

4.2. MESA REDONDA II: LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN CASTILLA Y LEON

VICENTE GARRIDO CAPA
AVELINO ANTOLÍN TOLEDANO
JOSÉ LUIS MARTÍNEZ CÁMARA
AGUSTÍN TRAPERO GÓMEZ

4.2.1. INTERVENCIÓN DE D. VICENTE GARRIDO CAPA

Los problemas que tienen las pequeñas y medianas empresas en Castilla y León no son notablemente diferentes de las de otras regiones autonómicas de España quitando ciertas ayudas o subvenciones (como comentábamos antes de entrar aquí), pero quisiera un poco dejarlo de lado porque no es el motivo de mi intervención.

En estos últimos tiempos venimos oyendo todos el dato de que se van a cerrar o corren peligro de cerrarse como 3.000 o 4.000, pequeñas y medianas empresas por la situación económica actual, por lo que lleva consigo nuestra incorporación a la Unidad Europea, y en definitiva por lo que supone la integración en lo que se ha denominado últimamente una globalización de mercados.

Si analizamos lo que ha sucedido los últimos años, vemos que este cierre de empresas se viene produciendo continuamente. Da la sensación que las empresas tienen una vida biológica y llegado el momento se van cerrando o muriendo sus células y viene su cierre o una

defunción. Esto ha venido pasando y no se han producido unos grandes traumatismos en todos los entramados económicos quitando lógicamente la persona o personas a las que afectan, pues como puede pasar, y no quiero compararlo, en el caso de las enfermedades o de la defunción, que lo vemos como muy natural, pero pasa como todo, lo vemos muy natural mientras no nos toca a nosotros.

Concretamente en Valladolid se han elegido cincuenta empresas al azar de los diferentes sectores que estaban en actividad desde el año 1944, y en el año 1994, o sea, en cincuenta años, de esas 50 sólo hay abiertas ocho con su propio nombre empresarial y actividad, y otras cuatro que se han mantenido en los centros de producción, pero en manos de otra propiedad. Esto había que pensar que es una cosa catastrófica, se ha cerrado una al año, si de 50 en Valladolid, quedan doce, pues hay que imaginar que Valladolid y su provincia estaría totalmente clausurada de todo tipo de actividad, y el hecho real es que sabemos todos que ha crecido notablemente y a título de dato digo que en el año 44 eran del orden de 8.000 las actividades registradas y en el año 94 son cerca de 22.000, luego no es el indicativo ese cierre de empresas, si no la mala noticia para las personas a las que les ha afectado esta actividad.

Habría que analizar por qué estas empresas han desaparecido o pueden ir desapareciendo; esto tiene nombres y apellidos, en unas ha desaparecido el producto que fabricaban en otras ha habido unos envejecimientos de instalaciones que ha hecho el no poder fabricar ese mismo producto ya un poco anticuado de una manera competitiva; en otras han faltado recursos para poder ampliar y tener instalaciones para fabricar ese producto con la debida calidad, hoy día fundamental, y precio para poder competir, y en otras, en las cuales la gestión es muy personal, a todos los anteriores problemas se ha unido el de la desaparición de su cabeza rectora, sin que haya tenido la sustitución o sucesión por la vía familiar adecuada.

Pero este canto negro de cierre de empresas no debe ser un motivo de alarma social, aunque se va a seguir produciendo, queramos o no queramos, pues a todas estas situaciones se les suma el factor actual de estar entrando en un nuevo ciclo económico, yo soy de las personas que lo creen, lo que hemos pasado no es una crisis, sino un cambio, es un ciclo económico total y que vamos a empezar un nuevo siglo con otra manera de funcionar en la cual su cualidad fundamental, es una integración del mercado mundial.

El otro día había en casa una cajita de 12 x 14 cm., muy bonita, muy adornada, dentro tenía unas hojitas de papel y un lapicero muy pequeño, estaba muy bien presentado y muy bonito, al dar la vuelta la caja allí ponía: «esta caja contiene 240 hojas de papel y 1 lapicero». Más abajo: «caja hecha en la China, papel hecho en Alemania y el lapicero hecho en el Reino Unido, empaquetado y preparado estaba en el Reino Unido». Un regalito que a mí me pareció caro, quizás tenga mentalidad antigua, le había costado como 400 ptas.

Si para una cosa despachada en Barcelona han intervenido cuatro empresas al menos de tres países separados prácticamente en las Antípodas, un lapicero que debe costar 10 ó 15 céntimos, hay que pensar los números que han hecho las personas para fabricar ese producto de una manera competitiva porque yo estoy convencido de que no se ha hecho caprichoso. Uno si va a hacer una de estas cosas, lo único que se le ocurre es encargar el papel en la fábrica más cerca, los lapiceros igual, empaquetarlo y mandarlo por ahí.

Si esto lo hace una empresa por abaratar un producto, un obsequio de ese dinero, podemos imaginar que no se va a hacer con un automóvil, por ejemplo, que el que menos vale es un millón de pesetas, o con cualquier otro producto más grande, incluso más pequeño, partiendo, repito, de un producto de venta de 400 ptas.

Esta integración de mercado total además viene reforzada por todas las fusiones, compras y adquisiciones que están haciendo todas las grandes empresas que vemos en todos los sectores, da igual que sea de servicios, de comercio e industria, y cada día se tiende a una implantación multinacional con unas defensas monstruosas que tienen tanto en sus adquisiciones como en sus ventas.

¿Cómo ha de afectar esto a las pequeñas y grandes empresas? Voy a decir sólo pequeñas o medianas porque el término pequeñas o medianas empresas es larguísimo, se pierde mucho tiempo y no vamos a entrar tampoco en definir qué es una pequeña y mediana empresa, la pequeña sabemos lo que es todos y digamos que es la mediana la que en España venda entre 5.000 y 8.000 millones de pesetas, pero podríamos estar discutiendo mucho rato, pues cada uno puede tener un baremo del tamaño de mediana empresa. El otro día oí a un alemán en Viena que decía: «en Alemania dos pequeñas y medianas empresas, una que había facturado 544 millones de marcos...», y multipliqué y aquello salía 44.000 millones de pesetas y me pareció que en España sería muy grande, teniendo en cuenta que no sé si es a partir de la empresa nº 100, de todo el ranking nacional se facturan 60.000 millones de pesetas, luego en España considerar como mediana esa cantidad, puede no ser apropiado.

Esta adaptación de las pequeñas y medianas empresas ha de ser diferente en estos nuevos sistemas económicos según en el sector en el que estemos.

