EL PRIMER NEGOCIO ES CON EL SOCIO:

¿CÓMO NEGOCIAR ACUERDOS ENTRE EMPRENDEDORES?

El primer negocio ocurre entre los socios. Hay que tener presentes las relaciones, los papeles y las recompensas. La mayoría de los problemas comienza en el reparto de las acciones. La clave es que el equipo emprendedor se sienta cómodo con la decisión. Los principales argumentos para dividir el capital se refieren a las contribuciones (pasadas y futuras) y los costos de oportunidad. No existen fórmulas mágicas.

Aramis Rodríguez y Edwin Ojeda

MUCHOS EMPRENDEDORES que inician un negocio necesitan llegar a un acuerdo con sus socios para establecer, desde el inicio, la distribución de la propiedad que tendrá cada uno. A la incertidumbre inherente al inicio del negocio —modelo de negocio desconocido, mercado y ventas inciertas, tecnología— se añade una nueva fuente de dudas: ¿cómo se relacionarán los fundadores?

Quienes han estudiado los acuerdos entre socios han encontrado tres patrones de comportamiento de los socios fundadores cuando inician una relación: 1) el momento en el que llegan al acuerdo, 2) el tiempo que tardan acordando y 3) la proporción de propiedad que cada uno obtiene. El momento para decidir la distribución de propiedad es visto, por muchos socios, como un balance entre compromiso y flexibilidad, y es frecuente escuchar frases como la siguiente: «Decidimos al inicio cuánto le toca a cada quien, porque nos tenemos confianza, sabemos ceder y, además, sabemos que todos le echaremos pichón». Las negociaciones rápidas (en apenas horas) pueden ser vistas por el equipo fundador como un signo de eficiencia al tomar decisiones: «Para qué perder tiempo, lo que importa es vender y probar el modelo de negocios». La repartición de acciones por partes iguales —otorgar una fracción de las acciones a cada uno de los fundadores— nace de la creencia de que eso ayudará a promover la cohesión del equipo: «Esto nos motivará a todos por igual, y nos evitará resentimientos».

Hellmann y Wasserman (2014) encontraron que los equipos de socios que establecen la división de acciones desde el arranque, los que negocian un acuerdo rápidamente y los que dividen las acciones a partes iguales muestran peores desempeños (en crecimiento y productividad) a mediano plazo. Debido a que la repartición de acciones de una empresa naciente suele traer serias implicaciones, es conveniente revisar algunos criterios que todo emprendedor debería considerar para llevar a la mesa de negociación antes de llegar a un acuerdo con sus socios.

Aramis Rodríguez, profesor del IESA. Edwin Ojeda, coordinador administrativo del Centro de Emprendedores del IESA.

Criterios para negociar las acciones

Para muchos socios que inician una empresa, más allá de sentir que cumplen un sueño de crear algo que puede trascender, su principal motivación está relacionada con el potencial de revalorización de su capital en el futuro. Por ello, la división de la propiedad, o las acciones, es la principal fuente de problemas que muchos fundadores experimentan tarde o temprano. Para llevar a cabo un proceso de negociación de acciones entre socios, cada quién debe revisar sus aportes y entender los de los demás, con el fin de elaborar un acuerdo que pueda mantenerse en el tiempo. Según Wasserman (2012), existen cuatro criterios que usa la mayoría de los emprendedores exitosos al momento de negociar las acciones de una empresa naciente: 1) las contribuciones previas, 2) el costo de oportunidad, 3) las contribuciones futuras y 4) las motivaciones de cada fundador.

Las contribuciones previas

Antes de concebir la empresa —antes del «día uno»— generalmente alguno de los miembros del equipo hizo algo para llegar a ese punto. Alguno pudo haber invertido tiempo y trabajo intelectual para desarrollar la idea, mientras que otro pudo haber invertido capital semilla (fondos) para reunir recursos. Generalmente, los socios que tuvieron la idea, o pusieron dinero antes del arranque, poseen mejores argumentos para justificar un mayor peso en la propiedad de la empresa; es decir, para exigir un número mayor de acciones.

