

JOSÉ MARÍA QUIRÓS

ETAPAS DE LA PYME



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	XI
--------------------	----

Primera Parte **ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN EMPRESARIA**

Trayectoria	3
Etapa emprendedora	13
Etapa de expansión.....	21
Etapa de estructuración.....	33
Etapa reactiva	45
Performance empresarial natural.....	57
Proceso de reestructuración.....	63
Etapa de consolidación	73
Tributos por el crecimiento.....	81

Segunda Parte **ESTRATEGIAS PARA DOMINAR** **LA RENTABILIDAD**

¿Cómo leer la segunda parte? Aunque normalmente el lector sigue la misma secuencia que está planteada en el índice, en esta segunda parte el índice no determina el orden de la lectura. Usted puede acceder desde el título que prefiera de acuerdo con su interés o necesidad. Cada pregunta tiene una respuesta temática, que aunque está integrada con el resto, tal como sucede con los interrogantes de la empresa, mantiene una unidad individual que permite su total comprensión.

DIRECCIÓN - Cuatro enfoques para transformar el esfuerzo en inteligencia directiva

Soy empresario/empresaria	85
<i>¿Cuáles son las ventajas de asumir el rol empresario?</i>	
Soledad empresaria	89
<i>¿Cómo aceptar y manejar positivamente la soledad empresaria?</i>	
Accionista, director y hacedor	97
<i>¿Mi empresa me ayuda o trabajo para mantenerla?</i>	
<i>¿Cómo invertir eficazmente mi tiempo?</i>	
Idoneidad empresaria	107
<i>¿Cómo evaluar mi capacidad empresaria?</i>	

ORGANIZACIÓN - Metodología para aumentar la productividad

Gestión integradora	115
<i>¿Por qué tengo que intermediar continuamente entre las diferentes áreas?</i>	
Las funciones del negocio	123
<i>¿Cómo desarrollar el criterio de la gente?</i>	
El metabolismo	129
<i>¿Por qué contrato gente capaz y al poco tiempo se vuelve incapaz?</i>	
Objetivos medibles	135
<i>¿Cómo se distribuyen responsabilidades y se miden resultados?</i>	
Motivación	145
<i>¿Cómo lograr gente motivada y con autonomía en la tarea?</i>	
Poder y autoridad	151
<i>¿Cómo hacer para que la gente cumpla con lo que le pido?</i>	
Niveles de profesionalización	157
<i>¿Cómo profesionalizar la empresa sin burocratizarla?</i>	

ESTRATEGIA - Claves para mejorar la rentabilidad

Dominio	169
<i>¿Habrà forma de salir del incendio y la urgencia permanente?</i>	
Facturación y rentabilidad	179
<i>¿Por qué antes con mucho menos ganaba más?</i>	

Diferenciación	185
<i>¿Más servicios o menos gastos? ¿Diversificar o especializarse?</i>	
Estrategia singularizada	191
<i>¿Cómo mejorar la rentabilidad?</i>	
Visión de negocio	203
<i>¿Cómo competir para que el cliente no mire únicamente el precio?</i>	
 EMPRESARIO... EMPRESA...	
<i>¿Cómo completar la obra de ser empresario?</i>	
La misión	213
La importancia de ponerle nombre	214
Pautas que tallan al empresario	215
Mensaje	217
 <i>Anexo I con recomendaciones sobre constructivo y visionario</i>	
	219
<i>Anexo II con recomendaciones sobre reestructuración</i>	
	223
<i>Anexo III con recomendaciones sobre funciones del negocio</i>	
	227

INTRODUCCIÓN

La importancia de este libro sobre características de Pequeña y Mediana Empresa, tiene varias aristas.

La primera es haber logrado plasmar los contenidos específicos que durante décadas de trayectoria he ido desarrollando junto a un equipo de consultores. En segundo lugar la posibilidad que me permite la escritura de llegar mucho más allá del contacto personal. Y, por último, devolverle a usted, empresario, los conocimientos sintetizados que he aprendido. Como siempre digo es de ustedes de quienes más aprendo.

