maíz	Superficie: hectáreas	-	1.340	1.476	1.683	1.764	1.585	910	770	1.301	938
	Rendimiento: 100 kg por hectárea	-	-	-	57,2	47,5	50,4	46,7	60,6	59,7	
Cebada cervecera:	Superficie: hectáreas	-	-	-	-	-	300	249	164	44	122
Avena	Superficie: hectáreas	-	-	-	-	-	7	20	41	45	60
Remolacha azucarera	Superficie: hectáreas	-	-	-	-	-	-	-	20	59	150
Semillas de colza	Superficie: hectáreas	-	-	6	-	-	-	351	495	450	520
Chirivía	Superficie: hectáreas	-	-	-	10	12	13	94	50	50	100
Soja	Superficie: hectáreas	-	-	53	25	5	5	-	-	-	-
Guisantes	Superficie: hectáreas	-	-	-	-	-	-	92	112	77	158
Legumbres, pastos	Superficie: hectáreas	-	-	-	-	72	17	22	44	34	34
2. Producción en cooperación con los agricultores											
Trigo	Superficie: hectáreas	10.128	8.880	11.248	11.950	9.924	9.525	9.625	9.860	7.120	6.100
	Rendimiento: 100 kg por hectárea	32,2	13,6	30,6	34,6	31,7	31,0	34,0	30,0	38,1	
Maíz	Superficie: hectáreas	12.232	10.831	11.895	11.665	11.962	13.657	13.509	13.905	15.302	17.000
	Rendimiento: 100 kg por hectárea	28,7	32,4	36,5	35,8	40,3	40,7	47,9	46,0	46,1	

en los últimos diez años, alcanzando una cifra de unos 3.500 en 1979. También se ha incrementado el número de otros aperos y máquinas agrícolas.

El aumento de la producción de ganado vacuno para el mercado guarda relación con la reciente creación de complejos cárnicos, mataderos e instalaciones de elaboración que estimulan esta actividad ganadera. La agricultura se orienta también hacia los cultivos que necesitan los ganaderos. Su producción se ve estimulada gracias al maíz ensilado, los forrajes y las compras continuas y aseguradas de leche. En la actualidad en el término municipal funcionan 63 centros de recogida de leche. Los precios relativamente inestables del ganado dificultan un mayor incremento de la producción ganadera y de ahí que siga habiendo fluctuaciones cíclicas muy acusadas en la cría de ganado, dificultades para incrementar la producción de piensos por la limitación reglamentaria a diez hectáreas del tamaño de las explotaciones privadas, falta de mano de obra, etc. Dado que en 1979 se sacrificaron más de 45.000 cabezas de ganado en los mataderos de Podravka, se comprende el gran interés de la industria local por incrementar la producción de ganado en la región. En 1971, se sacrificaron algo más de 17.000 reses.

Es evidente que se puede incrementar la producción agropecuaria, sobre todo en las explotaciones privadas, puesto que éstas representan la casi totalidad de las tierras de labor de la región. Sus propias tierras han experimentado ya un progreso envidiable, por lo que Podravka presta particular atención al desarrollo sistemático de la cooperación con los campesinos. Esos arreglos se basan sobre todo en contratos mutuos de producción que garantizan ésta asegurando la comercialización y proporcionan a la industria las materias primas que necesita.

Además, los agricultores cooperadores tienen parte en la distribución de los ingresos excedentarios y son miembros de los órganos de autogestión de Podravka, lo que significa que deciden conjuntamente acerca de los diversos problemas de producción y de las cuestiones relativas a la obtención y la distribución de los ingresos.

El nivel inferior de este tipo de cooperación lo representan los contratos que estipulan el pago por adelantado de la producción: los agricultores reciben anticipos en metálico o en forraje, o en forma de préstamos para la construcción de edificios agrícolas y la compra de equipo mecanizado; a cambio de eso, dan una contraprestación congruente en

forma de ganado o de productos del campo. Pero cada vez es mayor el número de contratos en los que se prevén vínculos más estrechos entre los agricultores y Podravka, especialmente en lo que se refiere a la cría de ganado, aspecto éste en el que Podravka, mediante contrato, suministra prácticamente todo, excepto las instalaciones (los establos) y el trabajo. En otras palabras, los agricultores realizan los trabajos y proporcionan los establos y Podravka aporta los terneros lechales y los lechoncillos, los piensos, la inspección veterinaria y la capacitación profesional de los ganaderos, al tiempo que garantiza los precios de compra y compra los animales en las condiciones estipuladas en el contrato. Todos esos extremos figuran en los contratos establecidos entre Podravka y los agricultores cooperadores. Si los agricultores así lo desean, en los contratos se pueden estipular algunos de esos extremos solamente (el contrato puede referirse, por ejemplo, al suministro de piensos o a la compra de animales cebados únicamente, etc.) Ultimamente ha habido casos de establecimiento de relaciones laborales continuas entre los criadores de ganado y Podravka para el suministro de servicios de cría y engorde de ganado (los agricultores conservan la posesión de la tierra).