Se ha encontrado que el socio que tiene la idea recibe un plus de propiedad entre diez y quince por ciento más que sus compañeros (Wasserman, 2012). Adicionalmente, cuando está claro cuál fundador tuvo la idea, y que la idea en realidad fue valiosa, hay riesgo de resentimiento si este no obtiene un plus de propiedad. El capital es otro argumento de peso que permite a los socios negociar un porcentaje mayor de la propiedad. Según Wasserman (2012), en Estados Unidos la mayoría de los fundadores que invierten dinero aportan entre 1 y 25.000 dólares, y un 40 por ciento no aporta capital (dinero o activos). No es descabellado suponer que mientras más capital aporte un fundador mayor propiedad del negocio tendrá derecho a exigir (Ruef, 2009). Si usted se sienta a negociar acciones de una empresa naciente con sus socios, y estos poseen argumentos como los anteriores, debe entender que posiblemente tendrá menos peso cuando distribuyan la propiedad.

El costo de oportunidad

Si usted no ha trabajado en la idea, o no ha aportado capital, pero se retiró de su empleo para dedicar tiempo exclusivo al negocio en gestación, tiene en sus manos un argumento para discutir al momento de repartir el capital. El costo de oportunidad de dejar una fuente segura de ingresos, como un empleo, por algo que es incierto, como un nuevo negocio, tiene mucho valor y merece recompensa.

Suponga que dos amigos, que desde hace un año han invertido tiempo y capital en una idea innovadora con mucho potencial, le llaman antes de arrancar el negocio para que se sume al equipo. Usted trabaja en una multinacional y tiene una esposa y dos hijos que mantener. Aunque le apasione el hecho de ser emprendedor, y le seduzca la idea de negocio que tienen sus amigos, el costo de dejar su empleo y poner en riesgo la estabilidad de su familia será muy alto, porque no sabe si, en verdad, el negocio de sus amigos funcionará. Por ello, usted tiene un argumento de peso para llevar a la mesa de negociación, donde podrá acordar incentivos tales como un número considerable de acciones de la empresa o incluso un sueldo o salario.

Contribuciones futuras

Suponga que hasta el día del arranque usted no hizo aporte alguno: no trajo la idea, no puso dinero ni incurrió en un alto costo de oportunidad para unirse al equipo fundador. Pero tiene un capital social (relaciones o contactos) que en poco tiempo servirá para que la empresa acceda a financiamiento y escale en tamaño. Aunque los resultados de su capital social sean invisibles al principio, pues los fundadores tienen otras prioridades, son muy importantes a mediano y largo plazo. Es muy difícil evaluar las contribuciones futuras de los socios; sin embargo, en muchas oportunidades, son las más importantes para determinar la división de propiedad. Cuando la torta esté dividida, el 95 por ciento del trabajo requerido para alcanzar el éxito se hará en el futuro (Wasserman 2012).

Los estudios indican dos factores que permiten predecir la contribución que un socio hará en el futuro: la experiencia de cada fundador y su grado de compromiso. Las personas que hayan iniciado otros negocios —emprendedores «en serie»— tienen muchas probabilidades de contribuir en el futuro de nuevos emprendimientos (Davidsson y Honig, 2003). Los llamados emprendedores en serie poseen mayor capital social, porque conocen a financistas, aliados y personas que pueden trabajar en la empresa. Según Wasserman (2012), en promedio, los emprendedores en serie tienen entre siete y nueve por ciento más propiedad cuando inician un nuevo negocio. Otro tipo de personas que tienen muchas probabilidades de contribuir en el futuro de las nacientes empresas son los «fundadores a tiempo completo». Si usted va a dedicar doce o más horas durante siete días a la semana a la iniciativa, es muy posible que esto repercuta positivamente en el futuro de la empresa y, por ende, su tiempo dedicado será proporcional a su participación accionaria en el negocio.

Los equipos de socios que establecen la división de acciones desde el arranque, los que negocian un acuerdo rápidamente y los que dividen las acciones a partes iguales muestran peores desempeños (en crecimiento y productividad) a mediano plazo

Motivaciones y preferencias

Los fundadores motivados por el bienestar económico se esforzarán más para maximizar sus ganancias financieras con el negocio naciente; es decir, posiblemente tengan mucho «fuego en el estómago» que los motive a llegar hasta el final. Si usted va a repartir la propiedad con un socio que tiene grandes aspiraciones financieras, no le extrañe que este intente obtener mayor participación accionaria, pues sus motivaciones le inducen a eso.