Uno llega a esta instancia teniendo que agradecer a muchísima gente, porque siempre somos la suma de circunstancias y fundamentalmente de personas que iniciaron, acompañaron nuestro desarrollo profesional. Y en algunos casos siguen estando, aumentando, reformulando y trayendo conocimiento que luego llega a sentirse como propio.

Mis comienzos fueron como empleado hasta que a los treinta años Ricardo Steinhardt, me llevó a diferentes empresas a dictar un curso sobre el protagonismo en las organizaciones, y a partir de eso me invita a asesorar junto con él a tres clientes suyos. De esa manera comencé esta profesión de consultor. Años después me transformo en empresario y yo mismo no dejo de vivir todas esas etapas que todo emprendedor va pasando hasta llegar a ser empresario.

En un principio esto de especializarme en Pequeñas y Medianas Empresas me parecía una limitación hasta que comencé a descubrir sus particularidades. Me di cuenta que no son empresas grandes de menor tamaño, que las estrategias y las formas organizativas son específicas justamente para poder competir con ventaja en el mercado en que actúan tanto Pymes como compañías grandes.

Desde un primer momento los empresarios me emocionaron, me resultaron increíbles, apasionados, especiales, me resultó fácil respetarlos y comprenderlos. Aún sin pretender entender cada acción o decisión podía ayudarlos desde sus cualidades, sin buscarles defectos sino sus características a potencializar. Siempre es difícil hacer nombres pero

en este camino Raúl Devries fue un referente e instructor personal claro y fuerte en mi trayectoria.

Mónica Román redactó, corrigió y discutió muchos de los temas aquí tratados, es una fanática de los contenidos específicos de pymes y del empresario por lo que para mí un referente con quien disentir, coincidir, enojarme y valorar sus opiniones. Martín mi hijo es un socio que me interesa y escucho. Pienso que gracias a su empeño y capacidad la empresa trascenderá más allá de mi presencia. Desde ya que el equipo de consultores me ayudó y colabora en este logro gracias a su mirada profesional, en especial: Guillermo Quirós, Roberto Osorio, Rita Ugarte, Fernando Kluger y Hernan de la Riva, así como algunos colaboradores que gracias a ellos crecemos cotidianamente como es el caso de Valeria García. También en este devenir mi contadora y consultora externa Graciela García.

En realidad uno es la suma de muchos más pero tengo la suerte de ser producto de mi entorno más cercano: esposa hijos y nietos, de clientes, colaboradores, amigos y otros pero al fin uno se lleva los méritos.

Primera Parte

ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN EMPRESARIA

TRAYECTORIA

- **El empresario siente que su caso es particular**
- **El crecimiento no es lineal**
- **Límite virtual del talento empresario**
- **Las etapas de la empresa**
- **Lo que hace diferente a cada empresa**
- **Cómo lograr la consolidación del negocio**

EL EMPRESARIO SIENTE QUE SU CASO ES PARTICULAR

Como fundadores de una pequeña o mediana empresa sentimos que nuestro caso es particular. Suponemos que otros empresarios tuvieron un recorrido más planificado. En comparación con las historias de éxito de los libros de negocios nuestra trayectoria parece desordenada, sin planificación ni estrategia deliberada.

La única escuela empresarial que tuvimos fue la forma en que nos fuimos haciendo en nuestro propio negocio y sentimos que estamos lejos del empresario modelo. ¡Es que el empresario modelo solo existe en las revistas! Y si conociéramos más de cerca la manera en que se desarrollaron otras empresas nos daríamos cuenta de que *nuestra trayectoria no es una excepción*, la mayoría de las pymes tienen un recorrido que se muestra “desprolijo” porque es precisamente de esa manera intuitiva como se va forjando una empresa.

La propia historia del desarrollo empresarial tiende a aislar al directivo y es por eso que siente que su realidad es única y que nada ni nadie podría cambiarla. Sin embargo, al comparar los diferentes relatos de evolución empresarial, llama la atención que algunos acontecimientos se repitan en todos los casos. Es que el trayecto temporal de cada empresa, desde su origen hasta su estabilización, está en-

cuadrado en ciertos patrones comunes que caracterizan la evolución de las pymes. Sin saberlo, el empresario sigue un camino de crecimiento que lo va llevando de un estadio al siguiente, y es similar en la mayor parte de las empresas. Y en esa trayectoria se van gestando de manera recíproca, un empresario, una empresa y un negocio.

