

IMPACTO DE LA CALIDAD EN LOS NEGOCIOS

Comparación entre Navarra y otras zonas avanzadas del mundo

Consejero de Industria, tecnología, comercio y trabajo del Gobierno de Navarra.

Excmas. e Ilustrísimas Autoridades.

Señoras y Señores buenas tardes.

En primer lugar, quiero en nombre de la Cátedra de Calidad Volkswagen Navarra-Universidad de Navarra, dar nuestra enhorabuena a todas las personas que han logrado para sus organizaciones el reconocimiento por sus mejoras en la gestión. Y aprovecho, también, para agradecer a la Fundación Navarra de la Calidad la invitación a este acto.

Para abordar el tema de esta conferencia, “impacto de la calidad en los negocios: comparación entre Navarra y otras zonas avanzadas del mundo”,

CAMBIO: FLUJO DE INVERSIONES DE ENTRADA

comenzaremos analizando las regiones que han concentrado la mayor parte de las inversiones del mundo y han provocado, un impulso considerable de los negocios y del crecimiento económico.

La zonas que han recibido durante el período 2001-2003 las mayores inversiones netas del mundo, de acuerdo al último informe de inversiones de las Naciones Unidas, son China con 156.000 millones de US\$, Irlanda con 50.500 mill. de US\$ y Brasil con 48.700 mill. de US\$.

CAMBIO: FLUJO DE INVERSIONES DE SALIDA

Las zonas que más han invertido en términos netos en el extranjero son los EEUU con 140.000 mill de US\$, Japón con 77.600 mill. de US\$ y Reino Unido con 54.000 mill. de US\$.

CAMBIO: MAPA

Es necesario destacar, que las inversiones van a regiones muy pobladas como China y Brasil y a regiones con ventajas fiscales importantes, como Irlanda. Además, se ve cómo las inversiones vienen de los países desarrollados, que buscan principalmente remunerar al capital.

Este panorama era radicalmente diferente en el año 2000, donde los principales receptores de inversiones eran los EEUU y Alemania, y los principales inversores Reino Unido y Francia. Este cambio drástico en la política de inversiones, principalmente de las empresas multinacionales, responde a unos factores concretos que intentaremos conocer.

Vamos a continuación a hacer un recorrido por estas regiones, prestando especial atención al crecimiento económico y a las variables del mercado laboral.

CAMBIO: JAPON

Japón: video.

Se trata, sin lugar a dudas, del país que impulsó la gestión de la calidad como una herramienta para la mejora y la competitividad de las empresas. Ya en el año 1951, se introdujo el Premio Deming precursor de los premios Malcolm Baldrige y del premio Europeo. Es el país que más certificaciones medioambientales tiene. Actualmente, su ritmo de crecimiento económico se va recuperando después de un largo período de estancamiento, aun así se ha mantenido como uno de los principales inversores en el mundo.

CAMBIO: CHINA

China: video.

En el año 1991 se introducen una serie normas gubernamentales de calidad. Como consecuencia de ello, es actualmente, el país con más certificaciones ISO 9001, con alrededor de 100.000 empresas. Las implantaciones de calidad se han producido, sobre todo en las empresas con participación privada, con una orientación muy marcada a los procesos productivos.

El caso de China es excepcional, con un crecimiento anual de más del 9%, por 25 años consecutivos, algo sin paralelo en la historia económica mundial. Reúne a un quinto de la población mundial y presenta las mayores oportunidades de consumo en casi todas las industrias. En estos momentos se observa como las multinacionales extranjeras están penetrando en el mercado chino, donde se trabajan más de 2000 horas al año. China no ha aceptado el tratado de Kioto para el control de las emisiones de CO2 a la atmósfera.

CAMBIO: INDIA

India: video.