Además, en cooperación con el banco de Podravka (Banco de Podravina) en Koprivnica (del que es su principal cliente), Podravka hace préstamos a los agricultores en condiciones ventajosas (a tipos de interés bajo, al 6%) para la construcción de edificios y la adquisición de equipo agrícola. Recientemente, Podravka ha concedido también subvenciones a sus asociados para la compra de los carburantes de la maquinaria agrícola y ha organizado seminarios durante los meses de invierno a fin de adiestrarlos en diversas labores del campo. Algunos de los principales y más activos agricultores cooperadores perciben unos ingresos iguales o superiores a los de un obrero industrial especializado. Pero no es esa la única fuente de ingresos que tienen, puesto que esos agricultores también pueden disponer de otros excedentes comercializables o pueden producir diversas cantidades de alimentos para su propio consumo.

Por medio de esa cooperación, algunos agricultores han podido alcanzar un nivel tecnológico relativamente alto en la producción ganadera y ese ejemplo ha servido también para estimular el desarrollo entre otros agricultores.

Los contratos entre Podravka y los agricultores pueden ser a corto plazo, por ejemplo de un año, o a largo plazo hasta de cinco años o más. En virtud de esos contratos, sobre todo cuando los agricultores sólo aportan su trabajo, como ocurre con el engorde de ganado vacuno, todo lo demás lo proporciona Podravka. A los agricultores se les garantiza un precio que les da seguridad y les pone a cubierto de las fluctuaciones del mercado, lo que asegura una continuidad en los suministros de ganado vacuno. Los agricultores cooperadores también pueden reembolsar los préstamos concedidos por Podravka suministrando productos. Además, en cooperación con los bancos, Podravka concede a los agricultores préstamos en condiciones muy favorables para la construcción de edificaciones agrícolas y la compra de equipo. Durante los diez últimos años, el número de agricultores del término de Koprivnica, incluidos algunos procedentes de otros municipios, se ha estabilizado alrededor de los 3.000 ó 3.500, pero su producción va en aumento y mejora constantemente (véanse los cuadros 4 y 5).

Los suministros de materias primas de otras fuentes para los establecimientos industriales adoptan formas muy diversas y complejas, si bien en los últimos años se han ido organizando y haciendo más seguros. Podravka sólo importa pequeñas cantidades de materias primas, algo más del 6% de sus necesidades, razón por la cual lleva muchos años tratando de establecer y mejorar las relaciones comerciales con la mayoría de las zonas agrícolas de Yugoslavia.

Con la mayoría de los proveedores de materias primas Podravka tiene contratos a largo plazo de mucha más amplitud que los simples contratos de compraventa. Además de las disposiciones relativas a las condiciones y modalidades de entrega de las materias primas agrícolas, en esos contratos figuran también otras cláusulas como las que prevén la cooperación en materia de planificación, financiación, capacitación de personal etc. En este sentido, Podravka coopera hoy día con más de 600 productores de diversas regiones de Yugoslavia.

Gracias a una política de vinculación a largo plazo con los productores de materias primas y sus establecimientos de elaboración, Podravka promueve directamente el desarrollo de la producción agrícola y de ramas similares en diversas partes del país.

Cuadro 4

Volumen de las inversiones realizadas por Podravka en cooperación
con los agricultores, valor de la producción comparada a
los agricultores, en millones de dinares, y número
de agricultores cooperadores, 1971-1979

	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Volumen de las inversiones	44,9	55,7	70,6	84,9	85,1	109,7	147,1	234,2	280,1
Valor de la producción	70,0	85,3	101,0	108,3	128,7	194,2	263,7	279,5	421,9
Número de agricultores cooperadores	4.321	4.201	3.970	3.621	4.120	3.572	3.473	3.370	3.321

Cuadro 5

Producción ganadera y suministros de leche de las propiedades
de Podravka y como resultado de la cooperación con los
agricultores mediante su centro de organización.
Podravka-Kooperacija, 1972-1979

	Novillas y otras reses para el mercado				Suministro de leche en millones de litros	Cría de cerdos en cooperación	
	<u>Producción propia</u>		<u>En cooperación</u>			N° de cabezas	Toneladas
	N° de cabezas	Toneladas	N° de cabezas	Toneladas			
1972	2.723	1.132	12.345	2.590	2,9	42.640	4.308
1973	2.324	933	16.375	4.438	4,9	33.392	3.355
1974	2.118	855	14.430	3.619	6,3	41.265	4.283
1975	4.173	1.767	14.960	4.812	8,8	38.429	3.994
1976	4.664	1.930	14.800	4.820	10,5	40.264	4.055
1977	3.203	1.391	14.230	3.842	13,1	53.912	5.452
1978	3.466	1.538	14.560	3.902	12,8	44.498	4.515
1979	3.120	1.418	14.872	4.910	14,1	62.041	6.448

