

Entrevista

**Juan Estella**

Socio Director de ASENTA  
MANAGEMENT CONSULTANTS

**“Nuestra propuesta es una transformación con resultados”**



**R**econociendo que “el efecto inmediato de lo que vivimos hoy es la desorientación y la confusión entre las decisiones a corto y la visión a largo, entre lo táctico y lo estratégico”, Juan Estella, Socio Director de ASENTA Management Consultants, incide en la presente entrevista en la necesidad de avanzar de la mano de un modelo de gestión avanzada; toda una palanca estratégica que ayudará a adaptarse a los cambios.

**Ante la necesidad de orientarse hacia el concepto de empresa avanzada, ¿cuáles son las claves del éxito para la implantación de un nuevo modelo?**

La empresa avanzada significa una orientación hacia la competitividad. La pregunta que se hacen los directivos es cómo enfrentar un entorno tan incierto y cambiante. La respuesta es transformar y desarrollar la organización y el negocio de forma sostenible en el tiempo. Esto solo se logra mediante una gestión avanzada, incluyendo a toda la organización, como un reto común. Desde un punto de vista operativo, implica diseñar e implantar un modelo de gestión que lo consiga. La clave del éxito es hacerlo a medida del cliente, teniendo en cuenta las características de la empresa y de su negocio.

**¿Cómo puede convertirse en una palanca estratégica para lograr la competitividad?**

El efecto inmediato de lo que vivimos hoy es la desorientación y la confusión entre las decisiones a corto y la visión a largo, entre lo táctico y lo estratégico. Hay empresas que diariamente se juegan la supervivencia, y

otras que tienen una necesidad urgente de adaptarse, de transformar su negocio o su organización, porque sus competidores ya lo han hecho. Lo importante es que, una vez tomada la decisión, se ponga en marcha a toda la organización. El modelo de gestión se convertirá en una palanca estratégica que ayudará a adaptarse a los cambios. Por esa razón, nuestra propuesta es una transformación con resultados.

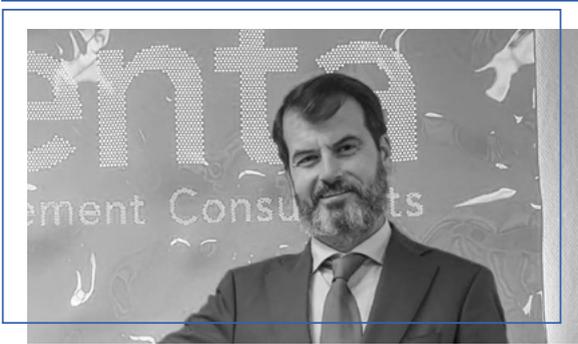
**“La pregunta que se hacen los directivos es cómo enfrentar un entorno tan incierto y cambiante. La respuesta es transformar y desarrollar la organización y el negocio de forma sostenible en el tiempo, y esto solo se logra mediante una gestión avanzada”**

### ¿Qué papel han de jugar los directivos?

En el despliegue de la estrategia de negocio y de gestión, el papel de la Dirección es clave. Creemos que su ejemplo y liderazgo en la aplicación de las decisiones, sin delegación alguna, irá gestando una nueva cultura de la empresa. Impulsar y ponerse al frente se convierte en una competencia inconsciente de la organización. Y es entonces cuando la empresa logrará ser competitiva, tal y como nos gusta definirlo, que es ser capaz de obtener resultados mejores que los de la competencia y de forma sostenible.

### ¿De qué manera estáis ayudando a integrar la transformación digital?

Para nosotros, lo esencial es que esté alineado con las estrategias de negocio y de gestión de los clientes. No se trata de tener más, ni de integrar un *coleccionismo* tecnológico o *zapping*. Podemos guiar en el análisis y el establecimiento de un plan de transformación digital. Nuestra propuesta es lograr una integración real de las personas y los sistemas en los procesos que dan ventaja competitiva. En el desarrollo del plan, ayudamos en el análisis funcional y en la aplicación, como *interface* con los tecnólogos. Somos tecnológicamente independientes, pero mantenemos una red de aliados expertos para la implantación. >



## ¿Por qué las empresas deben seguir trabajando en mejorar la gestión?

Oscar Reges

Socio Consultor en ASENTA  
MANAGEMENT CONSULTANTS

**M**ejorar la gestión significa comprender la importancia de la competitividad. Este es el principal reto al que se enfrentan hoy los directivos. Sobrevivir en un entorno de incertidumbre creciente significa ser conscientes de tres aspectos fundamentales: que hay que conseguir resultados; que éstos deben ser logrados de forma sostenida; que tienen que ser iguales o mejores que los de los competidores.

