



The Partnership Charter

How to Start Out Right
With Your New
Business Partnership
{or Fix the One You're In}

DAVID GAGE

Libro Los estatutos de la sociedad

Cómo empezar bien su nueva sociedad de negocios (o arreglar la que tiene ahora)

David Gage
Basic Books, 2004
También disponible en: Inglés

Reseña

Éste es un libro de primera clase – bien escrito, inteligentemente organizado y fácil de seguir y entender. Brinda información veraz e historias de casos, listas de verificación y ejercicios útiles, e incluye en el apéndice “Estatutos de la Sociedad” completos. El autor David Gage ofrece una visión interna de las sociedades; sus estudios de caso hacen muy placentera la lectura del texto. Más importante aún, muestra cómo establecer estatutos de una sociedad que funcionen como la Carta Magna de su empresa en el futuro. Si planea asociarse, *BooksInShort* le recomienda estudiar primero esta experta presentación. Se ahorrará muchos problemas.

Ideas fundamentales

- Las sociedades representan una de las configuraciones de negocio más ubicuas.
- Elija sensatamente a sus socios comerciales.
- Los conflictos son comunes entre los socios.
- Los “Estatutos de la Sociedad” describen en detalle los asuntos más vitales del negocio, las relaciones y la planeación de la empresa.
- Los copropietarios de un negocio deben acordar una misión básica – “qué es la empresa, qué hace, para quién y por qué”.
- Asigne los derechos de propiedad de cada socio de acuerdo con “expectativas y compromisos compartidos”.
- Los socios pueden determinar su papel futuro en el negocio al analizar lo que será necesario para tener éxito.
- La compensación de los socios se basa en la contribución de los socios.
- Los socios tiene que prestar tanta atención a los asuntos de personalidad, valores y expectativas, como a los temas de propiedad, pago y control.
- Cuando ocurren conflictos entre socios, primero negocie y luego recurra a la mediación.

Resumen

Sociedades: Lo bueno, lo malo y lo feo

Cuando la actriz y presentadora de televisión Rosie O'Donnell se asoció con Gruner & Jahr U.S.A. en un 50-50 para publicar la revista *Rosie* (antes conocida como *McCall's*), ni ella ni la compañía editorial esperaban que terminara en una pelea a muerte. Pero eso fue precisamente lo que ocurrió. Por alguna razón, cuando se asociaron, no estipularon quién controlaría el contenido editorial de *Rosie*. No pasó mucho tiempo antes de que O'Donnell, frustrada y enojada, amenazara con demandar a la compañía y “echar por tierra toda la revista”, si no conseguía lo que quería. Después de una larga lucha, la revista se convirtió en un recuerdo desagradable.

“Es más probable tener éxito en un negocio con un socio que sin él”.

¿Cómo pudieron O'Donnell y Gruner & Jahr dejar de estipular quién determinaría el contenido editorial de *Rosie* – la más básica de todas las decisiones editoriales? La verdad es que en ocasiones los socios prestan poca atención a los asuntos fundamentales (¿Quién será responsable? ¿Cómo debemos manejar las compensaciones?) cuando se asocian por primera vez. Esa omisión es una razón importante por la que se disuelven tantas sociedades comerciales.

¡Seamos socios!

Las sociedades son una de las formas más comunes de organización comercial. La mayoría de las nuevas compañías “de moda” aparece cada año en las revistas *Inc.* y *Entrepreneur* como sociedades. En estudios académicos, las estadísticas de rendimiento de las sociedades superan por mucho las de compañías fundadas por empresarios independientes. Las sociedades en forma de negocio familiar son la columna vertebral de la economía global.

Los beneficios de las sociedades

Una sociedad es una organización de dos o más personas que unen su dinero, destrezas y habilidades en un negocio y usan una proporción predeterminada para asignar ganancias o pérdidas. Ese tipo de organización ofrece numerosas ventajas:

- Los socios comparten todo, desde ganancias hasta riesgos.
- Los socios manejan las tareas laborales según sus fortalezas y preferencias individuales.
- Las sociedades promueven sinergia y una toma de decisiones más balanceada.
- Las sociedades proporcionan camaradería y apoyo emocional durante periodos difíciles.
- Las sociedades ofrecen mayores oportunidades comerciales, que a menudo no estarían disponibles para un empresario independiente.

