

TRANSMISIÓN DE EXPERIENCIAS EMPRESARIALES ENTRE GENERACIONES

Prof. Dr. Francisco Javier Maqueda Lafuente

Catedrático de la Universidad del País Vasco

Académico de Número de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

RESÚMEN

En los tiempos de turbulencias y de cambios profundos en los que se mueve el mundo en general, y el económico y empresarial en particular, necesitamos, más que nunca, una continua transmisión de experiencias entre los empresarios y gestores que llevan las riendas de las compañías y las nuevas generaciones que se van incorporando a las mismas.

No cabe duda de que durante décadas hemos contado con excelentes empresarios que han arriesgado mucho, en todos los sentidos, y que han sabido llevar las naves de sus negocios a buen puerto. Ahora vemos que se incorporan a las empresas jóvenes bien formados pero que necesitan del consejo y de la compañía de sus predecesores.

La gestión empresarial es una ciencia compleja; algunos le llaman el “Arte de dirigir”. Y es por eso que en este trabajo tratamos de resumir los pasos que deben seguirse en esa necesaria transmisión de experiencias entre generaciones.

ESPÍRITU EMPRESARIAL EN EUROPA, USA Y ESPAÑA

Si preguntamos a la gente, en general, el sentimiento mayoritario es el de que se crean más empresas en los Estados Unidos de Norteamérica que en Europa o en España. Esto es todo muy relativo y va cambiando después de momentos como los actualmente vividos con el azote de la pandemia de la Covid-19 que seguimos sufriendo. Hasta estos momentos el 60% de los norteamericanos prefería ser auto empleado frente al 35% que prefería ser asalariado. Pero las cosas están cambiando. En Europa las cifras son diametralmente opuestas, así el 52% prefiere ser asalariado frente al 43% que opta por la fórmula del auto empleo. Y en España el 35% prefiere ser asalariado frente al 55% que se inclina por el emprendimiento empresarial.

La crisis y la pandemia han cambiado o ha forzado un cambio de escenarios a nivel mundial y la destrucción masiva de empleo ha empujado a las nuevas generaciones hacia el auto empleo como única salida ante la falta de oferta de puestos de trabajo, tanto en el sector público como en el sector privado. Y es en este punto donde más se necesita de un intercambio de experiencias y de un acompañamiento entre diferentes generaciones de gestores empresariales que, por una parte, ayuden a los que se incorporan a las empresas a seguir trabajando con el rumbo marcado y, a la vez, a asesorar y acompañar a los que optan por la necesaria vía del emprendimiento tan necesario para generar riqueza y puestos de trabajo que sustituyan y complementen la grave destrucción de empleo en todos los sectores.

Desde el año 2000 hasta el 2003 crecía el número de asalariados tanto en USA como en Europa y España. Este dato se incrementa hasta el 51% en el año 2004 pero a partir de 2008 la crisis financiera obliga a un cambio forzado en esta tendencia y la destrucción de puestos de trabajo comienza una larga escalada que se agudiza en estos últimos años, y más aún, como decíamos, con la irrupción de la pandemia sanitaria de 2020. Para muchos jóvenes el autoempleo es la única salida y las diferentes Administraciones han decidido apostar fuertemente y decididamente por esta vía al verla como la única solución factible.

Al mismo tiempo, se han creado grupos de trabajo para ayudar a los jóvenes en la necesaria transmisión de experiencias empresariales. En lo que se refiere al autoempleo se han creado centros públicos e incubadoras de empresas que acompañan al futuro empresario en sus momentos iniciales y, también, asociaciones de empresarios y de directivo sénior asesoran a estos jóvenes en las diferentes áreas de la actividad económica a la que se enfrentan al lanzarse a nuevos mercados inciertos y cada vez más competitivos y globalizados. Pero en el interior de las empresas existentes sucede algo parecido ya que la transmisión de experiencias y e conocimiento entre los actuales y los nuevos empleados se transmite con la creación de grupos de trabajos que, por una parte, aseguran la continuidad del negocio tradicional y, por otra parte, dan surgimiento a nuevas ideas que permiten la creación de nuevas líneas de negocio o de nuevas empresas dentro de la propia compañía.

