

## SECCION: CREACION Y DESARROLLO DE NEGOCIOS

## De socios y sociedades

- **Sociedad**
- **Herencia**
- **Perspectiva**
- **Dinero**

¡Con amigos como tú, para qué quiero enemigos! Esta expresión es común en nuestro país y es un buen ejemplo del tema de las sociedades entre dos o más personas que no son parientes entre sí. Hago la aclaración porque entre miembros de una familia, una sociedad tiene diferentes características ya que, al menos en teoría, existe un interés común y cariño que puede servir para aminorar discrepancias o conflictos.

Debo decirlo, soy una persona escéptica con respecto al funcionamiento de una sociedad *ad infinitum*. Hay tantas variables que interactúan a través de los años dentro de las personas que forman una sociedad que es prácticamente imposible predecir un futuro promisorio. Peor aún, cuando entran en la escena los hijos, cónyuges y otros allegados de cada socio, la tragicomedia se vuelve peor.

Y lo grave es que, como en el matrimonio (pero sin amor) los socios entran a un negocio, meten dinero y/o esfuerzo con la total ceguera acerca de los posibles acontecimientos y contingencias que les depara el destino. Simplemente, en un café o cantina, dos amigos deciden

### Ing. Salo Grabinsky Steider

*Ingeniero Químico egresado de la UNAM. Maestría en Ingeniería Industrial y Administración de Empresas, Universidad de Columbia, Nueva York, E.U. Catedrático de la Facultad de Economía en la UNAM. Actualmente es Socio-Director de la Editorial del "Verbo Emprender".*

unir sus vidas de trabajo en un minuto y las repercusiones de ese pacto duran a veces el resto de sus vidas.

Lo anterior no quiere decir que no existen sociedades exitosas (la minoría) sino que el entorno, los cambios y la misma evolución de cada socio y sus seres queridos hacen que sea muy rara la existencia de esos negocios en el tiempo y el paso de varias generaciones.

Si ponemos en claro que todo cambia y hay que adaptarse, también creo importante entrar al tema de las sociedades y buscar algunas fórmulas para que se alargue la vida de esos convenios pero, más importante, que al haber conflictos o divergencias no se termine con la fuente de empleo y riqueza por un pleito.

Las sociedades son, en sentido estricto una empresa familiar, nada más que aquí entran en juego dos o más familias de los socios y su diferente perspectiva e intereses.

Tienen mayor posibilidad de éxito, por lo menos dentro de una generación, las

sociedades donde sus miembros se complementan entre sí, tienen una comunicación amplia y constante, buscan llegar a un objetivo claro y aceptado en conjunto y se respetan mutuamente. También cuando la percepción de lo que hace cada socio por el(los) otro(s) socio(s) está de acuerdo con lo planteado originalmente. Esto último es clave, ya que si un socio trabaja 15 horas diarias para hacer crecer el negocio, pero los demás socios lo perciben como poco útil o beneficioso ("está todo el tiempo en la empresa pero sólo calentando su silla y no toma decisiones o no actúa correctamente") entonces no sirve ese esfuerzo y es el germen de futuras broncas.

Otro factor clave en las sociedades de todo tipo, desde matrimoniales hasta de beneficencia, es que los miembros de ese pacto sean derechos y manejen sus actos e ideas sin cortapisas, con total honestidad. Si un socio(a) entra con la idea de tomar ventaja de la debilidad del otro desde un principio, imagínese cómo va a acabar esto. Por eso debe haber comunicación y sinceridad en todo momento. Cuánta gente se guarda lo que tiene dentro por temor a "ofender" al socio y, como olla *express*, explota en el peor de los momentos con consecuencias fatales.

También es común, tanto en las sociedades como en las herencias, que las personas se peleen por "cosas y no por casas", es decir, por asuntos menores dejando a un lado lo verdaderamente importante.

¿No han oído decir cómo tal o cual socio se quedó con un dinero que no le correspondía, o se tomó un día o más de vacaciones de las previstas? Son pequeñas fricciones que se van acumulando.

## EL EMPRESARIO

La trama de esta obra se complica notablemente al entrar los cónyuges, hermanos y otros parientes e hijos en la sociedad. Como cada socio se siente dueño, muchas veces se les hace fácil invitar a trabajar a su familia, pensando (erróneamente, por supuesto) que a los demás socios no les va a importar. Lo que conlleva es una acción recíproca de igual magnitud pero a la inversa y se forma una olla de grillos dentro de la empresa con dos o más bandos de parientes y entenados de cada socio. Y para acabarla de amolar, como están las cosas de la crisis, pues ya no alcanza el pastel para todos y, al tratar de hacer limpieza y quitar gastos superfluos, ¿cuál pariente o compadre sale primero? Es cuento de nunca acabar.

