

EL INFORME
LA SEPARACIÓN DE LOS SOCIOS**14,4%**DE LAS MICROEMPRESAS QUE
FACTURAN HASTA 13 UIT TIENEN
FORMAS SOCIETARIAS. EL 85,6%
SON EMPRESAS INDIVIDUALES• **18,3%**

ESCRIBE VANESSA ANTÚNEZ / ILUSTRACIÓN VÍCTOR SANJINEZ

Cuando dos o más personas se asocian para hacer empresa lo último que piensan es en la ruptura de la relación. Lo más común es tener confianza y pensar que a ellos no les pasará. Pero pasa. Por eso, la mejor manera de vacunarse es establecer lineamientos claros para todas las partes

La pelea final

Nunca contrates a alguien que luego no puedas botar. La frase retumbaba en la cabeza de Juan, dueño de una empresa de marketing. Prefiere no revelar su nombre ni el de su empresa porque es un tema demasiado delicado. Seis meses atrás había convocado a su cuñado para que sea el gerente general y socio minoritario de su nueva línea de negocio. "Tenía las maestrías, la experiencia, la confianza por ser de la familia, los indicadores nos decían que no iba a fallar", se había dicho aquella vez Juan. Pero el cuñado-socio falló. Se mostraba inseguro para liderar, empezaba a trabajar a las 11 a.m., era pesimista frente a oportunidad de desarrollar nuevos proyectos, no creía en sí mismo, ni en el futuro de la empresa. A Juan le tomó dos años separarse de él.

—¿Por qué demoró tanto?
—Porque es familia, porque puede hacer eco en la familia. Antes nunca me había temblado la mano para

decirle adiós a alguien.

Dos años después, cuando la situación se puso insostenible y la empresa empezaba a sufrir por la falta de liderazgo, Juan le dijo a su cuñado que la relación debía terminar. Este le pidió a cambio de su separación una liquidación exorbitante y estaba dispuesto a ir a juicio. Al final, Juan tuvo que pagarle un 60% de lo que pedía para acabar con todo de una vez y, entre muertos y heridos, dice que la sociedad le significó una pérdida de S/100.000. Para colmo de males, el cuñado había usado dinero de la empresa para pagarle los estudios a su novia y cuando se fue, borró todos los archivos de la computadora.

En el caso de Juan lo que estaba en juego no era solo el negocio o el dinero sino una relación familiar.

Otro escenario común es cuando los socios no se pueden poner de acuerdo en cómo llevar el crecimiento de la empresa. "Muchas veces las diferencias co-

Muchas veces las diferencias comienzan por un problema de gestión



%

DE MICROEMPRESAS DE 1 A 10 TRABAJADORES SON EMPRESAS SOCIETARIAS

SONDEO WEB
SI TUVIERAS QUE FORMAR UNA EMPRESA, PREFERIRÍAS COMO SOCIO:

A UN AMIGO	25%	(257 VOTOS)
A UN PARIENTE	11%	(109 VOTOS)
A UN PROFESIONAL CON EXPERIENCIA	43%	(446 VOTOS)
NO ME ASOCIARÍA CON NADIE	21%	(213 VOTOS)

TOTAL
1025
VOTOS



Una salida es buscar un tercero que ponga en valor a la empresa

mienzan por un problema de gestión y terminan en el manejo económico de la empresa", dice Hugo Sánchez, profesor del PAD-Escuela de Dirección de la Universidad de Piura. Por ejemplo, cuando un socio prefiere repartir las utilidades a fin de año y el otro prefiere reinvertirlas. O cuando uno prefiere que la empresa crezca rápido y el otro es más conservador.

Estuardo Lu, profesor de la Universidad ESAN, dice que cuando la participación de dos accionistas es igualitaria se generan mayores complicaciones.

"En cambio, cuando la participación es de 60% y 40% es más fácil porque uno tiene un mayor control en la gestión", dice Lu.

MANEJAR LA RUPTURA

Por más que uno ya no aguante a su socio, no existe una ley que permita separarlo de una empresa, salvo que este haya cometido una falta comprobable que motive una denuncia penal.