3. SELECCION DE TECNOLOGIA PARA LA PRODUCCION DE ALIMENTOS

La producción de Podravka que, en sus comienzos, después de la segunda guerra mundial, se limitaba a mermeladas, compotas y hortalizas en vinagreta, se ha ampliado considerablemente y ahora comprende unos 800 productos alimenticios, farmacéuticos y químicos diferentes. Cada año se invierten grandes cantidades de recursos y de esfuerzos para obtener nuevos productos, al tiempo que se trata de combinar la investigación científica con la práctica del modo más eficaz posible. Aproximadamente el 5,5% de los ingresos anuales de Podravka se dedican a actividades de investigación.

En los últimos años se han tomado medidas para montar una industria a base de los subproductos. En el nuevo complejo de la zona industrial de Koprivnica se están construyendo fábricas para la transformación de lo que hasta ahora habían sido desechos, sobre todo los procedentes de la industria cárnica. Lo que se persigue es aprovechar totalmente materiales tales como los desperdicios de matadero. Así, por ejemplo, se ha construido un gran establecimiento farmacéutico junto a los mataderos que transformará la sangre y los desperdicios en toda una serie de productos para la medicina humana y veterinaria así como en alimentos para animales. Ya se ha empezado a producir forraje con las basuras domésticas del municipio y con los residuos de elaboración de la cerveza.

Durante muchos años Podravka se ha ocupado sobre todo de la buena calidad, llevando a cabo continuamente investigaciones para obtener tecnologías y productos nuevos, bien en su propio instituto de investigaciones o en cooperación con sus colaboradores del país o extranjeros.

Ya en 1950 se estableció un laboratorio, relativamente bien equipado que, además de la inspección cotidiana de calidad, llevaba a cabo investigaciones para obtener nuevos productos. En 1963 se reconstruyó y amplió considerablemente ese laboratorio, proporcionando una base para la creación por separado, en 1972, de un instituto, el Instituto de Podravka, que luego se volvió a ampliar en 1976. Hoy día, un equipo de especialistas experimentados se encarga de la inspección de calidad, de sacar nuevos productos y de mejorar los existentes. El Instituto emplea a cerca de 100 funcionarios, con elevadas calificaciones, tales como ingenieros y farmacéuticos graduados.

El personal del Instituto, bien basándose en su propia experiencia o en cooperación con empresas e institutos locales y extranjeros, propone la

introducción de nuevos productos y, después del estudio del mercado que llevan a cabo los equipos encargados de la comercialización y de la promoción de ventas, se decide si determinado producto se fabrica o no. En el cuadro 6 se muestran los productos nuevos y las innovaciones aparecidos entre 1971 y 1979.

A principios de los años 70 se comprobó que en el mercado local no había alimentos para niños, aunque se disponía de materias primas para su producción. Después de minuciosos estudios se compró una licencia de fórmulas de alimentos para niños que pronto obtuvieron gran éxito. Podravka exporta ahora alimentos para niños a diversos países. Un ejemplo similar lo constituye la levadura (seca, de bodega y de panadería), cuya producción se inició en 1979. Las investigaciones mostraron que el grueso de la demanda de levadura se atendía mediante importaciones; sin embargo, no lejos de una refinería de azúcar había cantidades suficientes de las materias primas necesarias, es decir, melazas. Parece que esto también ha tenido éxito.

Cuadro 6

Productos nuevos, innovaciones y formas nuevas de presentación de los productos en el período 1971-1979

	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979/80
Productos nuevos	6	8	11	12	27	24	32	72	85
Innovaciones	-	11	-	3	2	-	-	3	7
Nuevas formas de presentación	12	3	12	18	10	11	13	13	-
Total	18	21	23	33	39	35	45	88	92

El desarrollo de Podravka se ha orientado sobre todo a satisfacer las necesidades del mercado yugoslavo. Este complejo agroindustrial no ha obtenido hasta estos últimos años beneficios importantes de la exportación, hasta cierto punto a causa de una saturación parcial del mercado interior y debido también a la creciente necesidad de divisas. Los productos que exporta Podravka se hacen casi exclusivamente a base de materias primas del país.

