

De lo que no te hablan cuando te hablan de emprender

Y puede suponer la diferencia entre tu éxito y tu fracaso



Tiempo empaquetado para emprendedores que no se resignan

www.timepack.co

© 2024 www.timepack.co

Derechos reservados 2024.

Este documento es propiedad de Ibon Iribarren y no se permite su distribución.

Si quieres ponerte en contacto conmigo, puedes hacerlo a través del mail ibon@timepack.co o desde la web www.timepack.co.



Índice

PRÓLOGO Lo que te cuento y lo que no te cuento	4
MÓDULO 1 El capítulo parásito y la última advertencia	10
MÓDULO 2 Los socios y la tortilla de patata	18
MÓDULO 3 Acuerdo de socios: a cuántos reyes jugamos al mus	28
MÓDULO 4 ¿Qué hará cada uno? Funciones y compensación	34
MÓDULO 5 ¿Cómo repartimos el pastel? Financiación y participaciones	40
MÓDULO 6 Algo más que derechos: obligaciones de los socios	58
MÓDULO 7 ¿Y si alguno la lía? Procedimiento en caso de incumplimiento	65
MÓDULO 8 ¿Quién manda aquí, quién?, Gobierno y administración	71
MÓDULO 9 Qué hacer si alguien se pira. Transmisión de participaciones	79
MÓDULO 10 ¿Hasta cuándo? Duración y renovación del pacto	89
MÓDULO 11 Este no es el fin, no es ni siquiera el principio del fin	91

PRÓLOGO

Lo que te cuento y lo que no te cuento



Se supone que en el prólogo tengo que justificar por qué soy la persona precisa a la que escuchar antes de emprender.

Si necesitas el empujón, puedes leer esta parte; si estás convencido, sáltatela y ve directo a la chicha. PERO: puede que encuentres entretenidos mis comienzos.

Si te quedas, fino; si no, te veo en el primer módulo.

Bien, vamos: lo típico aquí es que te cuente que soy un emprendedor en serie. Que fracasé repetidas veces hasta que por fin tuve éxito.

Y que en ese trayecto hackeé el proceso de lanzamiento de una startup hasta tener un método infalible, que es el que comparto contigo.

Eso no es aquí. Es en la ventanilla de al lado. De hecho, hay infinidad de ventanillas de este pelo que puedes encontrar si es lo que quieres.

Mi trayectoria es un pelín distinta. Durante 17 años trabajé en una empresa de máquina herramienta que suministraba equipos principalmente para el sector de automoción.

La máquina herramienta suele sonar a rancio, pero el negocio era muy tecnológico, con unos clientes de los que dan miedo a los que no son del sector (cuando trabajas con ellos, no es para tanto). Exigente, pero daba muchas satisfacciones.



Pasé por bastantes departamentos, tuve bastantes funciones y aprendí bastantes cositas.

Estuve casi permanentemente en contacto con clientes: en gestión de proyectos y en ventas.

De un punto en adelante, aunque no lo decía en mi descripción de puesto, me dediqué a desarrollar negocios. Una nueva empresa dentro del grupo para fabricar máquinas de tratamientos térmicos por láser (si te suena a arameo, es porque esto sí que era un pepino tecnológico). Un nuevo modelo de negocio para dar servicio a los clientes que nos compraban máquinas.

Aprendí mucho. Nuestra empresa ganó mucho. Y entonces, decidí embarcarme en **mi propio proyecto de emprendimiento**. O, mejor dicho, me embarqué con tres colegas y un centro tecnológico.

Formábamos (formamos, de hecho) un equipo bastante potente, perdona que lo diga yo. Controlábamos cómo vender en el sector de maquinaria industrial; sabíamos aterrizar tecnología para hacerla usable por plantas productivas; ya habíamos lanzado distintos productos muy complejos anteriormente.

Y, después de haber lanzado varios proyectos, descubrimos con dolor que el intraemprendimiento y el lanzamiento de una startup se parecen tanto como el fútbolín y el fútbol once.

No es lo mismo. No es para nada lo mismo.

Es cierto que muchos aprendizajes los traíamos de nuestra experiencia anterior, pero en nuestro proceso de lanzamiento de LINQ, nuestra startup, aprendimos varias lecciones con sangre.

Hace ya cinco años desde nuestra fundación y, si quieres certezas de que haciendo X cosas conseguirás Y resultados, también es en otra ventanilla.

Hemos pasado por:

- ✓ Un acuerdo interno entre los emprendedores.
- ✓ Un acuerdo de licenciamiento de tecnología con un centro de investigación.

*Si quieres
emprender,
acostúmbrate a
vivir rodeado de
incertidumbre*



- ✓ Un pacto de socios con dicho centro.
- ✓ Una ronda de ampliación de capital de siete cifras.
- ✓ Una crisis del modelo de movilidad en el sector de automoción.
- ✓ Una pandemia.
- ✓ Una guerra en Europa.
- ✓ Y unas cuantas cosas más que iré desgranando.

Y, después de esos cinco años, no pongo la mano en el fuego porque nuestra startup vaya a salir adelante.

Lo chocante para el profano es que esta carta de presentación ya es mejor que la de la media. Qué digo mejor, está entre los mejores de la clase.

Aunque hay cifras de todo tipo, creo que podemos convenir que las dos que te voy a dar ciertamente se acercan a la realidad:

El 90% de las startups y nuevos negocios no sobreviven al cuarto año; y, apurando, el 95% de los emprendedores fracasan antes del quinto año.

Puesto así, el emprendimiento parece tan seguro como jugar a la ruleta rusa. Si la pistola con la que juegas tiene un cargador de 20 balas. Y si cargas 19 proyectiles.

Incluso cuando lees artículos sobre los emprendedores de más éxito, puedes ir más allá del titular y ver que, muy a menudo, su primer proyecto de emprendimiento no les fue bien.

Con lo que podemos llegar a una de las dos certezas que sí te voy a ofrecer:

Emprender es jodido.

Puedes hacer muchas cosas muy bien, y no ser suficiente. Y esto es así por un sencillo motivo: como emprendedor, estás intentando cambiar la inercia del mundo.

En un negocio establecido no puedes relajarte y dar todo por supuesto. Pero ya hay una inercia, que colabora contigo. Al emprender, es todo lo contrario.

*El yes we can
ha hecho mucha
pupa. Emprender
es guapísimo. Y
complicado.*



Lanzar una startup es como plantarse en Marte y sentir cómo todos los elementos del paisaje colaboran en tu contra. Mientras tienes una herida en el bazo que te está desangrando.

Así que, si fracasas en tu proyecto, no te fustigues. Si fuiste con todo, no tienes nada que reprocharte. Puedes apuntar todo lo que hiciste mal y bien, y utilizarlo para tu siguiente etapa. Sea en otro proyecto emprendedor o como trabajador por cuenta ajena.

Pero la situación que te describo tiene otra lectura, que es a la vez la segunda certeza que va a salir de mi teclado:

*Se trata de
cambiar la inercia
del mundo. Y
para eso, hay que
hacer muchas
cosas muy bien.*

En este momento, lo fácil es describir el contenido de este curso como “todo lo que me habría gustado que me enseñaran al empezar mi proyecto”. O algo parecido.

La realidad es más compleja que todo eso, así que voy a hacerte **unas pocas advertencias**:

1. No, **todo lo que te enseñé aquí no lo aprendí a base de cometer errores**. También hicimos bien algunas cosas. Lo que te cuento es el aprendizaje acumulado, con fallos y aciertos, que te servirán para comenzar centrado y rápido.
2. **Todo lo que puedes aprender en este curso no te aplica necesariamente**. He intentado pensar en una variedad de negocios: emprendimiento unipersonal, posiblemente digital; startup tecnológica que, probablemente, necesite rondas de ampliación de capital en su trayectoria; pequeña empresa bien tradicional sin una carga potente digital ni de I+D.

Es imposible que todos los puntos que toco apliquen a estos distintos negocios por igual.



3. **Este no es un curso sobre acciones estratégicas para tu empresa.** No te enseñó a hacer un Lean Startup Canvas, no te enseñó a realizar una investigación de mercado, no te enseñó a desarrollar tu plan de marketing y ventas.

¿Por qué?

Muy sencillo. Esas materias serán objeto de otros cursos.

4. En esta formación nos centraremos en cómo **recorrer el camino para el lanzamiento y puesta en marcha de tu startup** o proyecto de emprendimiento.

Y, para ello, abordaremos un cúmulo de aspectos en los que, sin guía, puedes enfangarte hasta extremos insospechados y perder mucho tiempo y dinero.

Tiempo y dinero que, sospecho, no tienes. Y que, con esta formación, no perderás.

Está todo dicho.

Empezamos.

Este curso va de cómo lanzarse y poner a andar tu proyecto emprendedor o tu startup.

MÓDULO 1

El capítulo parásito y la última advertencia



Este curso está dirigido a un tipo de emprendedor. O, si quieres a un momento mental muy concreto del emprendedor.

Es ese momento **"ya"** en el que te has dicho *"ya está. A lo loco. Ya les he dado la fatal noticia mis padres, pareja y confesor. De hecho, inmortalicé la cara de ciervo huido de mi padre cuando le solté la bomba fétida. Ya no hay marcha atrás"*.

En definitiva, la decisión está tomada, has saltado del avión y ahora tu única preocupación es aterrizar de pie y con un paracaídas abierto.

Por eso, este módulo es un tráfugo. Un intruso en esta aventura, un parásito para tu emprendimiento.

Así que... **SKUCHA.**

El combate inmemorial entre el miedo y el dolor

Te voy a dar una última oportunidad de echarte atrás, de tomarte la pastilla azul y despertar de nuevo en el avión, que esta vez te llevará de vuelta a tu cómoda vida asalariada.

Esa en la que tienes un leve picor, molestia o incluso dolor de una parte del cuerpo, pero que puedes sobrellevar durante un tiempo prolongado.



*No. Ser
emprendedor no
es ni mejor ni
peor que tener un
empleo por cuenta
ajena.
No te sientas mal
si no es lo tuyo.*

No sería un pecado. Es el camino que elige una abrumadora masa de personas. Y no vamos a caer en clasificaciones facilonas. Esto no es un debate cutre de los de “Empresa kaka – emprendedor perfume”.

Hay empresas en las que muchos querríamos ganarnos la vida. Hay jefes para los que muchos querríamos trabajar.

Lo que me devuelve a mi conclusión anterior: querer seguir siendo parte de ese mundo no sería un pecado.

Pero cuando hablamos de emprender, siempre me acuerdo de un episodio que me pasó de bien pequeño.

Mi padre era ingeniero en una empresa que hace instalaciones de pintura para el mundo del automóvil. Creo que sigue siendo la mayor empresa del mundo en este campo.

Y viajaba mucho. Curiosamente, más que la sensación de falta de mi padre, lo que más recuerdo es la alegría cuando *volvía* de viaje.

Un día, estábamos en la calle, jugando, y mi padre, que venía de pasar unos días fuera, aparcó el coche. Yo me vine arriba como un poseso y me puse a bailar, agarrándome y dando vueltas a una farola.

Y me disloqué la muñeca. No me preguntes cómo, no he oído a nadie más en el mundo que se sacara la muñeca de cuajo como yo lo hice.

Lo que sí recuerdo es a mi padre, que todavía estaba saliendo del coche, cambiar el ritmo y correr hacia mí. Mi madre, que estaba cerca, llegar primero. Y mucho, mucho dolor.

Después de la explosión inicial, el sufrimiento fue mitigando. Hasta que mi madre, que en estas cosas siempre la clavaba, dijo: *hay que ir a urgencias, te tienen que volver a colocar la muñeca.*

En ese preciso instante, me di cuenta de que el dolor necesario para la curación iba a ser mucho más intenso que el dolor que seguiría sufriendo si me quedaba como estaba.

También me di cuenta de otra cosa: lo que podía pasar en urgencias me daba miedo. Mucho miedo. Tanto es así, que empecé a negociar



con mi madre: "en realidad ya no me duele tanto. Igual no hace falta que me hagan nada, ¿no?".

Esta táctica, en una jugada en la que entran médicos, suele tener poco futuro. Y aquí tampoco funcionó. Fuimos al médico, me recolocó la muñeca, me hizo un daño del copón de la baraja, y me regaló una jeringuilla por los servicios prestados (por mí, claro).

Pero en la vida, tú te puedes encontrar con una muñeca mental dislocada y seguir así. Es un partido que se juega en tu cabeza: dolor vs. miedo. Y el miedo ha ganado muchas Champions League mentales a lo largo de los años.

Piénsalo: ¿no emprendes por miedo?

Tus motivos para emprender son solo tuyos

¿Timepacker, entonces para qué me cuentas esto, si yo ya lo había superado?

Te lo voy a decir, nakama.

Solo tú sabes por qué has decidido emprender. A mí me parece que has decidido tomarte una pastilla roja fantástica. Pero es como el primer café que te tomas en tu vida: es amarga de pelotas.

Y no me gustan nada ciertos mensajes baratos que pululan por ahí tipo "líbrate de tu jefe", "emprende para ser libre", "ahorra tiempo para estar con tus hijos", "con esto te puedes forrar".

Fíjate que hay otras salidas para tus problemas:

1. Si **odias a tu jefe**, puedes intentar cambiar de departamento.
2. Si **odias tu empresa**, puedes buscar otra. La última vez que miré, las había a cascoporro. Incluso, algunas eran sitios increíbles para trabajar.
3. Si **quieres tener libertad** de horario, cada vez más empresas te lo ofrecen.



4. Si **no quieres pasar dos horas al día *in itinere*** (de casa al curro y vuelta), puedes buscar un trabajo híbrido, en remoto o cercano a tu casa.
5. Si **quieres tener más tiempo para tus hijos**, NO EMPRENDAS. Por lo menos durante 2, 3, 4 años, va a ser una actividad mucho más absorbente que la de un trabajo por cuenta ajena.
Si esta es un ancla de carrera para ti, busca un trabajo de funcionario, profesor, bancario o yo qué sé.
6. Si **quieres forrarte**, piensa en esto como en ser futbolista. Si alguien te dijera, dedícate al fútbol porque Messi la ha petado, ¿le mandarías o no al cagadero más cercano?

Podría seguir así con otros “motivos” para emprender. Y para todos hay una alternativa trabajando por cuenta ajena.

Te diré más. Mi completamente desechable opinión es que tienes mejores cartas en esta mano si el motivo por el que emprendes es positivo, en vez de negativo.