La naturaleza del acuerdo

Los acuerdos entre socios son documentos, muchas veces informales, que funcionan como mecanismos para establecer cómo serán las relaciones, las funciones y la propiedad en la organización naciente. Según Hellmann y Wasserman (2014), los acuerdos entre socios que se realizan de inmediato, al inicio, y que reparten la propiedad a partes iguales, tienen muchas probabilidades de conducir a malos desempeños.

Si las condiciones del entorno, o algún otro factor, obligan a un equipo a escribir un acuerdo de socios prematuramente (por ejemplo, es necesario captar a una persona clave cuanto

MILTON DÁVILA

El fundador de Control de Pacientes comparte sus aprendizajes al seleccionar y negociar con sus socios. ¿Cómo seleccionar a un socio? No hay sociedad perfecta que se conozca ni pueda crearse, sino más bien socios contentos. Encontrar a un socio es una tarea que debe acometerse con mucha paciencia. Los socios son compañeros de vida, al igual que un matrimonio. Existen cuatro temas realmente importantes.

1) Selecciona al socio que te haga falta y no al que quieras

a. En la mayoría de los casos, las sociedades nacen cuando dos amigos o familiares se juntan con una idea; sin embargo, esta podría ser la peor decisión al comenzar un negocio. Al inicio, las ganas y el interés de llevar adelante un emprendimiento o una idea conducen a seleccionar a una persona de confianza, pero no se analizan la experiencia o las capacidades que esa persona pueda aportar al negocio naciente.
b. Debe ubicar a un socio que sepa hacer lo que usted no sabe hacer bien; es decir, un especialista en una labor que desconozca. Normalmente, estos «especialistas» no se encuentran en un círculo cercano, hay que buscarlos, y muy posiblemente termine incorporando a un desconocido.
c. Un socio financiero no es un socio operativo. Debe buscar a una persona que complemente algo de lo que carece, y una persona con recursos económicos puede cubrir el «hueco» financiero. El financiero no necesariamente es el dueño o el que mayor propiedad deba tener en el negocio. Si necesita dinero no entregue su idea por completo.

2) Tener clara la propiedad de la idea

a. Siempre existe alguien en una sociedad a quien se le puede atribuir la autoría de una idea o emprendimiento. La experiencia dice que haber tenido la idea principal vale dinero, vale acciones y vale derechos.
b. Es común, y hasta recomendable, que la persona que trajo o desarrolló la idea permanezca como autora delante de los futuros socios, y así debe quedar escrito en un acuerdo de socios.
c. Si la persona que entrega la idea a los socios invitados a participar también entrega el nombre comercial o la marca, entonces este nombre de marca debe permanecer como propiedad del precursor de la idea. Si en dos o más años (según establezca el acuerdo de socios) el negocio no tiene éxito o la sociedad no funciona, el socio principal podrá volver a comenzar con otros socios, porque mantiene bajo su fuero la propiedad y la marca del negocio.

3) El acuerdo de socios

a. Crear un acuerdo de socios es indispensable para comenzar una sociedad.
b. El orden debería ser: (1) autenticar un acuerdo de socios y (2) registrar legalmente la empresa que le dé vida a la idea. Esta manera de proceder es ampliamente aceptada por los potenciales inversionistas y ofrece percepción de orden y cordura.
c. En el acuerdo de socios debe tomarse la marca como un bien cuya propiedad podría distribuirse entre los socios, una vez que se cumplan las metas financieras o cualquiera de los objetivos estratégicos descritos en el acuerdo. Los socios invitados podrían tener derecho a la propiedad de la marca una vez que, pasados los años y cumplidos los objetivos «se ganen el derecho», no antes.
d. En el acuerdo de socios debe quedar totalmente claro cómo serán los mecanismos de salida de los socios invitados, en el caso de que no funcione la sociedad.