Su nivel de crecimiento económico es alto, por encima del 5% anual. Su elevada población, con casi 1.000 millones de habitantes, le transforman en un mercado muy interesante. La elevadas tasas de natalidad, le convertirán en el país más poblado del mundo. Además, es el país donde más horas se trabajan al año, pasando las 2.100 horas. Este país que no figura actualmente como uno de los grandes receptores de inversiones, probablemente se transformará en un futuro próximo en uno de los principales receptores de los procesos de deslocalización de empresas de servicios y de innovación. Posee, además de una gran masa de población y crecimiento económico, unas telecomunicaciones avanzadas, un dominio del inglés, una gran cantidad de mano de obra y una visión comercial muy arraigada en su cultura. Todos conocemos las excelentes habilidades comerciales de los ciudadanos de la India.

CAMBIO: ALEMANIA

Alemania: video.

Es un país donde la calidad ha ocupado siempre un puesto importante, actualmente, se están produciendo importantes cambios en las relaciones entre las empresas y sus empleados.

Es el país más poblado de la Unión Europea con más de 80 millones de personas.

Su crecimiento económico se ha reducido considerablemente y actualmente tiene una tasa de desempleo que ronda el 9%. Su situación económica es delicada, la fortaleza del euro, las deslocalizaciones y el estado de bienestar de la población le han sumergido en un déficit fiscal que puede impulsar el crecimiento de las tasas de interés a nivel Europeo.

CAMBIO: INGLATERRA

Inglaterra: video.

Se trata de uno de los tres países con más implantaciones ISO 9001 y 14001. A diciembre de 2003, se habían certificado más de 45.500 empresas por la ISO 9001 y unas 5.500 por la ISO 14001. Actualmente, están desarrollando herramientas de calidad para avanzar en la responsabilidad social corporativa y en el compromiso de las personas.

Es uno de los mayores inversores del mundo desde hace más de una década. Sus relaciones comerciales fuertes con Europa y con los EEUU, le convierten en un socio estratégico.

CAMBIO: EEUU

EEUU: video.

Introduce a principios de los años ochenta el premio Malcom Baldrige, para relanzar las empresas americanas a niveles altos de calidad. El 5 de octubre de 2004, el Presidente George Bush firma una nueva ley, por la cual, las Organizaciones sin fines de lucro, serán aptas para postular al premio Malcolm Baldrige Quality Award.

EEUU es la principal economía del mundo, con un abultado déficit por cuenta corriente de más del 4% del PIB, incrementando las posibilidades reales de subidas en las tasas de interés.

Además, no ha aceptado el tratado de Kioto para el control de las emisiones de CO2 a la atmósfera, indicando que o lo aceptan todos o ninguno.

CAMBIO: BRASIL

Brasil: video.

Es el país con más desarrollo de la calidad en latinoamérica, pero muy lejos de los standards europeos, americanos, chinos o japoneses. En estos momentos lidera con suecia la definición del standard de responsabilidad social.

Su crecimiento ha sido muy lento, aun cuando ha recibido grandes inversiones desde el extranjero. Se ve como un mercado atractivo, con potencial, pero siempre a futuro. Grandes empresas multinacionales de todos los sectores, incluídas numerosas plantas de producción de automóviles, se encuantran instaladas en Brasil.

CAMBIO: ESPAÑA

España: video.

La gestión de la calidad ha tenido gran auge en los últimos años, tanto por el impulso de las normas de certificación, donde España es uno de los países con mayores certificaciones de Europa, como por la difusión del modelo de excelencia en las organizaciones, que ha permitido ser el país con más ganadores y finalistas de Europa. Las inversiones realizadas por empresas españolas en el extranjero alcanzaron su máximo en el año 2000 con cerca de 60.000 millones de euros. Estas inversiones fueron dirigidas principalmente a países latinoamericanos. A partir de este año, las inversiones comenzaron una tendencia decreciente. Actualmente, España posee un saldo receptor de inversiones muy modesto, que apunta a próximos procesos de deslocalización, como ya han anunciado varias corporaciones, empresas locales y, también, empresas de servicios.

