

POTENCIANDO  
AL  
LÍDER  
DEL  
SIGLO  
XXI



# DE EMPRENDEDOR A EMPRESARIO

Roberto Adame

UNA PUBLICACIÓN DE ADAME & CO.

ADAME & CO.  
Business Consulting

DE EMPRENDEDOR  
A EMPRESARIO

# Índice

- 02** INTRODUCCIÓN
- 06** CAPÍTULO I  
Visión de muy largo plazo
- 08** CAPÍTULO II  
Decisiones de inversión
- 10** CAPÍTULO III  
Gestión de la relación  
con socios
- 12** CAPÍTULO IV  
Construir la empresa.  
Balancear y delegar
- 14** CAPÍTULO V  
Gestión de la familia
- 16** CAPÍTULO VI  
Transición y gobierno  
corporativo
- 19** A MODO DE CONCLUSIÓN

# DIMENSIONES ESENCIALES DEL EMPRESARIO



## DE EMPRENDEDOR A EMPRESARIO



Gestión familiar  
Visión de muy largo plazo  
Gestión de la relación con socios  
Decisiones de inversión  
Transición y Gobierno Corporativo  
Construir la empresa. / Balancear y Delegar

# INTRODUCCIÓN

Eres un emprendedor entusiasta y capacitado. Un apasionado con amplios conocimientos técnicos y una voluntad férrea que ha puesto en marcha un mecanismo de crecimiento que, de un momento a otro, comienza a volverse más y más complejo.

Casi sin darte cuenta, te encuentras transitando el camino para convertirte en un empresario exitoso, pero...

*¿Cuál es ese camino?*

*¿Qué nuevos desafíos se te presentarán en este viaje?*

*¿Desaparece del todo el emprendedor  
para dar paso al empresario?*

Invitamos a la lectura de este material, en el que Roberto Adame nos presenta las seis dimensiones esenciales del empresario por las que todo emprendedor deberá transitar en su camino hacia el desarrollo corporativo.

# EMPRENDEDOR Y EMPRESARIO: DOS PUNTOS DE UNA MISMA LÍNEA

El emprendedor y el empresario forman parte de un continuo en el que ambas personalidades siempre están presentes.

En sus orígenes, toda empresa nace de la idea de un emprendedor. Pero, en la medida en que crecen sus responsabilidades, la persona deberá ir modelando una mentalidad empresarial que requiere de nuevas capacidades.

Se trata de habilidades diferentes que se van aprendiendo y que hacen que una persona que podía llevar adelante una empresa pequeña pueda ahora gestionar las nuevas variables que comienzan a aparecer en una empresa más grande. Es lo que algunos autores llaman el pasaje de técnico a administrador.

Es notable cómo, en esta metamorfosis, esa chispa de innovación y de aventura que lo caracterizaba en sus inicios— el espíritu emprendedor— se mantendrá siempre encendida.

Emprendedor y empresario conviven en un mismo individuo cuyas preocupaciones estarán centradas, por sobre todo, en lograr que la empresa quede en la familia.

El proceso de transformación que deberá afrontar le aportará importantes beneficios:

*Autorrealización;*

*cumplimiento de sus ambiciones financieras;*

*un cambio sustancial en su estilo de vida*

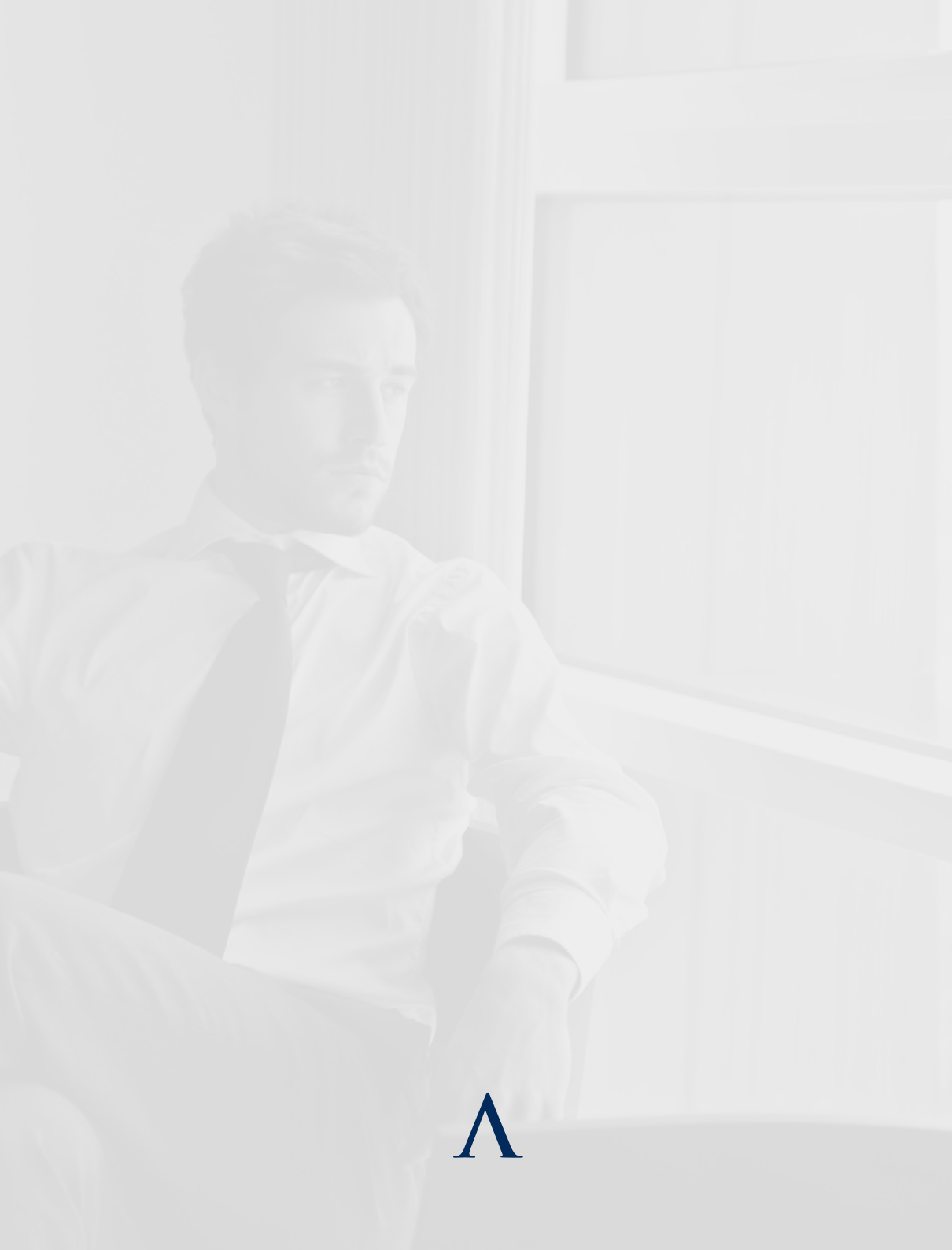
*y, sobre todo...*

**Una oportunidad para cambiar el mundo.**

El presente dossier hará las veces de guía para pensar y buscar el desarrollo de las nuevas dimensiones exclusivas del empresario.

Un desafío que, en su heroicidad del día con día, dará sentido a la vida del naciente empresario.







CAPÍTULO I / DIMENSIÓN TEMPORAL

# VISIÓN DE MUY LARGO PLAZO

## *La visión del empresario*

La primera de las dimensiones esenciales del empresario que abordaremos en este documento es la dimensión temporal. El empresario, a diferencia del emprendedor, debe poseer una visión de muy largo plazo.

Esto significa que, mientras el emprendedor tiene un horizonte de fin de semana, tal vez de 15 días, y el ejecutivo de 1 a 3 años, máximo 5 años (a veces, ni eso), el empresario empieza a planear para el muy largo plazo.



### ***¿Por qué se produce este fenómeno?***

El empresario debe prever cómo consolidará su patrimonio, cuál será su legado, cómo inducirá la entrada de los hijos a la empresa, qué tanta trascendencia tendrá su iniciativa, la herencia...

Ya no se trata de una planeación normal, sino que estamos hablando de una planeación en términos de generaciones, que resulta una gran fuente de motivación personal.

Ahora, habrá muchos asuntos que pasarán a formar parte de esta nueva visión empresarial:

***Negocios***  
***Familia***  
***Patrimonio***  
***Estructuras***  
***Capabilities***  
***Legado***  
***Propósito***  
***Rol social de la empresa***  
***Impacto en la sociedad***

Cuando el emprendedor no realiza estos ajustes y no aprende a pensar en el largo plazo, corre el riesgo de quedarse en la rutina cotidiana, en el mero cumplimiento del programa de producción, en satisfacer el pedido del mes, en saldar la deuda con el banco...