El camino para alcanzar la competitividad es el resultado de disponer de un robusto proyecto de empresa, basado en una sólida estrategia de negocio y en una adecuada estrategia de gestión. Nótese que están separados el *qué hacemos*, es decir, el ámbito de negocio, y el *cómo lo hacemos*, que es lo propio de la gestión. Hoy los indicadores financieros se ven demasiado tarde, pero lograrlos será el resultado de preparar bien el futuro, en forma de buenos productos/servicios, dirigidos a clientes/mercados adecuados y elaborados con las idóneas tecnologías/recursos, pero también de optimizar el presente.

Deseo insistir en el presente de la empresa. Si los resultados son consecuencia de cómo se hacen las cosas, aquí está la clave de una buena gestión, porque implica valor añadido, eficiencia y funcionamiento interno, teniendo a las personas como protagonistas. Se trata de optimizar el ahora, con un método y una actitud de mejora continua. Negocio y gestión son necesarios para transformar una organización competitiva y debe traducirse en una visión compartida (personas), un enfoque sistemático (retos y objetivos) y un lenguaje común (comunicación).

Y en esta ruta hacia la competitividad hay que tener en cuenta varios ejes: los de la mejora de la gestión, así como la gestión del cambio. La mejora debe ser dirigida, la gestión de los procesos debe aportar una visión transversal de la empresa y el foco debe estar en la gestión de la actividad diaria. Es responsabilidad de la dirección ponerse por delante, impulsar el cambio y comprometerse con la acción, no como una perfección imposible, sino como un viaje hacia la excelencia.

### ¿Cómo os habéis mantenido a la vanguardia del conocimiento en gestión avanzada?

Poder estar al día es el resultado del desarrollo y la actualización continua del *know how*. En nuestro caso, eso ha dado como fruto el Método ASENTA. Implica aprender siempre de y con los mejores. Por eso, desde el inicio hemos estado trabajando con expertos de relieve internacional como Shingo, Tsuda, Suzuki, Shiba, Yamashina, Baudin, Liker, Aulinguer o Bremer. Asimismo,

los seminarios internos de formación y la organización de misiones a Japón, con frecuencia anual desde 2004, nos han ayudado mucho a nosotros y a nuestros clientes. También aprendemos con cada proyecto y cliente, seleccionando y atrayendo talento, y desarrollando profesionales expertos y de referencia procedentes de una red de colaboradores. Nuestro reconocimiento tiene un *net promoter score* de 70 en 2021 y contamos con el reconocimiento de la certificación europea QforScan.



### ASENTA Management Consultants cumplirá 30 años próximamente.

#### ¿Cuál es vuestro valor diferencial?

Nuestro valor diferencial es que nos apasiona ayudar a los clientes a mejorar su competitividad. En la década de los noventa -como Bekaert Consulting-, nuestra actividad se basaba en el liderazgo a partir del conocimiento en métodos de gestión avanzada. Actualmente, estos principios y herramientas están disponibles y accesibles, pero no basta con conocerlos. Hoy hay que saber qué, cuándo y cómo aplicarlos, y -más aún- conseguir los resultados necesarios.

Tras 30 años hemos alcanzado la cifra de 3.000 proyectos, 500 clientes de múltiples sectores industriales y de servicios, en más de 20 países. Fruto de este conocimiento y experiencia se ha configurado el Método ASENTA. Lo aplicamos tanto en las disciplinas básicas, como en la formulación de la hoja de ruta para la transformación digital. Nuestra propuesta es ofrecer una transformación con resultados, y es crecer en valor con valores.