Perdón si a algunos de mis lectores ya metidos en sociedades que funcionan les meto la duda.

Les sugiero mecanismos no perfectos pero sí útiles para prevenir o poner en orden las cosas con respecto a la duración de las sociedades entre familiares a través del tiempo. Así como propugno porque las empresas familiares puedan durar para siempre, mediante mecanismos y estructuras que tomen en cuenta la unión de la familia con los intereses del negocio, en el caso de las sociedades hay factores e imponderables muy fuertes para asegurar su permanencia. Y, por cierto, ¿en qué acaban las sociedades? A mi juicio la inmensa mayoría terminan así:

- a) La compra de un socio a los otros socios.
- b) La disolución de la sociedad y por consiguiente el cierre de ésta.
- c) Muy en menor grado, hasta ahora, por la pulverización de las acciones a través de una oferta pública en bolsa de valores.
- d) La fusión de la empresa al ser adquirida por otra más grande.
- e) Y, en muy raros casos, la supervivencia



de la sociedad por medio de los herederos de los socios fundadores.

En este último caso cabe definir si existe un socio mayoritario principal que es el que domina la operación y/o dirección del negocio y que mantiene a raya a los socios minoritarios por medio de dividendos preferenciales, o algunas prebendas. Pero sigue en pie el refrán: "El que parte y reparte...", así que si los minoritarios están satisfechos con su situación y no se meten en el negocio, pues paz para todos.

Hay múltiples argucias legales para forzar la compra o disminución porcentual de cada socio en una compañía y poca defensa real existe, salvo un pacto moral pero, siendo más prácticos, existe la necesidad que tiene cada socio del otro para que funcione el negocio y que la labor conjunta sea mucho mayor que la que tuviera cada socio si actúa solo.

Lo que hay que evitar es un pleito que, además de mermarles recursos y energías productivas a los socios, el que

gane se quede sólo con las cenizas de lo que otrora fuera un boyante negocio.

Vamos a dar alguna que otra idea para este complicado proceso de que una sociedad resulte en un negocio a largo plazo (repito, no para siempre, como serían algunas empresas familiares modernas). Estas son:

1. Aclare sus objetivos y metas personales y del negocio **antes de asociarse**.
2. Asegure que su socio potencial es lo que busca, sobre todo en cuanto a honestidad, confianza y respeto y obviamente si hay complementariedad y compatibilidad de caracteres.
3. Prepare, con ayuda de gente imparcial y especializada, un convenio prenupcial **antes** de firmar escrituras y meter recursos. Esto es vital y lo trato extensivamente en mi libro: *La empresa familiar*.
4. Si ya está asociado, haga un

convenio posnupcial con sus socios y revíselo cada dos o tres años.

5. Tenga comunicación directa, sincera y respetuosa siempre. Trate de no quedarse con rencores y asegure que no habrá malentendidos

pequeños que después exploten.

6. Arregle y defina claramente la conveniencia y política de entrada de familiares al negocio, así como el tema de la sucesión.

7. Tengan una misión común, objetivos logrables y políticas escritas en cuanto a compensación, funciones de los socios y ejecutivos clave, endeudamiento, crecimiento, posición accionaria, inversiones y, claro está, acerca del reparto en porcentaje, montos y

ahora y no cuando estén metidos en ellos.

Y, finalmente, sean realistas en cuanto a tiempos, factores externos e internos y tengan preparados planes de contingencia en cuanto a conflictos, compraventa de acciones entre socios y que el ambiente sea propicio para cuidar el negocio... y la amistad.

Sinceramente, deseo a los lectores que están en sociedad con otros que se pongan a reflexionar, le pasen a sus socios estos artículos y pongan en claro todo lo relacionado con su empresa y sus deseos comunicándose correctamente para bien de todos. ✍

**T**ienen mayor éxito las sociedades donde sus miembros se complementan entre sí

tiempos de dividendos. Si necesitan a un asesor externo búsquelo desde



**LA REVISTA OFICIAL DE LOS PROFESIONALES DE MULTI-NIVEL**

La primera y única revista en México –y totalmente en español– que se dedica 100% a la Industria de Multi-Nivel. Con visión nacional, pero clara tendencia internacional. Con artículos de fondo sobre los temas de mayor importancia para crear y mantener sus organizaciones millonarias funcionando. Entrevistas llenas de vitalidad y utilidad con los líderes actuales de MLM. Tips y técnicas para llevar a cabo este negocio de la mejor manera. Sistemas para invitar y patrocinar efectivamente. Monitoreo de lo que pasa en esta industria en México y en el Mundo. En fin, lo que hay que saber para desarrollar el Sistema de Multi-Nivel, está aquí.

**12 MESES: SOLO N\$239**

**SUSCRIBASE YA: TEL. 662-0572**