

## País Vasco

# “Esta crisis es estructural y requiere pasar a la acción”

**LUIS MAULEÓN Y  
JAVIER HERRERA**  
Socios y fundadores de Asenta

Cumplen dos décadas al frente de Asenta, una consultora de gestión empresarial. Recomiendan a las compañías una actitud proactiva contra la crisis.

JAVIER VADILLO *Bilbao*

Los responsables de Asenta aseguran que “la mejora no tiene fin” en las organizaciones empresariales. Siempre hay procesos por optimizar, por ejemplo entre la industria de automoción y sus proveedores, “donde todavía no se ha quitado ni la primera capa de la cebolla” en unas relaciones en las que “tienen que ganar ambas partes, no sólo el cliente”.

**PREGUNTA. ¿Es la crisis una oportunidad para que las empresas mejoren sus ratios internos de productividad?**

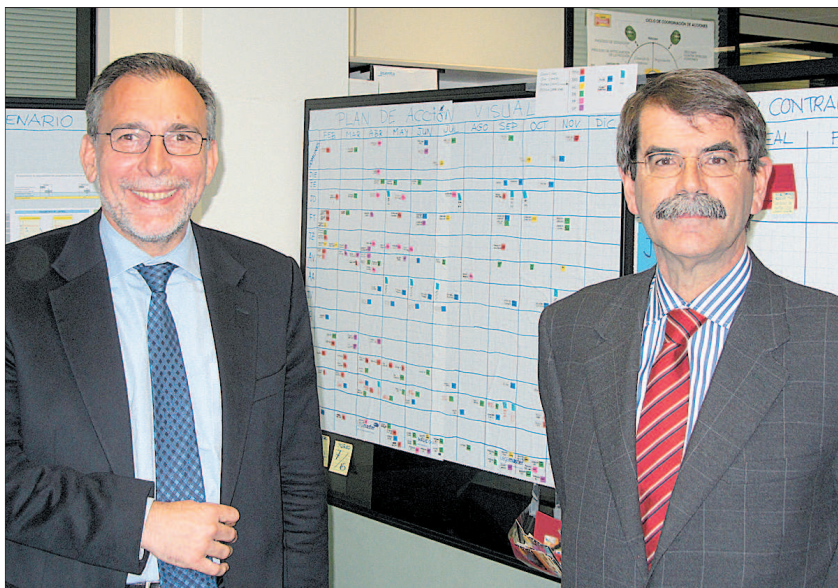
**LUIS MAULEÓN.** Sí. Esta crisis es estructural y más profunda que las anteriores. Requiere pasar a la acción. Las empresas tienen que dar una respuesta proactiva, no pueden esperar a que esta coyuntura pase o a que alguien las saque de ella. En este sentido, veo a muchos empresarios desorientados, dando palos de ciego.

**JAVIER HERRERA.** La época de bonanza económica pasó, y durante ella se creyó que se obtenían buenos resultados empresariales porque se hacían las cosas bien. Ahora, las compañías deben afrontar su transformación interna. Antes de tirar la toalla, que lo intenten.

**P. La industria vasca, ¿tiene temas pendientes en la optimización de sus actividades?**

**L. M.** La mejora no tiene fin y es una cuestión de aptitud y actitud. Y cuando se consiguen logros no hay que caer en la autocomplacencia. Hay muchas técnicas avanzadas en la gestión que son desconocidas para muchas pymes y grandes compañías.

**J. H.** A su favor juega que el empresario vasco es emprendedor y asume riesgos. Grupos como Condesa y Corporación Mondragón son un ejemplo de esto. Pero



CINCO DIAS

sí que echo en falta un genuino deseo de mejora. Muy pocas empresas desarrollan cambios internos relevantes que no sean transformaciones poco menos que cosméticas.

**P. Los profesionales de Euskadi, ¿son más participativos en relación con los procesos de mejora?**

**L. M.** Sí porque hay más cultura en este ámbito. Y en las cooperativas se vive al máximo. Pero el concepto de la calidad es internacional. Los operarios lo perciben de la misma forma, mientras que los directivos tienen opiniones más dispares. En las compañías que buscan la excelencia, la sintonía sobre la calidad es total entre todo el equipo humano. Y son los gestores los que marcan esta cultura.

**J. H.** Una empresa puede cambiar su catálogo de productos por otros de más valor añadido cuando la plantilla libera en parte a los directivos para que busquen nuevos nichos de mercado.

**P. ¿Está todo inventado en las relaciones entre clientes y proveedores?**

**J. H.** Ni se ha empezado. Hay que aplicar la cultura de Toyota, basada en que ambas partes ganan y el cliente no sólo aprieta en el apartado de costes. El pro-

## LA FRASE



**LUIS MAULEÓN**  
Socio director

“La mejora no tiene fin. Y cuando se consiguen logros no hay que caer en la autocomplacencia”.