Actualmente, se tiene en cuenta la exportación sobre todo para ampliar la producción de los artículos que se venden bien en los mercados extranjeros: los aditivos alimentarios, los productos cárnicos, enlatados, etc. Al mismo

tiempo, se están preparando amplios programas en los que se dará prioridad al perfeccionamiento de los productos existentes o a la fabricación de productos totalmente nuevos para los mercados extranjeros. La exportación está en gran parte orientada hacia los países desarrollados de Europa occidental, que absorbe el 80% aproximadamente de la cantidad total, si bien se están tomando ahora medidas para prestar mayor atención a los países del tercer mundo.

Setenta expertos organizados en equipos que se ocupan de economía, psicología, etc., llevan a cabo la investigación del mercado interior, analizan los datos estadísticos disponibles, llevan a cabo encuestas independientes y entrevistan a productores en gran escala evaluando las posibilidades de comercialización. Además, un equipo de unas 20 personas visita los centros de consumo de toda Yugoslavia y organiza degustaciones de los productos de Podravka. También se tienen en cuenta los resultados de esas degustaciones al analizar las posibilidades de comercialización.

Más del 60% de todos los productos que Podravka fabrica y comercializa actualmente son resultado de las investigaciones de la propia empresa. Podravka también ha empezado a vender su propia tecnología a otras empresas, tanto del país como del extranjero. Además, Podravka coopera mediante contratos a largo plazo con numerosas universidades e institutos para buscar solución a diversos problemas tecnológicos y técnicos, especialmente con las Facultades de Tecnología, Agricultura, Veterinaria, Ingeniería Mecánica, Farmacia y Económicas, de Zagreb, con las Facultades de Agricultura de Novi Sad y de Belgrado, con el Instituto de Tecnología de los Productos Animales, con el Ministerio de Salud de la República, con el Instituto de la Diabetes, el Instituto de Economía, el Instituto de Fiscalización de Drogas, el Instituto de Tecnología de los Alimentos, todos ellos en Zagreb, así como con el Ministerio de Sanidad de la República y el Instituto de Fiscalización de Drogas de Belgrado, y otros institutos de todo el país.

De 1957 data la estrecha cooperación con empresas extranjeras, que ha pasado de los habituales acuerdos de licencia a una amplia cooperación comercial y técnica. Podravka ha cooperado a lo largo de veinte años con más de 30 de las empresas más famosas de productos alimenticios y farmacéuticos de Europa, Estados Unidos y Japón, especialmente con Aji-no-moto, en 1957. Dr. Oetker en 1967, Dr. Ritter en 1968, Mautner-Markhoff en 1968, Jacobs en 1968, Nestlé en 1969, Tuborg en 1970 y FFF en 1972. Esa cooperación se refiere

sobre todo a las licencias de ciertos productos tales como las sopas Maggi, la cerveza Tuborg, los productos en polvo del Dr. Oetker, el café Jacobs, la mostaza Mautner-Markhoff, etc., pero abarca asimismo a los intercambios y la capacitación de expertos, la investigación conjunta, los intercambios de información sobre una amplia gama de materias tecnológicas y comerciales, las inversiones conjuntas en nuevos medios de producción, las empresas mixtas, etc. Por ejemplo, en 1979 se firmó un contrato con la empresa japonesa Aji-no-moto para la construcción de una gran fábrica de glutamato en Koprivnica que será no sólo la primera instalación de ese tipo en Yugoslavia, sino en Europa.

No cabe duda de que los contratos de licencias, independientemente de lo que contribuyan a la introducción de tecnología moderna, contienen elementos que limitan el desarrollo, puesto que en la mayoría de los casos abarcan una gama completa de cláusulas restrictivas, especialmente en lo que se refiere a las exportaciones. Además, la mayoría de las empresas que venden licencias tratan de conseguir el precio más alto posible. Por todo ello, antes de comprar una licencia hay que tomar toda clase de precauciones especialmente en lo que se refiere a la provisión de expertos. Además, para aprovechar al máximo los contratos de licencia es esencial obligar al licenciante a tener siempre a su socio al corriente de todos los adelantos que se produzcan en el sector de que se trate, durante la duración del contrato. La adquisición de licencias en esas condiciones ha ayudado a los expertos de Podravka a estar al tanto de los procesos tecnológicos de las empresas extranjeras y a utilizar una amplia gama de información relativa a los nuevos adelantos de la industria alimentaria europea y mundial. Como resultado de ello, en los laboratorios de Podravka se siguen desarrollando todas las licencias y en algunos casos, las soluciones de Podravka han sobrepasado a las de sus asociados.