Es entonces cuando comienza a surgir el empresario, quien deberá, de forma congruente y estratégica, alinear las decisiones tácticas de corto y de mediano plazo con la visión de largo plazo, validando el rumbo de la compañía.

Este gran cambio no se logra de la noche a la mañana. El empresario, poco a poco, tendrá que desarrollar la habilidad de ir haciendo crecer la empresa al ritmo más conveniente.

La visión de largo plazo implica mantener la mente clara y, lo que es muy importante, una generosa dosis de...

# **PA-CIEN-CIA.**

CAPÍTULO II / DIMENSIÓN DE RIESGO

# DECISIONES DE INVERSIÓN

## ***Decisiones financieras: inversión, reinversión, riesgo***

En el capítulo anterior, se hacía referencia a la paciencia. Cuando esta falta, puede que el emprendedor comience a tomar dinero de la empresa para destinarlo a fines personales. Esta acción retarda la madurez del negocio, a la vez que se pierde la visión de largo plazo.

Es por ello por lo que, ya con la mentalidad de un empresario, es fundamental:

- 1°. Generar superávit.
- 2°. Definir el destino de los excedentes financieros.

Una vez que se ha obtenido un superávit significativo, el empresario se encuentra en posición de determinar qué es lo que se hará con los excedentes, a saber:

- Cuánto se reinvertirá.
- Cuánto se repartirá en concepto de dividendos.

El empresario deberá evaluar la velocidad de crecimiento de su compañía en relación con los riesgos asociados.

Para realizar esta evaluación, tendrá que estipular:

- Parámetros financieros
- Parámetros de endeudamiento



Finalmente, y luego de un exhaustivo análisis de la situación sociopolítica y económica, se tomarán las decisiones pertinentes: repartir los dividendos, o bien realizar inversiones o reinversiones en el propio negocio: adquirir i arrendar equipamiento de producción o de transporte, promover la innovación y el desarrollo, abrir una sucursal, diversificar, penetrar nuevos mercados, contratar empleados, u otras de tipo personal.

Lo importante es que el empresario esté consciente del riesgo que implica esta toma de decisiones y no perder ese foco estratégico que permitirá llevar a la compañía a una velocidad segura y acorde con sus perspectivas de crecimiento.

En este tipo de decisiones también está presente el instinto del emprendedor, ese talento para visualizar las oportunidades y sopesar los riesgos, una habilidad que, en su camino de empresario, va a moldearse hasta transformarse en una verdadera competencia.

CAPÍTULO III / DIMENSIÓN SOCIETARIA

# GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON SOCIOS

## *La importancia de cuidar las relaciones con los socios*

Como todos sabemos, es muy común que emprendedores y empresarios tengan uno o más socios. Puede, incluso, tratarse de un hermano, un amigo, un familiar... Sin duda, es una relación relevante para la empresa que debe ser gestionada adecuadamente.

Si bien las relaciones con los socios suelen ser muy cordiales y productivas, también es cierto que, cuando no se las cuida, pueden resultar muy complicadas e intensas. Estas relaciones, además, pueden cambiar rápidamente, sea por cuestiones de negocios, de familia o meramente personales.

Toda esta dinámica es, sin duda, responsabilidad del empresario, quien deberá invertir tiempo en la gestión eficiente de las relaciones con sus socios.

Con el pasar de los años, la empresa va creciendo y volviéndose más rica, más productiva. Si en ese período las relaciones con los socios no se cuidan, podría originarse un desastre.



### ***Balance entre estilo, cultura y riesgo***

La sociedad se nutre continuamente a través de frecuentes y complejas conversaciones de alineación. Por lo tanto, es fundamental que entre los socios exista un equilibrio entre estilo, cultura y riesgo.

El emprendedor-empresario y sus socios no solo deben estar conscientes de los compromisos asumidos en la sociedad, sino que, además, deben procurar optimizar sus mecanismos de comunicación y coordinación para llegar a los mejores acuerdos.

No hay que perder de vista que se está tratando con individuos de distintas personalidades, con diferentes necesidades y formas de abordar el estrés ante las crisis.

Por cierto, ponerse de acuerdo ante los cambios lleva tiempo. Lo verdaderamente importante es planear. Entre más planeación, más tranquilidad va a tener la compañía y más tranquilidad va a tener el empresario para enfocarse en el proceso de crecimiento y de gestión de la empresa, en lugar tener que dedicarse a tapar baches y resolver crisis emocionales y económicas que, por lo general, suelen coincidir.