En el sector servicios hay una serie de campos en los cuales nunca han tenido sitio los pequeños, como pueden ser las entidades bancarias, los seguros, y otras más, quizás con la exclusión de eso que últimamente se denominó «chiringuitos financieros», en los cuales dos economistas, dos secretarías, un fax y cuatro teléfonos, pues realmente hacían una gran labor, y de hecho se ha hecho así, o puede ser que en ese sector unas cayeron, por supuesto y otras no, puede ser que esa gestión y colocación de fondos pueda seguir haciéndose, puede mantenerse también en tamaño pequeño, asesorías, procesos informáticos, transportes, hostelería, agencias de viajes, aunque también ahora se está diciendo que deben de fusionarse un poco, pero han de tener unas características especiales, siempre han de adaptarse a sus mercados y siempre han de evitar un poco la competencia con las grandes, porque tendrán las de perder. En todas las cadenas hoteleras y de hostelería del mundo se van distribuyendo, pasando de unos a otros, desde un hotel puede uno reservar en un país a 20, 30 ó 40.000 kilómetros, lo que sea, está todo preparado, y lógicamente un hotel pequeñito no puede aspirar a eso, pero todos sabemos que hay muchos países en los que han salido hoteles muy pequeños que tienen una aceptación y un movimiento realmente grande, y eso se pueda seguir manteniendo.

En el sector comercio ahora está muy en voga, hay una ley de comercio por el medio, hay unas grandes discusiones con los horarios comerciales y, evidentemente también ha de evolucionar eso, no se puede plantear una pelea -por decir algo-, con un sector pequeño con unas grandes superficies, lo que no hay duda es que no van a desaparecer los pequeños, eso está

muy claro. Algunos sí el problema de subsistir no sólo es problema de subvenciones, hay algunos que tendrán que cerrar, por lo menos lo creo así, y entre otras cosas porque ha pasado en otras partes del mundo más avanzados que nosotros, pero por otro lado viene muy bien para saber por dónde se debe de caminar. Los otros tendrán otros servicios personalizados, de especialización, de una atención al cliente muy personal, y aunque éste es un término muy usado, pero yo entiendo que no va a haber otra solución, otro tipo de competencia, es difícil competir con las grandes empresas.

He tenido ocasión por mi puesto en la Cámara de Comercio de ir conociendo un poco más los problemas, realmente conozco un poco más los de las pequeñas y medianas industrias, primero, por trabajar ahora en una de ellas, por haber trabajado en una grande, en una gran multinacional, y entonces conoces los problemas, pero desde el otro lado, no voy a decir si desde encima o desde abajo, pero lo que no cabe duda es que desde otra perspectiva, pero si estás mirando también se ve de reflejo no por padecerlo, sino por reflejo de lo que se pone. Yo en estas industrias, estoy en el consejo del IMPI, he estado en pequeñas y medianas industrias y me ha dado también motivo para conocerlas, pero lo principal es la práctica de cada uno.

Algunas empresa no van a poder subsistir, pero yo creo que, muchas, la mayoría sí y van a seguir perfectamente porque lo que denominamos grandes empresas no hacen todo, ni mucho menos, la época aquella de la integración vertical que sabíamos por los años treinta y tantos, una gran empresa italiana, que tenía desde las minas de hierro y de los altos hornos y del horno alto hacíamos una radio, de ésta una fundición y de la fundición una mecanización, y de la mecanización un automóvil o un electrodoméstico, eso se ha pasado total y absolutamente de moda, hoy estamos todos oyendo ese término que se llama desafectar, si quiere desafectar, realmente diríamos que es subcontratar y eso se está haciendo cada día más, y está dando origen a tener más campo de proveedor de esas grandes fábricas en todos los órdenes de esas cosas, unos sectores tienen más dentro de sí éstos que otros, pero tienen todos la misma política, lo que quieren es fabricar lo menos posible, comprar lo hecho lo más posible, comprando y al precio que se compra y vendiendo al precio que se vende, saben que tienen menos riesgos, se reducen todos sus almacenajes y stocks, y todas esas cosas que hemos oído tantas veces y tienen un mayor conocimiento de lo que cuesta su producto, todo ello se va a repercutir y está repercutiendo en las pequeñas o medianas porque al ser mucho más flexibles, tener más capacidad de movimiento y de adaptación al medio en que se está, se piensa con bastante motivo que se puede contribuir a un abaratamiento del coste final del producto, no del que se suministra, del final del producto es en definitiva lo que pretenden todos.

Hasta hace muy poquito las grandes empresas llamaban y decían: «quiero este vaso de esta forma, con este motivo, con esta capacidad y con esta transparencia», entonces el suministrador lo único que tenía o que teníamos que hacer era hacer este vaso de esta capacidad, con esas características y ahí se acababa el asunto. Se le daba buena calidad, se le daba buen precio y ahí se acababa el asunto. Ahora no, ahora se ha cambiado, ahora quieren un vaso que tenga 108 cm³ de capacidad, que sea suficientemente resistente para que aguante un lavaplatos, que lava a 65°, que tiene un detergente de tal agresividad, y que tenga tales medidas para que se pueda entrar, que no estorbe con la bandeja, y dice: «hágamelo usted». Y entonces ya entramos en el problema del diseño del vaso, ya no sólo hay que suministrar ese vaso de esa

manera, sino que hay que suministrarle uno que satisfaga todas esas características y que encima le guste al señor que lo va a comprar, porque a su vez él se lo tiene que vender a otro.

Además por supuesto hay que hacerle un precio barato, porque igual que nos lo ha pedido a nosotros, los ha pedido a otros cuatro o diez y a última hora va a comparar. Esto va a obligar, está obligando a que se tenga un departamento del célebre I+D (investigación y desarrollo). Comentaba antes Avelino Antolín que efectivamente tiene poca ayuda y que es uno de los problemas que vamos a tener, y este I+D que ahora ya no es investigación y desarrollo, que es más diseño, esto tendremos que tenerlo, el problema es que si es una mediana empresa con una cifra de ventas como la que hemos tenido que puede ser una cifra cualquiera, pues 4.000 millones, 3.000, 2.000, ¿por qué no?, incluso 1.000 que también se hacen con esto, el dinero a poder destinar a un departamento de I+D está reservado a los grandes productores de fondos y de generadores de cash-flow, pues puede que esto lo haya a uno dejado en la cuneta.