CAMBIO: FACTORES DE CAMBIO

Como conclusión de este pequeño recorrido por el mundo, quisieramos destacar lo siguiente:

1.- Existen desigualdades muy importantes entre las distintas regiones, sobre todo en las tasas de impuestos que las empresas deben pagar y en el costo de la mano de obra. Estas desigualdades, tenderán a disminuir en el tiempo. Sin embargo, será un proceso lento, por el elevado desempleo en las regiones receptoras de inversiones, así como por la reducida flexibilidad de las regiones de origen. Las desigualdades más importantes se encuentran en los mercados orientales, especialmente China y la India. Como decía una persona al leer estas cifras, está claro que a China y la India no hay que ir, se trabaja mucho y se cobra poco, lo que no consideró bien, es que ocurrirá en aquellas regiones donde se trabaja poco y se cobra mucho.

CAMBIO: CHINA

Volvamos la mirada a China, su crecimiento económico en las últimas décadas ha respondido a un proceso continuo de deslocalización de actividades manufactureras y a un crecimiento del consumo interno, incorporando alta tecnología y produciendo grandes volúmenes, convirtiendo a la región en el productor de menor coste del mundo.

En China, se comprende rápidamente que una estrategia exitosa es producir lo que otros producen a menor coste y comenzar a venderlo en todas las partes que se pueda.

El mercado Chino es muy atractivo, por lo que invertir allí es una oportunidad para muchas empresas. El mercado interior crece y se puede exportar a todo el mundo. En mi último viaje, me he vuelto a sorprender del extraordinario y sostenido desarrollo económico de su costa.

CAMBIO: U.E. Países del Este

2.- Dentro de la Unión Europea, centremos la mirada por un momento en algunos países del Este de Europa, como Chequia, Polonia, Hungría y Eslovaquia, estas regiones han recibido grandes inversiones, una parte de ellas focalizada en la industria del automóvil, convirtiendo a la región en uno de los hub más importantes de Europa con una producción estimada para 2006 de varios millones de vehículos, una industria de proveedores emergente y una ubicación en el centro geográfico de Europa. Esta situación, constituye una competencia muy intensa para el sector de la Automoción en España, que ha exigido respuestas dinámicas para poder mantener y atraer nuevas inversiones.

CAMBIO: EEUU

3.- La situación de los EEUU, que pasa de ser el principal receptor a convertirse en el principal inversor del mundo, merece una atención especial. Es el país que más multinacionales tiene, de las 80 mayores empresas no financieras, 26 pertenecen a EEUU, seguido muy de lejos por Alemania, Francia y Reino Unido, que poseen en torno a 12 cada uno. Esta situación, de gran poderío económico, ha generado fuertes procesos de deslocalización sobre todo en el sector industrial. El objetivo de los directivos es aprovechar las oportunidades allí donde estén, manteniendo la propiedad de las empresas y generando el máximo valor para sus accionistas. Para ello, buscan reducir el costo de la mano de obra y el costo fiscal. En la reciente campaña electoral, ambos candidatos proponían frenar la deslocalización de empresas rebajando el impuesto de sociedades del 35% al 32% para las empresas y restringir la posibilidad de pagar impuestos sólo en el extranjero. Ante la existencia de paraísos fiscales y de países con unos impuestos casi la mitad que los países desarrollados, la presión hacia los gobiernos, en términos de reducir la presión fiscal es muy fuerte y se ve amparada por los procesos de deslocalización y la fijación de precios de transferencia entre las empresas de un mismo grupo.

Las empresas más innovadoras, también se encuentran en los EEUU, destacando el gran espíritu emprendedor de sus jóvenes, capaces de convertir una idea en una gran empresa multinacional en pocos años, como ya lo han demostrado los hombres más ricos del mundo. El entorno social en los EEUU prima e incentiva fuertemente la capacidad emprendedora y la independencia de los jóvenes, apoyándoles con unas estructuras dinámicas y flexibles del capital, una sociedad que valora adecuadamente el riesgo y una difusión del conocimiento amplia, que permite a muchas personas acceder al mismo.

