



# José María Quirós

---

Presidente del Centro de Capacitación y Empresa de Argentina, es experto en PYME.

**José María, cuéntanos, ¿cuándo y cómo nació tu relación con las PYME?**

Hace treinta años, luego de haber sido ejecutivo en compañías internacionales y haber aprendido mucho sobre organización y conducción, comencé a trabajar como consultor con mi suegro, que era asesor de *marketing* en PYME, y fue él quien me llevó a tomar el sector como específico. Mi suegro falleció al corto tiempo (no por mi culpa) y yo me fui enamorando de la figura del empresario director de una pequeña o mediana empresa.

**En tu experiencia, ¿cuál es el principal factor para el éxito de una PYME? ¿Hay reglas de oro a seguir?**

En mi opinión, existen cuatro reglas clave. Primero, la



## A diferencia de lo que sucede en la mayoría de los países de Europa, en Canadá, en EE.UU. o en otras naciones desarrolladas, acá hay que lidiar con culturas menos previsibles.

encara, sino solamente por lo que concreta en forma completa. Cuarto, dominio: las ganancias no aparecen por ser más grandes, sino por ser mejores. Existe el paradigma de que cuanto más grande es una empresa mejor, y eso no es cierto. Solo el dominio de la complejidad que conlleva el crecimiento es lo que se traduce en rentabilidad. Cada vez que complejizamos la empresa sin tener ordenada la manera de dominarla, nos estamos agrandando en vez de desarrollarla y esto genera problemas. La complejidad no es mala; la falta de dominio, sí. Es como agregar tecnología y no saber cómo manejarla. Nos trae problemas más que soluciones. Movimiento no es rentabilidad.

### **¿Qué te llama la atención de las PYME en el Perú? ¿En qué se parecen y en qué se diferencian de las PYME de otros países de la región y del mundo?**

Siempre es fácil observar las diferencias. En el caso peruano, la PYME tiene la particularidad de que tiende a tomar las formas y acontecimientos como “características”. No como virtudes o defectos, como oportunidades y amenazas, sino como temas a tener en cuenta. Esto la potencia en su crecimiento. Además, es mucho más particular en su cultura y el peso que tiene en comparación con otros países latinoamericanos.

A diferencia de lo que sucede en la mayoría de los países de Europa, en Canadá, en EE.UU. o en otras naciones desarrolladas, acá hay que lidiar con culturas menos previsibles. Ser empresario exige tener mucha más “cintura” y “agilidad” para movernos frente a cambios inesperados, arbitrariedades y errores, que en los lugares donde todo está ordenado.

En nuestros países, por ejemplo, la mayor parte de los emprendimientos tienen que partir necesariamente dentro de la economía informal, porque de otra manera se les haría insostenible. Luego, conforme van creciendo, van accediendo a la formalización. Por eso, quienes

conducción: no crecer en organización más allá de lo que podemos como conductor (el tamaño no limita la competitividad ni el futuro). Segundo, lo perecedero: saber que los productos o servicios, las formas de captación de clientes, el cómo venderles, los procesos de fabricación, los modos de evaluar la capacidad crediticia, la manera de conseguir financiación, “todo es perecedero”. Todo requiere actualizaciones y cuantos más frentes abrimos, más temas tenemos que, tarde o temprano, actualizar, y si no lo hacemos, perdemos competitividad. Por eso, aunque diversifiquemos pensando en abrir oportunidades, a veces estamos hipotecando nuestro futuro. Ganamos mejor en la medida que nos especializamos. “Ahí nadie nos gana”, las PYME en eso son superiores al resto.

Tercero, focalizar: saber que el tiempo y esfuerzo limitan lo que podemos asumir tanto los empresarios como nuestra gente. Entonces, no debemos esforzarnos tratando de lograr más energía que la disponible. Hagamos planes concentrándonos en lo que podemos y que nos conviene. Nuestra empresa no hace negocio por lo que



han sobrevivido al emprendimiento tienen un *sistema inmunológico* mucho más fortalecido que lo que se necesita en culturas en las que los tiempos, las entregas, los precios, las leyes y las políticas son predecibles.

**¿Cuál crees que debería ser la principal motivación para hacer empresa? ¿Qué le recomendarías a una persona que quiere iniciar un negocio?**

No soy especialista en emprendimientos, sino en pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, cuando veo casos de emprendedores exitosos, tengo claro que no es el planeamiento, el producto o servicio ni la eficiencia en las tareas lo que les permitió terminar siendo empresarios, sino dos cualidades: pasión y perseverancia. Son apasionados y en su emprendimiento están convencidos de que es la mejor opción para todos y hasta para todo. Por otra parte, ante los inconvenientes, no se quedan, por el contrario buscan nuevas maneras de caminar hacia la meta que los motiva.

**Si pudieras enumerar los cinco principales problemas que enfrentan las PYME y limitan su desarrollo, dirías que son...**

Serían los siguientes: primero, creer que para ser competitivos siempre conviene ser más grande; segundo, diversificarse demasiado; tercero, no administrarse financieramente; cuarto, la rigidez en los gastos fijos; y quinto, aislarse. Un consejo para esto, júntese con otros empresarios, cuatro o cinco, que no sean del mismo rubro, proveedores ni clientes, solo empresarios, una

**La empresa es una formadora de lujo, que premia y castiga aciertos y errores de manera inexorable, pero es la única manera de hacerse empresario.**

vez por mes, y hablen de lo que les pasa. Ellos son los mejores consejeros y van a sentirse menos solos.

**¿Qué le recomendarías a una persona que hizo empresa y fracasó?**

La empresa es una formadora de lujo, que premia y castiga aciertos y errores de manera inexorable, pero es la única manera de hacerse empresario. Es muy difícil gestar un empresario y la sociedad necesita de ellos. Quien fue empresario tiene que saber que muchos pasan por quiebres que rompen la continuidad de la empresa, pero eso solo tiene que ser un aprendizaje y aprovechar esa capacidad empresarial nuevamente.

**¿Qué mensaje te gustaría darles a todos los asistentes de la Cumbre de PYME 2010?**

La empresa siempre nos requiere al frente del negocio y esto hace que no nos demos la oportunidad de tener una mirada más allá de lo inmediato, que estemos siempre corriendo, con urgencias, presentes imprescindibles y atados. Les prometo que de este encuentro volverán con una nueva mirada, que les cambiará la forma de evaluar y mejorará su manera de decidir. ■