Las últimas encuestas nos dicen que más del 70% de los norteamericanos preferiría tener su propia empresa frente al 55% de los europeos y el 60% de los españoles. Algo, repetimos, está cambiando al mismo tiempo que cambia el mundo en general y ese cambio obedece, a nuestro modo de entender, a profundas razones de necesidad.

Hay que apuntar que la mayor parte de las personas que se decantan por el autoempleo prefieren crear su propio negocio que partir de uno ya existente, y ese es un sentimiento generalizado en los tres ámbitos analizados.

También son diferentes las percepciones de optimismo ante el horizonte que se presenta ante los ojos de los emprendedores. Así en España el 72% de los consultados no ve factible crear su propia empresa en los próximos 3 años frente al 66% de los europeos y el 54% de los norteamericanos.

El miedo al fracaso y la posibilidad de enfrentarse a situaciones de quiebra financiera es común en los emprendedores en general pero se acentúa aún más en el caso de los españoles lo cual hace que insistamos en el apoyo público unido al intercambio de experiencias y del acompañamiento de los veteranos empresarios y directivos. De esa combinación, necesaria por otra parte, se necesitará si queremos afrontar con éxito la salida de la crisis que nos acecha.

PRIMER ESCENARIO: ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS O DE NUEVAS LÍNEAS DE ACTIVIDAD EN LAS EMPRESAS ACTUALMENTE EXISTENTES.

El futuro emprendedor que se decide a crear su nueva empresa, o que se incorpora a una ya en funcionamiento pero que quiere innovar y emprender nuevas líneas de negocio, deberá formarse y obtener una adecuada preparación en las diferentes ramas de la gestión empresarial y, al mismo tiempo, dejarse asesorar y beber de las fuentes de la experiencia que los expertos gestores le pueden transmitir para poder enfrentarse a los retos futuros con mayores garantías de éxito. Para ello será necesario que, de una manera conjunta, elaboren el necesario plan de negocio y un detallado plan de operaciones, todo ello por escrito.

Está demostrado que una de las principales razones por las que no se crean nuevas empresas o bien se lanzan nuevas líneas de actuación en las ya existentes es debida, en gran medida, a la falta de ideas comerciales lo cual, unido a las otras reticencias apuntadas anteriormente, hacen que sea cada vez más necesaria la creación de equipos multidisciplinares e inter generacionales capaces de llevarlas a efecto.

Las nuevas ideas junto con las vocaciones empresariales son difíciles de ponerse en práctica. Para ello, proponemos la mencionada colaboración público-privada intergeneracional que aporte la experiencia de los más veteranos y se sume al espíritu aventurero de los jóvenes emprendedores.

La metodología de trabajo es muy sencilla, se trata de establecer uno o más grupos de trabajo donde se pongan de manifiesto una serie de tormentas de ideas que nos permitan ir, poco a poco, centrando la búsqueda del producto o del servicio que queremos lanzar al mercado.

Nos encontramos en los centros educativos con grupos de jóvenes entusiastas que quieren poner en práctica una idea que pudiera convertirse en una futura realidad empresarial. Lo mismo sucede con equipos de desempleados que necesitan mantenerse activos en el mundo empresarial del que se han podido ver apartados y que, a través de sus indemnizaciones y conocimientos, pueden enfrentarse a una nueva aventura laboral con el apoyo de expertos que pueden aportarles, de manera directa o indirecta, sus experiencias tan necesarias para poder llegar a materializar sus sueños.

Los tiempos tan difíciles que estamos viviendo hacen que los jóvenes, y no tan jóvenes, no encuentren empleo como asalariados y esto les obliga a lanzarse a la apasionante aventura del emprendimiento. Es por ello que podemos observar cómo el cambio de condiciones en los mercados está provocando la búsqueda de nuevas soluciones a la hora de auto emplearse.

La materialización de las nuevas ideas choca con una serie de obstáculos que se inician con los necesarios permisos y autorizaciones legales de las diferentes Administraciones y que, a nuestro modo de ver, deberían simplificarse y concentrarse en un solo organismo aglutinador.

Partimos de la base de que antes de iniciar los necesarios trámites administrativos hemos buscado un producto o servicio adecuado a nuestra idea inicial y que, al mismo tiempo, los expertos externos o internos nos han ayudado a encontrar la tecnología necesaria para su fabricación y nos han centrado el mercado hacia el cual va a dirigirse nuestra oferta.