Está bien claro que las estrategias de deslocalización de actividades productivas se han mostrado suficientemente atractivas para reducir los costos y para incrementar la retribución de los accionistas.

Esta realidad ha generado fuertes tensiones para los Gobiernos de origen. Se incrementa el desempleo, se reduce el volumen de los impuestos que recaudan, y se genera una inestabilidad que afecta a todo el sistema de bienestar de la población. Son conocidas las presiones que sobre Alemania y Francia se ejerce desde los demás estados miembros de la Unión, para que reduzcan su déficit público y también son conocidas, las limitaciones que estos países tienen para convencer a sus multinacionales para que mantengan sus empresas y el empleo en origen, desconociendo un principio elemental y es:

Que las empresas están, en primer lugar, para remunerar a sus accionistas.

Los Gobiernos dicen quédense, y las empresas se preguntan ¿por qué?

Y ¿qué podemos hacer ante este hecho?

CAMBIO: PRÁCTICAS MÁS EXITOSAS

Presentamos, a continuación, las prácticas más exitosas que hemos identificado, de cara a impulsar los negocios.

Desde el punto de vista de los accionistas, vemos dos estrategias principales.

A.- Colaborar con los otros grupos de interés para generar un juego de suma no cero, donde todos nos esforzamos por ser los mejores en productividad, calidad y flexibilidad, diseñando un proyecto empresarial estable basado en la mejora continua y en la capacidad de generar ahorros económicos.

Y, por otro lado,

B.- Posicionarse en nuevos mercados muy poblados, con crecimiento económico y bajos salarios, como China, India o Brasil, y aprovechar la deslocalización dentro de un mercado global para desarrollar actividades en todo el mundo.

Cuando una empresa, se plantea que produciendo en Europa no puede vender en China por el poder adquisitivo bajo de los chinos, pero produciendo en China puede vender allí y exportar a Europa, ganando en rentabilidad. La decisión de deslocalizar no solo está en los costes sino, también en el mercado nuevo que se está creando en los países grandes.

Desde el punto de vista de la Sociedad.

CAMBIO: TASAS DE IMPUESTOS

A.- Utilizar la autonomía fiscal, como práctica exitosa para atraer inversiones, reduciendo los niveles de impuestos para las empresas. Este es el caso de Irlanda con unos impuestos de un 12,5% para las empresas, frente al 35% de España. Esta situación ha sido replicada por algunos países del Este como Eslovaquia, Polonia y Hungría entre otros.

CAMBIO: PRÁCTICAS MÁS EXITOSAS

B.- Impulsar la creación de una base de emprendedores, para que sean empresarios en sectores de alto crecimiento y conviertan sus proyectos, con la ayuda de la sociedad, en negocios multinacionales. Esta es la base del éxito de regiones punteras de los EEUU.

Desde el punto de vista de los empleados.

A.- Impulsar el compromiso y la responsabilidad con el cliente final, cuidando la calidad hasta el máximo detalle.

Y, por otro lado,

B.- Desarrollar la creatividad para proponer mejoras y la colaboración para implantarlas en todas las áreas de la empresa.

Es difícil transmitir lo importante que es, que todos colaboren en un proyecto común y que cualquier falta se nota muchísimo.

Cómo lo dirían esto, nuestros amigos los chinos.

CAMBIO: VIDEO DE CHINA

Aquí es donde toman una nueva importancia los conocimientos de calidad y de excelencia en las organizaciones, al considerar a todos los grupos de interés como importantes para el proyecto empresarial, sin el cual no es posible entender el esfuerzo y el compromiso de todos.

CAMBIO: EFQM

Debemos comprender que el modelo EFQM invita a los grupos de interés a cooperar en un juego de suma no cero, donde los accionistas desean colaborar con los demás y esperan de ellos, esfuerzos de colaboración.