4) Los porcentajes dentro de una sociedad

a. La repartición 50/50 produce una sociedad nefasta: conduce a que siempre decida el socio que tiene menos conocimiento del negocio o el socio menos ambicioso. Si un socio quiere reaccionar al entorno para mejorar el modelo de negocio y el otro no, no se podrá hacer nada: decidirá la opción del que se opone. Esto inhibe la toma de decisiones rápidas. Una sociedad medianamente perfecta entre dos socios debe ser 49/51: 51 por ciento del socio que invita y 49 por ciento del socio invitado.
b. Las sociedades de tres personas suelen ser más equilibradas. En una sociedad de tres nunca debe permitirse que el socio que invitó a participar tenga menos del 51 por ciento de las acciones. Tampoco los socios invitados deben aceptar que ese 51 por ciento permanezca siempre en manos de una sola persona; más bien debe promoverse una transferencia de acciones que equilibre los porcentajes, según los objetivos que se planteen en el acuerdo de socios. Este tipo de acciones promueve el trabajo motivado, en función de los beneficios futuros. Si el socio que invita se encuentra frente a un inversionista que desea tener mayor cantidad de acciones, entonces debería implementarse la «acción de oro» para mantener control de las decisiones de la junta directiva, más aún si el socio que financia no es operativo. Es recomendable que en el acuerdo de socios se describan algunos hitos que demarquen claramente un pase de acciones de socios que equilibre la sociedad.
c. En un esquema de cuatros socios debe manejarse la «acción de oro»: el socio que invita debe tener una acción de preferencia que le dé la posibilidad, ante la junta directiva, de vetar o no una decisión. Los porcentajes pueden manejarse como lo deseen los socios, según los futuros equilibrios accionarios descritos en el acuerdo de socios.

antes, un grupo de financistas quiere entrar en la organización o se necesita alinear expectativas de todos los miembros) es recomendable seguir la premisa de acuerdos dinámicos. Para evitar los problemas que puedan surgir, al formalizar una relación desde el comienzo se puede hacer un acuerdo que varíe en el tiempo. Algunas contingencias que pueden incluirse en los acuerdos son las siguientes:

1. Establecer hitos para dividir la propiedad. En vez de definir completamente la cantidad de acciones de cada socio, se pueden definir los hitos que permitirán esa repartición. Por ejemplo, el acuerdo puede estipular que un tanto por ciento de la propiedad irá al socio que traiga un inversionista ángel.
2. Establecer un cronograma para el reparto de acciones. Acordar cómo se irán concediendo las acciones, mediante el paso del tiempo o con el cumplimiento de hitos acordados, ayuda a proteger a los socios de la incertidumbre.
3. Reservar acciones para más tarde. Por ejemplo, los socios pueden acordar dejar un veinte por ciento de acciones hasta que el modelo de negocio tenga mayor tracción o sea suficientemente atractivo para un inversionista.

La clave para ese «primer negocio» que es el acuerdo entre socios parece ser que el equipo emprendedor se enfoquen en pensar en el tema y todos se sientan cómodos con la decisión tomada, al momento de tomarla y a largo plazo. No existe una fórmula única, y lo mejor es abordar el tema desde el inicio. Como dice el dicho: «Es preferible ponerse rojo al principio y no amarillo después».

El arte de negociar con socios

Independientemente del momento en que se decida negociar la participación, en una empresa naciente la calidad de los acuerdos negociados entre los socios es de vital importancia para el desarrollo o crecimiento de la empresa. Historias como «decidimos romper la sociedad» o «me busqué a un nuevo socio» probablemente se escucharían con menos frecuencia si los socios, en el fragor de la constitución y el arranque de su negocio, aplicaran, o sencillamente consideraran, algunos principios de negociación.

Si usted no ha trabajado en la idea, o no ha aportado capital, pero se retiró de su empleo para dedicar tiempo exclusivo al negocio en gestación, tiene en sus manos un argumento para discutir al momento de repartir el capital

