

Pastisseria Ballabriga és una empresa amb una llarga trajectòria —està a punt de celebrar el seu setantè aniversari— i amb un director general —Antoni Ballabriga— molt jove i que encara ho era més quan s'hi va incorporar: “El meu avi va crear l'empresa l'any 1931, el que passa és que aleshores era una pastisseria artesana, de barri, que amb els anys va esdevenir industrial. Va ser el pare qui va estar al capdavant d'aquesta transformació a mitjans dels anys seixanta, i som la tercera generació els qui la tirem endavant en aquests moments.” Pel que fa a la seva joventut en el moment d'entrar a l'empresa com a director general, l'Antoni explica: “L'any 1991 vaig acabar la carrera d'administració d'empreses i em vaig plantejar diverses opcions: l'una era anar a treballar per a alguna casa important, aprendre i desenvolupar-me allà professionalment; l'altra passava per la continuïtat en el negoci familiar. Lamentablement, el fet que el meu pare emmalaltís i morís en 1992 va precipitar les coses.” Així, la família va fer una anàlisi i una valoració de la situació i es va decidir posar l'empresa a mans de l'Antoni i de les seves germanes, Teresa M. i Sandra: “Elles ja feia alguns anys que hi eren i coneixien bé la indústria; jo vaig pensar que valia la pena treballar a llarg termini per la bona marxa de l'empresa que el meu pare havia fet créixer i vaig optar per seguir aquest camí.”

Un traspàs generacional és sempre complicat, i aquest també ho va ser, donades les circumstàncies: “Vam procurar que el canvi fos el menys traumàtic possible i sobretot aconseguir dues coses que són molt difícils, per una banda que l'empresa sigui rendible i, per l'altra, que la família es mantingui unida.” El paper de la mare va ser clau en aquells moments: “En els darrers anys ella no ha estat directament implicada en el negoci, però ha estat un nexe d'unió importantíssim.” El debat sobre el futur de l'empresa familiar catalana continua dins els cercles empresarials del país. L'Antoni està convençut que no hi ha una única solució vàlida per a tothom: “Jo diria que cada empresa és un món diferent i que és difícil plantejar una sortida que englobi tota aquesta diversitat. Penso que cada cas s'ha d'estudiar, perquè és fruit de les circumstàncies històriques en què es troba l'empresa, i crec que aquest ha de ser l'element de partida fonamental.” De totes maneres, afegeix: “És important que hi hagi una sèrie d'elements que ajudin a fer el trànsit generacional de la forma més senzilla possible. El que per a nosaltres ha resultat transcendent ha estat la creació d'òrgans, dotar la indústria d'una estructura que permeti canalitzar els conflictes, ja siguin familiars o empresarials. Així, des de l'any 1992 tenim un consell familiar, que funciona com a Consell d'Administració, i que alhora és un òrgan on es debaten les relacions i interrelacions entre empresa i família.” Segurament, el que també cal és saber deslligar la vida personal i familiar de la professional: “Es tracta que quan entres a l'empresa tinguis clar que allà no ets el germà o la germana, que allà tens un rol de treball que juga un paper important dins la companyia, i que l'has de conservar. Considero que s'ha d'intentar definir què s'espera de cada un dins l'empresa.”

Malgrat que en el seu cas no va ser possible, ell pensa que “caldría que els fills que s'han d'incorporar a l'empresa de la família passessin abans per un període d'aprenentatge fora de l'àmbit familiar.” I conti-

na: “El que és evident és que la formació és important, et dona les eines i el bisturi per discernir després el que és la realitat, perquè aquesta és molt més complexa, o molt més senzilla, de com es veu des de la facultat. Crec que els coneixements teòrics que es reben a les escoles de negocis o a la universitat et permeten analitzar les coses en perspectiva, però posar-te al capdavant de la situació i viure el dia a dia és realment una altra escola, i és fonamental.” Posar-se amb només 23 anys davant una empresa que aleshores tenia trenta treballadors no va ser gens senzill per a l'Antoni: “Per a mi van ser moments difícils. La gent esperava de mi, però també dubtaven, i amb tota la raó del món, de si seria capaç de tirar l'empresa endavant.” Per això, els primers dos anys van ser complicats per aconseguir que tots els objectius es complissin: “Després, però, va començar un període de creixement, i en aquest moment ja som 75 els qui treballem a Pastisseria Ballabriga i hem aconseguit exportar el 50% de la producció a l'estranger.”

El producte estrella de la indústria esmentada són les pastes envasades: “Nosaltres fem el braç de gitano envasat i altres pastissets, amb una vida de sis a set mesos, que es venen a la gran superfície. El cert és que el creixement ha estat espectacular en els últims anys, fins arribar a la situació actual que és una mica més complicada.” I segueix donant-nos-en detalls: “Des del 1992 hem quadruplicat la producció, hem fet una evolució espectacular que ens ha portat a obrir nous mercats i a consolidar els que ja teníem. L'any 1994 fins i tot em van nomenar Jove Empresari de l'Any, perquè les coses ens anaven realment bé.” Però, malgrat aquest èxit, en l'actualitat l'empresa passa per uns moments de dificultats econòmiques que l'Antoni està segur que ben aviat podran solucionar: “Veníem cada vegada més als mercats de l'Est d'Europa, però la caiguda del ruble l'any 1998 ens va perjudicar enormement. Aleshores, vam haver de decidir si ens oblidàvem d'aquells mercats o optàvem per una aposta més agressiva, i ens vam plantejar una inversió industrial a Rússia. Vam avaluar diverses possibilitats i finalment vam arribar a un acord amb la companyia Chupa-Chups per fer una societat mixta, i des del gener de 2000 tenim una fàbrica de pastisseria industrial funcionant a Sant Petersburg.” De totes formes, la modernització de l'empresa ha estat també clau per afrontar el futur amb noves perspectives: “Les inversions en maquinària de primer nivell i en ampliació de les instal·lacions han estat molt importants, penso que eren necessàries si volíem continuar endavant. Era una oportunitat històrica per fer un salt qualitatiu important, i el gener de 1999 ja vam obtenir la certificació ISO 9002.”

Avui, doncs, Pastisseria Ballabriga continua treballant a Sant Pere de Riudebitlles, i ho fa també des de Rússia, un país que li ofereix un mercat fonamental per al futur: “És un procés complicat, però comença a donar els seus fruits. Rússia és un país molt plural i amb unes circumstàncies històriques que han fet que la gent tingui una perspectiva de les coses molt a curt termini, i això condiciona la nostra feina. Tanmateix, parlem de 150 milions d'habitants i és un gran repte que es converteixin en consumidors dels nostres productes.” Amb aquesta il·lusió i seguretat afronta el segle XXI una pastisseria que va néixer als anys trenta i que no ha fet més que créixer amb el pas dels anys.



“La formació és important, dóna les eines i el bisturí per discernir després el que és la realitat, perquè aquesta és de gran complexitat”

Antoni Ballabriga - Sant Pere de Riudebitlles (Alt Penedès)