Las empresas, como hemos dicho, buscan remunerar al capital, por lo que la teoría de la colaboración basada en un modelo de excelencia debe tener su reflejo en la cuenta de resultados de la empresa, en caso contrario no funciona.

Lo que hemos observado, de deslocalización, de innovación y de nuevos mercados, pone en cuestión a los grupos de interés vinculados a una región en concreto. De hecho, al llevarse una empresa al extranjero, estamos cambiando la forma como nos relacionamos con esa sociedad y con esos empleados, desde productores a comercializadores, provocando un impacto en la riqueza y en el trabajo de sus personas. Esta situación, incorpora una nueva forma de tratar el problema de los grupos de interés.

CAMBIO: REQUISITOS

La calidad, desde una perspectiva de la excelencia en la gestión, puede ser entendida como la capacidad de una empresa para cumplir con los requisitos de sus grupos de interés, preferentemente accionistas, clientes, empleados, sociedad y proveedores.

Esta exigencia, actualmente, solo puede cumplirse si los grupos de interés, a su vez, se plantean colaborar con los requisitos de la empresa. A este concepto, le denominaremos requisitos inversos.

CAMBIO: REQUISITO INVERSO I

El requisito inverso, que recae sobre el grupo de interés, le invita a cuestionarse cuáles son las actividades y actitudes que debe mantener con la empresa, para colaborar con ella. Para ello, la calidad debe crear herramientas que le faciliten su autoevaluación, al igual que lo hace la empresa.

CAMBIO: REQUISITO INVERSO II

El requisito inverso de la Sociedad, invita a los Gobiernos a cuestionarse, entre otras cosas, su relación directa con cada empresa en particular. Preguntándose si el nivel de impuestos es el adecuado o si la colaboración con ellas es suficiente.

Si la empresa es el centro de la actividad económica y gran parte de las responsabilidades recaen sobre ella, tiene sentido que los grupos así lo entiendan y actúen en consecuencia.

Hasta ahora, todas las cargas recaían sobre la empresa, pero está claro que ahora, tendremos que apoyar todos.

Para que la excelencia tenga más sentido, las evaluaciones deberían plantearse en términos de requisitos para la empresa, pero también en términos de requisitos inversos. De esta manera, el juego de colaboración iterativo, tú colaboras y colaboro, nos podrá conducir a un escenario de todos ganamos. Con la colaboración decidida de todos los grupos, en un proyecto común, es más probable que el juego y la competencia con Oriente y el Este de Europa acabe en una situación de éxito.

La posibilidad de que los empleados y sus representantes, así como la sociedad y sus representantes, puedan disponer de herramientas que les permitan autoevaluarse internamente, incrementará las posibilidades de colaboración.

Además, la empresa podrá decidir mejor, conocida la posición de los demás grupos, si el modelo es un buen camino para obtener resultados para todos.

En un mundo global como el actual, las decisiones de los grupos afectan directamente a las empresas. De hecho, el tratado de Kioto, la incorporación de China en la Organización del libre comercio, la ampliación de la Unión Europea y otros tantos fenómenos, constituyen nuevos desafíos para las empresas, a los cuales deben responder todos los denominados grupos de interés.

La calidad puede ayudar en la creación de nuevos conceptos como los que hemos mencionado, sin embargo es la voluntad y la decisión de los que gobiernan a los grupos, la que debe actuar para aunar esfuerzos en un proyecto empresarial común, difícil pero necesario.

CAMBIO: NAVARRA I

Navarra, una de las regiones más prósperas de España, con una industria del automóvil muy desarrollada, más de cien empresas multinacionales con plantas productivas en la región, un tejido empresarial maduro y unas inversiones en energías renovables y biomedicina importantes, está en condiciones de competir. La situación de muchas de nuestras empresas, con un elevado nivel tecnológico, nos permite ser optimistas.