### ***Integrar un nuevo socio... ¿cuándo habría que considerarlo?***

Cada uno de los socios aportan a la empresa aquello que el otro no puede satisfacer: conocimiento, relaciones comerciales, tiempo, dinero, habilidades de gestión, entre otros. Cuando a la empresa se le dificulta continuar operando a causa de alguna carencia, es momento de buscar un nuevo socio.

Si la empresa se encuentra en crecimiento y ha alcanzado cierta estabilidad, es posible atraer un socio inversionista. Pero si esto aún no se ha logrado, son los conocidos, amigos y familiares quienes, generalmente, asumen el riesgo de convertirse en socios.

A veces, es posible que el socio asuma un rol pasivo. Quizás la experiencia y el conocimiento de este socio constituyan una fuente de autoridad y de consulta indiscutida, de modo que su presencia en el Consejo siempre será de gran valor para la empresa.

CAPÍTULO IV / DIMENSIÓN DE EQUILIBRIO

# CONSTRUIR LA EMPRESA. BALANCEAR Y DELEGAR

***Construir la empresa. Balancear innovación, administración, desempeño e integración. Delegar***

Cuando la empresa se encuentra en sus inicios —es decir, estamos frente a un emprendimiento que recién se lanza al mercado— las actividades y la operatoria en general funcionan a la perfección... Como cuando un matrimonio de recién casados se encuentra en etapa de cortejo.

Pero en la medida en que la empresa va cambiando y desarrollándose vemos cómo, en este proceso de crecimiento, se van produciendo grandes cambios.



Madurez

Go-Go

Adolescencia

Infancia

Cortejo

### ***¿Cuáles son esos cambios?***

Al principio, el foco está puesto en la innovación y en la diferenciación. Luego, la compañía continúa pasando por diferentes etapas hasta alcanzar la madurez.

Durante estas etapas, la parte más complicada para el emprendedor es comenzar a delegar. Es decir: deberá dejar de ejercer el mando para comenzar a fijar objetivos a los colaboradores, confiando en que alcanzarán los resultados.

Se trata, sin duda, de una de las transiciones más difíciles y complejas. Implica ni más ni menos que soltar el férreo control que se ejerce sobre cada área de la empresa para dejarla en manos de un profesional que, incluso, hasta puede ser un hijo. Es precisamente en la toma de dicha decisión donde radica la dificultad.

Será necesario comenzar a actuar en otra dimensión, muy diferente de la anterior. El emprendimiento inicial ha crecido y se ha convertido en una empresa en desarrollo que deberá contar con una nueva estructura muy profesional.

Por lo tanto, será menester balancear la innovación inicial, cumplir los compromisos con los clientes y empezar a desarrollar los sistemas, procesos y políticas de administración. Además, se deberán sostener la filosofía y los valores de la empresa, cuidar la cultura organizacional y desarrollar la integración del personal.

Esta formalización de la estructura –con políticas, objetivos y procedimientos claros y muy bien definidos– tendrá que surgir de una decisión consciente del emprendedor que, a estas alturas, también se habrá transformado como persona.

Ahora, es posible asegurar que estamos frente a todo un empresario.  
Y no solo un empresario...