Cuando los socios llegan a un punto en que si no se separan pueden ocasionar la destrucción de la empresa, se tienen varias alternativas de solución.

Una es comprar o vender su participación. El abogado Mario Castillo Freyre explica que el empresario que quiere separarse podrá vender su parte (transferir sus acciones) a su socio o a un tercero. Al momento de nego-

ciar la compra o venta de las acciones, un punto crítico es ponerse de acuerdo en el valor de la empresa, en los activos, etc.

En estos casos, Hugo Sánchez recomienda tratar de ser salomónicos y negociar una partición justa de la empresa. "Tú parte la torta, pero yo agarro el primer pedazo", comenta Sánchez.

Sin embargo, como muchas veces ninguna de las partes se puede poner de acuerdo en el precio de la empresa, otra salida es buscar un tercero, una consultora, que de su real valor.

También se puede optar porque ambos socios dejen la gestión y contraten a un gerente general.

Por otro lado, el abogado Mariano Carranza explica que otro mecanismo para disminuir la participación de un socio es inyectando mayor capital con la finalidad de diluir la participación de este. Así se logra que el peso del socio en la organización sea mínimo. Claro, esto se cumple siempre que su contraparte no tenga dinero para inyectar capital también.

¿Y qué pasa si uno de los socios se quiere salir de la sociedad? Roberto Yupanqui, especialista en el área

legal de la CCL, dice que de acuerdo con la Ley General de Sociedades, el socio puede decidir apartarse de la sociedad, pero no lo puede hacer en cualquier momento.

Finalmente, cuando la capacidad de negociación se ha desgastado y las partes no quieren ceder, queda liquidar la empresa.

PREVENIR CONFLICTOS

Los especialistas que entrevistamos comparan la relación entre socios con el matrimonio básicamente porque ambos se deben basar en la confianza y en un proyecto en común. Sin embargo, los socios necesitan de mayor papeleo para mantener esa confianza.

Por ejemplo, Hugo Sánchez dice que una manera de preparar a la organización para situaciones críticas como la partida de un socio, es tener el hábito de hacer una valorización anual de la empresa. Si en tiempos de paz, los socios saben cuáles son los métodos para calcular el valor de la organización y los utilizan con regularidad, ya no tendrán problemas cuando necesiten aplicar dicha metodología al negociar la compra y venta de acciones.

Hay que recordar que en

la valoración de la empresa se consideran los activos, el capital y ahora también los flujos futuros (o las ganancias que proyectan tomando en cuenta el crecimiento de los últimos años).

Otro mecanismo importante para evitar conflictos es escribir desde un principio las cláusulas de salida de los socios. Esto debería ser planteado al inicio de la relación. "Como hay confianza, esto se debería hacer sin ningún problema", dice Estuardo Lu. Las especificaciones dependiendo de cada sociedad se encuentran en la Ley General de Sociedades (N° 26887).

FAMILIA CON PROTOCOLO

El sondeo que presentamos en esta edición indica que solo el 11% de participantes prefiere como socio a un pariente y el 21% no se asociaría con nadie.

¿Frente a los problemas que implica tener como socio a un pariente, cómo se puede trabajar con los familiares sin correr el riesgo de pelearse con todos?

"Se necesitan reglas. El 95% de las empresas pequeñas son de carácter familiar, eso es inevitable; lo que hay que hacer es tomar algunas vacunas para no caer", afirma Hugo Sánchez.

Por ejemplo, existen empresas familiares que tienen por norma incluir en sus protocolos la valoración anual de la organización. "Hay que profesionalizar la empresa y empezar a invertir en buen gobierno corporativo", dice Sánchez.

Algo que no hizo Juan, el protagonista de este reportaje, fue valorizar la empresa cada cierto tiempo, plantear un esquema de salida de los socios y hacer una auditoría anual. Si lo hubiera hecho en su momento, tal vez no hubiera perdido la confianza al cuñado.

Un socio para ganar más

Las empresas organizadas en sociedad se concentran principalmente en los segmentos de ventas más altos.



Fuente: Sunaj / Probita

EL COMERCIO