Me explico con un ejemplo: si te lo montaste por tu cuenta para no tener que rendir cuentas a tu jefe, cuando te caigas del guindo y veas que en tu proyecto tampoco eres libre como una ninfa bañándose en el río, te va a dar un soberano bajón.

Si, en cambio, tu decisión está asociada a que quieres aportar tu granito de arena a una minúscula parte del mundo; a que disfrutas haciendo un determinado tipo de actividad, o que te sientes cómodo en entornos en los que no está escrito cómo será el día de mañana, me parece que tienes más posibilidades de salir adelante.

Insisto: solo tú sabes por qué has querido emprender. No dejes que nadie responda a esto por ti.

Puedes querer emprender por distintas causas. (Casi) todas, correctas. Pero sé consecuente con esos motivos.



Las dos preguntas que REALMENTE te deberías hacer antes de emprender

Te suelto este último **Achtung!** porque los consultores panenkitas **no te hacen ningún favor banalizando la aventura de emprender.**

Emprender es jodido, las vas a pasar canutas y no, todo el mundo no está hecho para emprender.

Por eso, yo te propongo que te hagas dos preguntas antes, durante y después. Parecen lo mismo, pero no lo son:

¿Tengo la **motivación** de hacer algo más grande que yo mismo?P

No te vuelvas loco con esto, tu motivación no tiene por qué ser erradicar el cáncer. Es bien válido querer es ayudar desde tu farmacia a que los señoritos jubilados no se automediquen. Se trata de algo que te motive a ti, no a nadie más.

Pero hay otro ingrediente que debes tener. La pregunta es: ¿tengo el **compromiso necesario** con mi proyecto?

¿Qué es eso? Compromiso es lo que haces cuando la motivación flaquea. Todos los días no estás motivado para hacer la comida a los críos, pero no vas y les sueltas “hoy os jodéis, que no estoy motivado; mañana ya veremos si picamos algo”.

Con tu proyecto emprendedor es exactamente igual. Tendrás días en los que aquello parece el fragor de los kubatas de una cena con tu kuadrilla.

Pero tendrás otros, muchos otros, en los que lo ves todo negro oscuro, tirando a marrón. Esos días son los que te sostiene el compromiso con tu startup.

¿Y cómo sé si estoy comprometido? ¿Hay algún compromisómetro de última generación en el mercado que me deba comprar en un bar de carretera?

*Primer check
para emprender.
¿motivación?*

*Segundo check
para emprender.
¿compromiso?*



Obviamente no. Pero creo que por lo menos te puedes plantear con sinceridad si crees que quieres hacer algo chulo y si crees que vas a aguantar las noches de insomnio.

Es posible que este autotest te haga ver si solo estás quemado con tu situación actual, o si te has tomado esto a la ligera. Si, honestamente, crees que esto no es un capricho o una quemazón circunstancial, yo te apoyo, nakama.

Lo último antes de lo primero

Como conclusión, te diré que, si tienes motivación, compromiso y conocimiento (no te pensarías que ibas a pasar sin esto), puedo ayudarte.

¿Cómo? Contándote todo aquello de lo que no te hablan cuando te hablan de emprender. Dándote detalles y lecciones muy prácticos, que te ahorrarán tiempo, que te evitarán arrepentimientos, y que muchos emprendedores pasan por alto.

No te engañó, te has embarcado en un viaje a Mordor. Y los orcos, Nazgûl y Gollum te los tienes que cepillar tú.

Pero si aprovechas los aprendizajes de esta formación, tienes una buena posibilidad. Puedes ganar pasta; si tu destino es una startup, puedes crear empleo; y puedes crear un negocio que dé forma a la parte del mundo que quieres cambiar.

No está mal.



PD: tengo una idea

Valee... Lo último era en realidad lo penúltimo. No creerías que iba a ignorar el grandioso motivo por el que tanta gente decide emprender.

Tengo una idea increíble.

Te lo diré claro cristalino, nakama. El producto o servicio que quieres ofrecer tiene poca, muy poca, ínfima importancia en tu camino hacia El Monte del Destino.

La idea es aún peor. Las ideas las carga el diablo. Yo tengo como diecisiete ideas al mes y mi mayor trabajo es ignorarlas para centrarme en lo que estoy haciendo ahora.

Si tienes una idea y crees que merece la pena, mi mejor consejo es que trabajes en ella, profundices en el punto de dolor que resuelve, tu base de clientes y el producto o servicio que puede resolverles dicho punto de dolor.

Para ello, mi segundo mejor consejo es que compres mi próxima formación, en la que te llevaré de la manita desde la idea inicial hasta la ejecución de tu primer producto, pasando por el diseño de un modelo de negocio ganador.

Pero eso será en otro momento y otro lugar.

Ahora, pensemos en tus socios.

Dale Don dale.

MÓDULO 2

Los socios y la tortilla de patata



¿Con o sin?

En España hay un debate nacional sobre un tema de capital importancia para la felicidad de cualquier ser humano.

¿La tortilla de patatas es con cebolla o sin cebolla?

Como puedes apreciar de manera irrefutable, la cebolla es un aspecto crítico de este plato, muchísimo más importante que si la tortilla está más o menos cuajada; si la patata y los huevos son de calidad top o de un todo-a-cien; o si la tortilla está bien cocinada.

Por algún motivo que todavía no alcanzo a entender, bastantes gurús de cartón piedra han introducido un debate análogo en el mundo startuppero.

No solo eso, sino que directamente han tomado partido: no tengas socios. Las personas son un problema por sus crisis, egos y quejas. Ergo, sé la única persona de la banda. Solopreneur, si te sacaste el First.

El sesgo de este consejo es de todo punto evidente. Piensa en dos casos:

Caso Número 1: un fotógrafo profesional percibe una oportunidad ayudando a instagramers, bloggers y pseudo-japoneses a hacer unas fotografías que les hagan fardar ante sus comunidades. Monta un negocio online de venta de cursos de fotografía, con un ticket barato, que no le lleva mucho tiempo y le sirve de complemento y



potenciador para su actividad principal, que es hacer reportajes profesionales.

¿Este fotógrafo necesita un socio? Probablemente no. Puede subcontratar ciertas tareas que él no quiere hacer y ser el único dueño de su negocio.

Caso Número 2: una científica del sector agua cree que tiene algo potente en sus manos. Tiene un conocimiento muy potente sobre el funcionamiento de las depuradoras y piensa que puede hacer mucho más eficiente el proceso de depuración del agua mediante un software de automatización.

Por muy clara que tenga la necesidad de sus clientes, necesitará venderles la idea, desarrollar un producto mínimo viable, validar el software con esos mismos clientes y llevarlo a mercado.

¿Esta científica necesita un socio? Pues igual sí, diría yo. Quizás más de uno, de hecho.

Para aclarar una duda que te ha podido surgir a este respecto:

En este módulo te **estoy hablando de socios emprendedores**, no de socios inversores. A estos otros les dedicaremos la atención más adelante.

Bien, déjame que te dé mi máxima respecto a asociarte con otros emprendedores:

*Las máximas de
NO incorpores
socios ni
empleados,
me provocan
sarpullidos.*

**INCORPORA EL NÚMERO MÍNIMO IMPRESCINDIBLE
DE SOCIOS PARA TU PROYECTO.**

Ese número puede ser cero, desde luego, hay negocios que te lo permiten. De hecho, cuando alguien te dice que no metas socios, muy probablemente lo que quiere es darte un consejo un poco más amplio:

“No te lées en una startup tecnológica, que necesitará fondos generosos, un tiempo largo para llegar a mercado, un equipo potente y distintas rondas de ampliación de capital.”



“Mucho mejor, emprende en un proyecto poco o nada innovador, con menos cargas, más velocidad y con el que tú te puedes ganar la vida.”

Esta persona y yo podemos estar de acuerdo en que el primer tipo de negocio es más complejo. En lo que no estamos de acuerdo es que el segundo tipo de negocio tenga más probabilidades de éxito. La estadística está claramente en contra de esa idea.

Pero lo importante aquí es lo siguiente: Yo no estoy en el negocio de convencer a Donald Trump de que se haga vegano, ni a Greta Thunberg de que se entregue a la dieta paleolítica.

El tipo de empresa que quieres construir es cosa tuya. Yo solo estoy aquí para ayudarte en el proceso, elijas el proyecto que elijas.

Checklist para tu equipo emprendedor

Dicho lo anterior, no voy a darte un caramelo de tofe y una palmadita en la espalda. Año tras año se publican encuestas de por qué fracasan las startups y año tras año se tiende a ignorar el motivo más importante de todos:

En un negocio de más de un socio, la causa más importante de mortandad de una empresa es que los emprendedores acaban como en la Matanza de Texas.

Meter un mal socio es una de las liadas mayores que puedes cometer en un negocio, eso es indiscutible. Porque en una empresa no existe el derecho de divorcio. Como estéis a capones todo el día, lo lleváis crudo.

Así que no te lo tomes a la ligera. Si quieres detectar si algo huele a podrido en Dinamarca, revisa los siguientes puntos con frialdad y sinceridad:



1. Relación previa. Abstenerse colegas, maridos y familiares

Si te tuviera que darte UN consejo, uno solo en cuanto a los socios, sería este:

NO emprendas con nadie PORQUE sea tu amigo, novio, familiar o conocido.

Esa es una puerta abierta de par en par al desastre.

Aquí venís a emprender, sufrir, tomar decisiones complicadas y estar implicados al 120%. Es un proyecto acojonante, pero da para muchas discusiones.

Dicho de otra manera, ninguna de las condiciones anteriores te da ninguna garantía de que podréis sobrellevar lo que os viene encima. Pero sí te da muchos boletos para joder vuestra relación anterior. Con lo que puedes acabar sin socio y sin amigo.

¿Qué pasa, Timepacker, que ahora no puedo emprender con un amigo?

Nakama, como no podría ser de otra forma, puedes hacer lo que te diga una galleta de la fortuna, si quieres.

Solo te digo que, si quieres tener mejores cartas para salir adelante, tienes mucho, muchísimo ganado emprendiendo con colegas con los que YA HAS TRABAJADO.

¿Por qué? Elemental, porque en este caso, de alguna manera ya los conoces en el entorno empresarial. Sabes de qué pie cojean en el trabajo y tu evaluación de si quieres emprender con ellos tiene visos de ser más acertada.

El haberte agarrado unos buenos ciegos, echado mil farras, jugado a baloncesto con un amigo no te pone de ninguna manera en disposición de evaluar cómo será trabajar con esa persona. Y las sorpresas pueden ser desagradables.

La experiencia colectiva dice que lo son.

*Para emprender,
mucho mejor
hacerlo con
nakamas con los
que has trabajado
antes.*



2. Objetivos comunes. ¿Para qué montáis la empresa?

El tema de los objetivos de los emprendedores a mí me parece de los complicados. Mucho menos evidente de lo que parecería en un primer momento.

Empecemos por lo obvio: los promotores del negocio tenéis que salir a jugar un planteamiento común o compatible.

Por ejemplo, sois dos emprendedores, Faemino y Cansado, que vais a montar un servicio de envío de humoristas a hoteles, congresos y fiestas familiares. Es la plataforma **KierkegaardBookings**.

Faemino cree que, en este negocio, la velocidad de crecimiento es fundamental si no queréis ser engullidos por players de mayor tamaño. Por lo que piensa que, en cuanto tengáis un mínimo producto viable, debéis acudir a una ronda de ampliación de capital para el desarrollo de los canales de venta, de la plataforma online, y para contratación de humoristas.

*Dos visiones:
¿crecer rápido
o intentar ser
rentable? Hay que
acordarlo entre los
socios.*

Cansado, en cambio, prefiere un negocio rentable desde el primer día y no quiere meter inversores externos en la casa. Al fin y al cabo, él se mete en este negocio para ser su propio jefe, no para rendir cuentas a otros.

Más allá de si la visión de Faemino o Cansado es más o menos realista, lo que está claro es que ambas posturas son difícilmente compatibles. Uno quiere crecimiento, muy probablemente con inversión externa. El otro quiere rentabilidad o, para los que pasabais veranos en Oxford, bootstrapping.

Puedes pensar, ¿cómo se van a meter en el mismo negocio dos socios sin tener atado algo tan básico como esto?

No te voy a contar cuántas veces pasan cosas de estas. Sobre todo, porque los Faeminos y Cansados de la vida ni siquiera se han parado a pensar qué quieren sacar de este negocio.

Otro ejemplo, que se puede dar como consecuencia del



anterior, es el siguiente: Faemino quiere hacer crecer el negocio, venderlo lo más caro posible y salirse. Cansado está ídem de la incertidumbre y quiere que esta sea la empresa de su vida.

Como no acuerden la estrategia y el planteamiento a posibles inversores, la liada está asegurada.

Dicho esto, ni siquiera esta situación es el fin del mundo. Faemino y Cansado pueden acordar un mensaje que funciona muy bien con inversores: "hemos montado este negocio porque nos apasiona el sector del humor, pero desde luego si el día de mañana recibimos una oferta interesante, estamos muy dispuestos a vender la empresa".

En el momento de dicha venta, los compradores suelen pedir una permanencia en la empresa. En este caso, se puede ofrecer que Faemino salga en un periodo muy corto de tiempo, mientras que Cansado será el CEO que trabajará para los nuevos propietarios.

Si el negocio es susceptible de ir a rondas de inversión, es muy importante un cierto grado de flexibilidad. No cerrar puertas que luego puedes querer abrir. →

3. Ser flexible es mejor que tener razón

¿Qué quiero decir con esto? Volvamos al ejemplo anterior. Faemino y Cansado lo tenían claro desde el principio: eran conscientes de que necesitarían levantar una o más rondas de inversión y su objetivo era llevar KierkegaardBookings a una IPO.

No, nakama, IPO no es el marido de una cerveza IPA. Es una salida a bolsa (por sus iniciales en inglés, Initial Public Offering).

Todo va según lo planeado. Han levantado una , una serie A, una serie B. Les han enchufado 15 millones de florines en total. Y al año de la última ronda, los tataranietos de Groucho Marx vienen a comprar KierkegaardBookings con una oferta de 40 melones.

Aunque no estaba en vuestros planes inicialmente, pinta a que tenéis que ser lo suficientemente abiertos de mente para discutir si esta oferta merece la pena ser considerada.

Ronda semilla o seed round: una ronda de inversión que se hace muy al principio en negocios que todavía están lejos de ser rentables o llegar a mercado.

Serie A y B: rondas cuando la empresa quiere crecer más rápido. En principio, ya ganando dinero.