Yo creo que no es para asustarse, quería dar un poco de ánimo, porque si uno no tiene los fondos, lo primero por supuesto es el pedir las ayudas y mentalizar a nuestras Administraciones, pero yo creo que también tenemos que movernos nosotros un poco porque siempre queremos que nos traigan las cosas, y aquí soy un poco crítico con el mundo empresarial, el primero personalmente, que dice, «bueno, ¿cuánto nos dan?», lo que está claro es que nadie nos va a dar lo que no pidamos, y a lo mejor lo tenemos que pedir muchas veces, y a lo mejor hay que llenar muchos papeles, no digo que no, pero también quizá, no quiero ponerme de parte de la Administración, no lo estoy, y quizá mi puesto sea pedirle más y criticar lo más posible, pero por sistema no me gusta, hay que pensar que también hay que dar una cierta garantía a las personas que lo van a dar que lo que se pide es por un objetivo concreto y que tiene justificación. Yo creo que ahí en eso es en lo que tenemos que ceder, tenemos que saber que tenemos a nuestra disposición. Tenemos una cosa fundamentalísima que es la Universidad, nuestra región tiene unas Universidades las más antiguas de España, y otras no tan antiguas, quizás las más modernas de España, como pueda ser la de Burgos, y que tenemos a nuestra disposición total y absolutamente las Universidades, y nunca hemos hecho caso de ello, bien es verdad que las universidades y las empresas siempre han estado muy distanciados. Yo recuerdo cuando yo estaba en ella, hace ya unos cuantos años, y que estuve un par de veranos aquí, un poquito más adelante, en Villafraja, pues la empresa y la Universidad son cosas que no tenían nada que ver. Uno estudiaba, luego se salía o se quedaba allí, no tenía nada que ver, pero hoy día afortunadamente no es así, hoy afortunadamente hay una relación, hay una nueva Ley Universitaria, hay un célebre artículo 11, hoy en día se pueden encargar muchas cosas a la Universidad que salen por un precio muy barato, muy asequible, y cuando viene alguna empresa grande a hacernos una auditoría, a preguntar por nuestro departamento de investigación, llevarle a la universidad y decirle: «mire, usted, este todo es mi departamento de investigación, hay tantos catedráticos, alumnos, es así, y además le voy a decir a usted más, no me cuesta nada el mantenerlo».

Ahí quiero insistir que hemos hecho poco en ello, luego hay otras cosas más concretas como pueden ser los centros de estudio e investigación, los CEIs, en Valladolid tenemos un CIDAUT, un centro de investigación de automoción que está empezando a funcionar, es completamente sólo para el automóvil, se puede hacer para más, pero es una maravilla, y creo que

ahí tenemos un gran campo para acceder. Otras Autonomías tienen otros sectores, pero con lo que tenemos, tenemos para ir empezando, y bien está que pidamos más, pero eso es así.

Otros problemas que puedan tener estas empresas de poco tamaño son el acceso a los mercados internacionales, bien es verdad que ahora viaja todo el mundo, todo el mundo sabe ir por todos los sitios, no hay que llevarle de la mano porque es muy fácil ir a cualquier sitio, como el chiste aquel de Nueva York, yo una vez o ninguna, ahora todo el mundo va varias veces y no pasa nada, pero en los conocimientos éstos de mercado ahí es donde podemos y realmente estamos haciendo las Cámaras de Comercio, una labor la cual tenemos encomendada, y más en este momento en el que a las Cámaras las están poniendo que si son de derecho público, si es obligación obligatoria, si no es, si tienen que existir o no tienen que existir. Soy una persona que no se hace presidente de una de ellas, lo soy ahora, pero posiblemente dentro de seis meses, aunque no lo sea seguiré creyendo igual, creo que es una institución que puede resolver, y de hecho ha resuelto estos problemas, que tienen capacidad para hacerlo y, esas misiones comerciales, esos conocimientos, eso de llevar a 6 u ocho señores de diferentes pueblos de nuestra Comunidad a cualquier ciudad del mundo, llevarles a la Cámara correspondiente y llevarles a una Asociación Empresarial, darles un listado, darles lo que se gasta, creo que eso es muy importante y eso se puede hacer, de esa manera se puede resolver o por lo menos ayudar, es otra cosa difícil que sólo estaba en manos de los grandes, de los «misters», de los jets y de las carteras viajando para un lado y para otro con un coche a la puerta, se puede hacer también y de hecho se está haciendo.

En resumen aunque nos espera una época difícil, porque lo va a ser, creo que se tienen los medios para poder remontarla, va a costar, hay que hacer esfuerzos, todos personales y yo creo que con todas estas cosas no se va a acabar el mundo, por supuesto. Me gustaría dar un tinte de esperanza, debemos asomarnos al próximo siglo XXI con toda ilusión en salir delante de ello que no dudo que sea así.

Muchas gracias.

4.2.2. INTERVENCIÓN DE D. AVELINO ANTOLÍN TOLEDANO

En primer lugar quiero dar las gracias a la Junta de Castilla y León por haberme invitado a esta sesión y voy a tratar de explicarles, dentro de nuestro sector, que es el sector del automóvil, lo que verdaderamente, un poco lo que nosotros hemos hecho, pero más que eso, cuál es nuestra idea para que verdaderamente las empresas se puedan internacionalizar y tengan un futuro claro, que es la base fundamental de todas nuestras empresas, por lo menos nosotros así lo vemos, y yo voy a tratar de explicárselo lo mejor posible.

Esto que ven ahí, el mapa de España, con unos puntitos rojos que están ubicados prácticamente, Vitoria, Zaragoza, Barcelona, Madrid, Valencia, falta otra, pero bueno, prácticamente, qué es esto. Esto era el inicio, el principio del mundo del automóvil en España, en estos puntos es donde se empezaron a hacer las negociaciones para las compras de los componentes y donde se conseguían los pedidos o no se conseguían para fabricar para esos automóviles que se estaban haciendo en nuestro país y que después a medida que iban pasando los años, lógicamente iban aumentando y las producciones iban siendo cada vez mayores y aquellos que producíamos y fabricábamos, la verdad es que íbamos creciendo, con el espíritu que nos llevaba y las ganas que teníamos de ser cada vez mayores.

Ahora vamos a ver, pasado el tiempo, y en mi opinión, después de la mala política que se ha llevado, y yo lo digo en voz alta, que de verdad de la mala política que se ha llevado en nuestro país, industrial sobre todo, es la que más me preocupa a mí, gracias a esa mala política, todos esos centros que hemos visto en este pequeño mapa de España, ahora les vemos por el mundo. Ya no hay nada en Madrid, ya no hay prácticamente nada en Barcelona, en Vitoria un poquito, en ninguna parte. Y ¿a dónde tenemos que irnos? Pues a Estados Unidos, a Inglaterra, a Francia, a Alemania, a Japón, si verdaderamente queremos producir componentes para nuestros clientes, porque el poder de decisión está allí, aquí ya no está, se ha acabado, es historia, no existe más.

Consecuentemente se darán cuenta que una empresa como la nuestra y la pongo como ejemplo, creo que es generalizado para todos, por lo menos los que trabajan en el mundo nuestro del automóvil. Otras especialidades no sé si tendrán los mismos problemas, pero me imagino que sí que los tendrán.

Lo que vamos a ver ahora es un poco cómo está la producción de automóviles en el mundo. La parte roja, la parte baja, que nosotros vemos, hemos cogido del año 93 al año 99 para hacernos un poco idea de qué va a suceder, qué va a pasar.

En el 93 en España hicimos 1,5 millones de automóviles y en el 99 se prevén hacer 1,9 millones de automóviles, si nosotros nos hubiéramos quedado quietecitos en España sin movernos, podían haber pasado dos cosas: una, que no existiéramos y otra, que fuéramos parte de alguna multinacional.