# **UN - LÍ-DER.**



CAPÍTULO V / DIMENSIÓN FAMILIAR

# GESTIÓN DE LA FAMILIA

## *Gestión de la familia propia y de origen*

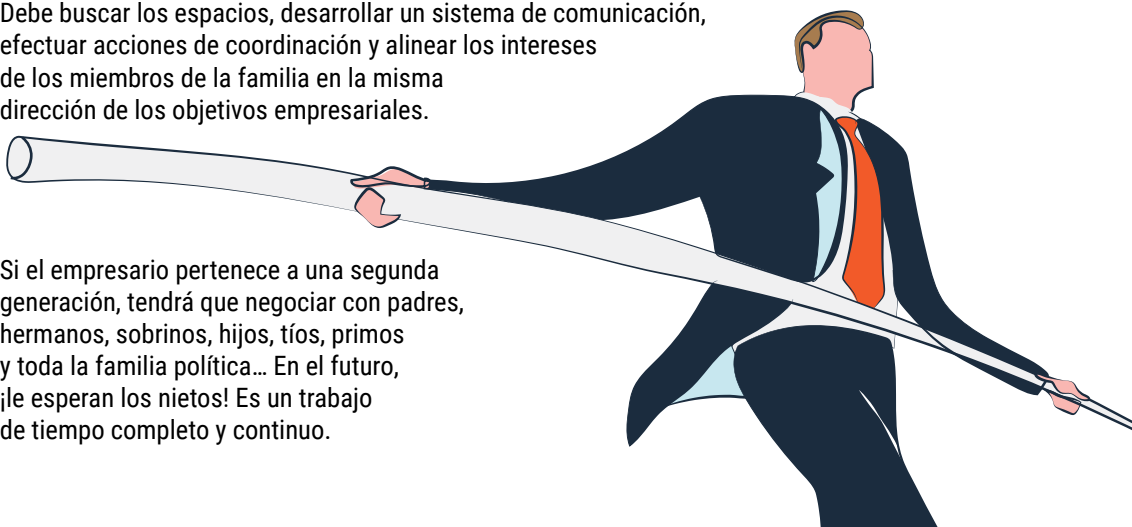
La gestión de la familia es una de las tareas más delicadas dentro de lo que significa todo este proceso de transición de emprendedor a empresario.

Por cierto, lo más importante es la gestión de la empresa. En la medida en que el progreso de la compañía resulte sostenido, existirá o no la necesidad de gestionar la familia, labor indelegable, inevitable y cargada de emociones paralela a este crecimiento.

Se trata de una tarea sumamente delicada: no solo moviliza los sentimientos y las emociones de los seres queridos, sino que afecta también con gran frecuencia los ingresos familiares y del resto de los socios.

A diferencia del ejecutivo —que no tiene que hacerse cargo de la gestión de la familia—, el empresario tiene que aprender a lidiar con esta función. Debe buscar los espacios, desarrollar un sistema de comunicación, efectuar acciones de coordinación y alinear los intereses de los miembros de la familia en la misma dirección de los objetivos empresariales.

Si el empresario pertenece a una segunda generación, tendrá que negociar con padres, hermanos, sobrinos, hijos, tíos, primos y toda la familia política... En el futuro, ¡le esperan los nietos! Es un trabajo de tiempo completo y continuo.



### ***Conveniencia de la creación de protocolos familiares y del Consejo de Familia***

Resulta muy útil tomarse el tiempo para confeccionar protocolos familiares y nombrar un Consejo de Familia. De esta forma, es posible llevar a cabo reuniones para escuchar todas las voces, planear sus contribuciones, gestionar los conflictos y encontrar la mejor forma de negociación.

Es un proceso de crecimiento para la transición en el cual hay que decidir quién trabaja en la familia, cómo debe comportarse esta persona, en qué condiciones lo hará, cuánto se le pagará...

Claramente, en medio de la toma de estas decisiones aparecerán conflictos: padres que no terminan de retirarse, hijos que quieren tomar el control que la primera generación no desea resignar, entre otros.

El empresario no debe perder el foco: primero, la empresa; luego, la familia. Este principio tiene su explicación: si no hay empresa que gestionar, no hay familia que gestionar.

CAPÍTULO VI / DIMENSIÓN CORPORATIVA

# TRANSICIÓN Y GOBIERNO CORPORATIVO

## ***Hacia un Gobierno Corporativo***

Uno de los factores clave para la transición de emprendedor a empresario es la formalización e institucionalización de la empresa comprendidas en los conceptos y prácticas del Gobierno Corporativo. Estas acciones harán que el empresario aprenda a rendir cuentas a alguien más que a sí mismo.

La formalización de las organizaciones contempla:

- Estructura organizacional clara.
- Formación de Consejos.
- Integración de los Comités y Asambleas.
- Acuerdos entre accionistas.
- Establecimiento de políticas, procedimientos y sistemas formales.

El empresario es responsable de prepararse él y de preparar a la empresa para recibir a los hijos y a las siguientes generaciones que, en un futuro, pasarán a integrarse a la firma.

También es responsable, en su caso, de decidir si la empresa continuará siendo administrada por la familia o por profesionales, o bien se buscará una alianza o una fusión con otra empresa.



### ***Consejo Administrativo y Consejo Consultivo***

Una de las características –y virtudes– del Gobierno Corporativo y su Consejo Administrativo es que en este pueden participar todos los socios, incluso aquellos que no se encuentran operando la empresa. Estos pueden ayudar a diseñar la estrategia de la empresa desde afuera, aportando sus conocimientos y contactos y otorgando seguridad contable, fiscal y financiera.