Creo, nakama, que al menos puedes tener dos objeciones a este punto.

Primera: por 40 millones, cualquiera se hace flexible, comunista o neovegano, ¿no? Obvio. Pero se os pueden dar otro tipo de circunstancias en las que no sea tan evidente si hay que virar el rumbo o no.

Dicen que el fútbol es un deporte de errores. Pues el emprendimiento es un deporte de saber cambiar de rumbo.

Segunda objeción: *Timepacker*, estás planteando una situación que se puede dar (o no) a los años de haber fundado la empresa. Y ahora estamos en el calentamiento, todavía no ha empezado el partido.

No hay plan que prevea todo lo que puede pasar en la realidad.

4. Capacidades clave: hustler, hacker, hipster

Te he admitido que estoy de acuerdo en elegir el número mínimo de socios necesario para poner en marcha el negocio.

Ahora bien, de vez en cuando alguien se saca de la manga un concepto que cuaja y se hace viral. Como “dream team”, “metrosexual” o “hustler, hacker, hipster”.

Según esta idea, muy parida para startups tecnológicas, necesitas tres perfiles:

El **hustler** es el vendedor, el que coloca chocolates calientes en el Sahara y, se suele decir, el que vaya a dirigir la ronda de ampliación de capital de la startup. El típico ejemplo de hustler que suelen poner es obviamente, Elon Musk. Pero para que no te quedes solo con el tema tecnológico. Otro hustler de libro es el coronel Sanders, fundador, de KFC. El coronel, a la edad de 65 cuando otros se jubilan, visitó más de mil restaurantes para presentarles su receta de pollo frito hasta que se la aceptaron.

El **hacker** es el friki, el que hace el producto, el diseñador flipante de maquinaria, software o el chef flipado que hace



platos de otro planeta. Típicamente te van a poner de ejemplo a Steve Wozniak, socio de Steve Jobs. Pero si piensas en cocina, por ejemplo, Ferrán Adrià es un hacker de manual.

El **hipster** es el más cool de los tres. Es el tío que domina de experiencia de usuario, suele saber de diseño, también de marketing... Me imagino que te viene a la cabeza al hipster nivel celestial, que no es otro que Steve Jobs.

¿Qué quieres que te diga? Hay mucha literatura alrededor de las tres H's, Mi experiencia con todo esto es que hay que tener los pies en el suelo. Por un lado, siempre me ha llamado la atención que no sé quién de los tres se encarga de las finanzas. Y, carajo, en un proyecto incipiente esta capacidad es crucial.

Por otro lado, muy pocas veces te vas a encontrar con perfiles puros como estos tres. Me parece mucho más práctico pensar en qué funciones clave tenéis que cubrir en la empresa y analizar quién las cubrirá.

Por ejemplo, cuando mis socios y yo montamos nuestra empresa, LINQ, estuvimos de acuerdo en ser cuatro emprendedores: Javi, Ángel, Alberto y yo. Este número es más alto de lo que suele recomendarse, pero nosotros habíamos trabajado juntos durante muchos años y la compenetración estaba fuera de toda duda.

Además, tres de nosotros teníamos perfiles de gestión y uno era más puramente técnico. Pero es que, en esos tres perfiles gestores, prácticamente siempre nos habíamos dedicado al desarrollo de negocio y las ventas. Nos pareció una buena combinación. Hasta hoy, ni durante un segundo hemos dudado de que acertamos de pleno.

Pero, al final, esto nos llevó a una división de funciones: Ángel es nuestro director técnico, decisión obvia en nuestro caso, porque ya era el responsable de software en nuestra empresa anterior. Poca discusión aquí.

Alberto y Javi principalmente en ventas. No nos olvidemos nunca de esto, la venta es el oxígeno de una empresa, ¿dos



socios dedicados a esto? Gran decisión.

Y yo, que quizás soy la persona más enchufada en desarrollo de negocio, he estado más metido en marketing, además de la dirección general. Pero también en la dirección financiera, el otro oxígeno junto a las ventas porque, como startup te estás desangrando desde el primer día.

*En la vida real,
no hay perfiles
puros. Lo crítico
es que reconozcas
qué funciones
quedarán sin
cubrir por los
fundadores.*

¿Has visto algún sitio en el que la misma empresa se dedique al marketing y a las finanzas? Yo no, francamente, pero en LINQ era lo que más sentido tenía y así lo hicimos. Que no te asuste. Tienes unos ingredientes y tienes que sacar un plato.

Por cierto, también dirigí la ronda de ampliación de capital (aunque con una fortísima participación de Alberto y Javi). Esto por norma se le asigna al hustler.

Vaya potaje, ¿no? Pues a eso voy, que no te vuelvas loco. Diseñad las funciones que hará cada uno. Si hay algo que os parece nuclear a la actividad de la empresa y ninguno de los socios la puede ejecutar, plantéate buscar uno que sí pueda hacerlo. Si no es clave, plantéate cómo subcontrataréis esta tarea.

Y sí, en determinados negocios todas las funciones clave las puede desarrollar una única persona: tienes un negocio basado en tu newsletter, en el que vendes formación de productividad, por ejemplo. Pues puedes ser el que hace email marketing, diseña las campañas de venta y ejecuta los cursos de formación. All in one.

Es decir, no hay una receta para todos los negocios. Plantea cuál es la buena para tu empresa.

MÓDULO 3

Acuerdo de socios: a cuántos reyes jugamos al mus



Los acuerdos, antes de sentarse a jugar

Hay un juego de cartas muy popular especialmente en el País Vasco y Navarra. Se llama mus. Podría decirse que es nuestro poker, aunque el juego no tiene nada que ver.

Se juega por parejas y el objetivo es ganar tres rondas. Para ganar una ronda, hay que llevarse treinta (o cuarenta) piedras o puntos. Y para ello, en cada mano se compite a grande, pequeña, pares y juego. No te voy a explicar todas las reglas.

Solo me centraré en un punto importante del juego. Antes de empezar, los jugadores acuerdan si jugarán a 4 reyes u 8 reyes.

En la primera modalidad, no hay nada especial: cada carta tiene su valor numérico, la sota, caballo y rey tienen un valor de 10. Gana la ronda el que llega a 30 puntos.

En la segunda modalidad, se introduce una variación: los treses tienen el mismo valor que los reyes y los doses, el mismo que los ases. Lo que equivale a jugar con 8 reyes y 8 ases. Aquí hay que llegar a 40.

Acaban por ser dos juegos totalmente distintos. A cuatro reyes, es más difícil sumar y también lo es engañar al contrario. Podríamos decir que es un mus-catenaccio. Duro, de desgaste.

A ocho reyes, se introducen más variaciones, se induce a más tretas y acaba resultando un juego más fácil y también más “alegre”.



No estoy aquí para iniciar un debate sobre la mejor modalidad de mus, en particular porque no hay debate: el juego verdadero es de cuatro reyes y lo demás, un sucedáneo. Es como comparar la chatka con los palitos de surimi, vamos.

Estoy divagando: el punto que quiero traer aquí es que la discusión sobre la modalidad a la que se juega se hace ANTES DE SENTARSE A JUGAR. No tiene ningún sentido que, a mitad de partida, un ilustre intente cambiar las reglas porque le está yendo mal o porque se ha puesto a llover.

Cuando los jugadores se han puesto de acuerdo, empieza la partida.

Esto es exactamente igual en una startup con socios emprendedores. Todas las discusiones que queráis tener, y yo recomiendo que sean muchas y buenas, las tenéis...

Después, la mejor práctica posible es guardar el acuerdo en un cofre bajo siete llaves, enterrarlo en una isla desierta y ponerse a trabajar.

No se trata de paralizarse, pero siempre será mejor discutir los temas escabrosos con un folio en blanco: al empezar.

¿Y si hay que renegociar a posteriori? Salud y buenos alimentos

Si os ponéis a **re-discutir puntos del acuerdo** al tiempo de haber lanzado el proyecto, solo **puede deberse a tres motivos**:

1. **Os dejasteis algo en el tintero.** Un aspecto importante que, en un momento, genera una fricción.

La solución, o el parche, si queréis, es actualizar vuestro acuerdo incluyendo una solución al aspecto que ahora os genera problemas.

Como no podría ser de otra forma, el espíritu que debería imperar es el sentido y el bien común. Igual igual que cuando redactasteis el acuerdo original.



Si lo hacéis así, la cosa puede quedar en un incidente sin importancia.

Pero creo que sobra decirte que, por el bien común, es preferible que no tengáis que hacer adendas a un pacto original.

2. **Os percatáis de que algún punto del pacto de socios debe ser modificado.** Bien porque la resolución que tomasteis no fue la mejor, bien porque ha habido una evolución del negocio por el que es recomendable actualizar el acuerdo.

Solo queda hacer algo parecido al primer caso. Actualizad el acuerdo con calma, intentando ser ecuanímes y con el mismo espíritu que cuando os embarcasteis en vuestra empresa.

3. **Uno de los socios quiere cambiar un punto, o directamente, violar el acuerdo.** Fíjate que este caso se puede confundir con el anterior. A ti y a tus socios os queda decidir si la pretensión de vuestro colega es lícita, o si se está intentando aprovechar de vosotros.

Un ejemplo típico de este caso sería: os comprometisteis a una dedicación completa a la empresa por parte de todos los socios: pero al año y medio, uno de vosotros tiene un cambio en su situación personal y quiere dejar de trabajar en la startup.

Evidentemente, lo suyo sería que esto quedara reflejado en el pacto original (dentro de nada verás mi propuesta) pero, si no fue así, tendréis que llegar a un acuerdo de la mejor manera posible.

Deberéis tener en cuenta la circunstancia concreta que se os presente. No me parece lo mismo que el socio en cuestión tenga un accidente que lo deja inválido, por ejemplo; o que deje a su cónyuge y se pira a vivir a otra ciudad, por decir algo.

Sin tratar de sobresimplificar: si creéis que la petición puede tener sentido, negociad. Si se trata de una pretensión abusiva, lagarto lagarto. Para mí sería una luz roja y me plantearía si no es mejor dar salida a este socio.



Los puntos que tienes que recoger en un buen pacto de socios

Un pacto de socios no es una casa prefabricada. No es una plantilla que te puedes descargar de Envato, cambiarle cuatro datos y darlo por bueno.

Muy al contrario, el pacto debe contemplar todo aquello que os parezca relevante en vuestro caso concreto. Te pongo un ejemplo:

Si sois tres socios y uno de vosotros se incorporará más tarde que los otros dos, tendréis que pensar en todo lo relacionado con esta circunstancia. ¿Qué pasa si al final esta persona no entra? ¿Qué pasa si, cuando lo hace, el valor de la startup es muy superior a la que creísteis que sería? Etc.

Dicho esto, la lista que te indico a continuación es válida para la inmensa mayoría de los puntos que debéis discutir. Aclarad estos puntos y tendréis mucho hecho.

Otro punto a considerar: **aquí no te hablo del acuerdo a la entrada de socios inversores.**

Por el contrario, advertencia: **aquí te estoy planteando un acuerdo inicial para socios emprendedores.** Si entiendes el concepto de cada punto, podrás extrapolarlo a la entrada de socios tecnológicos, como centros de investigación, que pueden ser necesarios si tu negocio es una startup tecnológica.

Aquí cubrimos los puntos de un pacto de socios inicial. No uno con socios inversores



Tras estas ideas preliminares, aquí la lista de puntos que recoger en vuestro pacto:

- ✓ **Funciones, responsabilidades y compensación**
- ✓ **Aportaciones, financiación y participaciones de cada socio**
- ✓ **Obligaciones: permanencia, no competencia, secreto, solicitud**
- ✓ **Procedimiento en caso de incumplimiento de las obligaciones**
- ✓ **Gobierno y administración de la sociedad**
- ✓ **Régimen de transmisión de participaciones**
- ✓ **Duración y renovación del pacto**

Vamos a verlos en los siguientes módulos.

MÓDULO 4

¿Qué hará cada uno? Funciones y compensación



Qué hará cada uno: roles y responsabilidades específicas

Empezamos por lo más simple y, a la vez, menos inmutable. Parece de cajón que, para empezar, los socios discutáis, acordéis y determinéis los puestos que vais a desempeñar.

No hay mucho que comentar a este respecto, el objetivo aquí es que quede claro que la empresa no va a tener cuatro gerentes y cero directores técnicos, por ejemplo. Sin embargo, sí te daré dos pistas de lo que debéis tener en cuenta:

- √ No hay equipo perfecto, siempre hay carencias. Cuando hagáis el reparto de responsabilidades, emplead el ejercicio para detectar los puestos clave que os quedan por cubrir. Con sinceridad y sin confiaros. Es posible que tengáis que incorporar a nuevos socios para esos puestos clave sin cubrir; buscar un asesor en un tema concreto; o al menos hacer una contratación.
- √ Creo firmemente que, en cualquier empresa, ceñirse a lo que dice tu contrato es una gran receta para la mediocridad. Pero si hablamos de una startup y encima, de los fundadores de dicha startup, más os vale arremangaros y hacer lo que toque. Mucha flexibilidad en este tema, os va a tocar hacer de todo. Incluso, si algunos de los socios tenéis perfiles similares, puede que, en un punto, cambiéis funciones. Si hay un motivo claro y estáis de acuerdo, no renunciéis a ello.



Dedicación

Es curioso lo simple que es este asunto y lo pantanoso que puede llegar a convertirse. Una fuente de líos bien importante si no la gestionáis correctamente.

A priori, el punto es elemental. Cada socio expone cuántas horas puede trabajar para la startup; lo ponéis en el acuerdo y luego os ceñís a lo acordado.

Entonces, ¿cuál es la fuente de discusión? Veámoslo con un ejemplo:

*Bulma y Vegeta fundan **Capsule Corp**, para lanzar su sistema de viajes y alojamientos interestaciales a precios asequibles para todo el mundo.*

Pero, Vegeta tiene otro trabajo como luchador en peleas callejeras nocturnas y no puede dedicarse por entero a Capsule Corp. Empezará con una dedicación de un 25% a la startup. Mientras, Bulma lo deja todo y se dedicará en exclusiva a Capsule Corp.

¿Esto es planteable? Evidentemente, sí. Faltaría más.

Pero hay que ser consecuente con el acuerdo: si Vegeta va a dedicar solo una cuarta parte de su tiempo a la empresa, que quede claro: el puesto que va a ocupar no está cubierto. Sigue siendo necesario contratar a alguien para él.