**JAVIER HERRERA**  
Socio director

“Las compañías tienen que reinventarse, intentarlo antes de tirar la toalla”.

veedor es una continuación de la fábrica. Y tiene que estar cerca, igual no geográficamente, pero sí en la misma sintonía cultural. Ni todos los suministradores tienen que ser locales ni todos ubicados en países con mano de obra más barata. Además, teniendo en cuenta el coste total de lanzar un producto, desde el diseño hasta toda su vida comercial, y sin limitarnos al coste unitario de fabricación, que es engañoso y a medio plazo resulta más elevado que el total.

**L. M.** La relación entre cliente y proveedor tiene que ser estable y de confianza mutua, más allá del camino fácil de regatear un precio, que luego es un espejismo. Un suministrador asiático resulta luego que no sale tan económico. Ambas partes tienen que trabajar juntas para generar más valor.

**P. Algún consejo a las empresas, con la que está cayendo...**

**L. M.** Cuanto más incierto es el contexto hay que tener más claro a dónde te diriges. No puedes cambiar la dirección del viento, pero sí puedes actuar sobre el timón y las velas.

**J. H.** Insisto, hay que reinventarse. Y esto no se afronta.

## Una ruta de veinte años que comenzó en Burgos

La historia de Asenta comenzó a escribirse hace veinte años en Ubiña, una fábrica de cable de acero para neumáticos ubicada en Burgos que la multinacional belga Bekaert (130 plantas y 20.000 trabajadores en el mundo) puso en marcha en 1971. El grupo flamenco constituyó, con sede en Bilbao, una filial al 100% dedicada a la consultoría, Bekaert Consulting. Al fren-

te, Luis Mauleón, que procedía de Ubiña, y poco después Javier Herrera, que también trabajó en la fábrica burgalesa. El primer cliente llegó en mayo de 1992. Fue Fagor Electrodomésticos. En noviembre de ese ejercicio, la consultora consiguió la certificación europea de calidad FQM, “lo que nos situó en la primera división del negocio en este sector”, según Mau-



Asenta tiene centros en Bilbao (en la imagen), Madrid y Barcelona.

león. En 2003 y con Herrera toman el relevo en el capital a Bekaert y la empresa adopta su actual denominación. Ambos son el núcleo del equipo directivo, integrado por otros cuatro profesionales. Con 25 personas en plantilla en sus oficinas de Bilbao, Madrid y Barcelona, Asenta factura cuatro millones de euros. El 25% del negocio procede del exterior, básicamente Europa.

## DE INTERÉS



### CÁMARA DE ÁLAVA

**Jornada sobre Argelia y sus oportunidades de negocio**  
La Cámara de Comercio de Álava organizará el domingo en Vitoria una jornada sobre las posibilidades de negocio de Argelia. Participarán Mohammed Haneche, embajador en España del país magrebí, y Salim Berkat, consejero de asuntos económicos y comerciales de la representación diplomática. También hablará Iñigo Azurmendi, director de la empresa Omega Elevator, que tiene negocios en Argelia. Las cámaras vascas han organizado una misión comercial a este país el próximo junio, los días 3 al 7.

### SECTOR MARÍTIMO

**Congreso para reducir los siniestros de buques**  
Bilbao acogerá los días 25 al 27 de este mes el Primer Congreso Internacional sobre Grandes Accidentes Marítimos. Participarán 37 ponentes que analizarán todo tipo de siniestros en la mar, desde el naufragio del *Titanic* hasta el hundimiento del *Prestige* frente a las costas gallegas, pasando por el reciente drama del crucero *Costa Concordia*. El objetivo de los organizadores del evento es “salvar vidas en futuros siniestros, que son inevitables, y reducir su impacto ambiental”. Para Manu Martínez, presidente de la Asociación Vizcaína de Capitanes Mercantes, “no hay que escatimar en gastos en la construcción de buques” para garantizar los niveles de seguridad.

### MARKETING

**Décima edición del Foro Eurogap el 26 de abril**  
El Palacio Kursaal de San Sebastián albergará el próximo 26 de abril la décima edición del Foro Eurogap, un punto de encuentro para los profesionales del ámbito del marketing. El ponente *estrella* de la jornada será Enrique Dans, autor de uno de los *blogs* en lengua castellana más visitados de la órbita de internet.

### HOSTELERÍA

**Encuentro en el Kursaal sobre el arte de los fogones**  
El domingo arranca en el Palacio Kursaal un Congreso Nacional de Hostelería. Emilio Duró impartirá la conferencia *Optimismo*. Otra será la del sociólogo Amando de Miguel.