
MANUAL: PACTO DE SOCIAS

V edición_ Kit de herramientas



2024

FUNDACIÓN ECONOMISTAS SIN FRONTERAS

Índice

Introducción	2
1. ¿Qué es un pacto de socias?	4
A. Primeros pasos o salud mental del proyecto	4
B. Cláusulas que no deberían faltar	5
2. Glosario - cláusulas:	5
A. Fórmulas para la toma de decisiones	6
B. Cláusula de liquidación preferente	6
C. Dividendos	7
D. Consolidación (Vesting)	7
E. Derecho de arrastre (Drag Along)	9
F. Derecho de acompañamiento (Tag Along)	9
G. Derecho a la información	10
H. Confidencialidad	10
I. Exclusividad:	11
J. Obligación de no competencia (Non compete) y permanencia	11
K. Separación y exclusión de socias	11
L. Disolución de la entidad.	11
3. Modelo de pacto de socias	12

Introducción

El objetivo de crear un documento como lo es el PACTO DE SOCIAS es doble. En primer lugar, debatir intereses y poder alinearlos entre las personas socias de la iniciativa emprendedora. Una forma de hacerlo es completar el siguiente cuadro de forma individual y posteriormente ponerlo en común. En segundo lugar, SIEMPRE, dejar todo por escrito para saber qué haremos cuando haya que tomar ciertas decisiones. Será nuestro libro de instrucciones, al menos para la relación entre socios y el gobierno de la empresa. Es mejor crear este tipo de documentos cuando las relaciones fluyen y están bien ☺ .

En esa negociación puede haber momentos tensos e incluso momentos de ruptura. Dependiendo de nuestros intereses, es preferible romper antes de que pase nada que después de que pase todo.

Suele darse el caso de los emprendedores/as fundadores/as que no hacen el pacto de socias porque “ya nos entendemos nosotros”, “seguro que nos ponemos de acuerdo cuando llegue el momento”, dos frases que rara vez auguran éxito.

La negociación del pacto pone sobre la mesa muchas cuestiones que deben estar claras desde el principio, muchas de ellas pueden generar grandísimos problemas en el futuro y que, la experiencia (juicios incluidos) de otros, hacen que hoy lo pongamos en un pacto. Si tenéis miedo de comentar algo con vuestros/as socios/as, mal asunto, si algún socio/a se enfada por comentar algo importante, mal asunto, si algún socio/a quiere irse porque no estáis de acuerdo en algo importante, alegraros mucho de haberlo hecho antes y no cuando hubieses tenido el problemón encima.

Por último, en toda negociación hay intereses: visibles, medio visibles y ocultos. Debéis conocerlos todos y, a partir de ahí, actuar en consecuencia como creáis conveniente. Es importante saber que existen muchísimas ocasiones en las que hay malentendidos y también desconocimiento. Puede haber algún socio/a que plantee una cláusula que esté claro que no es beneficiosa y que, al comentarla, lo entienda perfectamente. Es bastante normal que alguien plantee una cláusula porque la ha visto por ahí... o le han dicho que... pero sin un fundamento de utilidad, ni siquiera de quién es el beneficiario/a. Otras veces

ocurre al revés, que alguien plantea una cláusula y las personas fundadoras la rechazan de plano porque no la entienden o les parece muy agresiva. En ese caso, después de una explicación todo se entiende mejor.

Cabe destacar que este documento está basado en la sesión: [\[Píldora formativa\] El pacto de socias: herramienta para la salud mental de la empresa](#) realizada por Nuria Escarpa, psicóloga, consultora, emprendedora y cofundadora de varios proyectos, como [3 Letras Pan](#).

Por último, tened en cuenta que la creación de este documento se basa en el principio de la autonomía de la voluntad, con el cual, las partes pueden acordar todo lo que estimen oportuno, siempre y cuando no sea contrario a la ley. Siempre debe estar firmado por todas las partes integrantes de la iniciativa emprendedora.

Desde EsF recomendamos que es importante abordar la negociación/debate con tranquilidad, con buenos ojos, con espíritu constructivo, mente abierta y flexibilidad.

Por lo tanto, en este documento se tratará de explicar de una forma sencilla los puntos relevantes para comentar o poner en común en el pacto de socias.

En Economistas sin Fronteras (EsF), nuestro objetivo principal es contribuir a generar cambios que permitan alcanzar unas estructuras económicas y sociales justas y solidarias, basadas en los derechos humanos. Apostamos por un modelo de desarrollo que, además de garantizar el disfrute pleno de los derechos humanos, promueva la sostenibilidad de la vida.