*Y luego está la participación que tendrá cada uno. Lo trataremos muy en breve. Pero te adelanto mi posición: **lo más valioso que le puedes dar a tu startup es tu dedicación**. Bulma está poniendo tres veces más de esa moneda que Vegeta (si no más; está a full con la empresa, es de esperar que esté a un 120% con ella).*

Supongamos que tanto Bulma como Vegeta pusieron 50.000 zenis cada uno. Y que tienen cada uno un 50% de la empresa. Cuando vengan mal dadas, que vendrán, te puedo asegurar que Bulma se va a acordar de Vegeta, sus peleas y también de sus amigotes.

Cada caso es único: Vegeta puede ser un experto mundial en

A priori, la participación en una sociedad se establece por el dinero aportado. Pero hay mecanismos para ajustar esto.



operaciones espaciales y un 25% de su tiempo cunde tanto como el 100% de Bulma. Puede también pasar que Vegeta ponga más dinero que Bulma. Una serie de casuísticas que hay que ver una por una.



Pero te doy mi recomendación de base: **si un socio se dedica en exclusiva a la startup y otro no, el primero tiene que ser recompensado con una prima de participación.**

Un último punto: si sois un tipo de startup que va a necesitar fondos externos, os van a pedir que tengáis una dedicación exclusiva. Y en esto os mirarán igual los bancos, a los que pediréis un préstamo; y los inversores a los que ofreceréis una participación. Si el equipo (o una parte suficiente de él) no está a tope con la startup, lo tenéis complicado para conseguir el parné.

¿Por qué? Creo que salta a la vista. Una startup es un peligro público, una bomba a punto de explotar. Para que salga adelante, necesita acierto, suerte Y DEDICACIÓN. Si tú no estás metido hasta el corvejón, un banco o un venture capital van a tener muy poco incentivo para mojarse por tu startup.

Profundizaremos enseguida en estos temas.

Compensación

El sueldo, en esencia, la nómina. Este es otro punto que suele llevar a tensiones, por lo cual te recomiendo que contempléis distintos aspectos relacionados con el salario.

- ✓ **Nómina no es lo mismo que dividendos** ni, mucho menos, que participación en la empresa. Estos últimos son derechos que tienes en tanto en cuanto eres accionista. También los tendrá tu socio tecnológico, si lo hay, y tu inversor, cuando lo haya. Pero, por ser accionistas, ni tú ni ellos cobráis un salario.



- ✓ **Tienes una compensación porque trabajas para tu empresa** como empleado o autónomo, que también es posible.

El salario se pone por el trabajo que se hace en la empresa. No tiene nada que ver con la participación.

En el caso de Bulma y Vegeta, la primera tiene derecho a un salario completo, el correspondiente a trabajar a jornada completa en Capsule Corp.

Mientras tanto, Vegeta cobraría un sueldo menor, del orden del 25% del de Bulma (aunque aquí entran otras variables también).

Pongamos por caso que, a los 12 meses, Vegeta consigue machacar a Goku, decide que las peleas clandestinas son su pasión vital y que deja Capsule Corp. Automáticamente dejaría de cobrar su sueldo. Pero no dejaría de tener acciones en la empresa **SALVO QUE SE CONTEMPLE EN EL ACUERDO**. Lo veremos en el apartado de Obligaciones.

- ✓ **Es posible que tengas que empezar sin cobrar ninguna nómina.** Especialmente, si las aportaciones iniciales que habéis hecho son bajas, esto puede pasar.

Supongo que está claro: esto sería un mal. Quizás necesario, pero un mal. Tienes que proyectar los planes de tu empresa con todos los costes y salarios. Incluidos los tuyos y los de tus socios, por supuesto.

Adicionalmente, y si eres una startup tecnológica, lo más probable es que quieras pedir subvenciones. Para que te ayuden a ejecutar proyectos de I+D, por ejemplo. Pues si no hay salarios, no hay subvención, my friend.

Siempre que puedas, creo que es preferible empezar con una aportación de capital superior, con la que pagues las nóminas.

Sé que estarás pensando: *pero si pongo 100 en aportaciones, los impuestos me quitan 10, 20, 30. ¿Qué sentido tiene esto?*

Insisto en la idea: cuanto antes entres en una "normalidad", que implica el cobro de un salario, mejor. Además de que, como te decía, si aspiras a recibir subvenciones, prácticamente en todas deberás justificar el pago de salarios.

Empezar sin cobrar nunca es bueno. Pero si quieres acceder a subvenciones por proyectos de i + d, te limita de una manera alucinante.



- ✓ **Pero no te comas el capital por impaciente.** Dicho lo anterior, no seas caballo loco.

Pongamos que Bulma quiere ganar 50.000 zenis brutos anuales; Vegeta, trabajando un 25% de su jornada, se conforma con 12.500 zenis brutos anuales. Pero han hecho unas aportaciones totales de 100.000 zenis a la compañía (ojo, que no estaría nada mal).

Las matemáticas no dan:

Los sueldos brutos suman 62.500 zenis. Sumando aprox. un 30% por pago a la seguridad social, nos hemos pasado de 81.000 zenis solo el primer año. Me temo que, con los 19.000 zenis restantes, poco desarrollo van a poder hacer.

En otras palabras, tienes un valor contextual. Puedes ser el próximo Elon Musk, pero si la startup no tiene dinero, no puedes cobrarlo todavía.

- ✓ **Un posible planteamiento: acordad el salario inicial y las condiciones para un aumento.** Normalmente, el sentido común funciona.

Admitiendo que los salarios de Bulma y Vegeta serán de 50.000 zenis y 12.500 zenis brutos anuales respectivamente, se puede plantear empezar con un 50% de estos importes. Y fijar la condición para el aumento: puede ser unos ingresos X ; la obtención de deuda Y ; el levantamiento de fondos Z ; u otra condición.

De esta manera, se da aire a la empresa sin perder el foco en la que debe ser la normalidad de la compañía.

MÓDULO 5

¿Cómo repartimos el pastel? Financiación y participaciones



Tanto si eres una startup en el mundo tecnológico como una panadería que montas con un amigo, hay ciertas cuestiones que arreglar. Y te pueden surgir varias preguntas:

¿Cómo y por qué se le otorgan acciones a cada socio? ¿Cuántas acciones se le otorgan a cada uno? ¿El porcentaje del capital y las acciones son lo mismo?

Vamos a ir resolviendo estas cuestiones con el ejemplo de Capsule Corp. En cada paso, te daré ciertos consejos o te advertiré de ciertos fallos que te conviene evitar.

Capital

Hay una verdad fundamental del emprendimiento que no puedes olvidar: **SIN DINERO NO HAY EMPRENDIMIENTO**.

Como todas las verdades fundamentales, es de Perogrullo. Y de la misma manera, he visto unas cuantas startups en las que parece que las codornices van a caer del cielo.

¿Y cuánto dinero necesitas? Esto es parte de tu plan de negocio, en el que no entramos en esta formación. Si vas a vender servicios e infoproductos online para cocineros vegetarianos, es posible que 3.000 zenis te sean suficientes para empezar.



En este caso, estoy asumiendo que estás dispuesto a no tener un salario fijo, solo cobrar por ingresos; que no piensas pedir subvenciones de ningún tipo y que no necesitarás pedir préstamos a bancos.

Pensemos, en cambio, en Capsule Corp. Bulma y Vegeta acordaron aportar 50.000 zenis cada uno, un total de 100.000 zenis. Estoy casi seguro de que, antes o después, van a necesitar pasta de terceros: entidades públicas, bancos o socios inversores.

Nadie les garantiza que vayan a obtener subvenciones, préstamos, o levantar capital. Tendrían que hacer un plan de negocio en el que muestren, de manera convincente, que saben lo que quieren hacer con los fondos, hasta dónde llegarán con su aportación y cuánto dinero necesitarán una vez llegados allí.

*Si tú no pones
dinero, te costará
más que otros lo
pongan por ti* →

*Pero desde luego, su aportación inicial será un punto a su favor. Demuestra **compromiso** con el proyecto.*

Imagínate por un momento que Bulma y Vegeta hubieran aportado 3.000 zenis y que el primer día van al FIRST SATAN TRUST BANK a pedir un préstamo de 200.000 zenis. Te puedo asegurar que la negociación fácil no iba a ser.

Participación de cada socio

Empezando por lo básico, el capital se divide en acciones. Cada accionista recibe un número de acciones y, dividiendo dicho número por las acciones totales de la empresa, obtenemos el porcentaje de participación de cada socio.



$$\text{Participación socio 1} = \frac{\text{aportación socio 1}}{\text{suma de aportaciones}}$$

$$\text{Participación socio 2} = \frac{\text{aportación socio 2}}{\text{suma de aportaciones}}$$

...

$$\text{Participación socio n} = \frac{\text{aportación socio n}}{\text{suma de aportaciones}}$$

Imagen 5-1 Cálculo de participaciones de cada socio

La manera más habitual (insisto: que no puede faltar), es la **aportación dineraria**.

Pero hay otros tipos de aportación, que se suelen llamar **"In kind"** o **"en especie"**. Por ejemplo, en los negocios tecnológicos es habitual que una de las partes (normalmente, un centro de I+D) aporte un activo tecnológico: un software, una patente, un certificado de know-how... En esencia, una tecnología.

El socio que hace dicha aportación quiere recibir acciones a cambio de este activo, sin el cual quizás la empresa no pueda siquiera empezar la actividad. En teoría, se le asigna un valor a este activo y se le otorgan acciones al socio como compensación.

Y digo en teoría, porque los acuerdos de socios hay que hacerlos empezando por el final: primero acuerda la participación que tendrá cada socio. Después otorga valor a cada aportación.

¿Pero cómo voy a dar distinto valor a los Euros que pone cada uno de los socios? ¿Los Euros no son siempre Euros? Pues no, el emprendimiento es tan mágico que incluso el dinero puede tener valor distinto dependiendo de donde venga.

¿Mucho lío? Vamos a ver tres posibles escenarios de Capsule Corp, para que lo entiendas.



Escenario 1: Bulma y Vegeta aportan la misma cantidad dineraria; ambos trabajan en exclusiva para Capsule Corp

Este es el escenario más simple. Bulma y Vegeta aportan 50.000 zenis cada uno. Y comprometen su carrera profesional a Capsule Corp. Son socios en pie de igualdad.

Muy habitualmente, Capsule Corp se incorporará con 1.000.000 acciones, siendo el precio por acción 0,1 zenis. Así, Bulma y Vegeta tendrán 500.000 acciones cada uno.

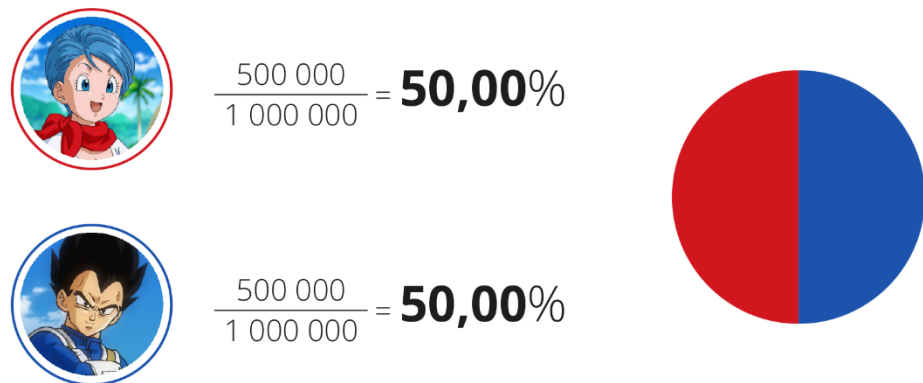


Imagen 5-2 Reparto de acciones de Bulma y Vegeta en igualdad de condiciones

Antes de seguir, quiero hacerte una recomendación de buenas maneras: es preferible **aumentar** el número de acciones y otorgarles un valor inferior.

Al loro: mejor establecer una compañía con un número muy alto de acciones.

El número mínimo que te recomiendo es 1.000.000 acciones. Si la única aportación es monetaria, aquí pueden establecer un precio de 0.1 zenis / acción y el valor total de la compañía se mantiene en 100.000 zenis.

$$\frac{100\,000\text{ zenis}}{1\,000\,000\text{ acciones}} = \mathbf{0,1}\text{ zenis/acción}$$

Imagen 5-3 Cálculo de precio por acción



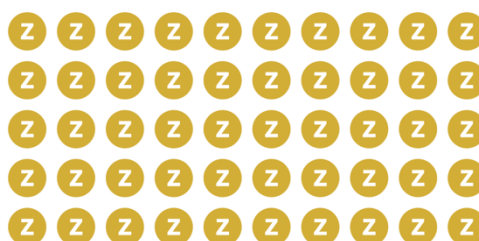
Qué chorrada, ¿por qué?

Esto puede pasar de irrelevante el primer día, a una fuente de cabreos cuando se haga una futura ronda de ampliación de capital. Te lo voy a explicar con un ejemplo:

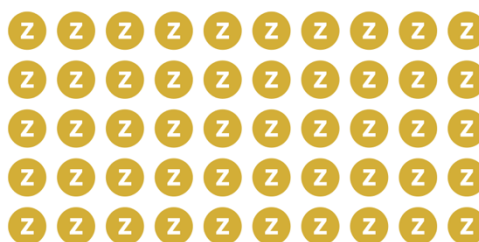
Imagina que Bulma y Vegeta deciden tener 1 acción cada uno, a un precio de 50.000 zenis / acción.



50 000 zenis



50 000 zenis



$$\frac{50\,000}{100\,000} = \mathbf{50,00\%}$$



$$\frac{50\,000}{100\,000} = \mathbf{50,00\%}$$

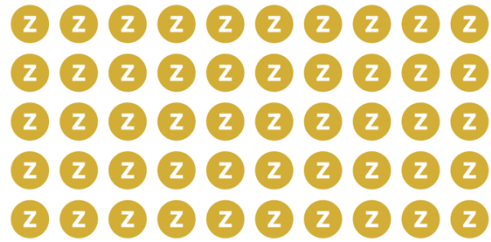


Imagen 5-4 Cálculo de participaciones de cada socio

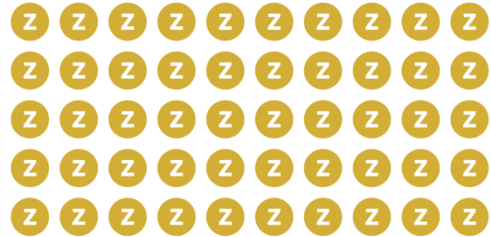
El día de mañana, deciden hacer una ampliación de capital de 25.000 zenis. El padre de Bulma, el doctor Brief (¿a que no sabías que se llamaba así?) está interesado en entrar en la compañía.



