

La experiencia es un grado

DIEZ EMPRESAS CÁNTABRAS EN FASE DE TRANSMISIÓN HAN SIDO TUTELADAS A TRAVÉS DE UN NOVEDOSO PROGRAMA DE MENTORING LIDERADO POR LA CÁMARA DE COMERCIO

REDACCIÓN SANTANDER

Al igual que Ulises le encargó a su amigo íntimo Mentor –de ahí el origen del término anglosajón mentoring– que convirtiera a su hijo Telémaco en su digno sucesor, mientras él partía hacia Troya, la Cámara cántabra ha puesto en contacto a profesionales experimentados con una decena de propietarios de pequeñas empresas locales que acababan de cambiar de titularidad. Comercios, carnicerías, negocios hosteleros y hasta un centro de estética, se han dejado guiar por una técnica de formación poco conocida en España, el mentoring, que no se basa en enseñar sino en ayudar a aprender.

En tiempos de crisis se convierte además en una solución para frenar la destrucción de empresas pues, como apunta la directora de Formación de la Cámara y coordinadora del programa, Isabel Cuesta, «los emprendedores pueden aprovechar las oportunidades de negocios que ya están en marcha, y sus titulares, cansados o a punto de la jubilación, pueden traspasarlos antes de echar el cierre».

Esta necesidad de conservar el tejido empresarial, unida a la falta de apoyo a pequeñas y medianas empresas envueltas en procesos de transición, como relevos generacionales, alquiler, compraventa, cambios en el accionariado o fusiones, fue precisamente la que impulsó a las Cámaras de Comercio del viejo continente a solicitar un programa de mentoring a la Comisión Europea, que aceptó el envite y fijó unos objetivos para cada país.

La Cámara cántabra recibió el encargo de asesorar a cinco empresas pero, dado el éxito de la iniciativa antes de que se agotara el plazo para ejecutarla, pudo duplicar el número de participantes. Todos ellos eran empresarios individuales con uno o dos empleados, que llevaban cerca de un año al frente de un negocio transferido de otros propietarios o, en tres de los casos, heredado de la familia.

Con independencia de su sector de actividad, todos compartían la misma pregunta: ¿Qué hacer para seguir adelante?. Un complicado interrogante al que han intentado dar respuesta durante meses tutores como Ángel López Villegas, uno de los 16 integrantes de Secot (Seniors Españoles para la Cooperación Técnica), una organización fundada en 1995 que reú-

ne a profesionales ya retirados con una dilatada trayectoria en puestos directivos.

Este jubilado de 77 años explica que su papel ha consistido en «ayudarles a valorar la viabilidad económica de sus proyectos en función de sus pretensiones, de la inversión realizada y de la situación del mercado en el que iban a operar». Aunque tenían muchas dudas, se resumían en su desconocimiento de la gestión empresarial: «No todos eran conscientes de que para ser empresario no basta con jornadas de ocho horas».

La consultora Carmen Bielsa, otra de las mentoras de los proyectos, destaca «las ganas que le han puesto, pese a la dificultad de los comienzos», pero coincide en que la mayoría conocía bien su oficio pero no cómo hacerse cargo de una empresa: «He tratado de cambiarles el chip de trabajador por cuenta ajena por el de empresario,

para que tuvieran una visión diferente del negocio», explica.

tarios, seguidos de las ventas, el acceso a la financiación y el área de los recursos humanos.

Tampoco han pasado de largo por la planificación estratégica o el acceso a las nuevas tecnologías, la cuestión que más le preocupaba a Pilar Ribalaygua, una de las primeras emprendedoras en sumarse al proyecto.

No era la primera vez que Pilar recurría a los servicios de esta institución ya que, a través de su servicio de Ventanilla Única, había agilizad el papeleo necesario para hacerse cargo de la franquicia de juguetes educativos Imaginarium, en Torrelavega: «Me ayudaron a vencer un muro que desanima a cualquiera y salí de allí con todos los trámites hechos», cuenta. Poco después, el programa de mentoring le ofrecía la posibilidad de «ponerle sentido a todo».