- Negociar por algo: debe tenerse un objetivo al negociar. ¿Por qué negociar? Esta pregunta sencilla puede ser de gran utilidad al discutir la incorporación de alguien al negocio.
- Negociar con alguien: así como debe tenerse claro el objetivo, en una mesa de negociación debe preverse el objetivo de la contraparte. Es bueno tener presente la frase de Roger Wolkema: «Nadie va a negociar contigo si tú no puedes ayudarle o hacerle daño». ¿Cuál será su aporte? ¿Por qué le querrán en una sociedad? Estas preguntas pueden ayudar a conocer las motivaciones de sus posibles socios.
- Manejo de conflictos: en una relación de mediano o largo plazo es natural —y hasta sano— que ocurran conflictos. Lo recomendable es prever estrategias de solución. La polarización y el aislamiento pueden derivar en un conflicto destructivo que puede hacerse exponencial. La total supresión de conflictos puede resultar en una relación que pierda vitalidad y no logre el desarrollo pleno; en otras palabras, una relación que no sea productiva. En las relaciones caracterizadas por el deseo de mantener la colaboración a largo plazo, los participantes (en este caso los socios) prefieren el conflicto productivo. El conflicto es bueno o malo según el modo como se resuelva.
- Complejidad de la relación: los socios tienen una relación signada, al mismo tiempo, por intereses comunes y diferencias. Por lo general, la gente tiende a concentrarse en las diferencias y dejar por fuera los puntos comunes. Una recomendación es empezar por los puntos comunes y resolver las diferencias con concesiones recíprocas.
- Relación ganar-ganar: el acuerdo debe contener soluciones mutuamente beneficiosas para los socios, no importa que no sea 50-50. En negociación, «ganar» no está circunscrito a reparticiones, sino que se define en función de los objetivos propuestos: uno gana cuando alcanza el objetivo planteado.

En el caso concreto de una negociación entre posibles socios, estos principios pueden servir como muro de contención, para evitar las trampas en las que caen los emprendedores (Timmons y Spinelli, 2007):

- Codicia: para muchos emprendedores, especialmente para los que tienen un flujo de caja comprometido, el dinero puede resultar irresistible. Los prospectos de futuras ganancias o posibles líneas de crédito pueden desatarles un apetito voraz y hacer que descuiden otros aspectos importantes al negociar su asociación o la de otros al negocio. Recuerde: establezca el objetivo de la negociación.
- Impaciencia: un emprendedor puede ser impaciente con un inversionista que no entienda rápidamente o no cumpla un acuerdo en el lapso estipulado. Tenga presente que el inversionista puede necesitar más tiempo para entender la industria y el modelo de negocio. Dele su tiempo.
- Ansiedad: luego de semanas o meses de arduas negociaciones, un emprendedor ávido de dinero y, al mismo tiempo, incauto, puede pensar que el acuerdo está cerrado solo por tener un apretón de manos o redactar una carta de intención con un socio. Recuerde que, para cada socio o inversionista los tiempos de negociación no serán necesariamente los mismos.
- La miopía de «agarra el dinero y corre»: más allá del dinero, ¿qué puede aportar su socio? Recuerde que un socio puede tener conocimientos —y contactos— en la industria o el mercado y, también, que para cimentar una empresa exitosa la relación entre la gerencia y los financistas debe ser, al menos, fluida. Comprenda y valore el aporte que hace su socio y, entonces, agarre el dinero.

El primer negocio de un emprendedor es con su socio. Sea al inicio de la relación o en un momento posterior, negocie cómo será la relación entre los socios. Tenga presente que, en principio, esa relación se diseña para el mediano o largo plazo, por lo que se requiere un enfoque colaborativo. No tema incorporar terceros a su empresa o aventurarse a participar en un nuevo negocio. La negociación brinda excelentes herramientas que le permitirán atenuar, mas no eliminar, la posibilidad de conflicto entre los socios.

REFERENCIAS

- Davidsson, P. y Honig, B. (2003): «The rol of social and human capital among nascent entrepreneurs». *Journal of Business Venturing*. Vol. 18. No. 3.
- Figueroa, A. (2013): «La negociación cómo método de solución de conflictos». *Punto de Venta* (magazine de la Asociación Nacional de Supermercados y Autoservicios). No. 65.
- Fisher, R. y Ury, W. (1985): *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*. México: CECSA.
- Hellmann, T. F. y Wasserman, N. (2014): «The first deal: the division of founder equity in new ventures». Harvard Business School Working Paper. No. 14-085.
- Ruef, M. (2009): «Economic inequality among entrepreneurs». En N. Bandelj (ed.): *Economic sociology of work* (Research in the Sociology of Work. Vol. 18). Bingley: JAI Press.
- Timmons, J. y Spinelli, S. (2007): *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*. Nueva York: Mc-Graw Hill-Irwin.
- Wasserman, N. (2012): *The founder's dilemmas: anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup*. Princeton: Princeton University Press.