quién requiere para su trabajo, lo define con su *proveedor.* Y a su vez, lo que cada quien produce lo define con quien lo va a usar, es decir, *con su cliente.*

Cada unidad procura que sus insumos le sean proporcionados en la forma que faciliten más su trabajo, y adapta sus productos a las necesidades de sus clientes. Esta relación se aplica tanto hacia afuera de la organización -con nuestros clientes y proveedores tradicionales- como *hacia adentro*, porque cada departamento es a su vez *cliente* del anterior y *proveedor* del departamento siguiente.

Esta relación cliente-proveedor se materializa en un contrato que se revisa periódicamente para asegurar su cumplimiento y buscar mejores formas de colaboración. Así, la herramienta busca definir con precisión lo que cada quién debe hacer en la organización.

Además del contrato cliente-proveedor, la herramienta de Calidad Total incluye técnicas de *control estadístico* -para que los individuos puedan conocer qué tan bien están haciendo las cosas- y técnicas para analizar los problemas *en el mismo nivel donde surjan.*

Más que ninguna otra herramienta, la Calidad Total intenta modificar *los valores y las actitudes* de la empresa, para que la preocupación por hacer las cosas *cada vez mejor* sea la máxima prioridad.

En México, estos conceptos están siendo difundidos con verdadero frenesí. La próxima semana, por ejemplo, se lleva a cabo el II Simposium Internacional de Calidad en Querétaro y el 1er. Congreso Internacional de Calidad aquí en Monterrey. Es un caso de buenas y malas noticias. La buena es que el evangelio se predica, que vamos aprendiendo, pero la mala es que nos falta *mucho* camino por recorrer.

Competitividad entre Naciones

El éxito de las compañías japonesas en el ámbito internacional puede ser atribuido a estas prácticas administrativas, pero *no totalmente.* ¿Por qué? Porque al tiempo que ganaban terreno las motocicletas japonesas, *también lo hacían otros productos japoneses*. La competencia *no era* nada más en el mercado de motos. La industria británica de motocicletas retrocedía, pero junto con el resto de Inglaterra.

Para bien o para mal, hoy en día compiten no sólo las empresas en lo individual, sino las naciones. El éxito de Japón lo repiten ahora Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur.

Existe claramente una lección de competitividad que aprender en estas compañías japonesas; sin embargo, también hay una lección a nivel industria y a nivel país.

Los países internacionalmente competitivos se caracterizan porque *quieren serlo*. Han hecho de este objetivo una *prioridad nacional* a largo plazo y procuran no desviarse de ella. Y esto los lleva a desarrollar una serie de políticas comunes:

1o. Los países competitivos desarrollan su política industrial y económica de manera que, *permanente y consistentemente*, premia a los exportadores y penaliza a los importadores.

2o. En materia de política económica, los nuevos países exportadores han manejado durante largo tiempo, y en forma *consistente*, una paridad que *claramente favorece la exportación*.

3o. El gobierno *coordina* -no impone- una labor de planeación para seleccionar con precisión las industrias que deben crecer, de acuerdo a las capacidades del país y a las oportunidades del exterior. Las industrias elegidas reciben *apoyo consistente*. El gobierno busca *activamente* facilitar sus exportaciones.

Un ejemplo de esto es la labor que hizo el gobierno japonés en control de calidad de las exportaciones, cuando la calidad de los productos japoneses era muy dudosa -como sucede hoy en día de los productos mexicanos-. Otro ejemplo es la difusión que hacían de estadísticas de comercio internacional confiables y organizadas para detectar mercados potenciales.

Existe una protección abierta o cubierta de las industrias seleccionadas y en la mayoría de los casos, las ventas nacionales *subsidian* las exportaciones. Los precios bajos de las motos japonesas en Estados Unidos se debieron, en parte, a que en Japón costaban hasta 40% más.

Además, las depreciaciones fiscalmente permitidas llegaban al 150% y tuvieron acceso a créditos de muy largo plazo a tasas del 3% anual.

El resultado de estas políticas es que los exportadores reciben los máximos beneficios económicos y funcionan sin contratiempos de ninguna especie, incluyendo las máximas facilidades para importar al menor costo posible lo que necesitan para producir.

Todo va encaminado a premiar y reforzar la competitividad exterior de las empresas. Y como hemos visto repetidamente estas políticas *funcionan*.

El Caso de México

En México, si bien la situación se ha mejorado notablemente con los programas de ajuste económico que lograron bajar la inflación, todavía nos falta un esquema congruente y permanente que nos permita tener ventajas competitivas como créditos a un costo y plazo similares a los internacionales.

Nuestros impuestos son aún altos y quizá seamos el *único país* donde es deducible sólo el costo real del crédito para fines fiscales, descontando la inflación. Esto encarece nuestro costo financiero.

Además, las empresas japonesas gozan de carreteras, ferrocarriles, puertos, comunicaciones, y suministro de energéticos muy superiores a los que tenemos en México. Para ser competitivos, requerimos una infraestructura también competitiva.

Nuestro reto en esto es enorme. Por ejemplo, nos tardamos *tres veces más* en cargar un barco en nuestros puertos que los países con los que aspiramos a competir.

Otro ejemplo es que nos lleva más de veinte días recibir un embarque por ferrocarril, el cual debería de tardar diez. Todos padecemos problemas con el teléfono -por no hablar del correo, que es prácticamente inexistente.

Existe también otro factor competitivo importantísimo, donde México tiene un serio rezago: la educación. Los países competitivos dan una enorme importancia a la educación y a la formación de su gente.

Una alta proporción de los alumnos de postgrado en las principales universidades del mundo provienen de Japón y de los "tigres asiáticos". Con una *sola excepción*, todos los miembros del consejo de administración de uno de los conglomerados más importantes de Corea tiene un doctorado en el extranjero.

Hace poco, IBM se embarcó en una compañía masiva de capacitación estadística en su planta principal de White Plains. El costo de este esfuerzo fue extraordinario, pero lo juzgaron necesario. Sin embargo, los fabricantes de computadoras japonesas no han invertido en esto por la sencilla razón de que los egresados de sus escuelas *ya conocen estos conceptos*. No necesitan cursos adicionales.