Como vemos, de 1,9 a 14,9 que va a haber en Europa o a 42,6 que va a haber en el mundo, de verdad que a nadie se le puede ocurrir quedarse quieto o morir, y nosotros no queremos, queremos seguir adelante, ésa es una de las razones fundamentales por las que hemos seguido avanzando. Pero más adelante veremos cuáles son las razones más importantes, no solamente son unas ganas de creación y de hacer, sino que es imprescindible para poderlas mantener.

Les voy a explicar un poco cómo era, lo que hemos visto anteriormente, las etapas industriales de nuestro sector.

Nosotros empezamos trabajando un poco como ha dicho el amigo Vicente: el vaso, si no te daban un vaso te daban una pieza o te daban un dibujo como Dios les daba a entender y el cliente te decía, «me tienes que hacer tantas piezas como ésta y que valgan». Y así empezamos, ésta es la realidad, desgraciadamente así han tratado de seguir muchas empresas, y digo desgraciadamente porque ya no existen, y las que quedan andan defendiéndose como pueden.

Eso fue en la década de los 80, en la de los 90, que es en la que estamos, que es donde nos encontramos, el cliente ya no te da un plano o una muestra para que le hagas las piezas, lo que te da es una idea de lo que quiere y cómo lo quiere, y un precio, «en este precio nos tenéis que hacer esto».

Claro, qué pasa, si uno no está lo suficientemente bien preparado, con una buena investigación y con un buen desarrollo, un buen equipo humano y máquinas adecuadas para poder hacer los pedidos, difícilmente puede darle la confianza al cliente para que éste a su vez tenga la tranquilidad de poderle dar sus pedidos.

Yo les diría, en este capítulo, que las empresas que hoy no estén trabajando para los vehículos que saldrán dentro de cinco, seis, siete y hasta ocho años, esas empresas están condenadas a muerte, no pueden subsistir porque no tendrán trabajo en el futuro, desaparecerán.

Después, como ven ahí tenemos nuestros proveedores, que pueden existir lógicamente, que serán aquellos que estén ayudando y colaborando con los primeros que hemos visto.

Y en los años 2000 (yo espero llegar al 2000), y la empresa espero que llegue a muchísimos más, y no la empresa nuestra, me estoy refiriendo a las empresas de España que si todos ponemos de nuestra parte, cada día serán mejores, seguiremos siendo competitivos en todo, entonces ya es más difícil todavía; al cliente hay que darle el sistema completo, ya no se le puede dar la pieza, ya no se le puede dar el vaso, hay que darle la bandeja, la botella del agua, el vaso y hasta la mesa de ruedas donde hay que llevarlo, en una palabra, en un coche, por ejemplo, hay que entregar todo el interior completo del coche, es una función, qué vemos en

eso: techo, suelo, paneles, asientos, salpicadero de instrumentos, bandeja trasera, eso es una función, incluso dentro de esa función también se puede contar con la puerta, porque no deja de ser otra función, la puerta completa, ya no se le da al cliente un lanzacristales, una cerradura suelta, o se le puede dar un panel de puerta, hay que darle la función completa. Esto es lo que nos va a suceder en el año 2000, no en el año 2000, antes del 2000, ya estamos trabajando en ello.

Por otra parte tenemos que estar cada día más cerca de los clientes, los clientes como bien decía mi colega, cada día quieren las cosas mucho más fáciles y mejor, y hacen bien, yo lo entiendo, quieren que se lo pongamos todo a la mano, no quieren tener stocks, no quieren tener nada y quieren que se lo hagamos todo. Consecuentemente para hacer eso una empresa tiene que estar muy bien preparada, tiene que tener un equipo humano que sea suficiente para organizar, preparar y poderle dar ese servicio al cliente, que en definitiva es quien nos va a dar de comer, que nos va a hacer subsistir y vivir.

Nosotros tenemos una idea clara, al menos así lo creemos, y que son los requisitos mínimos que debe de tener una empresa para poder subsistir.

En el apartado a) hablábamos de algo importantísimo: de la capacidad de I+D que debe de tener cualquier empresa que se tilde de tal, y no me estoy refiriendo a un grupo grande, a un pastelero, a un panadero, y yo no digo, que sean pequeños los pasteleros, ni los panaderos, pero precisamente hoy cuando veníamos aquí, me ha llamado la atención un escaparate y una panadería ahí, y he pensado «estos señores están tratando de progresar, de hacer cosas buenas, porque tienen una imagen bonita, estás a gusto, ver el pan, te entran ganas de comerlo y de morderlo», se están preocupando, todo el mundo debe de preocuparse de lo que hace, ya no solamente, incluso el profesional, el médico, el abogado, etc., todo el mundo, debemos tratar de perfeccionarnos al máximo, y de dar a nuestro cliente lo mejor, sin eso difícilmente vamos a ser nada, lógicamente cada empresa tiene que tener una dedicación mínima a una investigación, y luego en el caso nuestro, ya de las empresas que tenemos que estar trabajando con los clientes que están fuera de nuestro ámbito nacional, tenemos que tener a pie de ellos o junto a ellos para trabajar con ellos, unas células que nos permitan de ingenieros poder trabajar, poder ir desarrollando en conjunto esos modelos de vehículos que van a salir dentro de los próximos años.

Lógicamente tenemos que tener una presencia comercial también, porque hay que estar negociando constantemente, todo esto nos ha conllevado, lo que decíamos en mi opinión, a aquella política que hizo desaparecer lo que antes teníamos en nuestro país.

Algo importantísimo, debemos tener un volumen de mercado que nos permita poder mantener nuestro I+D, de verdad, la investigación es carísima, pero si no la tenemos, es mucho más caro cerrar las fábricas, créanme, cerrar una fábrica eso sí que es caro de verdad, la investigación es cara, yo les puedo decir, incluso, darles un dato nuestro, nosotros gastamos en investigación cada año, en investigación y desarrollo, lógicamente el conjunto que lleva con ello, del orden de un 4%, a nosotros este año nos va a costar la investigación del orden de unos 1.200 millones de pesetas, y aquí sí que hago hincapié de verdad. Estas Administraciones nuestras no quieren saber nada, esto es increíble, se creen que gastar

dinero en investigación es tirarlo en una juerga flamenca o algo por el estilo, gastar dinero en esto es preparar nuestro futuro, ver cómo de verdad el día de mañana nuestras fábricas van a tener trabajo, cómo nuestros puestos de trabajo se van a mantener, qué podemos ofrecer nosotros a nuestros clientes para los próximos diez años o quince años, o veinte años, o más corto, tres años, no me importa, si no hemos investigado, si no tenemos nada que ofrecerles, y estamos compitiendo con el mundo entero, contra alemanes, contra japoneses, contra americanos, contra franceses, nuestras competencias están ahí y uno de nuestros secretos está precisamente aquí, en que trabajamos muy duro, para poderle dar al cliente, con mucha imaginación, porque hay que ponerlo todo, y gastando mucho dinero, y a la Administración, esto les trae sin cuidado, de verdad, cuando les hablas de esto es como si les estás hablando de música celestial.