Esta intensa investigación y la vinculación del "know-how" con la práctica, así como la atención que se presta al mercado han hecho que los productos de Podravka obtengan, tanto en Yugoslavia como en el extranjero, numerosos premios y galardones por su nivel constante de elevada calidad. En lo que respecta a la introducción de tecnologías nuevas, se ha prestado atención especial a la protección del medio ambiente. Es necesario hacerlo porque las instalaciones y las fábricas de Podravka pueden ser muy contaminadoras del ambiente, especialmente las industrias cárnicas, farmacéuticas y químicas. Los considerables esfuerzos hechos en cuanto a instalaciones de depuración de

aguas y el cuidado excepcional que se ha puesto en mejorar las condiciones del trabajo y en humanizar los lugares donde se desarrolla han hecho que Podravka obtenga los más altos galardones yugoslavos y croatas, entre ellos la medalla de plata del Instituto Yugoslavo para la Protección y Mejora del Medio Ambiente, concedida en 1979.

Podravka ha obtenido también resultados en sus esfuerzos por llegar a ser una industria sin desechos. Por ejemplo, se transforman y utilizan todos los desechos de la industria cárnica (especialmente en las instalaciones de transformación de sangre de animales y en la fábrica de productos farmacéuticos), lo mismo que se hace con los residuos de la elaboración de cerveza, los subproductos de la elaboración de extracto de carne, del café y de otros artículos.

4. IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE VENTAS Y DE LA COMERCIALIZACION

Al tiempo que creaba nuevas cadenas de producción y que investigaba nuevos productos y tecnologías, Podravka ha hecho todo lo posible por desarrollar la nueva labor de comercialización, adaptada a las condiciones del mercado yugoslavo. De acuerdo con sus objetivos, ha creado servicios especializados para llevar a cabo la investigación del mercado y la promoción de las ventas, establecer nuevos programas de comercialización, realizar publicidad de tipo económico, promover la educación del consumidor a lo largo del país, establecer una red de almacenes con mercancías propias y en consignación, y organizar el transporte por su propia cuenta, estableciendo una red de oficinas y agencias de representación. Uno solo de sus servicios orgánicos especiales, RO Podravka-Trgovina, de carácter comercial, emplea a más de 800 expertos y a otro personal cuya función básica es investigar, promover y fomentar los contactos con el mercado yugoslavo.

En la actualidad, los productos de Podravka llegan al mercado yugoslavo por tres redes principales de distribución. En primer lugar, hay un servicio para la venta de alimentos. En segundo lugar, un servicio para la venta de bebidas. En tercer lugar, un servicio para la venta de productos farmacéuticos y químicos. Cada una de estas redes está organizada a su manera, según la clase de productos que vende y quiénes sean sus consumidores. La red de distribución para la venta de alimentos tiene oficinas centrales de representación en Belgrado, Ljubljana, Sarajevo, Skopje y Zagreb, que emplean a un

gran número de expertos y que efectúan la distribución por una zona muy amplia, siguiendo las instrucciones del jefe de la oficina de Provincia, al que se consulta. Existen también oficinas regionales de representación en Koprivnica, Kragujevac, Nis, Novi Becej, Osijek, Rijeka, Sisak y Split. Además, la totalidad del territorio yugoslavo está dividida en sectores a cargo de equipos de vendedores y especialistas experimentados que organizan degustaciones de los productos en tiendas, escuelas, empresas, etc.

Además, Podravka ha invertido durante muchos años grandes sumas en la construcción de almacenes de distribución propios por todo el país, con objeto de acelerar el suministro de las mercancías a los compradores. Tiene grandes almacenes propios de distribución en Koprivnica, Nis, Rijeka, Skopje, Umag y Zagreb. También los utiliza almacenes de otras empresas en Bar, Dubrovnik, Grosuplje, Kragujevac, Maribor, Novi Becej, Sarajevo y Split. Todos esos almacenes son abastecidos con mercancías procedentes del gran almacén central de Koprivnica. En 1979, Podravka hizo llegar al mercado yugoslavo, a través de sus almacenes, el 49,6% de sus mercancías, y el resto fue distribuido pasando por almacenes de consignación a cargo de otras empresas. Los servicios de éstas son bastante caros; sus precios representan por término medio del 4 al 4,5% del valor de las mercancías. Dada la importancia que tiene un buen servicio de transporte de las mercancías, Podravka ha hecho inversiones durante años, hasta lograr tener su servicio propio, integrado ahora por casi 400 unidades. A pesar de ese elevado número de vehículos, los transportes que Podravka realiza en el mercado yugoslavo por su propia cuenta representan sólo el 29% aproximadamente del total de mercancías que vende. El 52% lo llevan otros transportes y el 19% restante va en ferrocarril. El porcentaje de mercancías transportadas por ferrocarril ha aumentado con el tendido de vías de conexión con las fábricas.

Como resultado de los continuos esfuerzos realizados durante 20 años para ampliar las operaciones de comercialización de un mayor sentido de los negocios en cuanto a lo que el mercado requiere, Podravka tiene en Yugoslavia la reputación de ser un modelo de red eficaz de comercialización y distribución. Además de los galardones locales, Podravka fue la primera empresa de un país socialista que recibió el premio de los Estados Unidos "TOP 20", otorgado por la "Sales and Marketing Executives International", de Nueva York, en 1968. En 1977, Podravka obtuvo el premio nacional "Mercurio de oro".