Lo que más le llamó la atención de su tutor, miembro de Secot, fue

LA CIFRA

10

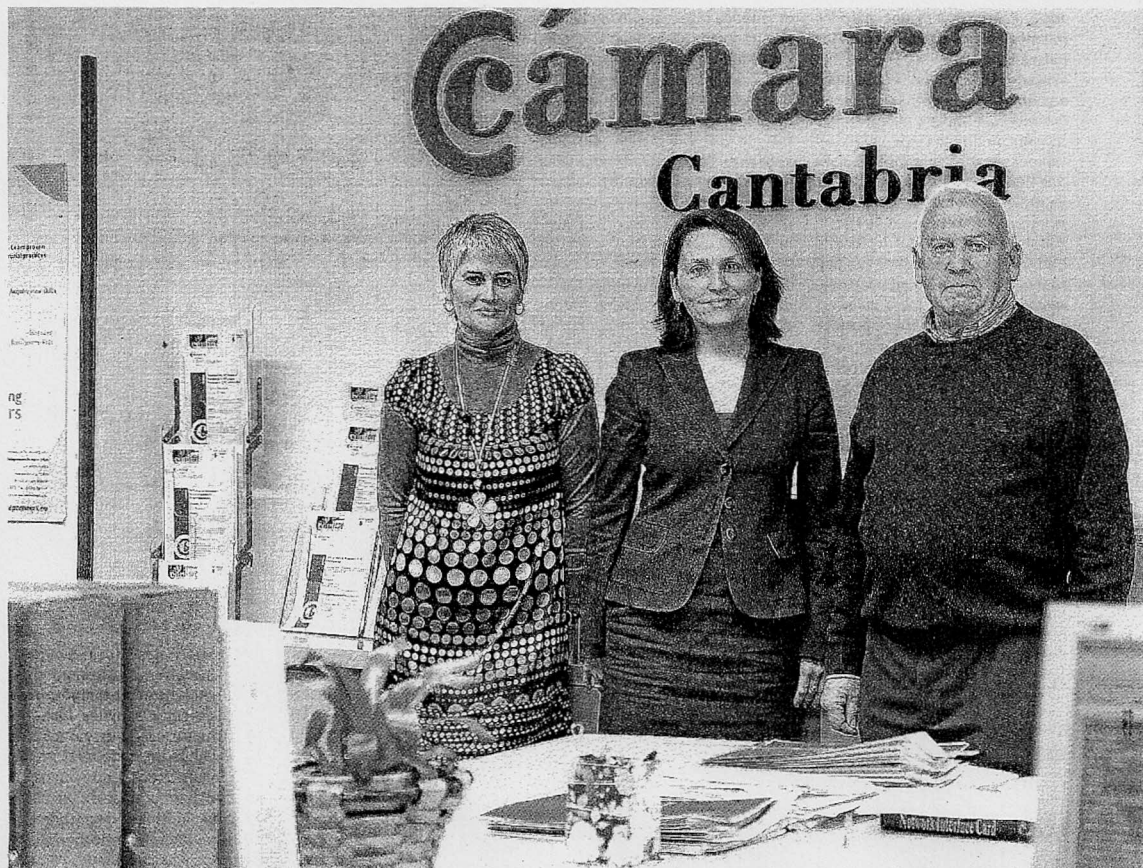
Empresarios Es el número de empresas que se han dejado asesorar por la Cámara de Comercio de Cantabria. En un principio seleccionaron a cinco, pero antes de finalizar el programa se pudo duplicar el número.

El mentoring ayuda a las empresas inmersas en relevos generacionales,

Una relación muy estrecha

La Cámara de Comercio, impulsora del proyecto y vértice entre las partes, había diseñado un programa de mentoring que abordaba las áreas estratégicas de la organización, pero después tenían que ser los propios tutelados, con ayuda de los tutores, quienes fijaran los temas de estudio en función de sus necesidades concretas. La contabilidad y los asuntos fiscales han sido los preferidos por la mayoría de los nuevos propie-

alquiler, compraventa, cambios en el accionariado o fusiones



Carmen Bielsa, de la consultora Edetania, y Ángel López Villegas, miembro de Secot, junto a la directora de Formación de la Cámara de

la vigencia de sus conocimientos. Y, no es para menos, ya que el integrante más joven de esta agrupación ronda los 55 años y los más veteranos superan los 80: «Me sorprendió lo actualizado que estaba». Ponerse en sus manos durante cinco meses le ha servido para informatizar procesos que hasta entonces realizaba de forma manual como la contabilidad. Las bases de la tienda ya estaban establecidas por la cadena y su capacidad de maniobra era muy limitada, así que sólo le faltaba ponerse al día con el ordenador.