Hace poco tiempo, yo personalmente intervine en un tema de una nueva inversión en investigación y nos dijeron clarísimamente en Madrid, «señores, para esto no hay dinero, no existe, esto, usted está hablando de temas de la luna». ¡Qué pena!, ¿verdad?, pues esto es así, realmente es así, pero no se va a quedar así, eso está claro, nosotros vamos a luchar todo lo que podamos, y creo que todo el mundo tiene que hacerlo, yo creo que un día la Administración se dará cuenta de dónde está la verdad y qué es lo que tiene que empezar a hacer para que en este país nuestras empresas tengan futuro, porque si no van a tener futuro, de verdad.

La presencia industrial en los países donde verdaderamente están nuestros clientes y fabricantes, en el caso nuestro, y yo creo que en el caso de todos que tengan que ir a ser internacionales, no les queda otro recurso, no queda más remedio, qué más quisiera yo que poder fabricar desde aquí, desde Burgos, desde nuestra tierra, todo lo que estamos haciendo en el mundo entero y mandarlo, es imposible. En el caso nuestro de verdad sería hacer milagros, puesto que son componentes y en general muy voluminosos, de poco peso, el porte cuesta casi tanto como lo que vale, y luego además que difícilmente puedes estar haciendo unas entregas secuenciales al cliente en las necesidades que él tiene de entrega de 3, 4, 5 ó 10 diarias, depende, sería difícilísimo de todas las formas.

La presencia logística en las proximidades eso es algo que es elemental, nosotros, por ejemplo, tenemos una planta en Burgos y desde Burgos estamos suministrando, por decir algo, a Barcelona, estamos suministrando a Vigo, a Valladolid y a los distintos fabricantes de automóvil, incluso, estamos también exportando a Inglaterra, Alemania y a otra serie de sitios, estamos exportando componentes que hacemos nosotros aquí, pero que sabemos que un día esto tiene que desaparecer, porque lo que estamos haciendo es transportando aire por las carreteras y el cliente va a llegar un día que no lo quiere pagar, eso lo sabemos, pero lo que sí que es cierto es que tenemos que tener al lado del cliente un centro donde desde ahí le podamos hacer los suministros de acuerdo con las necesidades que él tiene, y que él precisa y que él te impone, que son secuenciales de dos horas, de una hora, de cinco horas, tres al día, depende, cada cliente tiene su sistema y cada día ese sistema irá siendo más estrecho y más puntual, terminaremos trabajando dentro de las propias plantas de los clientes, mejor dicho, no terminaremos, hemos empezado a hacerlo, en Inglaterra, y para Ford, concretamente, ya lo estamos haciendo. Dentro de la planta de Ford nos han dejado una nave, que era utilizable antes por ellos para otro sistema, y desde allí nosotros les estamos encargando los materiales,

o sea, es algo que es imprescindible, hay que ir con el cliente y al lado del cliente, no queda otro remedio más que ese.

Calidad es una palabra sagrada, créanme, pero cuando decimos calidad muchas personas entendemos por calidad la calidad del producto, la calidad del producto de verdad es algo que está ahí, que lo sabemos todos, ésa no hay que hacerla, ésa está hecha, y si un producto no tiene calidad no es producto, no vale, fuera. La calidad es mucho más importante que todo eso, la calidad es la calidad de todo.

¿Qué se entiende por calidad total? Porque ésta es la verdadera palabra. Pues la calidad total es tener al cliente lo más contento posible, darle más de lo que incluso él desea por su dinero, que todas las personas que participen en esa planta sean felices y estén contentas, y que la empresa gane dinero, casi nada he dicho, ¿verdad? Bueno, pues esto es cierto, nosotros afortunadamente y gracias a que un día ya hace años tuvimos la gran suerte de pensar en la calidad total, empezamos a ver, porque era todo muy oscuro, sinceramente, en los años 80 cuando todo el mundo quería ganar más dinero, cuando querían trabajar menos, no lo voy a entender nunca, pero bueno, yo sé que tengo unas entendederas malas, cuando nuestros proveedores querían cobrar más dinero por sus piezas, cuando nuestros clientes querían pagarnos menos por nuestras piezas, yo, créanme, sinceramente dije, se acabó, ya no podemos continuar, y afortunadamente se nos ocurrió hacer un viaje a Japón y de verdad, cuando volvimos de Japón, veíamos una claridad bonita de fondo, y había que luchar para llegar a ella, y empezamos a luchar por la calidad, para implantar la calidad total en nuestras empresas, y yo puedo decirles que dentro de las empresas que hay en casa, aquellos que mejor ratio tienen, aquellos que mejor le funciona todo, son los que más avanzados están en la implantación de la calidad total, por eso, yo no sé los industriales que hay en esta sala que me escuchan o las personas, no importa industriales o tengan sus actividades propias, o sean lo que sean, cada uno tiene una especialidad, pero de verdad, de corazón, que traten por todos los medios de implantar la calidad total en su propia vida, yo muchas veces, a mi mujer, si está aquí, me estará oyendo, seguro que está pensando, «pues buena falta que lo hagas contigo», pero bueno, consejos vendo y para mí no tengo, qué vamos a hacer, porque de verdad que cuando se trabaja en calidad total sobra el tiempo para todo, yo no he llegado todavía a esa fase, no lo he descubierto, pero espero que llegaremos.

Y para terminar, voy a contestar a lo que me preguntaban antes unos periodistas: ¿cuáles son las claves del éxito de una empresa o de unas empresas, o de unos empresarios, es lo mismo?

Con vocación de inversión tecnológica, ya estamos otra vez en lo mismo, es que de verdad, es un abc, es que es repetitivo, es que es aburrido, yo lo sé, lo reconozco, pero es que no hay más que una verdad. Una empresa que no tenga tecnología, que no tenga investigación, nunca será empresa. Veamos una cosa, ahora cualquiera quiere crear una empresa, pide unas subvenciones a la Administración y casi seguro que se le van a conceder, lo miran, lo estudian, papeleos, papeleos, bueno, por tantos puestos de trabajo, tanto dinero, por tantas máquinas tanto dinero, y se largan una serie de subvenciones, y yo me pregunto «¿es que alguien se preocupa si esa empresa que se está montando hoy tiene un respaldo de futuro, tiene una tecnología detrás que le va a permitir subsistir, vivir, competir y triunfar?», nadie lo pregunta,

sinceramente en este país eso es un tabú que nadie quiere hablar de él, no entiendo por qué, y de verdad que es una pena, porque yo me pregunto, una empresa que tenga todo esto y no tenga tecnología detrás, quiere decirse que se haya montado, que haya hecho unas grandes inversiones, yo pregunto, ¿tiene futuro? Seguro que no, completamente seguro.