5. FINANCIACION

La provisión de recursos financieros, tales como créditos a largo y corto plazo, y la circulación de los fondos dentro de los servicios orgánicos y entre ellos han sido y siguen siendo un objetivo importante de los economistas y expertos financieros de Podravka. Al principio llevaban a cabo esa labor, en gran parte, los servicios de contabilidad, en colaboración con el banco local. Pero pronto se vio que la circulación monetaria debía tener una base distinta y más funcional, debido a su gran importancia para el desarrollo de la empresa en general. Por este motivo, en 1971 Podravka estableció su propio banco interno para enlazar con otros bancos y asegurar un sistema perfeccionado de distribución de recursos y de circulación interna del dinero dentro de la propia empresa, mediante arreglos circunstanciados de autogestión fundados en el principio de solidaridad entre los distintos servicios de Podravka.

Hasta hace 10 años era difícil obtener créditos suficientes para los aumentos de capital y la expansión de los negocios constituía un grave problema. Podravka no estaba incluida en los planes generales de desarrollo de Yugoslavia y se vio forzada a depender sobre todo de sus propios recursos de capital. Desde el principio, pese a innumerables dificultades, los recursos disponibles se utilizaron en gran parte con tres fines principales: a) contar con una base de materias primas; b) ampliar las instalaciones existentes y construir otras nuevas; c) promocionar las ventas. Se hicieron además inversiones considerables para mejorar el nivel de vida de sus empleados, la infraestructura municipal, etc.

Desde 1972, Podravka está invirtiendo, de manera sistemática, sumas considerables en grandes proyectos de aprovechamiento de tierras en sus granjas, poniendo en cultivo por métodos modernos más de 300 hectáreas de tierras anteriormente menos fértiles. El resultado ha sido que no sólo aumentaron los rendimientos sino que las tierras puestas en explotación han hecho que resulten posibles otros cultivos susceptibles de elaboración industrial.

Al mismo tiempo se destinaron grandes sumas a la instalación y construcción de edificaciones agrícolas en granjas privadas y para dotarlas de equipo, tanto en las zonas donde funcionan instalaciones industriales de Podravka como en otras partes. Esos gastos han permitido aumentar el rendimiento de las cosechas, mejorar la producción ganadera y pasar a cultivos que constituyen materias primas indispensables para uso industrial.

Podravka invierte cantidades excepcionalmente grandes de fondos en su capacidad de fabricación, incluso en el aprovechamiento de tierras en las propiedades que tiene. A este respecto, Podravka figura entre las empresas más adelantadas de Yugoslavia (véase el cuadro 7). En el activo mercado de capitales de Yugoslavia los intereses de los préstamos son bastante elevados; así pues, Podravka trata de contar ante todo con sus propias fuentes de financiación, aunque en los últimos años ha recurrido algo más a grandes empréstitos bancarios y de otra índole para no demorar la ejecución de programas con perspectivas de beneficios a corto plazo. Desde 1967 a 1979, Podravka financió con los fondos que había ahorrado el 62,6% del total de los recursos invertidos, lo que, para Yugoslavia, representa una cifra elevada. Gracias a esta política hay que pagar menos intereses por las deudas y se pueden hacer nuevos aumentos de capital.

Podravka presta gran atención a la vinculación vertical de la fabricación con el comercio, o sea a la cooperación con numerosas organizaciones comerciales por todo el país; lo mismo puede decirse en cuanto a las relaciones financieras con ellas. Esa cooperación comprende la construcción de instalaciones para las ventas en varios centros de consumo de Yugoslavia y las inversiones en esas instalaciones a base de compartir los beneficios y los riesgos. Esas organizaciones comerciales le aseguran a Podravka las ventas a largo plazo y le permiten cooperar en los estudios de mercados y de promoción de ventas. Se han establecido vínculos de ese tipo, en virtud de arreglos a largo plazo y de acuerdos de autogestión, con grandes almacenes y otras organizaciones comerciales de Belgrado, Kragujevac, Nis, Rijeka, Zagreb y otras grandes ciudades.