Buscamos una economía basada en la solidaridad que no destruya la naturaleza, que cuide. Una economía que sirva para la transformación social. EsF posee más de 15 años de experiencia en el ámbito de asesoramiento, información, orientación y formación a proyectos para que sean sostenibles a nivel económico, social y ambiental basándose en los valores de la Economía Social y Solidaria. Acompañando desde fases iniciales de puesta en marcha a fases más avanzadas de consolidación y reconversión.

1. ¿Qué es un pacto de socias?

El pacto de socias es un documento privado que las personas socias de cualquier entidad o iniciativa emprendedora (a lo largo del documento las llamaremos de forma indistinta) firman para regular determinadas situaciones que, por sus características, no se contemplan en los Estatutos de la sociedad.

Es importante, que la realización del documento sea antes de crear la iniciativa. Es decir, durante el proceso de gestación, luego, en el momento de constituirla legalmente, ya está todo escrito y acordado.

Recomendación: siempre es mejor dejar todo por escrito, las palabras se las lleva el viento.

A. Primeros pasos o salud mental del proyecto

¿Qué es esto de la salud mental de la empresa? Tal como os decíamos líneas atrás es necesario conocer dónde estamos paradas cada una de las personas socias del proyecto y saber que estamos todas en el mismo barco. Por lo tanto, os volvemos a recomendar repasar la **FICHA DE PACTO DE SOCIAS** y posteriormente ponerla en común. También, os aconsejamos poner sobre la mesa otros debates para trabajar todas juntas:

- **¿Qué valores y criterios queremos para nuestro proyecto?** Es decir, qué queremos comunicar, qué nos representa. Cómo queremos que nos vean.
- **¿Cuál será nuestra forma de comunicación interna?** Para que no haya ruidos sería interesante pensar una metodología y medios por el cual comunicarnos, como así establecer horarios y criterios de urgentes e importantes. Qué tipos de reuniones queremos, cada cuánto queremos esas reuniones, que temas se abordarán, tiempos, duración...
- **Reajuste continuo:** cada cuánto vamos a revisar documentación o mismo el pacto de socias. Es necesario saber que medir y cómo medir para no perder el horizonte, ni los objetivos del proyecto.
- **Aunar expectativas:** darnos tiempo a pensar nuestras expectativas y las del colectivo para posteriormente ponerlas en común y saber dónde estamos “estamos en el mismo barco”.

B. Cláusulas que no deberían faltar

- Descripción del perfil de socias: en esta cláusula, es importante describir el tiempo de dedicación personal al proyecto por cada una de las personas socias, así como aquellas funciones y tareas a las cuales cada socio/a se compromete puede evitar serios malentendidos.
- Retribución de socias: se propone que desde el inicio se acuerden cuáles serán las variables que afectan al sueldo de cada una de las personas socias, es decir consensuar. Por ejemplo: hay un mínimo, existirá un bonus, un adicional por cuidados, se incluirá algún beneficio no monetario, etc. A su vez, al inicio puede que suceda que no haya ingresos suficientes...Entonces, qué decisiones se tomarán, cómo se resolverá. Por lo tanto, estos procesos y acuerdos deberán quedar por escrito. Ejemplo, si hay prioridad de cobro, si se adeuda en qué plazos se deberá pagar, etc. Es importante que esta cláusula se diseñe al inicio, ya que con la llegada de nuevas personas socias las cosas estén claras, como así que entre las personas socias fundadoras haya comodidad y que todas puedan llegar a fin de mes de forma holgada. Entonces, ser conscientes que hay que poner salarios razonables, suficientes y reales para las personas integrantes de la iniciativa. También, se puede hacer revisiones periódicas del salario que pueden quedar asentadas aquí y esas actualizaciones pueden llevar criterios como, por ejemplo: aumento del IPC, de la cesta básica, necesidad de cuidados, antigüedad, entre otros; siempre que haya un consenso entre las partes. Por último, apuntar qué pasa si hay beneficios ¿Qué se hacen con los mismos? Se reparten, se reinvierten, se contrata a alguien, etc. Por lo tanto, como veis esta cláusula es clave para que todas las personas socias tengan claridad de sus ingresos y puedan estar cómodas desarrollando sus funciones.