Aquí se junta la experiencia de los expertos con nuestra formación y con los necesarios estudios de mercado que nos aportarán la luz necesaria para poder poner en marcha nuestro nuevo negocio. Esto, unido a los avances tecnológicos que nos proporcionan tanto entidades públicas como privadas, harán que los riesgos iniciales que asumamos puedan mitigarse.

En numerosas ocasiones nos enfrentamos a problemas tecnológicos o de diseño que tratamos de intentar resolver de manera autónoma sin recurrir a expertos o a entidades, tanto públicas como privadas, que nos podrían ayudar a solucionar los mismos. Es aquí donde nos preguntamos si los emprendedores desconocen estas ayudas externas o si bien no están haciendo un uso eficiente de las mismas. La transmisión de experiencias empresariales entre generaciones se hace hoy más necesaria que nunca.

Este intercambio de experiencias y este decidido apoyo hacia los nuevos emprendedores se hace imprescindible en los momentos iniciales de la puesta en práctica de nuestra idea así como en las primeras fases de la nueva aventura empresarial.

Es muy importante para la nueva empresa, o para la nueva línea de negocio en la ya existente, tener un conocimiento muy claro de cuál será el mercado potencial al que van a dirigirse, el tipo de producto o servicio y el sector de actividad en el que nos estamos adentrando. Recordemos que las aventuras inconscientes no son nada recomendables en ningún negocio y, menos aún, en el inicio de una nueva actividad empresarial.

En este sentido, el conocimiento del futuro sector de actividad al que va a enfrentarse el equipo de promotores, junto con los expertos que les asesoran y apoyan, deberá centrarse en cuatro áreas fundamentales:

A.- Estudio de la demanda:

- Cuantificación
- Niveles de concentración analizados.
- Posibilidades adquisitivas de dicha población.
- Costumbres, gustos y tradiciones.
- Fase en que se encuentra nuestro producto o servicio en la curva de su ciclo de vida.
- Categoría de los productos o servicios que vamos a ofertar.

- Existencia de productos sustitutivos o alternativos.
- Niveles de saturación y de concurrencia de nuevos o actuales posibles competidores.

B.- Estudio de la oferta:

- Análisis de las capacidades de absorción del sector y del mercado.
- Estudio de precios.
- Detalle pormenorizado de los costes necesarios.

C.- Estudio de la competencia:

- Detalle exhaustivo de las empresas existentes en el sector.
- Niveles de concentración en el sector analizado.
- Estudio de las disposiciones legales y administrativas que debemos cumplir.

D.- Estudio de la tecnología:

- Análisis de los avances tecnológicos a lo largo de los años en nuestro sector.
- Diferentes niveles de desarrollo de la tecnología utilizada.
- Posibles obsolescencias observadas.
- Capacidad de desarrollar nuevas tecnologías productivas o de distribución.

Parece claro que el estudio del sector de actividad dentro del cual pensamos desarrollar nuestros trabajos deberá complementarse con un estudio en profundidad de los factores de tipo social que configuran y también complementan el entorno más cercano y el más alejado de nuestra ubicación. Aquí la experiencia y los consejos de los expertos de anteriores generaciones a la del futuro emprendedor resultarán ser de gran importancia.

También el conocimiento de los instrumentos de Marketing, así como el análisis de las mentalidades, la innovación permanente y las exigencias del cumplimiento de las normativas medioambientales cobrarán una importancia vital a tener muy en cuenta en estos estudios preliminares y en las reuniones de los equipos creados para el seguimiento y desarrollo de la idea inicial. El servicio a la comunidad y la sostenibilidad pasaran a ser objetivos de tipo social que deberemos considerar.

Otro factor a tener en cuenta, además del de la viabilidad del futuro negocio, es el que se refiere a la rentabilidad. Trataremos de cubrir necesidades actuales o potenciales de una manera que nos resulte rentable a medio y largo plazo.

En numerosas ocasiones nos daremos cuenta que, sobre todo con los consejos de los expertos, nuestra idea inicial de proyecto no satisface nuestras expectativas iniciales. Será este el momento de parar y de replantearnos de nuevo los objetivos deseados o bien cambiar de producto, servicio, mercado o de tecnología antes de embarcarnos en una aventura con riesgos considerables.