A causa del complejo problema del déficit de la balanza de pagos de Yugoslavia, Podravka tropieza también con dificultades importantes para conseguir moneda extranjera, en particular para la adquisición de equipo y para la formación intensiva de proyectos de bienes de capital. Esa es la razón de que, en los últimos años se haya intensificado la tendencia a producir cada vez más artículos para los mercados extranjeros. En estos últimos años la empresa ha multiplicado varias veces sus exportaciones para satisfacer sus necesidades de divisas (véase el cuadro 8). Pese a esos esfuerzos, en 1979 sus necesidades de divisas seguían siendo mayores que el valor de las exportaciones, por lo

Cuadro 7

Desembolsos para inversiones y parte que corresponde a los recursos propios de Podravka, 1967-1980

(Miles de dinares)

Año	Desembolsos	Recursos propios	Porcentaje
1967	10.208	7.150	70,0
1968	20.524	19.100	93,1
1969	26.549	19.300	72,6
1970	82.140	39.259	47,7
1971	65.132	26.005	39,9
1972	63.415	22.496	35,4
1973	124.871	75.120	60,1
1974	127.489	87.072	68,2
1975	181.196	157.636	87,0
1976	277.844	183.489	64,2
1977	268.350	128.540	47,9
1978	593.785	379.100	63,8
1979	753.358	301.343	40,0
1980	712.005	250.000	32,4
(Objetivo previsto)			

que, a partir de 1980 la intensificación de los esfuerzos para fomentar las exportaciones habrá de desempeñar un papel esencial en la expansión ulterior. Con este motivo, en 1978 se creó una organización especial (Podravka Vanjska Trgovina) para el comercio exterior que cuenta con grupos de expertos y un servicio propio de comercialización.

Cuadro 3

Exportaciones desde 1962 a 1979 y objetivo previsto para 1980

Año	Toneladas de mercancías	Valor en miles de dólares
1962	267	89
1963	253	79
1964	1.257	1.000
1965	1.938	1.650
1966	2.365	2.153
1967	2.704	2.657
1968	2.184	2.020
1969	3.080	2.856
1970	4.162	4.179
1971	3.813	4.281
1972	6.629	6.645
1973	6.717	8.285
1974	5.248	6.024
1975	4.601	5.920
1976	14.117	12.194
1977	14.512	13.199
1978	14.030	13.193
1979	19.320	20.150
1980 (objetivo previsto)	28.000	31.000

6. PERSONAL

Para el desarrollo de la empresa constituyó desde los primeros momentos una dificultad estratégica el problema de conseguir un personal con la capacitación necesaria para desempeñar las tareas cada vez más complejas que impone el mundo moderno de los negocios. Desde 1957, una adecuada política de personal ha sido, juntamente con la reestructuración del programa de producción y un desarrollo intensivo del capital, uno de los pilares principales del desarrollo de Podravka. Fue difícil conseguir ese objetivo porque Koprivnica y Prodravina tenían pocos trabajadores industriales calificados, por no decir ninguno, y esa región agrícola, alejada de los centros yugoslavos de enseñanza superior, resultaba poco atractiva para el personal calificado.

Esas dificultades obligaron a seguir una política de personal específica, a base de inversiones relativamente elevadas para la dotación de becas de formación de personal en escuelas secundarias, escuelas superiores y universidades, para el alojamiento del personal calificado mediante construcción intensiva de viviendas y para la atención de su bienestar social y de su nivel de vida. Por último, era indispensable seguir formando personal a base de combinar los estudios con el empleo. Era necesario invertir esfuerzos y recursos considerables para adiestrar a los trabajadores, la mayoría no especializados, que habían abandonado la agricultura, no sólo para trabajar en las cadenas de producción, sino también para realizar operaciones comerciales y otras tareas. Sin embargo, los gastos realizados durante muchos años han estado plenamente justificados, pues Podravka tiene ahora una plantilla de personal con una capacitación relativamente alta, con un nivel de formación superior al de muchas empresas grandes situadas en centros universitarios (véase el cuadro 9).

Desde 1957, Podravka ha crecido rápidamente, no sólo desde el punto de vista de la cantidad total de personal empleado, sino también en cuanto a un cambio radical en su nivel de formación. Eso ha producido cambios demográficos revolucionarios en esta zona agrícola del municipio de Koprivnica. En 1980, uno de cada nueve miembros del personal de Podravka es graduado de enseñanza superior o universitaria, y uno de cada cinco miembros del personal ha cursado estudios de enseñanza media por lo menos. Unos 20 miembros del personal cuentan con títulos de licenciatura y tres tienen el doctorado. Todos esos títulos los han obtenido mientras trabajaban en la empresa.