50 000 zenis



50 000 zenis



25 000 zenis



Imagen 5-5 Aportaciones totales de Bulma, Vegeta y el Dr. Brief

Pero se dan cuenta de que hay un problema: en una ampliación de capital, se emiten nuevas acciones. ¿Cuántas nuevas acciones pueden emitir Bulma y Vegeta? Mínimo es 1 acción.

Pero entonces, el doctor Brief tendrá un 33.33% de la compañía por 25.000 zenis. Esto no es lo que Bulma y Vegeta quieren. Si hubieran establecido 1.000.000 acciones, esto no habría ocurrido.



$$\frac{1}{3} = 33,33\%$$



$$\frac{1}{3} = 33,33\%$$



$$\frac{1}{3} = 33,33\%$$

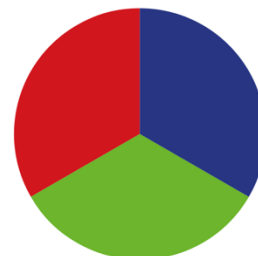


Imagen 5-6 Distribución de acciones de Bulma, Vegeta y el Dr. Brief:
cada uno tiene 1 acción

Este es un ejemplo extremo, pero cuando las compañías crecen y se ejecutan rondas de inversión, también se dan problemas con los redondeos. Cuanto menor sea el número de acciones, mayor el riesgo de que haya que hacer un ajuste en los porcentajes de participación.

Claro, el ajuste puede ser únicamente de décimas, pero en compañías con altas valoraciones, estas décimas pueden traducirse en cientos de miles, o incluso millones de euros.

En resumen, no cuesta nada incorporar la compañía con un número alto de acciones y puede ahorrar problemas futuros.

Escenario 2: Bulma y Vegeta aportan la misma cantidad dineraria; Bulma trabaja en exclusiva para Capsule Corp; Vegeta, al 25%

A ojos del profano, este escenario podría ser el mismo que el anterior: si tanto Bulma como Vegeta aportan el mismo capital, ¿no deberíamos tratarlo como el escenario más simple? Al fin y al cabo, Bulma y Vegeta aportan 50.000 zenis cada uno, igual que en el caso anterior.



Sin embargo, la diferencia entre ambas situaciones es fundamental. Al menos, por dos motivos:

- √ *Bulma se la juega en el negocio. Si falla, pierde el dinero que puso, los posibles beneficios de la venta y pierde su única fuente de ingresos: el salario que percibe de Capsule Corp.*

Vegeta lo tiene un poco menos mal. A igual que Bulma, si el negocio falla, pierde la pasta y los posibles beneficios. Pero no pierde su único curro, porque sigue trabajando en su empleo clandestino de peleador.

Cuando las cosas vayan mal dadas, ¿quién de los dos crees que se va a poner más nervioso? ¿Quién crees que va a meter más horas? ¿Quién crees que va a ser más responsable del éxito de la compañía?

Yo también lo creo: Bulma. Por ello, soy un ferviente creyente en que su compromiso vale mucho más que los 50.000 zenis que pone.

- √ *Dado que Vegeta no va a pringar en la empresa, es casi seguro que Bulma tendrá que contratar a una tercera persona para hacer el trabajo que Vegeta, con su dedicación reducida, no podrá desempeñar. Con lo que Vegeta, de alguna forma, "le cuesta dinero" a Capsule Corp, en un momento en el que minimizar gastos es clave.*

Para mí, esto se suma a lo anterior y su aportación debe valer menos que la de Bulma.

En un acuerdo de emprendedores, premia a quien aporte una mayor dedicación.

OK. ¿Cómo se resuelve esto? Lo primero es la negociación. ¿Cuánto "penalizamos" a Vegeta por su involucración reducida? O, como yo creo que debemos verlo, ¿cuánto "premiarnos" a Bulma por su compromiso total?

Esto deben arreglarlo ellos. Vegeta puede argumentar que tiene unos contactos en altas esferas que darán ventas inmediatas, etc. (Ojo con este tipo de promesas, yo tendría mucho cuidado de tragármelas). No nos escandalicemos, está defendiendo sus intereses.



Pero al final, llegarán a una cifra. **Supongamos que el acuerdo es que Bulma tendrá un 66,67% de las acciones de Capsule Corp y Vegeta, un 33,33% de las acciones.**

Conceptos importantes.

Ahora hay que articular este acuerdo. Para lo cual vamos a emplear tres conceptos: la **constitución de la empresa**, la **ampliación de capital** y la **prima de emisión**.

Paso 1: Bulma **constituye** Capsule Corp, con un capital social inicial de 50.000 zenis y 1.000.000 de acciones.

En ese instante, Bulma es la dueña completa de la compañía. Posee 1.000.000 de acciones (el 100%), a un precio de 0,05 zenis / acción.



50 000 zenis



$$\frac{1\ 000\ 000}{1\ 000\ 000} = \mathbf{100,00\%}$$

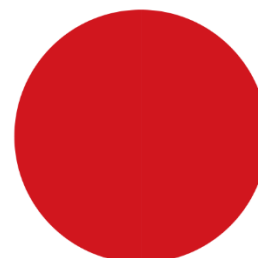


Imagen 5-7 Cálculo de participaciones en el primer momento. Bulma es la única socia

Paso 2: en el instante posterior, Capsule Corp realiza una ampliación de capital.

Bulma y Vegeta buscan que, tras esta ampliación de capital, el accionariado de Capsule Corp sea de 66,67% - 33,33%. Dado Bulma tiene 1.000.000 de acciones, para que ese número de acciones represente un 66,67% de las acciones tras la operación, el número final de acciones TRAS LA AMPLIACIÓN será:



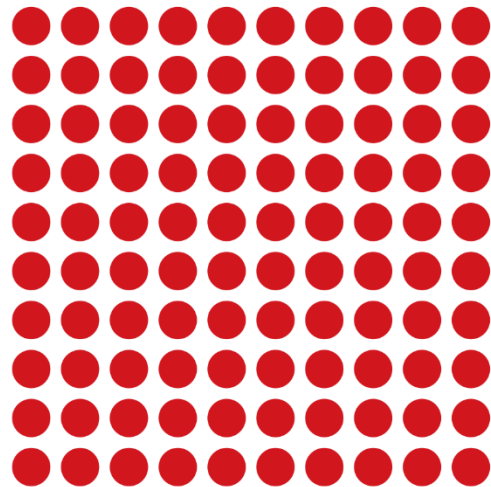
$$\frac{1\,000\,000 \text{ acciones}}{66,67\%} = \mathbf{1\,500\,000} \text{ acciones}$$

Imagen 5-8 Número final de acciones tras incorporar a Vegeta a Capsule Corp.

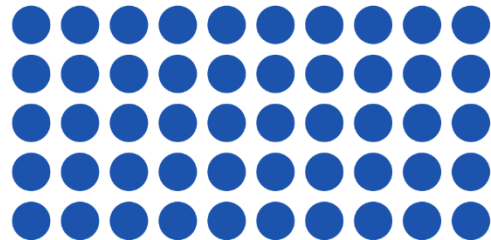
En otras palabras, Bulma y Vegeta deben emitir 500.000 nuevas acciones. Tras dicha emisión, el accionariado de Capsule Corp será el siguiente:



1 000 000 acciones



500 000 acciones



$$\frac{1\,000\,000}{1\,500\,000} = \mathbf{66,66\%}$$



$$\frac{500\,000}{1\,500\,000} = \mathbf{33,33\%}$$

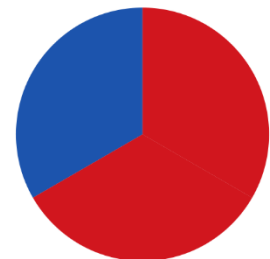


Imagen 5-9 Cálculo de participaciones de Capsule Corp. tras la entrada de Vegeta

¿Cómo se resuelve esto? 50.000 zenis no te compraban 1.000.000 de



acciones?

Dices bien, compraban. Ya no. Bulma y Vegeta acuerdan que, en ese instante mágico, las acciones de Capsule Corp se han revalorizado un 100%.

Así que, esto es lo que hacen Bulma y Vegeta: Capsule Corp realiza una ampliación de capital de 500.000 acciones. Pero, el precio de cada acción ya no es de 0,05 zenis / acción, sino que la acción se aprecia y **cuesta 0,10 zenis / acción**.

Es perfectamente normal que la acción de una compañía se vaya revalorizando.

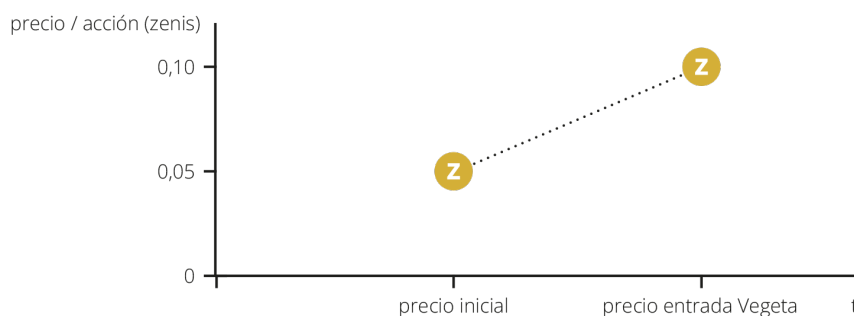


Imagen 5-10 El precio por acción va variando en el tiempo

De esta manera, los 50.000 zenis de Bulma le permiten adquirir 500.000 acciones, o un 33.33% de la compañía.

Esto suele estructurarse mediante la **prima de emisión**. La prima, como su propio nombre indica, refleja el plus que Vegeta debe pagar por entrar en la compañía.

Por ello, Vegeta aporta 50.000 zenis, de los cuales 25.000 zenis van al capital social y 25.000 zenis a **prima de emisión**.

Finalmente, tras la operación, Capsule Corp tendrá 75.000 zenis de capital social (los 50.000 zenis de Bulma + los 25.000 zenis de Vegeta). Y, también tendrá 25.000 zenis de prima de emisión, aportados por Vegeta.

Para que no pienses que los 25.000 zenis de la prima de emisión se quedan en el limbo, debes saber que, cuando se contabilizan el total de fondos propios de Capsule Corp, se suman capital social + prima de emisión. Es decir, 100.000 zenis, que es la suma total que han aportado Bulma y Vegeta.



Bien, espero que, con estos dos ejemplos, hayas podido entender la mecánica para el establecimiento de participación de cada socio.

En cualquier caso, hay una última posibilidad que debes contemplar, aquella en la que uno de los socios no hace una aportación monetaria, sino in-kind o e en especie. ¿Cómo se valora esa contribución?

Sigue leyendo, entra en escena el doctor Brief.

Escenario 3: Bulma y Vegeta aportan la misma cantidad dineraria; ambos trabajan en exclusiva para Capsule Corp; el doctor Brief aporta un software

Igual te parece que le estamos echando demasiadas cosas al potaje, pero este tipo de situaciones ocurren. Seguramente el caso más frecuente es aquel en el que un equipo promotor se alía con un centro tecnológico.

Típicamente, el centro de investigación tiene una tecnología, un software, un dispositivo, que ha venido desarrollando durante muchos años. Los emprendedores y el centro están de acuerdo en que con ese activo y la dedicación de los promotores hay material para una startup tecnológica.

Pero, evidentemente, hay un tema discutir. Si el centro tecnológico no aporta dinero ¿cómo se valora el activo tecnológico?

Mil posibles discusiones aquí. Pero hay dos posiciones contrapuestas claras. Las veremos con el ejemplo de Bulma y Vegeta, al que se ha unido el doctor Brief.

Por simplificar el escenario, asumimos de nuevo que tanto Bulma como Vegeta trabajarán en exclusiva en Capsule Corp. Pero, en este caso, cuentan con el doctor Brief. Que no trabajará en la compañía pero que en sus noches más oscuras se ha dedicado a desarrollar un rayo reductor supersónico único en el Universo 6.

Dice Brief que el software no está terminado al 100%, pero en sus pruebas de laboratorio con mercenarios de Freezer, namekianos



huidizos y el mono y el grillo del dios Kaio, reporta una tasa de éxito del 99,7% en la reducción y aumento de tamaño de naves y hoteles.

Consecuentemente, Brief opina que su tecnología vale 200.000 zenis.

Bulma y Vegeta no están de acuerdo. Si aceptan el trato del padre de Bulma, el capital social será de:

$$50.000 + 50.000 + 200.000 = 300.000 \text{ zenis}$$



50 000 zenis



50 000 zenis



0 zenis



Imagen 5-11 Propuesta del Dr. Brief: su aportación no es monetarias, sino un activo tecnológico que valora en 200.000 zenis



Y la participación se dividirá en:



$$\frac{50\,000}{300\,000} = \mathbf{16,67\%}$$



$$\frac{50\,000}{300\,000} = \mathbf{16,67\%}$$



$$\frac{200\,000}{300\,000} = \mathbf{66,67\%}$$

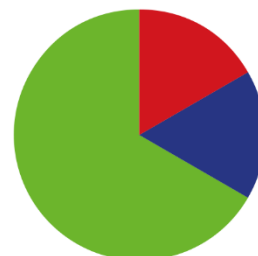


Imagen 5-12 Cálculo de participaciones de Capsule Corp.
según la propuesta del Dr. Brief

En otras palabras, Brief, que no va a trabajar en Capsule Corp, será de facto el dueño de la compañía. Veremos que, pese a las mayorías accionariales, se pueden establecer distintas cláusulas que protejan al socio minoritario.

Pero lo que está claro es que, en este escenario, Bulma y Vegeta tienen un incentivo limitado para sacar la compañía adelante. El día 1, todos amigos, pero cuando vengan torcidas, lo mismo deciden que se coma el marrón el doctor Brief, que para eso es el accionista principal.

Hay otro motivo importante por el que esta situación está torcida: normalmente, este tipo de startups tendrán que hacer varias rondas de ampliación de capital. Y a los inversores profesionales, los fondos de inversión para que nos entendamos, un emprendedor en situación de minoría no les gusta nada.

¿Por qué? Por el mismo motivo exactamente. Un fondo de inversión parte de la base de que, por mucha tecnología que tenga la startup, sin unos emprendedores motivados y hasta arriba de Red Bull, la cosa no saldrá bien.



Así que esta situación no solo es poco atractiva para los emprendedores. También lo es para la compañía, porque de esta manera es menos “invertible”.