2. Glosario - cláusulas:

En este apartado compartimos algunos conceptos interesantes para que pongáis en común al momento de la redacción de vuestro Pacto de socias:



A. Fórmulas para la toma de decisiones

En el momento de comenzar a pensar en este pacto de socias es en función de cómo tengamos repartida la propiedad de la iniciativa emprendedora, cómo tomamos las decisiones, es decir, cuántos/as tienen que estar a favor o en contra para tomar esas decisiones... Por lo tanto, pensar en formas cómo:

- Por consenso: es un proceso de decisión que busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también persigue el objetivo de resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria.
- Por mayoría: La regla de la mayoría establece que para tomar una decisión en un grupo debe adoptarse la opción que cuente con el apoyo de una mayoría de los miembros.
- Derecho a veto: personas que, por cumplir cierto rol, tienen derecho a oponerse a ciertas decisiones que se hayan tomado.

Estos son solo algunos. Lo importante, es comenzar a poner en común cómo nos lo imaginamos y en qué temas usaremos una u otra fórmula de toma de decisiones.

B. Cláusula de liquidación preferente

Las cláusulas de liquidación preferente regulan la cantidad económica que percibirá el inversor titular de dichas participaciones preferentes en caso de que ocurra un evento de liquidez. Es decir, esto tiene que haberse decidido anteriormente, si todas las personas socias ponen lo mismo o hay una de ellas que pone un porcentaje superior.

También, puede darse el caso de que haya diferentes cláusulas de liquidación preferente, regular el orden en que se debe pagar a cada una de las personas socias o titulares de las diferentes participaciones. Ya que puede darse la situación de que haya diferentes participaciones preferentes que se deban liquidar una vez ocurrido un evento de liquidez, dependiendo de cuándo las hayan adquirido, por ejemplo.

Conviene tener en cuenta que, aunque en las cláusulas de liquidación preferente se suele pactar un retorno mínimo garantizado, este dependerá necesariamente de la cantidad económica que se obtenga con el evento de liquidez.

Aun cuando estas cláusulas pretenden que la persona inversora o las personas socias recupere como mínimo la inversión que haya/n realizado, esto dependerá del valor que tenga la entidad en el momento en que se produzca el evento de liquidez.

¿Cuándo puede darse?

- Venta de la sociedad
- Fusión con otra sociedad
- Absorción por otra sociedad
- Compraventa de activos y pasivos
- Salida del inversor
- Reparto de dividendos
- Quiebra o disolución de la sociedad

C. Dividendos

Rara vez hay dividendos en fases iniciales de las iniciativas emprendedoras, lo normal es que haya pérdidas que haya que cubrir con ampliaciones de capital para seguir creciendo lo más rápido posible hasta, eso sí, llegar a poder dar beneficios.

A pesar de todo, puede darse el caso de llegar a beneficios, es más, sería un objetivo 😊 y en el pacto de socias hay que regular cuántos se reparten, quién lo decide, cómo se decide etc. Puede ser que, por norma, se repartan X% o que cada vez deba aprobarse en consejo, o que algún socio tenga preferencia/prioridad para cobrarlos. También, se puede generar un porcentaje de reinversión o ampliación de capital. Por lo tanto, hay que tener clara cuál es la estrategia a corto, mediano y largo plazo.

D. Consolidación (Vesting)

¿Qué ocurre cuando uno de los socios fundadores tiene que abandonar la empresa?
Pongámonos en la situación que una de las personas socias se desea retirar y es porque: existe mal ambiente, incumplimiento, etc. o imaginemos que es por algo de fuerza mayor, aunque haya buen ambiente: no llegan ingresos y hay que llevar un sueldo a casa, tiene que buscarse trabajo por cuenta ajena, sucede algún imprevisto familiar, enfermedad, etc.

Por lo tanto, se genera el escenario que la persona socia se marcha y se lleva su porcentaje de propiedad de la entidad, por ejemplo: un 30%. No va a trabajar más y el resto sí, pero con el porcentaje de propiedad que tengan. Es decir, **trabajarán el 100% teniendo sólo el 70%**. La persona socia saliente se beneficiará, de algún modo, del trabajo del resto. Esto, sea con buen ambiente o con malo, es un problema, ponerse a negociar si se recompran las participaciones en esa situación siempre es un problema mayúsculo.

Por otra parte, lo normal que te dirá un inversor si buscáis capital es que, antes de seguir hablando de inversión, vayáis a recuperar el porcentaje que os falta de la entidad. Ese porcentaje vendrá muy bien para poder contratar a gente con talento que complementa al equipo y hacer el “option pool” ¹.