Cuadro 9

Categoría profesional del personal empleado en Podravka en 1957, 1967 y 1978

Calificación	1957		1967		1978	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Universidad y escuelas especiales	9	3,1	66	3,8	411	7,6
Enseñanza superior	4	1,4	15	0,9	212	3,9
Enseñanza media	21	7,4	250	14,3	1.002	18,3
Enseñanza primaria	12	4,2	60	3,4	153	2,8
Trabajadores muy especializados	7	2,5	78	4,5	282	5,2
Trabajadores especializados	36	12,7	355	20,3	1.167	21,4
Trabajadores semiespecializados	31	10,8	203	11,5	447	8,2
Trabajadores no especializados	165	57,9	723	41,3	1.776	32,6
Total	285	100	1.750	100	5.448	100

Cuadro 10

Becas concedidas por Podravka para la formación de personal por grupos educativos básicos en 1973, 1976 y 1979

Grupo educativo	1973	1976	1979
Enseñanza media	16	32	91
Enseñanza superior	14	48	109
Universidad	15	23	29
Estudios postuniversitarios	13	52	92
Fondos invertidos (millares de dinars)	170	1.470	3.600

Además de conceder becas a un número relativamente grande de alumnos de enseñanza media, sobre todo en el ramo de la alimentación, y a alumnos de los centros de enseñanza superior, escuelas especiales y facultades universitarias (véase el cuadro 10), Podravka organiza cada año varios seminarios y cursos, cursillos para trabajadores no especializados y semiespecializados y cursos de adiestramiento en diversas cuestiones especiales indispensables en la industria, seguridad e higiene industrial, etc. Varios centenares de trabajadores siguen dichos cursos, organizados en cooperación con Koprivnica y con otros centros de enseñanza media y universidades. En 1979, por ejemplo, los siguieron 1.150 empleados.

Podravka destina cada año el 2,2% de sus ingresos totales a dotar becas para estudiantes de diverso grado. También destina sumas considerables para la escolarización y el adiestramiento complementarios de sus trabajadores (en 1979 se asignaron a ese fin un total de 3,6 millones de dinars).

Un factor importante para atraer personal es la preocupación continua por el nivel de vida y el bienestar de los empleados. Se refleja esto, sobre todo en la construcción de viviendas: Podravka tiene en la actualidad más de 500 viviendas y durante 17 años ha financiado la construcción de viviendas privadas en condiciones favorables. Como consecuencia de ello, unos 1.500 empleados de Podravka tienen resuelto el problema de la vivienda. Hoy día no existe ningún empleado con familia y más de cinco años de antigüedad que no haya resuelto su problema de la vivienda. Además, Podravka facilita a su personal comidas de calidad y baratas durante las horas de trabajo, tiene centros propios de vacaciones para sus obreros en la costa y procura satisfacer sus necesidades culturales, educativas, deportivas, recreativas y de otro tipo. Son precisamente los resultados obtenidos en ese terreno los que han hecho que Podravka sea muy conocida en Yugoslavia. Hay que sumar a esto la atmósfera, de relaciones interpersonales, sanas y creativas, existente en la empresa, resultado de la preocupación por el fomento de las relaciones socialistas de autogestión colectiva.

7. FUNCION DEL GOBIERNO EN EL DESARROLLO DE PODRAVKA

Resulta difícil apreciar en términos cuantitativos la función desempeñada por el Gobierno en el desarrollo de Podravka. Se manifiesta de diversas formas, desde los resultados positivos logrados en la cooperación entre Podravka y las regiones y los municipios, sobre todo aquellos en los que se encuentran sus fábricas, hasta la influencia ejercida por las medidas y soluciones económicas y

sociales adoptadas por el sistema federal y de la República. Por formar parte de dicho sistema, Podravka participa también en su perfeccionamiento y desarrollo ulteriores. La influencia de la comunidad yugoslava se refleja ante todo en el sistema de educación gratuita y en la actividad de investigación, cada vez mayor, en instituciones similares, cuyos resultados utiliza en gran medida Podravka en sus actividades y en su desarrollo. A eso debemos añadir los servicios proporcionados por la infraestructura en expansión de los centros de consumo yugoslavos, sobre todo en las ciudades y localidades en que se encuentran las instalaciones de Podravka. La red comercial y la distribución de productos se perfeccionan año tras año, lo que contribuye a la prosperidad cada vez mayor de la empresa. Parte de su capital comercial se invierte en el aumento de su capacidad de fabricación.

Respecto a la compleja cuestión de la función desempeñada por el Gobierno en su desarrollo, Podravka considera de gran importancia, y no sólo en su caso, los problemas de los precios. Al subvencionar la producción de carne y leche, los cereales y otros productos agrícolas, la comunidad ejerce una influencia directa en la estabilidad y prosperidad de esos sectores de la economía. También es notable la influencia de la política de obtención de créditos para la formación de capital y otros proyectos. Los encargados de su ejecución son principalmente los bancos, pero también los comercios de comercio, las comunidades territoriales y otras organizaciones.

En el terreno de las relaciones económicas y sociales, Podravka se esfuerza por ocupar el lugar que le corresponde y, a juzgar por los resultados que ha alcanzado hasta la fecha, sus trabajadores y expertos han conseguido para la empresa una prosperidad envidiable.