No hay magia aquí. El centro de investigación (Brief aquí) está en su legítimo derecho de valorar la tecnología como quiera. Pero si montamos la empresa, tenemos que tomar riesgos todos. Por lo que es preferible intentar llegar a acuerdos en los que el equipo emprendedor tenga una posición mayoritaria.

Pongamos por ejemplo que Brief acepta reducir su participación en Capsule Corp. Para ello, el acuerdo que propone es el siguiente: en vez de un 66,67%, tendrá un 20% de la empresa. Pero a cambio, Capsule Corp le dará unos royalties por ventas del 5% por cada venta que haga durante los próximos 10 años.

Ahora solo hay que dar forma al acuerdo. Se hace de la siguiente manera:

*Paso 1: Bulma y Vegeta **constituyen** Capsule Corp, con un capital social inicial de 100.000 zenis y 1.000.000 de acciones.*

En ese instante, Bulma posee 500.000 de acciones y Vegeta, otras 500.000 acciones. En este caso se establece un precio de 0,1 zenis / acción. Y cada uno de ellos tiene el 50% de las acciones.

$500.000 + 500.000 = 1.000.000$ acciones



$$\frac{500\,000}{1\,000\,000} = \mathbf{50,00\%}$$



$$\frac{500\,000}{1\,000\,000} = \mathbf{50,00\%}$$



Imagen 5-13 Reparto de acciones. De nuevo, Bulma y Vegeta están en igualdad de condiciones



Paso 2: en el instante posterior, Capsule Corp realiza una ampliación de capital.

El doctor Brief hace una aportación "In Kind" o "en especie". Es decir, no aporta dinero líquido, sino su tecnología. Salvo este detalle, los cálculos son idénticos a los de una ampliación con dinero contante y sonante.

Los tres han aceptado que, tras la ampliación de capital, el accionariado sea: Bulma y Vegeta, un 40% cada uno. Brief, un 20%.

Así que el número de acciones tras la operación deberá ser:

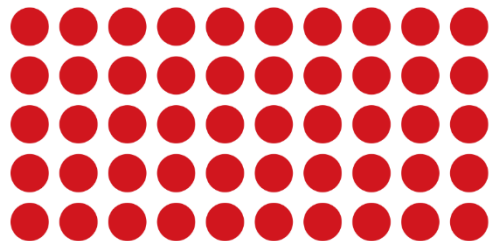
$$\frac{1\,000\,000 \text{ acciones}}{80,00\%} = \mathbf{1\,250\,000} \text{ acciones}$$

Imagen 5-14 Número final de acciones tras incorporar al Dr. Brief a Capsule Corp

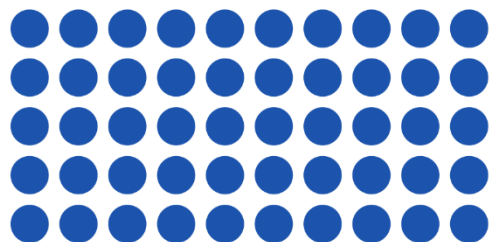
Es decir, Capsule Corp debe emitir 250.000 nuevas acciones. Tras dicha emisión, el accionariado de Capsule Corp será el siguiente:



500 000 acciones



500 000 acciones



250 000 acciones





Imagen 5-15 *Cálculo de participaciones de Capsule Corp. tras la entrada del Dr. Brief*

Como ves, nakama, las casuísticas pueden ser muy diversas y no hay una fórmula para todos los casos. Lo que no podemos perder de vista es **que se da participación por la aportación** que hace cada socio. Y esta aportación será en: dinero, trabajo o un activo que dé valor a la compañía.

A partir de aquí, los acuerdos a los que lleguéis.

Pero, sin olvidar las obligaciones. Pasa la página.

MÓDULO 6

Algo más que derechos: obligaciones de los socios



Ser estrictos con las obligaciones. Discutir al principio. Olvidar el acuerdo después.



Si lo que voy a decirte ahora no está claro, para ti o para alguno de tus socios, piénsate dos veces si de verdad quieres emprender:

Tú y tus socios tenéis que ser muy estrictos con las obligaciones para con vuestra compañía. No os toméis este punto a la ligera, porque gente muy bien avenida ha acabado como el pueblo de Puerto Hurraco, por no ser concienzudos en el establecimiento de las obligaciones.

De hecho, te voy a dar uno de los mejores consejos que te pueden dar en la redacción de un pacto de socios, pero especialmente en las obligaciones: entrad a zumbaros como en una pelea callejera, peleaos por todo lo que se os ocurra.

Y una vez hayáis escrito el pacto de socios, guardadlo en un cofre con siete llaves en el fondo del mar, donde el Titanic si es posible.

Si tenéis que ir a revisar el pacto de socios un tiempo más tarde, peligro de mortimer.

Dicho esto, siempre me ha parecido que las obligaciones que se deben adquirir son bastante lógicas. Vamos a verlas.

Incorporación y permanencia

Poco que explicar aquí. Si varios socios promotores fundan una compañía, existe una obligación de que entren a trabajar en ella y se queden durante un período.



A mí esto me parece la base absoluta de una startup. Y orbita sobre una idea muy sencilla: la compañía no va a salir adelante si los promotores no se arremangan camisa, pantalón y calzoncillos y lo dan todo por el proyecto.

Ni una tecnología sideral, ni un fortunón para gastar, ni los mejores asesores de Obama y Putin juntos bastan si el equipo promotor no está metido hasta las trancas.

La incorporación de los socios promotores puede ser escalonada, pero yo lo veo complicado si todos no acaban al 100%.

Te voy a decir más: en un negocio que nace de cero, yo personalmente no me involucraría si todos los socios promotores no entráramos a trabajar en la compañía en igualdad de condiciones. Y tendrías que convencerme de que esa condición no fuera trabajar en exclusiva en la startup.

¿Excepciones? La vida es rica en detalles, pero yo no veo muchas posibilidades. Sí te voy a dar una excepción relativamente habitual y que yo acepto:

Alguno o todos los promotores pueden querer dar formación o consultoría a terceros. Esto se basa en que son expertos en alguna disciplina. Y si emprenden, todavía lo pueden ser más.

A mí me parece aceptable que se apruebe esta excepción, por un motivo: si das formación o consultoría a terceros, puedes APRENDER y aplicar el aprendizaje en tu startup. Con lo que veo un círculo virtuoso aquí.

Pero con una limitación, klarostá: cualquier actividad externa al proyecto emprendedor deberá estar supeditado al éxito de la startup. Qué menos, ¿no?

Todo esto es en esencia la **incorporación** a la compañía. Pero hemos hecho el indio bravo si un socio se pira a los dos meses. Así que también se pacta un periodo de **permanencia**.

Esto también es de pura lógica. Se trata de que los socios se queden hasta que el negocio sea viable y se pueda plantear que no trabajen a tiempo completo. Pero el día 1 no sabéis cuánto tiempo será esto. Así que tenéis que poner un período.



Esto ya hay que verlo al calor del negocio. En una startup tecnológica, es muy habitual una permanencia mínima de 2 o 3 años. ¿Por qué? Porque es complicadísimo que el proyecto tire en menos tiempo. Y por otro motivo, seguramente en ese plazo os plantearéis una ampliación de capital con inversores externos.

Y estos, nakama, os van a volver a exigir que os quedéis en la startup. Porque os han puesto la panoja. Y porque seguirán pensando que, sin vosotros, el negocio todavía no vale mucho.

¿Y qué pasa si un socio no va a trabajar al 100% en la empresa, o no va a trabajar en absoluto en ella?

Te voy a dar mi receta para esto: esos socios no son promotores de pleno derecho en la compañía. *Si volvemos al módulo anterior, Vegeta trabajando al 25% no puede tener el mismo equity (toma palabra: "participación", en inglés), que Bulma al 100%. Y si el doctor Brief no trabaja en Capsule Corp, tampoco es en sí un promotor, más bien una especie de socio tecnológico. La consecuencia es que ambos tienen participaciones menores a la del promotor, que aquí es Bulma.*

Dicho esto, para mí las obligaciones de este tipo de socio deberían seguir la misma lógica: si Vegeta dice que puede estar al 25%, que lo esté también durante 3 años. Que cumpla con su compromiso, en otras palabras.

¿Y el doctor Brief? ¿No puede salirse? Sí, claro, puede vender sus acciones. Lo que pasa es que su aportación es mediante la tecnología. Deberíais acordar durante cuánto tiempo da soporte para esa tecnología. Porque no te engañes, nakama, no va a estar acabada al 100%. Nunca lo está.

Necesitaréis asegurar la TRANSFERENCIA, para que esta tecnología no esté solo nominalmente en la startup, sino que esta la pueda usar y explotar de manera independiente.

Aunque un socio no trabaje al 100%, es sano que mantenga la obligación de permanencia.



No competencia

Creo que aquí tampoco hay muchas dudas. Si, por lo que fuere, uno de los socios se pira (en el siguiente módulo vemos las penalizaciones que se pueden establecer por incumplimiento), no es de recibo que se ponga a competir con sus ex-compañeros.

Y mucho menos aún que lo hiciera sin salirse de la startup, mientras trabaja en ella.

Regla de oro si un socio incumple el pacto de permanencia.

Para proteger a la compañía, se establece el siguiente mecanismo: **después de dejar la empresa, el socio correspondiente no podrá trabajar directa ni indirectamente para terceras personas que tengan una actividad relativa al negocio actual.**

Si eres aficionado a la F1, te sonará el concepto de gardening. Cuando un técnico o un directivo de peso deja una escudería, tiene que estar un tiempo "en barbecho". Así, la escudería de la que se ha ido se asegura de haber avanzado lo suficiente técnicamente en ese tiempo.

Y, para cuando esta persona se incorpore a su nuevo equipo, se entiende que su conocimiento anterior ya no será clave y no hará mucha pupita a su antigua escudería.

Pues esto obedece a la misma lógica. Una cosa es que dejes de aportar a la startup. Y otra todavía peor, que la perjudiques.

Secreto

Muy relacionada con el punto anterior, la verdad. Para mí, violar el secreto profesional es una forma más de hacer la competencia a tu empresa anterior.

Este punto se suele cuidar muy mucho en todo tipo de empresas tecnológicas, estén en fase incipiente o no.

De hecho, cada vez más, cuando una persona firma su contrato,



empieza a ser frecuente que tenga que firmar una cláusula con obligación de secreto. Esta cláusula acojona porque puede decir que si violas este secreto, la compañía te empufará con mínimo 100.000 leuros más daños y perjuicios.

Acojona. Y es lo que pretende.

Pero, por otro lado, es que es lo suyo. Fíjate, por cierto, que no hablamos solo de secreto y confidencialidad sobre conocimientos técnicos. También se incluyen secretos comerciales, estratégicos, financieros...

En esencia, no divulgues ninguna información que fastidiaría a la empresa.

¿Y durante cuánto tiempo? Yo he visto cláusulas de hasta 10 años. Pero igual es más típico un período de 3 a 5 años.

De cualquier forma, este periodo, igual que los de arriba, fijo que serán renovados cuando entre un socio financiero. Con lo que mi consejo es: no pienses en divulgar nada nunca.

Irás más tranquilo.

Solicitud

Si soy un poco más preciso, la obligación realmente es de NO solicitud. Y ¿de qué va esto?

Pues, que si uno de los socios se va, no le dé por joder a la startup llevándose a nadie. Suele añadirse una coletilla del pelo "ningún empleado o persona QUE PUDIERA SER RELEVANTE PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO".

Pero claro, con esto ya empezamos a marear la perdiz. Para mí, en una startup, todos son relevantes. Desde el director de I+D hasta el asistente de administración. Pienso en nuestra startup y me da igual quién, cualquiera que se vaya nos hace un roto.



Con lo cual, para evitar confusiones, lo suyo es que no se pueda incitar a terminar su contrato A NADIE. Esto lo entendemos todos.

¿De nuevo, durante cuánto tiempo? Vamos a ver, la realidad es que aquí estamos tocando un punto más sensible que los otros. Porque cualquier persona es libre de irse a trabajar donde quiera.

Y un empleado "normal" no tiene un periodo de no-competencia (salvo que se le exija, pero en ese caso hay que pagarlo). Con lo que vuelvo al punto: puede trabajar donde quiera.

Cualquier persona es libre de trabajar donde quiera. Pero la no solicitud limita al contratador, no al contratado.

Pero nosotros aquí hablamos de limitar este derecho al contratador, no al contratado, que también es fácil de entender.

Con todos estos puntos en consideración, esta obligación puede ser de 1 o 2 años desde que el socio deje la empresa.

Todas estas obligaciones están fenomenal, pero ¿cómo vamos a asegurarnos de que se cumplen?

Pasa la página, que entramos a la mandanga. Procedimientos en caso de incumplimiento.

MÓDULO 7

¿Y si alguno la lía? Procedimiento en caso de incumplimiento



Ya sabes lo que dice el acervo popular: hecha la ley, hecha la trampa. Por lo que no serviría de mucho poner unas obligaciones a los socios, si luego no se decide cómo controlarlas, ni las consecuencias de pasarse estas obligaciones por el forro.

Este módulo va, por tanto, de la mano del anterior y tiene una estructura totalmente paralela. Te explico mecanismos que podéis implementar para cada una de las obligaciones allí descritas.

Incorporación y permanencia

Aquí tenemos que distinguir dos casos, radicalmente distintos entre sí. El primero es que sea la compañía la que despidas a uno de los socios. El segundo, que sea el socio el que se largue.

Primer supuesto: la compañía despide a un socio. El despido es declarado improcedente

En esencia, el resto hace la gran puñeta a uno de los socios. El sujeto debería quedar protegido ante el caso. Por lo que deberían regularse la compensación salarial y la participación.

Asumamos que la obligación de permanencia es de 3 años.

*La idea principal
del despido
improcedente.
Proteger al
despedido.*



- ✓ Se puede acordar que la startup quedará obligada a pagar los salarios pendientes hasta que se cumplan ese período, como compensación.

Es decir; si despiden al socio a los 2 años de la firma del acuerdo, la compañía debería compensar a esta persona con una cantidad equivalente al salario del tercer año.

- ✓ En cuanto a las acciones de la empresa, yo de nuevo parto de que hay que proteger al perjudicado.

Consecuencia: él no está obligado a vender sus acciones si no quiere.

Pero si, por el contrario, quiere desprenderse de estas acciones y olvidarse de todo (es de suponer que, para llegar a esto, ha habido un quilombo monumental), entonces la sociedad tiene obligación de comprárselas.