CAMBIO: NAVARRA II

Ante la situación internacional, las estrategias de las industrias locales deben impulsar la colaboración entre los grupos, las inversiones para ganar mercado, los procesos de mejora continua, la incorporación de flexibilidad en las estructuras de gasto, la reducción al máximo de cualquier desperdicio y la gestión de estas áreas y de sus proyectos con objetivos cuantificables. El uso de los sistemas de calidad, de más tecnología, de más internacionalización y de más colaboración, unido a la creación de nuevas empresas en sectores emergentes es posible en Navarra, y todo apunta a que seremos capaces de convertir este desafío de las economías orientales, en una oportunidad para superar a las economías europeas y posicionar a nuestras empresas en esta nueva realidad.

CAMBIO: NAVARRA SERVICIOS

Observemos, por un momento la industria de los servicios, actualmente la más importante en las economías desarrolladas. Analicemos el caso de los servicios de salud. Navarra es una comunidad que se ha destacado siempre por su calidad en temas de salud. La calidad de los centros sanitarios es reconocida y existen empresas emblemáticas con un prestigio importante a nivel español, con más de 100.000 atenciones a pacientes de todo el país. Actualmente, la tecnología permite la realización de exámenes a distancia, el diagnóstico vía teléfono y la transmisión de imágenes de video on line a cualquier parte del mundo. Esta situación, que constituye una oportunidad extraordinaria para una empresa distante geográficamente de las grandes ciudades, esta siendo aprovechada por empresas situadas en Korea y Taiwan, que realizan prestaciones de salud a ciudadanos de otros lugares del mundo, a través de centros de salud en los lugares de destino. La deslocalización de los servicios, es la próxima gran aventura a la que debemos enfrentarnos. La reubicación de DHL, uno de los mayores operadores logísticos en Praga, o la ubicación del Call Center de British Telecom en Nueva Delhi, constituyen dos claros ejemplos, de cientos, que nos harán reflexionar sobre el tema.

Como consecuencia de esa digitalización de contenidos que se pueden transmitir rápidamente desde cualquier punto del planeta. Numerosos países en desarrollo y desarrollados, pueden aprovechar las ventajas de la deslocalización en sectores como los Servicios culturales y audiovisuales, servicios financieros, servicios de salud, servicios de educación, etc.

Esta realidad, que puede afectar directamente a los empleados de escritorio, permite realizar las mismas actividades a costos inferiores y con una calidad por lo menos igual.

La facilidad con que se deslocaliza un servicio es mayor que la necesaria para mover una industria. Por ejemplo, crear un centro de llamadas a nivel mundial con unos costos muy inferiores, requiere un grado de inversión muy pequeño, si lo comparamos con la de una planta de automóviles. La deslocalización de los servicios, puede hacerse parcialmente, es rápida y requiere poca inversión. Esto presentado a los accionistas, puede ser muy interesante, pero implica que los afectados no dispongan de tiempo para reaccionar ante estos cambios.

Ante esta situación, algunas empresas podrán encontrar aquí una gran oportunidad para ellas y otras una gran amenaza. Sin embargo, esto no cambia nada, amenaza u oportunidad, a Navarra debemos atraer nuevas empresas de servicios, en sectores clave como pueden ser la biomedicina o las energías renovables, entre otras y convertirla en un referente mundial de estos sectores.

Para ello, el espíritu de esta región formada por todos vosotros, que habeis impulsado la calidad a niveles internacionales, que habeis impulsado la innovación en el tejido empresarial, debeis ahora apoyar más que nunca la creación de una base de jóvenes emprendedores que dinamicen aun más, nuestra región y conviertan a Navarra, en la zona de mayor creación de empresas en los sectores claves. Si damos becas a un joven para que estudie cuatro años, por qué no dárselas para que cree un proyecto empresarial en un sector clave para la región. Son ellos, con nuestra ayuda, los que podrán convertir este desafío en una oportunidad y consolidar así el trabajo de tantos años de esfuerzo y compromiso serio y responsable de todos vosotros.

Muchas Gracias.