En el documento denominado plan de negocio se recogerán los objetivos, de todo tipo, que nos hayamos marcado así como las estrategias que vamos a diseñar para tratar de alcanzarlos. Se detallarán las actividades que vamos a realizar en cada una de las áreas de la nueva empresa o nueva actuación así como el detalle de todos los medios que necesitaremos para poder llevarlas a cabo.

Esta necesaria concreción de las diferentes actividades se verá reflejada en sus correspondientes programas los cuales, una vez cuantificados, nos posibilitarán los necesarios presupuestos y los calendarios de actuación previstos, los cuales darán origen a las necesarias planificaciones tácticas y estratégicas y a la implementación de una serie de instrumentos de control que nos permitirán detectar las posibles desviaciones que pudieran ir apareciendo y, también, disponer de unos instrumentos de corrección o de control para intentar corregir los efectos de dichas desviaciones.

Qué duda cabe de que la redacción del plan de negocio debe de ser clara, precisa y concreta y de que los objetivos que nos fijemos tienen que ser posibles de alcanzar; de nada nos servirán declaraciones de buenas intenciones que a la larga sean imposibles de alcanzar. Además, el plan de negocio, así como su concreción en su correspondiente plan de operaciones, debe de estar referido a todos los departamentos o funciones de la empresa y ninguna actividad puede quedar fuera de dichos planes. Ambos, también, deben actualizarse de manera permanente con el fin de incorporar los ajustes necesarios consecuencia de las desviaciones que vayamos observando.

Estos planes, elaborados de manera consensuada, por los promotores y los asesores expertos tienen que ser coherentes. Una persona debe de ser nombrada para encargarse de coordinar las diferentes informaciones que nos van llegando. De esta manera nos

aseguraremos la coherencia y la uniformidad en los diferentes criterios de valoración, objetiva o subjetiva, que vayamos adoptando en cada momento.

Además de fijar el plan estratégico a largo plazo con sus correspondientes fines, políticas, objetivos y estrategias de la nueva actividad, así como su concreción a medio y a corto plazo en los planes tácticos específicos, tendremos que diseñar el plan de negocio que contemple los objetivos a alcanzar con su correspondiente plan de ventas, plan de fabricación, plan de compras, plan comercial, plan de personal, plan financiero y plan administrativo.

El plan de operaciones recogerá en sus correspondientes documentos el análisis detallado de cada operación que pensamos llevar a cabo, las ventas y las actividades comerciales prevista, los equipos, tecnologías y capacidades productivas necesarias, los aprovisionamientos de todo tipo, la gestión de los almacenes y de los stocks, la elección de los locales y de sus emplazamientos, los recursos humanos que vamos a necesitar y las necesidades y fuentes financieras que todo ello supone.

Las reuniones de seguimiento resultarán ser fundamentales para tratar, entre todos, de asegurarnos que los objetivos que nos hemos marcado se van cumpliendo con los planes de actuación que venimos desarrollando.

SEGUNDO ESCENARIO: MARKETING, INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN. INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS INTERGENERACIONALES.

Sabemos que toda nueva actividad que se inicia en unos mercados desconocidos necesita estudiarlos y darse a conocer al mismo tiempo y, de ahí, la importancia de las herramientas del Marketing en estos tiempos decisivos. Pero, además, si queremos alcanzar la propia supervivencia y el éxito en nuestra andadura precisaremos de una Investigación y de una Innovación permanentes. También es recomendable que expertos, que han ocupado puestos de responsabilidad en el pasado en diferentes empresas y sectores de actividad, nos puedan acompañar y aconsejar en estos momentos de puesta en marcha de la nueva actividad.

Desde el año 1989 tenemos en España Secot, una entidad que nace para tratar de dar respuesta a las necesidades de la sociedad en general y de los futuros emprendedores en particular. Para ello, cuenta con la experiencia de empresarios y de directivos que, una

vez alcanzada su edad de jubilación, se prestan para ayudar, de una manera desinteresada, pero muy cualificada, a estos intercambios de experiencias intergeneracionales.

Es muy interesante la labor de Secot ya que de una manera desinteresada prestan su saber hacer y su inestimable colaboración para tratar de apoyar a los jóvenes emprendedores que se deciden a crear su propia empresa como también colaboran con las empresas ya existentes para ayudarles a mantener o a ampliar sus mercados. En otras palabras, ponen sus conocimientos y experiencias al servicio de los emprendedores o de las microempresas que solicitan su ayuda para iniciar un negocio o para mejorar su gestión.