En otro punto nosotros decimos: el personal motivado participando íntegramente la mejora continua y constante, ya estamos otra vez con la calidad total. De verdad, si alguno de ustedes tiene la oportunidad de visitar un día una planta de fabricación del tipo que sea, donde esté instaurada la calidad total, van a apreciar cosas fantásticas. Una limpieza extraordinaria, se produzca el producto que sea, no importa, habrá una limpieza extraordinaria. El carácter de las personas que están trabajando, pues fantástico, qué quiere que les diga, todo el mundo está risueño, está feliz, se ve que las personas se están desarrollando felizmente a Dios gracias, y de verdad que es una maravilla, y de esa forma esas empresas triunfarán, tendrán un gran futuro, porque si además tienen un respaldo de una buena investigación, no habrá ni japoneses, ni alemanes, ni chinos que puedan con ellas. Nadie podrá con ellas, ahora que se queden atrás y que no lo hagan, lo van a tener difícil, yo no quiero tocar más este tema de la calidad.

Por último decir que si se internacionalizan las empresas es imprescindible que tengamos personas con capacidad de diálogo internacional en el grupo de las empresas. Yo, no creo que sea ni el momento ni el sitio, pero quiero aprovechar también para una vez más dar las gracias a todo nuestro equipo que está luchando en todo esto, que es el que ha conseguido que a mí me dieran ese premio, el que ha conseguido que ya nos hayan dado un premio de calidad total a una de nuestras empresas, que ésa sí que ha sido la mayor satisfacción de mi vida, y sinceramente yo a todos les animo a que trabajemos juntos y fuertes y si en algo podemos ayudar a alguien, yo estoy seguro de que estamos dispuestos de verdad, porque lo que queremos es que en nuestro país haya cada día mejores empresas, estén mejor preparadas y tengan un gran futuro.

Muchas gracias a todos.

4.2.3. INTERVENCIÓN DE D. JOSÉ LUIS MARTÍNEZ CÁMARA

Deseo, en primer lugar, agradecer a los organizadores de este Congreso, la oportunidad que me ofrecen de participar en él. Quiero también felicitarles por la continuidad, por la solidez de esta iniciativa.

En el tema que se me ha asignado se habla de estrategia y de calidad total. No soy un experto ni un teórico de ninguno de los dos temas, pero sí estoy absolutamente convencido del extraordinario valor estratégico de la calidad total. Este convencimiento me viene de mi experiencia profesional exclusivamente, en la que he visto sus resultados a lo largo de más de diez años, en numerosas ocasiones, algunas muy adversas. Por ello, con mucho gusto les hablaré de esta experiencia, de la experiencia que hemos vivido en Ubisa desde que en 1982 decidimos hacer de la gestión de calidad total nuestro planteamiento estratégico fundamental.

¿Qué nos impulsó a apostar por la calidad total? Los años 1981 y 1982 fueron extraordinariamente difíciles para nosotros, con una caída brutal e imprevista de la actividad en nuestro sector y en nuestra empresa. A fin de 1982 los miembros del equipo directivo tomamos una decisión radical: centrar todos nuestros esfuerzos en la calidad, fue por lo tanto un susto, un susto tremendo, lo que nos movió a cambiar radicalmente la forma de gestionar la empresa.

Cuando hablamos de calidad total nos referimos claro está, no solamente a la calidad del producto, o del servicio que ofrecemos porque eso hoy ya no es suficiente, como les acabo de decir con mucha claridad, hoy todos los que vivimos en el mundo de la empresa tenemos experiencia de los problemas que desafían a nuestras organizaciones en un entorno crecientemente complejo, con clientes cada vez más exigentes y frente a competidores cada vez más capaces, cada día hay que dar más a cambio de menos y darlo con más rapidez, a esta necesidad responde la gestión de calidad total movilizándolo eficazmente todos los recursos para satisfacer a todos los clientes, en el sentido más amplio de esta palabra cliente.

En Ubisa entendemos la gestión de calidad total como una gestión empresarial, fiel a los tres principios que literalmente les cito a continuación: aprender todos continuamente formas nuevas y mejores de hacer las cosas y participar activamente en ponerlas en práctica sin demora; descubrir y eliminar decididamente cualquier forma de desperdicio en nuestros proce-

tos y operaciones; conseguir así que los productos que entregamos a nuestros clientes dentro o fuera de la empresa satisfagan plenamente y de manera económica sus necesidades. Personalmente he llegado a la convicción a lo largo de estos años, una convicción cada vez mayor de que en el centro de todo este asunto de la calidad total está la persona, el componente humano de nuestras organizaciones. Y de que el pilar básico de este edificio es el respeto a la persona, a cada persona, a su dignidad intrínseca y trascendente, de este respeto nace la confianza, y de la confianza la motivación, condición indispensable para el desarrollo individual y organizativo sin el cual no hay gestión de calidad ni tampoco resultados económicos sostenidos.

Cómo hemos enfocado la implantación progresiva de la calidad total, qué herramientas hemos utilizado.

Entre 1982 y 1985 en Ubisa teníamos una única preocupación, casi una obsesión, mejorar la calidad del producto a través de un mejor control del proceso con la participación de todas las personas implicadas. Teníamos también para ello una única herramienta, afortunadamente sólo teníamos una, una única herramienta de gestión que llamamos líneas de color que todavía está viva de la que desde entonces se han derivado más de diecinueve mil acciones concretas de mejora y sin la cual no se entendería la implantación de la calidad total en nuestra empresa. En esta herramienta la contribución del personal ha sido de una importancia decisiva, no tengo tiempo para extenderme sobre ello.

Entre 1986 y 1988, en el trienio siguiente, diseñamos una estrategia más amplia, con 16 campos de actuación agrupados en 4 apartados, calidad, productividad, comunicación y optimización de costos.

A partir de 1989 nuestra visión de la calidad total se hizo más simple, más global, y se concretó en torno a los 3 principios que antes he mencionado.

En cuanto a las herramientas de gestión que hemos utilizado, entendiendo este término en un sentido muy amplio, algunas de las más importantes han sido las líneas de color a las que me acabo de referir, la formación en grupo dentro de la empresa, que ha tenido en este caso una importancia capital, porque no era fácil acceder a las últimas o a las más correctas y modernas técnicas de gestión en el entorno español. La asistencia externa, el control estadístico del proceso, la dirección por objetivos en los primeros años y en los últimos, el despliegue por objetivos más interfuncional, la reducción de existencias como instrumento de mejora, no solamente como instrumento para mejorar la rentabilidad inmediata, el análisis de los procesos, los programas y sugerencias del personal, y el modelo europeo de autoevaluación entre otras.

Deseo referirme ahora a los resultados, porque creo que hay mucho escéptico en relación con el tema de la calidad total, no sé si en esta sala; ¿genera verdaderamente resultados la implantación de la gestión de calidad total o es simplemente una moda?