Dos años después, sigue llevando a la práctica lo que aprendió al lado de su mentor: «Me mandaba deberes semanales y después me aclaraba las dudas», explica, mientras recuerda la paciencia que tuvo con ella este informático de profesión «convencido de lo que hacía». No hubiera podido costearse una empresa privada que le brindara este servicio, de ahí que considere «un lujo que te ayuden de forma sincera y desinteresada».

Los halagos proceden de los tutelados pero también de los tutores. Bielsa admite haber alcanzado una relación muy estrecha con todos sus asesorados y, lo que más valora el senior López Villegas es que confíen en su experiencia y, pasado el tiempo, recuerden su labor y la recomienden a otros que tengan que pasar por el mismo trance.

JUAN CARLOS GÓMEZ COBO JEFE DE COCINA DE LA HOSTERÍA LA ERMITA 1826

«El mentoring me ha servido para reorganizar al personal»

EN MARZO DE 2007 DIO EL SALTO PARA CREAR SU PROPIO NEGOCIO

PARA LO QUE CONTÓ CON EL ASESORAMIENTO DE LA CÁMARA

L. G. SANTANDER

De sus 36 años, Juan Carlos Gómez Cobo lleva casi veinte ligado al mundo de la hostelería, los últimos doce como jefe de cocina del Restaurante El Oso, en Cosgaya. En marzo de 2007 decidió dar el salto a su propio negocio aprovechando la intención de la familia Salmón de traspasar su hostería, La Ermita 1826, en San Pedro de Rudagüera, para centrarse en la firma de delicatessen del mismo nombre. Esta antigua taberna y tienda de ultramarinos fundada en la década de los sesenta y reconvertida años después en hotel-restaurante, le ha permitido dar rienda suelta a sus aspiraciones como cocinero y emprendedor.

Anteriormente había recurrido a Secot en busca de asesoramiento empresarial, por lo que se interesó por el programa de mentoring de la Cámara de Comercio en cuando tuvo conocimiento de su existencia. Por entonces, llevaba un año al frente de la hostería, mejorando sus instalaciones y tratando de recuperar la clientela perdida, pero necesitaba recibir el espaldarazo definitivo para reactivar el negocio. No le faltaban ideas para lograrlo, aunque era consciente de lo arriesgado de su apuesta, «dada la inestabilidad de la coyuntura económica y la saturación del mercado cántabro de la restauración, fal-

ta de ofertas originales fuera de la capital».

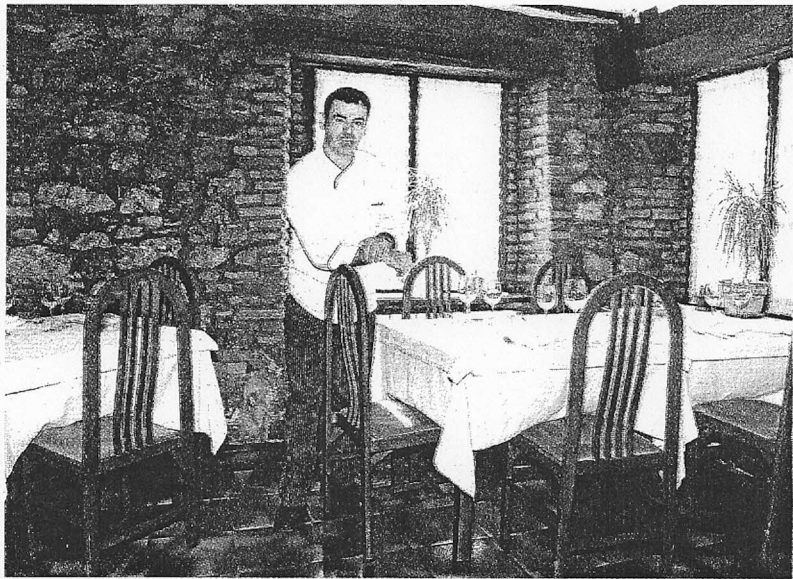
Hace apenas unos días que ha finalizado el programa de entrevistas semanales que acordó con su tutora, la consultora Carmen Bielsa, y que se ha prolongado durante cinco meses. Echando la vista atrás, dice que el asesoramiento le ha servido para fijar es-

trategias y para optimizar los recursos humanos con los que contaba, reorganizando las tareas y los horarios del personal, con el fin de incrementar su rendimiento.