...en qué etapa del camino se encuentra el propio negocio...

Comprender el modo en que los empresarios y sus empresas recorren los distintos momentos de su trayectoria permite identificar en qué *etapa* del camino se encuentra el propio negocio, conocer qué desafíos nos esperan, saber cuáles son las oportunidades que nos presenta cada momento y descubrir las habilidades que necesitamos poner en juego. Gracias a este conocimiento se logra pilotar con mayor desenvoltura cada etapa y alcanzar con éxito el estadio siguiente.

EL CRECIMIENTO NO ES LINEAL

La manera en que se desarrolla una empresa no es lineal ni progresiva. En cada etapa aparecen nuevas circunstancias, de modo que necesitamos ir modificando nuestra manera de actuar. Aquello que en un primer momento nos salía naturalmente puede resultar más difícil en un estadio posterior y requerir nuevas habilidades. Por ejemplo, si en los comienzos de la empresa los empleados trabajaban motivados y era fácil conducirlos, en la etapa de estructuración ese mismo personal se desmotiva y se aleja de nosotros, por lo que necesitamos nuevas habilidades de conducción. Con el transcurso de las etapas para lograr efectos similares tenemos que aprender algo que antes nos salía de forma natural. Esto que parece un retroceso es en realidad un avance y forma parte de la evolución normal de la empresa.

Al mismo tiempo, pautas de desarrollo que daban resultado dejan de darlo. Por ejemplo “más es mejor” ya no resulta cuando los tiempos y capacidades del empresario y su organización ya se encuentran limitados. En ese momento el foco en el negocio principal y el acierto en dónde poner la energía es la mejor estrategia.

La profesión de empresario se aprende a través del ensayo y el acierto. En cada periodo del desarrollo resolvemos nuevos problemas, vamos desplegando capacidades inéditas y necesariamente se va modificando nuestra visión sobre el negocio. Aprendemos también a relacionarnos con nuestra empresa ya que, en un momento dado, empieza a tener características propias y a crecer por sí misma con independencia de nuestra decisión y entonces sentimos que así como los hijos no son tal cual esperamos, y sin embargo, cuando crecen aceptamos sus particularidades y circunstancias sin esfuerzo, las organizaciones tampoco son perfectas, pero sí manejables, no exentas de conflictos, pero con caminos de solución posibles de encarar.

...las organizaciones no son perfectas pero si manejables...

LÍMITE VIRTUAL DEL TALENTO EMPRESARIO

La travesía de desarrollar la propia empresa está llena de amenazas y oportunidades, y este recorrido, que comienza en el emprendimiento tiene tres posibles desenlaces. La mayoría naufraga por completo en la primera etapa y nunca llega a poder formar una empresa. Otros, los que tienen verdadera capacidad empresarial, logran navegar sorteando los obstáculos propios de cada etapa y recibiendo también las correspondientes gratificaciones. En ese trayecto van desplegando sus aptitudes empresarias hasta llegar a un tope de desarrollo, cuyo límite se expresa con señales inequívocas como la falta de tiempo, el estancamiento de la rentabilidad y el sentimiento de falta de dominio. Este nivel que alcanzan demuestra su *performance empresarial natural*, la que los ha llevado de manera intuitiva hasta ahí. La mayor parte de los empresarios que han tenido el talento de darle continuidad a la empresa y llegan a un tope tienden a mantenerse luchando en una fluctuación que por momentos fuerza el crecimiento y por momentos retrocede, porque su *performance natural* es como un termostato que los mantiene en determinado rango.

Y, por último, hay unos pocos que al descubrir que más esfuerzo y más tiempo no constituyen la solución, *eligen* superar su *performance natural*, aprendiendo y tallándose a sí mismos. Ellos consiguen sumarle a su experiencia un enfoque empresarial diferente que les