Según mi experiencia que es de lo único que puedo hablar, la dimensión del cambio que se genera a través de una introducción razonable de la calidad total es de tal magnitud que va más allá del significado habitual de esta pregunta limitada a menudo a los efectos inmediatos

en los resultados financieros. La dimensión del cambio, insisto, es tan grande, que resulta casi imposible imaginar cómo se habría desarrollado la empresa en otro caso, y por lo tanto, con qué resultados de referencia deberían compararse a los actuales.

Estoy convencido de que de no haber introducido a tiempo lo que hoy llamamos gestión de calidad total, nuestra empresa habría sucumbido, o tendría en este momento una dimensión mucho menor y una vida muy precaria. Si me refiero a resultados intangibles, algunos de los más importantes que se me ocurren son: un cambio radical en la cultura de la empresa, práctica unánimemente en la visión de lo que debe hacerse, integración de niveles y departamentos con la práctica eliminación de conflictos, por lo menos hasta ahora, descubrimiento continuo de áreas de mejora para el futuro.

Entre los resultados tangibles o más fácilmente cuantificables, los más significativos en nuestro caso se refieren a índices de satisfacción de los clientes e índices de calidad en general, drástica reducción de los costos unitarios, drástica reducción del nivel de existencias, disminución del número de accidentes, reducción no traumática del número de empleados, incremento de la productividad, agilización de procesos administrativos, etc.

¿Es cara la implantación de la gestión de calidad? Según mi experiencia, rotundamente no. En términos económicos es la inversión más rentable que conozco. Es caro tener clientes insatisfechos, esto es caro; es caro limitarse simplemente a reducir el número de empleados; es caro invertir sumas enormes en inversiones que poco después resultan innecesarias o desproporcionadas; es caro mantener inactivas existencias de cualquier tipo; es caro y desleal tener personas insatisfechas o que no tienen oportunidad de contribuir con su talento al proyecto colectivo.

La implantación de la calidad total, correctamente entendida, tampoco es un asunto para expertos, sino algo sencillo, que está al alcance de cualquiera, de cualquiera que quiera verdaderamente cambiar. No es un lujo para cuando las cosas vayan bien. Nosotros empezamos cuando las cosas nos iban muy mal y no acierto a ver de qué otra forma habríamos podido salir del atolladero. Los últimos años han vuelto a ser años muy difíciles, pero vemos que ha valido la pena lo realizado en años anteriores para no tener ahora que improvisar.

¿Qué hemos aprendido hasta ahora en este proyecto de implantación de la calidad total? Les diré brevemente, por supuesto sin ánimo de dar lecciones a nadie, algunas de las cosas que yo a título personal creo haber aprendido, aunque debo reconocer que no siempre obro en consecuencia, frente a la tesis de que la solución está fuera de la empresa, o de que la culpa la tienen los otros, el gobierno, los sindicatos, lo que sea, he visto que la solución, o al menos una gran parte de la misma, está dentro de casa.

La dirección en la mayoría de los casos desconoce lo que pasa en su empresa. Es preciso bajar al terreno, es indispensable estar cerca de las personas y de los hechos concretos. No hay que esperar instrucciones ni apoyo para empezar, ni apoyo expreso, me refiero, porque todos somos presidentes de nuestra área de responsabilidad. Las personas son lo más importante, los protagonistas y los beneficiarios de la calidad y de la actividad de la empresa son siempre directa o indirectamente personas concretas. Poner esto en primer lugar puede sonar tal vez a ingenuidad en el mundo de los negocios, pero es el principio más sólido sobre el que se puede

construir una empresa. No sólo no dificulta el logro de resultados, sino que los genera de manera natural. Los resultados como su nombre indica son sólo eso, resultados.

Como supongo que la mayoría de los que me escuchan, no estoy seguro, ocupan puestos de responsabilidad en empresas, deseo dirigirme especialmente a ellos como colegas, y manifestar que la implantación de la gestión de calidad total en una empresa conlleva un cambio cultural progresivo, pero radical, que implica en primer lugar al personal directivo.

En mi opinión, y desde mi modesta experiencia personal es preciso que los directivos de empresa, en primer lugar, los primeros ejecutivos, rompamos el cerco que nos rodea, salgamos de la torre de marfil conceptual y a veces incluso física en que nos hemos metido, caigamos en la cuenta de que somos a menudo el primer obstáculo para la mejora de nuestras empresas. Escuchemos, es decir, estemos realmente dispuestos a cambiar, asumamos el riesgo del cambio, dejemos de vivir obsesionados por los resultados financieros inmediatos y por el qué dirán. Es preciso en mi opinión que hagamos de la calidad total un camino con distintas modalidades en su aplicación, pero esencialmente único, y sobre todo, ineludible y urgente, o bien no lo es, cada uno de nosotros y de nuestros colegas en el mundo empresarial debe haberse dado una respuesta clara a esta pregunta y actuar en consecuencia.

La implantación de la calidad total tal vez no sea una condición suficiente, pero es a mi modo de ver una condición necesaria, indispensable para afrontar el futuro. Sin su implantación masiva estaremos frenando sin saberlo el desarrollo de nuestro país y de manera indirecta, pero no menos importante el de cada una de nuestras empresas. O jugamos todos o perdemos todos, y es que la gestión de calidad total como su nombre indica es totalitaria, tiene una vocación totalitaria. Para los que puedan alarmarse al escuchar esta expresión les diré que me refiero a la primera acepción de esta palabra que figura en nuestro diccionario de la Real Academia y que dice así: «Totalitario dícese de lo que incluye la totalidad de las partes o atributos de una cosa sin merma alguna». La calidad, la gestión de calidad, en efecto es totalitaria, quiere ocupar toda la empresa y quiere ocupar todas las empresas. Nuestra tarea es ayudarla a que lo consiga eliminando el miedo al cambio, nuestro mayor enemigo y pensando en el futuro y en el enorme potencial que siempre encierra, un futuro afortunadamente por hacer que no está hipotecado por nuestros posibles errores pasados, ni tampoco asegurado por nuestros posibles aciertos.

Deseo finalizar esta intervención reiterando mi agradecimiento y mi felicitación a los organizadores de este Congreso y deseándoles mucho éxito y perseverancia en su desarrollo futuro para bien de la economía y de las personas de nuestra tierra. Muchas gracias.

4.2.4. INTERVENCIÓN DE D. AGUSTÍN TRAPERO GÓMEZ

Deseo dar las gracias como todos los demás, a los organizadores por haber estado aquí, y aunque vengo el último y ustedes ya están cansados porque aunque hablan muy bien mis compañeros, ya es mucho tiempo, quiero aprovechar unos minutos para que sepan cuál es la situación tan alarmante que en este momento existe en la industria alimentaria en Castilla y León.

La distribución es la base para el desarrollo de las industrias alimentarias y por lo tanto uno de los pilares más importantes en la economía de la región. La distribución en Castilla y León en estos momentos sufre una transformación negativa debido a la implantación de multinacionales, las cuales han incidido negativamente comercializando los productos de su país en detrimento de los que hasta ahora se estaban comercializando en la pequeña y mediana empresa, con ello se ha perjudicado gravemente a la pequeña y mediana industria, muchas veces ubicada en zonas rurales que ya de por sí estaban teniendo una despoblación por no tener otro tipo de medios para vivir.