¿A qué valoración?

Se pueden acordar distintos mecanismos. Uno puede ser un múltiplo del EBITDA menos la deuda neta. Pero este valor lo mismo es negativo, piensa que la startup puede tardar en ganar dinero.

Otro mecanismo puede ser el valor teórico contable del último ejercicio.

Incluso, he llegado a ver casos en que se acuerdan dos tramos: el valor teórico contable en el momento del despido; y, cuando haya una ampliación de capital, dado que se valorará la compañía a un valor más alto, un porcentaje de esa plusvalía

Lo importante es que se acuerde un mecanismo de protección para el damnificado.

Es decir; si despiden al socio a los 2 años de la firma del acuerdo, la compañía debería compensar a esta persona con una cantidad equivalente al salario del tercer año.



Segundo supuesto: la compañía despide a un socio. El despido es declarado procedente. O, el socio deja la compañía en una decisión unilateral

La idea principal del despido procedente. Proteger a la startup y los que se quedan.

Aquí han cambiado las tornas. El que ha hecho la jugada a sus compañeros es el socio. O porque ha hecho algo turbio (que lleva a un despido procedente) o porque los ha dejado tirados, yéndose de la empresa.

Creo que esto último es más probable, pero los efectos son los mismos. A quien hay que proteger aquí es a la startup.

Vamos a asumir, otra vez, que la obligación de permanencia es de 3 años. Y vemos los acuerdos que se pueden plantear en salarios y participación.

- ✓ Evidentemente, en este supuesto la startup no tiene por qué pagar ninguna indemnización al socio. Cero salarios a partir de su decisión.
- ✓ En cuanto a las acciones, aquí hay grados. Pensemos que un socio no puede con la presión y decide irse. Puede pasar, recuerda que una startup no es el caramelo que a veces nos enseñan en redes.

Hay que entender que el perjuicio no es el mismo si se va el primer día que si se va a los 3 años. Así que aquí va una propuesta:

- Si se va antes de llegar a 2 años de antigüedad, el precio de sus acciones es de 1 zení. Ergo, que no rasque nada.
- Si se va entre el año 2 y 3 de antigüedad, se le pagan a valor nominal. Es decir, se le devuelve el dinero que puso o la valoración que se le otorgó cuando hizo su aportación. En otras palabras, no vamos a premiar a la persona, pero tampoco degollarlo vivo.
- Si se va entre a partir del año 3 de antigüedad, se pueden acordar los mismos mecanismos que te he mencionado arriba: $7 \times \text{EBITDA} - \text{deuda}$; valor contable. O, el menor de ambos mecanismos, por ejemplo.



Tercer supuesto: el socio deja la compañía de mutuo acuerdo; el socio tiene una incapacidad o fallece

*Idea principal
aquí: nadie quería
que esto ocurriera.
Llegar al mejor
acuerdo para las
dos partes.*

De alguna forma, este es un escenario muy desafortunado. No hay malos sentimientos entre las partes y todos están perjudicados. ¿Acuerdo? Uno más equilibrado.

✓ La sociedad no está obligada a abonar una indemnización.

✓ La sociedad tiene el derecho a comprar las acciones al socio o a sus sucesores, en caso de fallecimiento. ¿Por qué? Por lo mismo de siempre: en una startup es clave que la propiedad sea de los promotores, tanto ahora como para una ronda de ampliación de capital.

Normalmente, se establece un período para que los socios comuniquen la intención de ejecutar esta compra y otro para ejecutar el pago (cosa no sencilla normalmente, porque si algo no tiene la sociedad es dinero).

Lo suyo es que la transmisión de participaciones se haga de manera rápida y la compra, todo lo flexible que puedan acordar las partes.

¿Y el precio? Misma historia. Múltiplo de EBITDA, valor contable... Aquí se puede discutir si se protege al socio (poniendo el mayor de los valores) o a la sociedad (poniendo el menor de los valores).

Mi inclinación es que debería ser el menor de dichos valores, porque si ahogamos excesivamente a la sociedad, vamos a matar la gallina de los huevos de oro. Pero admito el debate.

No competencia, secreto o sollicitación

Agrupo las tres categorías porque las conclusiones son las mismas. Lo normal en estadios iniciales es que os comprometáis a no hacer la competencia a la sociedad, de ninguna manera, durante 1 o 2 años desde que uno de los socios la deje.



¿Qué penalizaciones se pueden establecer? Podéis poner una cantidad mínima de dinero, por ejemplo 100.000 zenis. Además de establecer posibles indemnizaciones adicionales por daños y perjuicios.

Lo que aquí se quiere decir es que no es suficiente con pagar un dinero; igual la penalización es más grave.

Como te imaginarás, esto no lo acepta el incumplidor, así como así, por lo que en este escenario podéis asumir que os vais a ver en el juzgado.

Todo esto está genial, pero habrá que currar también. ¿Cómo organizamos y gobernamos este barco? Ahora mismo lo vemos.

MÓDULO 8

¿Quién manda aquí, quién?, Gobierno y administración



Forma jurídica: creo que te conviene una SL

Nakama, tengo que darte un primer consejo: ten un abogado.

Yo no lo soy, ni experto en leyes, por lo que mi segundo consejo puede ser un tanto sesgado. Pero te lo voy a dar igual igual: constituye una sociedad limitada.

El motivo es simple y demoledor. En una sociedad limitada, te juegas el dinero que pongas en la compañía. Pero no te juegas ni tu patrimonio, ni el de tu familia. Si las cosas no salen, la sociedad responde ante los acreedores, pero tú no.

Creo que tienes claro que un proyecto emprendedor tiene más papeletas para hundirse que para triunfar. Siendo eso así, no veo por qué arriesgar absolutamente todo cuando una SL te permite limitar tu responsabilidad.

Por otro lado, si esperas ir a bancos para pedir algún tipo de préstamo, debo decirte que una SL se percibe como más seria que un autónomo. Si pretendes pedir subvenciones, ni te cuento.

Y, evidentemente, si tu idea es tener una empresa en la que contratarás personas, una sociedad vuelve a ser la opción más lógica.

Ya está. No tenía intención de recrearme en este tema. Sí un poquito más en los órganos de gobierno.

*Si tienes una negocio
que va a necesitar
dinero externo, las
apariencias importan.
SL*



Órgano máximo de gobierno: la junta general de accionistas

Tengo la impresión de que, normalmente, se suele poner el foco de cómo gobernar una compañía en el consejo de administración.

Creo que hay distintos motivos para ello: en el consejo se toman decisiones de gestión de la empresa y al menos se reúne cuatro veces al año. Lo veremos en profundidad en el siguiente apartado.

Pero hay un punto que no debes olvidar jamás: el órgano último de gobierno de la empresa es la junta general de accionistas. La mayoría de las veces te parecerá que la junta se hace para que todos se den la mano una vez al año y poco más. Pero en una junta se puede destituir al gerente o incluso al consejo de administración.

O sea que, tener mayoría tiene su importancia.

Veamos algunos detalles a considerar sobre la junta.

- ✓ **La sociedad tiene que celebrar una Junta General Ordinaria durante los primeros seis meses del año**
- ✓ **De manera general, la junta tomará las siguientes decisiones:**

Se aprobarán o no las cuentas del año anterior.

Se aprobará o no la gestión del órgano de administración.

Se designará un auditor de las cuentas, si las cuentas se auditan.

Si hay beneficios, se decidirá qué hacer con ellos.

Si los accionistas están cabreados, decidirán si cambian de administradores

Puede hacerse una modificación de los estatutos sociales

Etc.



La mayoría de decisiones, en el consejo de administración. Pero las más gordas, en la junta de accionistas.

✓ **Te interesa tener una mayoría en la junta de accionistas**

No por ser una obviedad voy a dejar de repetírtelo, nakama.

En la junta de accionistas, los votos son directamente proporcionales al porcentaje de participación en la sociedad.

Es decir: si hay dos socios; uno tiene un 50,1% de las acciones y otro, un 49,9%; esa mínima diferencia es crucial en la junta de accionistas.

Salvo que se decida en sentido contrario, una diferencia minúscula en acciones puede ser mayúscula en cuanto a decisiones.

Por eso, si vas a una primera ronda de inversión con socios, los fondos de inversión quieren que tú como emprendedor tengas la mayoría en junta.

Si no la tienes, un veintitantos de junio te podrían sacar de la empresa...

✓ **Pero hay mecanismos para acuerdos extraordinarios: mayorías reforzadas**

Independientemente de que tengas o no una mayoría, hay cierto tipo de decisiones particularmente delicadas. Lo normal es que, para puntos peliagudos, acordéis una mayoría superior a la simple.

De hecho, si al principio estáis solo los emprendedores, podéis acordar o no ciertos acuerdos extraordinarios. Pero te aseguro que tus inversores echarán mano de estas cláusulas, para protegerse en algunos temas.

Es típico que, para estos acuerdos extraordinarios, acordéis un 66.67% de los votos favorables, o que al menos uno de los inversores vote favorablemente.

¿Temas objeto de acuerdos extraordinarios?



- Reducción de capital
 - Disolución de la compañía
 - Distribución de dividendos
 - Modificación de estatutos sociales
 - Cese y nombramiento del órgano de administración
 - Aprobación de inversiones por importes altos.
 - Contratación de préstamos por importes elevados (por ejemplo, de 100 000 zenis para arriba)
- ...

✓ **POR FAVOR: no cometas este error**

Hay una manera fantástica de bloquear una compañía desde la junta de accionistas:

50-50, Peligro!

Dos accionistas, ambos al 50%.

He visto compañías muy prometedoras, cuyos accionistas eran grupos muy potentes, irse al carajo porque los dos accionistas no se ponían de acuerdo en temas clave; y porque no tenían ningún mecanismo para deshacer los bloqueos.

No te diré que busques un tercer socio solo por este tema, pero mi recomendación, incluso con dos socios, es que uno tenga la mayoría.

Entiendo que al minoritario le pueda escocer, pero no hay nada, absolutamente nada peor que una compañía ingobernable.

Posible solución. Por ejemplo: que el CEO tenga un 5% más que el CTO.



Órgano de administración: consejo / administrador único / administradores mancomunados / solidarios

Dicho todo lo anterior, el sitio en el que se van a tomar más decisiones no es la junta de accionistas, sino en el órgano de administración.

Por ello, sobre todo con inversores, se suelen hacer distintos juegos de mayorías que no obedecen directamente a la participación en la sociedad.

Veamos distintos tipos de órganos de administración:

√ **Administrador único**

Cuando hay pocos socios, o entre emprendedores, esta suele ser la forma más habitual.

Puede sonar a cacicada, pero si los emprendedores tenéis confianza, no hay mayor problema.

Casi te diría que la mejor manera de empezar es con un administrador único.

√ **Administradores mancomunados**

Una SL puede tener de dos a cinco administradores mancomunados. ¿Qué es esto?

Es un tipo de gobierno en el que todos los administradores tienen que intervenir para las decisiones. Esto implica que, para ir al notario, firmar un préstamo, alquilar una nave... Tienen que firmar todos.

En teoría, es el órgano de gobierno. En la práctica... Es super engorroso, poco práctico. Y no te lo recomiendo.

√ **Administradores solidarios**

Para resolver el problema anterior, se puede optar por administradores solidarios. Es decir: un administrador "se fía" del otro. Con que uno firme, es suficiente.



Pero tampoco acaba de molar. Un banco, por ejemplo, típicamente te pedirá ambas firmas, aunque legalmente no sea obligatorio. Porque nadie quiere líos porque uno de los administradores no supiera de la actuación del otro, por ejemplo.

Así que, en la práctica, este gobierno tampoco es la panacea.

√ **Consejo de administración**

Es posible que, cuando fundéis la compañía, no os queráis liar con un consejo, que pide un mínimo de 3 y un máximo de 7 consejeros.

Y si tienes una startup, en la que hay más socios además de los emprendedores, es cuestión de tiempo que acabes aquí. Un fondo de inversión, por ejemplo, te lo exigirá si no lo tenías antes.

Te advierto: un consejo de administración te obliga a preparar las materias, a llegar a acuerdos, a preparar el terreno.

Pero, por otro lado, ¿qué esperabas? Aunque no tengas un consejo de administración, parece de cajón que tú y tus socios debéis conversar sobre los temas clave y llegar a acuerdos. Esto no debería ser más que la formalización de una buena práctica.

Sí debo indicarte un punto muy importante de los consejos de administración: se designará un número de consejeros que no tienen por qué seguir el porcentaje de participación en la empresa.

Por ejemplo; Bulma, Vegeta y el doctor Brief son socios: Bulma y Vegeta tienen el 40% de las acciones cada uno; Brief tiene el 20%.

En un consejo de administración, esto no va así, cada uno tiene un voto. Es decir, Vegeta y Brief pueden llegar a acuerdos en contra de Bulma y estos se tendrán que aprobar.

Esto tiende a complicarse cuando entran fondos de inversión: a veces, te pueden pedir que determinadas inversiones no se



aprueben salvo que tengan el voto favorable de uno de los socios inversores, por ejemplo.

Esto son materias reservadas, parecidas a las de la junta de accionistas, que entre todos deberéis acordar.

También podéis tomar otras decisiones, como por ejemplo, que en caso de empate el Presidente (que suele ser un emprendedor), tenga el voto de calidad.

MÓDULO 9

Qué hacer si alguien se pira. Transmisión de participaciones



Parte de lo que veremos ahora ya ha sido tratado en el módulo 7, pero aquí vamos a ir más específicamente a los casos que se pueden dar si uno de vosotros quiere pillar una txalupa y abandonar el barco.

Recuerda, que aquí NO hablamos de un caso de incumplimiento, eso lo tratamos en el módulo 7. En este caso, estamos hablando de que alguien deje la compañía sin haber incumplido ninguno de los acuerdos inicialmente adoptados por los socios.

Técnicamente, es lo que se llama **Régimen de transmisión de participaciones de la sociedad**.

Transmisión inter vivos

Puede pasar: uno de los promotores, tiene un problema familiar, se divorcia, quiere dinero, lo que fuere. Y quiere vender.

Fíjate que esto no implica necesariamente que el socio deje de trabajar en la compañía, aunque es ciertamente una posibilidad. Pero el caso que consideramos es más general: los socios están de acuerdo en que uno de ellos venda sus acciones.

Esto sería lo que se llama una **transmisión inter vivos**. Porque... Todos están vivos, obvio.

A lo importante. ¿Qué hacemos?