Los peligros de las sociedades

A pesar de sus muchos beneficios, en ocasiones las sociedades pueden ser una carga o hasta una maldición para los involucrados. ¿Por qué? Los “conflictos inevitables” y las “expectativas no cumplidas” son los problemas más frecuentes. Sus costos pueden ser enormes, no sólo para los socios, sino también para sus familias y amigos. Las secuelas incluyen:

- Serias aflicciones emocionales para todos los involucrados.
- Daños severos a la relación entre socios.
- Reducción de la productividad de socios y empleados.
- Pérdida de tiempo en actividades no relacionadas con el trabajo.
- Disminución en el ingreso si un socio pierde el interés o se va.
- Costos de resolución de conflictos, una costosa adquisición de derechos o hasta la desintegración del negocio.

Cómo establecer los estatutos para su sociedad

¿Por qué fracasan tantas sociedades? Muchos nuevos socios planean en detalle cada aspecto imaginable de su empresa conjunta – excepto el más vital: la sociedad misma. Olvidan aclarar puntos internos que son críticos.

“La ventaja más fascinante de una sociedad es el potencial que genera para la sinergia”.

Si planea embarcarse en un negocio o sociedad profesional y desea asegurarse de que todo marche bien – o si ya es parte de una sociedad y desea mejorarla – deberá establecer “Estatutos de la Sociedad”. Este plan describe, en resumen, el marco y el enfoque administrativo más eficientes para su sociedad comercial o profesional. Proporciona la estructura que necesita para resolver asuntos que pueden hacer de su sociedad un éxito o un fracaso.

“Los socios tienen la tendencia a dejar un poco de ambigüedad en su arreglo, que crece hasta convertirse en un monstruo que ensombrece todas las conversaciones de los socios”.

Los estatutos de una sociedad abarcan tres áreas principales: “asuntos de negocio, asuntos de relaciones y asuntos relacionados con el futuro de la sociedad”. Es un “documento vivo” que los participantes pueden modificar periódicamente a medida que la sociedad crece y cambia. Los beneficios de los estatutos incluyen su capacidad de:

- Ayudar a determinar si las personas deberían asociarse.
- Ofrecer a los socios una imagen clara en cuanto a los planes que quieren lograr juntos – y la mejor manera de alcanzar sus metas.
- Detectar cualquier asunto e inquietud que pudiera causar conflicto.
- Ofrecer los medios para examinar asuntos sensibles.
- Eliminar la incertidumbre con respecto a la relación de los socios.
- Proporcionar una estructura viable para incorporar en el proceso de planeación los valores, temas de participación e incluso los efectos posibles de los estilos de personalidad de los socios.
- Ayudar a crear confianza.
- Documentar todos los pactos, acuerdos e interpretaciones.
- Actuar como guía estratégica en el futuro.
- Reducir la posibilidad de malentendidos potencialmente destructivos, supuestos incorrectos y falsas impresiones.
- Reflejar la individualidad y las responsabilidades de cada socio, y las características singulares de la sociedad.

“Los copropietarios pueden seguir muchas rutas hacia el conflicto, pero muy pocas llevan a su solución”.

Los estatutos de una sociedad no son un documento legal, ni se pretende que lo sean, pero su abogado puede usarlos como un valioso punto de partida para preparar los documentos corporativos legalmente vinculantes.

Primero lo primero: ¿Son usted y sus socios los adecuados para asociarse?

Debe conocer bien a sus socios antes de hacer negocio con ellos. La razón es obvia: ciertas personalidades simplemente no engranan bien unas en otras. Por tanto, debe determinar si podrá llevarse bien con sus socios antes de empezar un negocio conjunto. Utilice un “inventario de personalidad” para medir sus tipos individuales de rasgos sociales. Es una manera eficaz para saber si podrían trabajar bien juntos. El “Sistema de Perfil Personal” también es útil. Mide las personalidades de acuerdo con cuatro dimensiones: “dominación”, “influencia”, “estabilidad” y “escrupulosidad” (se conoce como “Prueba DiSC”, por sus siglas en inglés). Este inventario hace una clasificación de acuerdo con 15 tipos distintos de personalidad. Estas acertadas evaluaciones les mostrarán si es posible complementarse uno(s) a otro(s) – o si hay probabilidades de choque.

Grandes expectativas

Las expectativas desempeñan un papel clave en todas las relaciones entre socios. De hecho, los observadores expertos con frecuencia mencionan la posibilidad de expectativas no cumplidas como una de las principales razones por la que fracasan muchas sociedades. Por tanto, los estatutos de su sociedad deben detallar cuidadosamente las expectativas que tiene usted de sus socios, y viceversa, sobre el negocio y lo que esperan lograr juntos. Mediante este proceso, todos los involucrados pueden aclarar y acordar expectativas generalmente compartidas, a la vez que eliminan las que sean poco realistas.