El resultado de todas aquellas horas de tutoría también se ha plasmado en la ampliación de la oferta del restaurante, basado en

platos elaborados, y de la hostería, que ha comenzado a ofertar paquetes que incluyen comida y alojamiento y a buscar nuevos públicos a través de la organización de banquetes destinados a dar cobertura a las reuniones de los empresarios de la zona.

Se siente agradecido de las ventajas que ha obtenido del mentoring pero, sobre todo, de la relación personal con su tutora, que siempre estuvo dispuesta a desplazarse hasta San Pedro de Rudagüera para ayudarle a dirimir el día a día de su empresa.



Juan Carlos Gómez Cobo, de la hostería La Ermita 1826, en San Pedro de Rudagüera. / DM

«Cuando comienzas a trabajar solo la situación provoca vértigo»

LA CONSULTORA CARMEN BIELSA DESTACA DE SU TRABAJO QUE «INTENTO DAR MUCHO, PERO TAMBIÉN RECIBO MUCHO» DE LAS EMPRESAS

L. G. SANTANDER

El mentoring exige mucho tiempo y esfuerzo por ambas partes y no se llega a la meta, como señala la consultora Carmen Bielsa, hasta que el nuevo propietario es capaz de gestionar la empresa por sí mismo. El problema es que comenzar a caminar solo provoca vértigo y, para quienes les han

acompañado durante meses en su proceso de aprendizaje, resulta difícil abandonarlos a su suerte, porque también ellos han aprendido algo: «Intento dar mucho, pero también recibo. La satisfacción personal de haber contribuido a sus proyectos y conocimientos sobre sus negocios y los sectores a los que se dedican», se-

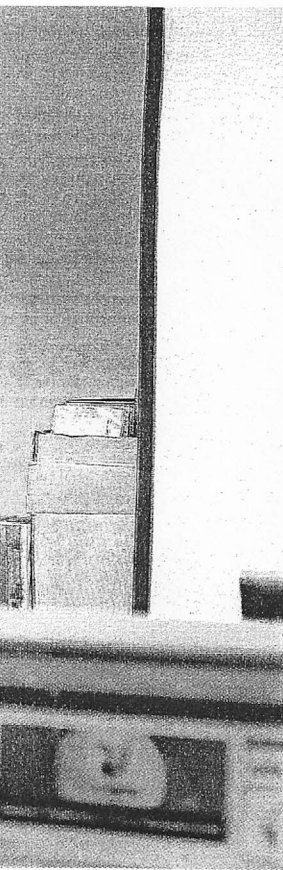
ñala esta economista a punto de finalizar Trabajo Social que fundó su propia consultora especializada en ventas, Edetania.

Eurocámaras también sacará sus propias conclusiones de la experiencia, tras evaluar los resultados de cada país en la Universidad de Saboya, al este de Francia. Aunque en Cantabria hay cosas que ya han quedado demostradas: «Hemos comprobado que existe la necesidad de poner en marcha programas de mentoring, porque el más pequeño se encuentra desasistido en los procesos de transmisión de titularidad y puede llegar a cometer errores

por desconocimiento», destaca la directora de Formación, Empleo y Creación de Empresas de la Cámara, Isabel Cuesta.

Los participantes en este primer proyecto les han hecho llegar su deseo de contar con un apoyo permanente que comience incluso antes de hacerse cargo de un negocio en marcha.

Todavía no pueden asegurarse que el programa tenga continuidad, pero ya están buscando líneas de financiación estatal, junto a otras Cámaras de Comercio españolas, a través de la Dirección de Políticas de Pymes del Ministerio de Industria, y han contactado con Secot para seguir de cerca una iniciativa similar que esta organización de seniors ha puesto en marcha en Alcobendas. Para la Cámara de Comercio, la experiencia también será un grado.



Comercio, Isabel Cuesta.. / DM