Además del Consejo Administrativo, muchas pymes cuentan con un Consejo Consultivo constituido, generalmente, por tres o cinco personas de confianza. Este último no tiene responsabilidades legales, sino que como su nombre lo indica, es meramente un órgano destinado a aportar conocimiento o relaciones.

En cuanto a la práctica, existen diferentes modalidades: hay consejos que se reúnen mensualmente para analizar los resultados de cada mes; otros, en cambio, lo hacen de forma trimestral para evaluar un período más extenso.

También se ha popularizado una práctica que consiste en reunir a varios empresarios para que estos actúen como Consejo para sus colegas. Por lo general, se trata de siete u ocho personas que, una vez al mes, reportan sus resultados para que sus pares les brinden su opinión, lo cual es algo muy bueno y altruista. La desventaja de este sistema es que, quizá, no siempre se encuentra el juego de experiencia y de conocimientos básicos que la empresa requiere para mejorar.

### ***Importancia de los acuerdos entre accionistas***

Otro punto para tener en cuenta –más allá de los protocolos familiares a los que nos habíamos referido en el capítulo anterior– son los acuerdos entre accionistas.

Esta clase de acuerdos son muy provechosos, ya que permiten pautar de forma muy clara cómo se va a ir dando el ingreso y la integración de los familiares a la empresa e ir previendo cuestiones que pueden presentarse como imponderables y para las cuales ya se pueden ir planeando respuestas, entre ellas:

- Quiénes tienen derecho a ofrecer una posición a un familiar.
- En qué condiciones se producirá el ingreso de los familiares o qué prestaciones se les ofrecerán.
- Qué hacer ante el fallecimiento del empresario o uno de los socios.
- Qué sucede si alguien sufre una discapacidad.
- Cómo actuar si aparece un comprador y parte de los socios desea concretar la venta.

Tanto los acuerdos entre accionistas como los protocolos familiares comparten un mismo objetivo: promover la salud de la compañía mediante la planificación del rol y la interacción de los familiares de los socios dentro de la empresa.

# A MODO DE CONCLUSIÓN

Hemos cubierto, a lo largo de este trabajo, las seis dimensiones esenciales que, como emprendedor, deberás atravesar para convertirte en empresario.

Si tuviésemos que realizar una última recomendación para facilitar esta transición, sin duda, sería la siguiente:

***Construye un equipo de especialistas que colabore contigo en este proceso de transformación y crecimiento.***

***Que sea un equipo profesional, para que te ayude a pensar una metodología de trabajo y te oriente en la toma de decisiones estratégicas complejas.***

***Pero, por sobre todo, que sea un equipo humano. Que te escuche atentamente y te permita que te anticipes a todas las circunstancias que enfrentarás en el camino, situaciones que requerirán tanto de equilibrio emocional como de racionalidad y sensatez.***



## **Roberto Adame**

Autor del libro : "La invención del futuro: El desafío del liderazgo", comprometido en apoyar a las empresas a crecer y a los líderes a alcanzar sus sueños. Consultor de negocios, experto en desarrollo de estrategias y líderes que dirigen las organizaciones.

Fundador de la empresa Adame & Co.  
([www.adameandco.com](http://www.adameandco.com)).

Lleva más de 20 años asesorando empresas en México y Latinoamérica. Colaborador de diversos grupos editoriales en México, publica frecuentemente en el Foro de Negocios del Grupo Reforma y otros blogs de negocios.

# AGRA DECI MIEN TOS

Las ideas registradas en este libro son reflexiones que nacen principalmente de las experiencias con los clientes de Adame&Co, todos ellos ejemplo de liderazgo. El libro se nutre con las conversaciones y vivencias a lo largo de los proyectos.

Mi agradecimiento a todos ellos por su confianza y sus enseñanzas, las cuales hacen posibles estas páginas. En estos años es mas lo que yo he aprendido de ellos que lo que ellos hayan podido aprender de mí.

Un libro es un buen ejemplo de trabajo en equipo. Este libro es resultado del entusiasmo y dedicación del equipo de Adame&Co, principalmente Dora Zamudio, Patricia Rodriguez y Paola Elías a quienes agradezco que hayan hecho posible la publicación.

Un agradecimiento especial para mi esposa, por su amor y su apoyo siempre.



DE EMPRENDEDOR  
A EMPRESARIO

diciembre 2020

design by angular