“Direcciones distintas”

Steve Jobs, el cofundador de Apple, afirma que está bien que la gente discuta sobre la mejor ruta a seguir para llegar a un destino en particular. El problema surge, sin embargo, cuando parece que todos quieren ir, por decir, a San Francisco, pero en el fondo alguien prefiere ir a San Diego. El hecho es que muchos socios terminan por ir en direcciones comerciales totalmente distintas. ¿Cómo sucede? A menudo, no hablan entre sí de su visión y metas al empezar a compartir la travesía. Sostenga esta importante conversación con sus socios desde el principio de la relación; luego utilice los estatutos de la sociedad para detallar la misión específica de la sociedad y su plan estratégico.

“La propiedad significa algo distinto para cada persona”

Los socios discrepan con frecuencia sobre asuntos de propiedad. Para un socio, ser dueño de la compañía significa estar a cargo; para otro, promete una porción específica de las ganancias. Para evitar estos problemas, expliquen exactamente lo que significa propiedad para cada persona, lleguen a un acuerdo sobre este importante asunto e incluyan ese pacto esencial en los estatutos de su sociedad.

¿Quién está a cargo?

Como cualquier otra organización marítima, la marina de Estados Unidos no asigna cocapitanes para comandar sus barcos. Hacerlo resultaría en debates, indecisiones y desviaciones – fatal en tiempos de guerra o durante un desastre en alta mar. De manera similar, en una sociedad no hay cabida para socios codirectores. Aun así, los socios a menudo no definen claramente quién estará a cargo. Es un grave error.

“Las personas pueden cumplir o no cumplir con las expectativas de sus socios”.

Puede surgir un problema similar cuando los fundadores de un negocio familiar lo pasan a sus hijos sin designar directamente a una persona al mando. Inevitable y tristemente, surgen desacuerdos, a menudo seguidos por la desintegración del negocio. Para evitar esos problemas, utilice los estatutos de su sociedad para definir sin equívoco quién estará al mando.

Es más que “sólo dame el dinero”

A diferencia de los empresarios independientes, los copropietarios de una sociedad se enfrentan con una gran cantidad de opciones complejas y confusas respecto a las compensaciones – “pagos, distribuciones, dividendos, beneficios y otras ventajas”. No hay regla universal que dicte cómo deben los socios manejar estos asuntos monetarios. Pero debe, por lo menos, acordar a quién se le pagará qué, cuándo y cómo. Los estatutos ayudarán a aclarar esos temas fundamentales.

Seamos justos

El chef Wolfgang Puck y su esposa, Barbara Lazaroff, son socios en un reconocido negocio de restauración. Lazaroff ayudó a crear el éxito de la marca Wolfgang Puck, pero no le agradaba que su célebre esposo-chef fuera el centro de atención de la prensa. Sentía que no era justo. Después de hablar del problema, Puck y Lazaroff contrataron a un agente de prensa para ayudar a generar publicidad sobre Lazaroff y sus sustanciales aportaciones a la empresa. Esto funcionó y ambos siguen siendo exitosos socios comerciales. Las sociedades a menudo se tambalean porque uno de los socios siente que no se le da un trato equitativo. Cuando esto sucede, el resentimiento se acumula. Asegúrese de que los estatutos de su sociedad incluyan este importante tema.

Resolución de conflictos

Un día, a pesar de sus mejores esfuerzos, podría estar frente a un conflicto aparentemente inextricable con su(s) socio(s). Si las negociaciones no funcionan, intente la mediación. Haga todo lo posible por evitar arbitrajes y litigios. Estos procesos, sumamente costosos, enfrentan a los socios. No es de sorprender que las sociedades rara vez sobreviven a estas feroces medidas. La mediación, por otro lado, es un proceso colaborador que ayuda a los socios a dejar atrás la culpa y la sospecha para llegar a terreno común. Como tal, ofrece a los socios la mejor oportunidad para resolver sus diferencias amigablemente. Use profesionales externos con experiencia en psicología o asesoría para supervisar las sesiones de mediación de la sociedad. Están capacitados para ayudar a los participantes a llegar al origen de sus diferencias y encontrar soluciones funcionales a sus problemas.

Listos para arrancar

Ser socio es un trabajo, pero puede ser un trabajo placentero si lo planea escrupulosamente – o penoso si no lo hace. Los estatutos de su sociedad pueden hacer toda

la diferencia. No empezaría un viaje por todo el país sin un mapa que marque su ruta. De manera similar, no empiece una sociedad sin esta indispensable guía de planeación. Los estatutos de la sociedad bien pensados mostrarán a usted y a sus socios la mejor manera de llegar a donde todos quieren ir.

Sobre el autor

David Gage, Ph.D., es psicólogo clínico y profesor adjunto en Kogod School of Business de la American University. Fundó una empresa de consultoría y mediación multidisciplinaria que se especializa en la prevención de conflictos en negocios estrechamente controlados.