Esta loable experiencia tiene sus orígenes en el año 1986 cuando tres entidades implantadas en el sector empresarial: Círculo de Empresarios, Cámara de Comercio de Empresas y Acción Social Empresarial unieron sus esfuerzos para promover una asociación abierta a personas que desearan poner sus conocimientos y experiencias al servicio de los emprendedores y de las microempresas. Es en 1989 cuando 36 personas, vinculadas a las tres entidades promotoras, suscriben el Acta de Fundación de Seniors Españoles para la Cooperación Técnica, Secot. En la actualidad cuenta con más de 1500 socios y con 26 delegaciones.

En Secot se intercambian experiencias entre diferentes generaciones. Los Seniors de Secot “son voluntarios que ofrecen sus conocimientos para opinar y aconsejar sobre tus ideas y que de forma altruista, con carácter confidencial, movidos por una doble ilusión: la propia satisfacción de perseguir su buen hacer y la de ayudar a personas con iniciativas”.

El trabajo de Secot se orienta en una doble vía. Por un lado acompañan a los emprendedores en su proyecto personal ayudándoles desde el inicio, orientándoles en las gestiones básicas que hemos indicado en la elaboración del necesario plan de negocio y del plan de operaciones y, si el proyecto se considera como viable, les acompañan hasta el final para que nunca se sientan solos o con dudas. Mientras que en el caso de las microempresas ya en marcha su labor se concreta en ayudarles en su desarrollo, orientándoles en sus diferentes áreas de gestión, y les ofrecen una visión especializada y contrastada fruto de su experiencia.

No cabe duda de que la globalización de la economía, de los conocimientos y de los medios tecnológicos han posibilitado que los conocimientos y las innovaciones se puedan extender, de una manera casi instantánea, a todas las empresas y a todas las personas situadas en cualquier lugar del mundo. Esta circunstancia ha posibilitado el progreso de unos negocios pero también la desaparición de otros.

El escenario al que nos enfrentamos genera numerosas dudas debido a que no podemos llegar a conocer que nos depara el futuro en aspectos tales como la Innovación, los nuevos instrumentos telemáticos de Marketing y las nuevas tecnologías digitales y de producción y distribución, todo ello unido a una economía que, a nivel mundial, se encuentra sumergida en una profunda crisis de la que no vemos una salida a corto plazo.

La colaboración público-privada entre agentes sociales, empresarios, seniors, diferentes administraciones, universidades, centros tecnológicos..., nos ayudarán a tratar de integrar los diferentes departamentos o actividades de Marketing, con la I+D+i, aportando los recursos de todo tipo que se necesitarán para poder desarrollar nuevas líneas de negocio innovadoras. Tendremos que derribar la barrera que se ha establecido y que hace que muchas empresas o negocios se consideren más de Tecnología que de Marketing. Ambos son caminos que se deben recorrer conjuntamente en la búsqueda de los objetivos comunes.

Como venimos repitiendo, podemos concluir que juventud, ganas, ilusión y experiencia son factores determinantes los cuales, todos ellos unidos, nos permitirán alcanzar el éxito que nosotros deseamos para que la recuperación económica y el crecimiento y desarrollo de nuestro tejido empresarial sean una realidad.

BIBLIOGRAFÍA:

- Allen, M. (2001): El emprendedor visionario. Ed. Empresa Activa. Madrid.
- Antonucci; T. (2007): Innovation and employment in Europe: Sectoral Prespectiva. Ed. U. Canter y F. Minerva. Berlin.
- Bustamante, E. (2002): Comunicación y cultura en la era digital: industrias, mercados y diversidad en España. Ed. Alianza Editorial. Madrid.
- Gil Estalló, M.A. (2007): Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Ed. ESIC. Madrid.

- Maqueda Lafuente, F. J. (1996): Creación y dirección de empresas. Ed. Ariel. Barcelona.
- Maqueda Lafuente, F.J. (2010): Marketing, innovación y nuevos negocios. Ed. ESIC. Madrid.
- Velasco, F. (2207): Aprender a elaborar un plan de negocio. Ed. Paidos Ibérica. Madrid.
- Von Hippel, E. (1988): The sources of innovation. Ed. Oxford University Press. Oxford.