A nivel conceptual, hay dos decisiones principales:

1. ¿A qué precio se hace la compraventa?
2. ¿Quién compra las acciones?

Vamos a empezar por decidir el precio:

- ✓ Lo ideal es que fijéis un mecanismo de valoración cuando hagáis el acuerdo. Uno muy típico es valorar la compañía a un **múltiplo del EBITDA menos la deuda neta**.

Por ejemplo, $7 \times \text{EBITDA} - \text{deuda neta}$

El múltiplo depende de la industria. En empresas de software, el múltiplo puede ser superior a 10. En empresas en sectores tradicionales, puede ser de 1,5 a 3 veces el EBITDA.

Otra variante, sobre todo en industrias inestables, es tomar la media de los EBITDA's de los tres últimos ejercicios. Para no perjudicar ni a una parte ni a la otra.

- ✓ Otro mecanismo puede ser el de **descuento de flujos de caja**. ¿Qué es esto? Pues, en esencia, medir cuánto dinero genera la empresa. Visualizamos cuánto generará en los próximos años y se trae el beneficio al año actual.
- ✓ Lo que no te recomiendo es que no fijéis un mecanismo. Incluso si no lo hay, por lo menos estableced que, en caso de desacuerdo, se contratará a un experto externo para que valore la compañía.

Bien, vamos a la segunda parte. Quién compra las acciones.

- ✓ Típicamente, se le da la **primera opción de compra** de las acciones a la propia sociedad, por dos posibles motivos:

Primero: si el socio que deja la empresa es una figura clave, es muy posible que la compañía tenga que contratar a un sustituto. Y un esquema muy posible es que se le ofrezcan acciones.



Así que, en un primer lugar, la propia compañía mantiene la propiedad de las acciones. Es lo que se llama **autocartera**. Y puede ofrecer dichas acciones a un nuevo emprendedor.

Segundo: si este no es el caso, la empresa puede comprar las acciones para aumentar la participación de los socios restantes.

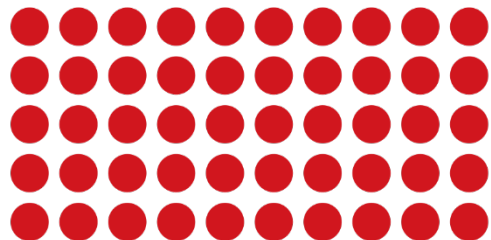
Supón este caso: Bulma tiene 500.000 acciones; Vegeta, 400.000 acciones; el Dr. Brief, 100.000 acciones. Las acciones se valoran a 0,1 zení / acción.

El Dr. Brief deja Capsule Corp. y la sociedad compra sus acciones por 10.000 zenís.

En un primer paso, el accionariado de Capsule Corp. pasa a ser:



500 000 acciones



400 000 acciones



100 000 acciones



Imagen 9-1 Cálculo de participaciones de Capsule Corp. 100.000 acciones están en autocartera

Suena un poco raro que Capsule Corp tenga 100.000 acciones de Capsule Corp., lo sé, pero es lo que tiene la autocartera.



Ahora, la compañía **extingue** las 100.000 acciones que tenía en autocartera. Como si las destruye a lo Freezer.

Capsule Corp. hace una reducción de capital del 10% y pasa de tener un capital social de 1.000.000 zenis a uno de 900.000 zenis.

Pero, y aquí está el truqui, Bulma ya no tiene un 50% de las participaciones. Y Vegeta no tiene un 40%.

Bulma ahora tiene $500.000 / 900.000 = 55,55\%$

Y Vegeta ahora tiene $400.000 / 900.000 = 44,45\%$



$$\frac{500\ 000}{900\ 000} = \mathbf{55,55\%}$$



$$\frac{400\ 000}{900\ 000} = \mathbf{44,45\%}$$

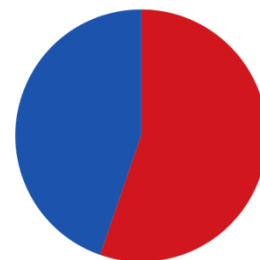


Imagen 9-2 Reparto de acciones. Bulma tiene un 55,55% y Vegeta, un 44,45%.

Es decir, tienen una participación **mayor**.

- √ Todo muy guapo. Pero es muy habitual que la sociedad como tal no tenga pasta para comprar las acciones del socio errante.

Si decide no ejercer la opción de compra, se les da la **segunda opción de compra** a los socios.

Imagina que Capsule Corp. como compañía está tiesa, pero Bulma, que sigue forrada, sí quiere comprar las acciones a su padre. Fasil y sencillo:



*Bulma ahora tiene $600.000 / 1.000.000 = 60,00\%$
Y Vegeta ahora tiene $400.000 / 1.000.000 = 40,00\%$*



$$\frac{600\,000}{1\,000\,000} = \mathbf{60,00\%}$$



$$\frac{400\,000}{1\,000\,000} = \mathbf{40,00\%}$$

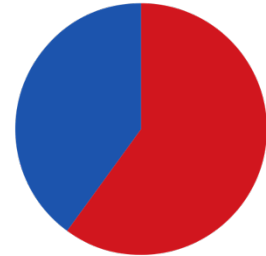


Imagen 9-2 Reparto de acciones. Bulma tiene un 60% y Vegeta, un 40%.

- ✓ Por último, si ni la sociedad ni los socios quieren comprar, se le da la opción al socio a traer un comprador externo para sacarlo.

Pero, muy importante: ese comprador externo debe traer una oferta igual o superior que la fijada en el mecanismo anterior.

¿Por qué? Te lo explico otra vez con un ejemplo.

El Dr. Brief quiere vender sus 100.000 acciones.

El mecanismo elegido para valoración de las acciones es $7 \times$ EBITDA – deuda neta.

El EBITDA medio de los últimos tres años es 50.000 zenis. Capsule Corp. no tiene deuda.

Así que la valoración acordada es de

$$7 \times 50.000 = 350.000 \text{ zenis}$$

Hemos dicho ya que Capsule Corp. tiene 1.000.000 acciones.

Así que el precio por acción se fija en

$$350.000 / 1.000.000 = 0,35 \text{ zenis / acción}$$

Y la participación del Dr. Brief se valora en



$0,35 \times 100.000 = 35.000$ zenis

Ni Capsule Corp, ni Bulma, ni Vegeta están dispuestos a pagar ese dinero.

El Dr. Brief no se va a parar quieto; busca a Cell, quien le ofrece 20.000 zenis por su paquete accionarial.

¿Se las puede vender? Obviamente, no.

Primeramente, debe volver a Capsule Corp., presentar una oferta oficial y vinculante.

Si Capsule Corp., Bulma o Vegeta están dispuestos a igualar la oferta, tienen ese derecho de igualar la oferta. Si no lo están, el Dr. Brief es libre de vender sus acciones.

Transmisión mortis causa

Esto suena turbio, lo sé. Pero a veces un socio la palma.

Por desagradable que sea pensar en ello, no os hace pupa contemplarlo en vuestro acuerdo de socios.

¿Qué se hace típicamente?

- ✓ De nuevo, primera opción de compra para la sociedad.
- ✓ Segunda opción de compra para el resto de socios.
- ✓ Tercera opción de compra para los herederos o quienes ellos designen. Es decir; los herederos pueden ir al mercado y encontrar compradores. O pueden decidir quedarse en la sociedad con la participación del socio difunto.



Opción de compra

Este punto es particularmente importante para mí, nakama.

Se basa en una premisa que para mí es fundamental: una startup sale con sangre, sudor y lágrimas de los emprendedores. Lo que ponen va más allá del dinero o el conocimiento. Ponen su vida al servicio de la empresa.

Por eso, me parece imprescindible que se regule lo que ocurre **si un socio deja de trabajar en la startup**.

Si no reguláis este punto, un socio puede recibir la oferta de un empresón, pirarse y mantener sus acciones. Los demás se siguen partiendo los cuernos, pero cuando vengan la sociedad, el tráfuga recibe lo mismo que los que han pringado como locos.

Yo no lo veo.

Por eso, mi propuesta es que establezcáis los mismos mecanismos de compra que si un socio quiere dejar la sociedad.

Es decir, imagina la situación:

Vegeta es un vendido, se pira a la cadena de gimnasios Cell Gyms. Le damos una opción de compra a Capsule Corp.:

- ✓ De nuevo, primera opción de compra para la Capsule Corp.
- ✓ Segunda opción de compra para Bulma y el Dr. Brief.
- ✓ Tercera opción de compra, y esto es interesante: para quien designen Bulma y Dr. Brief. Recuerda que estamos forzando a que Vegeta salga. Por tanto, si quieren meter a Freezer en la sociedad, deben tener el derecho.



Derecho de acompañamiento (Tag – along right)

Es posible que hayas escuchado a gente hablar de derecho Tag – along y Drag – along. Es peña que un verano ordeñó una vaca en Galway. Lo importante es el concepto:

Imagina que dos socios tienen más del 50% de la sociedad y quieren vender sus acciones. Más concretamente:

Freezer viene con sus sucios zenis a ofrecer un pastizal a Bulma y al Dr. Brief. Que, como ya sabes, tienen el 60% de las participaciones de Capsule Corp.

Tienes dos situaciones aquí: por un lado, la oferta es golosa. Superior a los mecanismos fijados inicialmente para activar una venta. ¿Por qué no querrían vender Bulma y Brief?

Por otro, está la situación del Vegeta. Él se metió en la compañía para trabajar con su crush. No se quiere quedar tirado con Freezer. Y también quiere sus buenos fajos de billetes.

Para eso se establece el derecho de acompañamiento. El socio o socios minoritarios tienen derecho (si quieren ejercerlo) de acompañar al resto de socios que quieren vender.

Si el comprador decide no comprar las acciones del minoritario y este quiere vender, se para la operación.

Normalmente, el porcentaje que se establece para activar el derecho de acompañamiento es del 51%. Es decir, mayoría simple.

El espíritu detrás de este porcentaje es el siguiente: si la compañía cambia de control, protegemos al socio minoritario en caso de que quiera salir de la compañía-



Derecho de arrastre (Drag – along right)

Seguimos con la peña que pasaba julio en Crystal Palace. Atiende el concepto:

Con el derecho de acompañamiento, protegemos al minoritario. Pero los socios mayoritarios también pueden necesitar protección.

Imagina ahora que Freezer hace la oferta por el 100% de la compañía. Bulma y Vegeta, con un 90% de acciones, quieren vender. El Dr. Brief, con un 10%, no.

Freezer se planta: o 100% o nada.

La oferta es una locura, ¿puede Brief con un 10% bloquear la operación?

Para evitarlo, se establece el derecho de arrastre. Si socios con un porcentaje superior a X quieren vender, tienen derecho a obligar a la venta al minoritario.

Normalmente, para ejercer este derecho se establece un porcentaje superior al de acompañamiento. Por ejemplo, superior al 61%.

MÓDULO 10

¿Hasta cuándo? Duración y renovación del pacto



Este módulo es muy simple. Pero creo que es mejor hacerte unas indicaciones básicas que dejarte in albis pensando si habrá tácticas arcanas para decidir cómo evaporar un acuerdo de socios.

Directo a las alubias:

De primeras, el acuerdo sigue en vigor mientras los socios no decidan lo contrario. No se le suele poner duración, porque nadie quiere abrir la caja de pandora por el mero hecho de que pasaran 3 años, 6 meses y 14 días.

En cambio, los siguientes sí pueden ser motivos de resolución del acuerdo:

- ✓ Porque todos los socios lo deciden así. El acuerdo para romper el acuerdo se debe expresar por escrito y con firma.

¿Cuándo puede ocurrir esto? Es muy muy típico que se dé el caso en una ronda de ampliación capital. Los inversores querrán un nuevo acuerdo (del que hablaremos, pero en otra ocasión) y dicho pacto dejará el actual obsoleto.

- ✓ Tristemente, porque la empresa se vaya al agujero. En dicho caso, es evidente que el acuerdo deja de ser relevante.
- ✓ Si uno de los socios incumple una cláusula del contrato, el acuerdo puede extinguirse también.
- ✓ Concretamente, si uno de los socios deja de serlo, bien por venta de sus acciones, bien porque deja de trabajar para la sociedad.

MÓDULO 11

**Este no es el fin,
no es ni siquiera el
principio del fin...**



Lo dijo Churchill en noviembre de 1942.

"Nahh, este no es el final, no es ni siquiera el principio del final. Puede ser, más bien, el final del principio."

Creo que la historia le dio bastante la razón. La II Guerra Mundial empezó en 1939 y terminó en 1945.

Y, lo más importante, también te aplica a ti, nakama.

Es duro decirte esto a estas alturas, pero no has hecho nada.

Da igual que tengas los mejores socios, la mejor idea de negocio, que vuestro pacto sea divino.

Si no os remangáis los pantalones y os metéis en el agua, no vais a pescar quisquillas.

Creo que toca repetir algo que te he dicho hace unas cuantas páginas.

Estás intentando cambiar la inercia del mundo.

Un mundo que ha vivido mucho tiempo sin ti.

Te va a costar.

Como motivador no tienes precio, Timepacker.



ESPERA. Tengo buenas noticias.

Si sigues lo aprendido en esta formación, tendrás una estructura y un acuerdo con tus socios que no te dejará con el culo al aire.

No te encontrarás con desagradables sorpresas que te costarán muchos miles de euros. Puede haberlas. Insisto. De MUCHOS miles de euros.

Y esa tranquilidad es te será muy necesaria, porque tendrás que estar enfocado al máximo en esa aventura alucinante en la que te has embarcado.

Me voy a permitir darte unos consejos más, nakama. Como sabes, donde hay confianza, da asco.

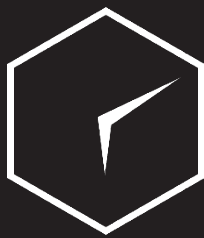
- ✓ Comete muchos errores, pero intenta cometer cada uno solo una vez. Quieres aprender, no ser un masoca.
- ✓ Comete muchos errores, pero comételes baratos. Tienes poco dinero.
- ✓ Comete muchos errores, pero comételes rápido. Tienes poco tiempo.
- ✓ Obsesiónate con dos cosas: las ventas y la caja. Morirás por ausencia de estas dos.

Pronto te visitaré con una nueva formación, en el que te ofreceré todo lo que he aprendido en la venta de productos y servicios durante 20 años.

Algo he aprendido. Desde luego, algo he vendido. Y creo que te puedo ayudar a que tú también lo hagas.

Ahora, esto es el fin.

Del principio.



www.timepack.co