Al ver esto nos planteamos qué podemos hacer. Entonces la obligación que tenemos, la distribución, es crear una infraestructura lo suficientemente fuerte para poder competir con las multinacionales que en este momento hay, no sólo en Castilla y León, sino en toda España, cosa que no ocurre en otros países como Inglaterra, donde todavía no hay ni una sola empresa de distribución francesa, y para ello es imprescindible que la asociación surja, primero de parte nuestra como principio de unión de todos para crear un conjunto de empresas de distribución lo suficientemente importante tanto en su volumen como en la calidad de las instalaciones para cubrir las necesidades que el consumidor actualmente manda.

Hace unos meses se ha creado en Castilla y León la asociación para desarrollo y distribución en la cual están integradas las trece empresas mayores de Castilla y León; unos 80.000 millones es el volumen que entre todos sumamos de venta con aproximadamente 3.000 puestos de trabajo y 350 puntos de venta. Es un primer paso muy importante, pero nada más se quedaría ahí si no tenemos el apoyo necesario que tienen que darnos las instituciones financieras de esta región, lógicamente la Administración, que aunque todos hasta ahora estamos diciendo que no hace lo que queremos, han tenido un principio bastante bueno, y esperemos

que eso sea para empezar a partir de ahí a creer en lo que le pedimos porque en el último trimestre este año se lanzaron a crear nuestra idea, nos concedieron 72 millones de subvención para formación, nos comprometimos a un 35% de los alumnos en cursos en esa formación contratarles, eso suponía aproximadamente 42 puestos, y al final de los cursos que terminaron antes de ayer, se van a crear antes del día 10 de diciembre 100 puestos de trabajo, si eso lo hacemos rápidamente números nos damos cuenta que con una inversión de 72 millones la Administración Regional ha creado 100 puestos de trabajo y ha formado a otras 200 personas más que tenemos ya preparadas de la propia empresa para el año 1995 empezar con nuevos cursos y una vez formada la gente ir a una expansión, siempre que las entidades financieras crean en nosotros, colaboren con nosotros y podamos ir con lo que otras empresas, como en otras regiones de España están haciendo con la ayuda total de capital de las Cajas de Ahorros (me refiero concretamente al País Vasco), que con un capital muy fuerte dado por el Banco Agrícola, la ONCE, las Cajas de esa región, se han metido en toda España, y lo que han hecho es que todos los productos que estaban en la región del País Vasco que no se conocía casi nada en las demás partes de España, en este momento los vemos en cualquiera de sus puntos de venta en Valencia, Ciudad Real, Madrid, Salamanca, Zamora, Cáceres, y con esto, de alguna forma, lo que están haciendo es ayudar a la industria agroalimentaria.

Igual que alguno de mis compañeros decía, la Administración Regional tiene que darse cuenta que si quiere, dentro de dos o tres años, que exista pequeña y mediana industria agroalimentaria en esta región, tienen que darle una vía de salida a sus productos, porque de poco sirve que se cree un producto, se produzca cualquier tipo de artículo, si luego al final llega el momento y como casi siempre, como es lógico, al ser agroalimentario, son perecederos, llega al punto de venta, no se le hace caso, porque sabe que cuanto más aguantes, más vas a bajarle el precio.

Si me permiten voy a contarles un caso que la empresa lo tomó hace un año. Nos llamaron de ASAJA, que había 500 Tm. de ciruelas que no sabían qué hacer con ellas en la Sierra de Salamanca, que les estaban ofreciendo a 14 ptas. por kg., el precio del mercado estaba entre 70 y 90 ptas. por kg., y como es un producto con una duración muy limitada, tenían que tirarlas o entregárselas a 14 ptas, con lo cual ni los gastos fijos de mantenimiento podían sufragar. Hicimos un pequeño sondeo en el mercado, cómo estaba en ciertas fábricas, y nos atrevimos a marcarnos un farol e ir por la mañana a las 8 de la mañana llamando a los alcaldes de los pueblos y ofrecer 50 ptas. por kg., el precio para comprarles todas. En dos horas, aproximadamente, nos quedamos con las ciruelas y nos llevamos 4.000 kg., dado que habíamos hecho una publicidad en la que el ama de casa, en principio de Salamanca, iba a tener esa ciruela a un precio bajo. De esta forma es una demostración muy palpable de que si queremos tener industria agroalimentaria en Castilla y León, no queda más remedio que darle un canal por donde poder comercializarlo, para eso hace falta que la distribución pueda, como he oído hablar, y estoy de acuerdo, en la calidad tiene que invertir, ha de tener capital para ello, y aquí que hay empresas del sector financiero, saben de sobra que ninguna empresa de distribución de esta región tiene capital suficiente para poder hacer una expansión con tanta rapidez que dé tiempo a cubrir las zonas donde en este momento todavía no hay multinacionales y podamos ocupar un espacio que de otra forma va a ser difícil cuando ya estén implantadas.

Cuando hablaba de equipar a esta región con las mismas ayudas, es obvio que si no hacemos esto, no sólo las multinacionales, sino cualquier otra región podrá venir y nos podrá invadir totalmente. No sé si seguir con este tema porque es todo sobre lo mismo, en el momento en el que hablamos sobre la industria agroalimentaria; podríamos estar cinco horas hablando, porque Castilla y León, aunque no se la preste importancia, si de verdad vemos que desde que se produce un artículo hasta su comercialización, hay un valor añadido que no se está viendo ni valorando, el ejemplo del ganado vacuno de Salamanca, desde que el ganado sale de la finca hasta que llega a la carnicería, normalmente los cebaderos se están haciendo, y nosotros por desgracia, estamos trayéndola desde Ciudad Real, porque en este momento no encontramos en Castilla y León unas infraestructuras suficientes para servir día a día la carne, que como decía el amigo Antolín, los clientes exigimos en este momento tener un stock cero y tienen que servirnos diariamente.

Podemos poner una serie de ejemplos en los cuales veremos que siempre fallamos en el valor añadido que es lo más importante dejarlo en la región y lo dejamos que salga fuera de ella, con lo cual en los pueblos que estamos viendo que la gente tiene inversiones grandes en fincas, en ganado, en otro tipo de producción, y sin embargo no crea riqueza.

Yo lo que sí pediría, y con esto termino, es que a partir de este momento ustedes miren si queremos que en Castilla y León tengamos de verdad los pueblos con vida y con riqueza, todos los conocemos y sabemos que se basan exclusivamente en el sector agroalimentario, si no podemos tener dinero barato, ayudas de la Administración, difícilmente podemos llegar a confeccionar un sector de distribución con el que podamos dar salida a todos los productos.

Muchas gracias.