Todo esto puede solucionarse, o casi, de antemano, **con la cláusula de “vesting”**, algo que podemos traducir como: **consolidación de las participaciones**. Imaginemos que en el pacto de socias ponemos que todas las personas fundadoras, a pesar de que el reparto de porcentaje que hayamos hecho sea el que sea, se irán ganando, irán consolidando sus participaciones al cabo del tiempo. El horizonte temporal suele ser de 2 o 3 años. Podemos hacerlo mensual, trimestral, semestral o como mejor nos parezca. Podemos empezar con el 10% consolidado desde el principio y el 90% restante conforme pase el tiempo determinado y sigamos comprometidos con la empresa. En el caso de una socia con el 30% de las participaciones, tendrá su 10%, es decir, un 3%, desde el principio, aunque se marche, sea como sea, eso es suyo. Después, el resto del porcentaje se lo irá ganando, por ejemplo, semestralmente, durante los próximos 3 años. Ese 27% restante se irá consolidando cada 6 meses a razón de 4,5% cada periodo hasta llegar al 30% total. Por tanto, si se marcha antes de que se cumpla el siguiente periodo, no se consolida el siguiente tramo de participaciones. De ahí que sea importante ponerlos amplios.

Recordemos, que, en España, suele establecerse que si existe la figura de una persona socia sea propietaria legal de la totalidad de las participaciones y, si llega el momento de irse antes de cumplir todo el periodo, estará obligado a vender a valor nominal o al valor que quede prefijado, el resto de las participaciones que no hubiese consolidado. Estará obligado a venderlas a la empresa como autocartera o al resto de los socios, a prorrata o como se determine en el documento.

¹ El option pool hace referencia, simplemente, a una reserva de participaciones sociales cuyo destino es su entrega a empleados o colaboradores, normalmente mediante stock options.



Suele ser una cláusula que si existiesen personas inversoras debería establecerse en la creación de la empresa, cuando sólo están las personas fundadoras. Es una cláusula muy recomendable y que soluciona muchos problemas.

E. Derecho de arrastre (Drag Along)

Imaginaros que llega una oferta de compra por la iniciativa emprendedora, la oferta es por el 100% y esa oferta es buena para todas las personas socias pero que una socia comenta que el dinero que le corresponde es muy poco, que quiere más. Bueno, llegadas a este punto, sólo con imaginaros la situación seguramente empezáis a tener una incomodidad. La realidad es que no tenéis forma de obligar a vender sus participaciones a una persona socia, es su propiedad... o ¿sí? Aquí es donde entra en juego la cláusula de **“Drag along” o cláusula de arrastre**.

Esta cláusula asegura que todas las personas socias estarán obligados a vender si se cumplen determinadas condiciones. Cuidado porque es una cláusula peligrosa y puede que tengáis que vender la entidad, aunque no queráis, revisadla con mucho cuidado cuando os toque. Ojo porque aquí entran en juego las “preferencias de liquidación”, según el caso, pueden vender y quedaros sin nada. Tened en cuenta la diferencia entre los poderes políticos y los poderes económicos, vuestro porcentaje de propiedad de la entidad quizá no signifique lo mismo.

Las condiciones pueden ser tan sencillas como un número de votos a favor, sea el porcentaje que sea, mayoría o no, por consenso (recordad cuál será la forma de tomas de decisiones) pero en todo caso sin que se requiera el 100%. Esas condiciones pueden ser que, la cifra de la oferta sea un múltiplo superior a la valoración de la entidad o puede ser una cifra concreta a partir de la cual, cualquier persona socia socio puede ejecutar la cláusula y obligar a vender a todas las demás, etc.

F. Derecho de acompañamiento (Tag Along)

En los proyectos puede suceder que una de las personas socias, quiera irse del negocio y encuentre una persona compradora por ejemplo por el porcentaje que tiene la persona socia que quiere retirarse.

Puede ser que esa persona socia que quiere retirarse del proyecto, sea muy importante porque lleva un área en particular o una línea de servicio. Por lo que su ida, cambia al proyecto en su totalidad. Y al darse este cambio, el nuevo/a socio/a podría tomar decisiones que no estén alineadas con la entidad.

Entonces, puede pasar que tu o vosotras/os no podáis comprar la parte correspondiente de la persona que se va. Por lo que se da una situación compleja en el proyecto.

Por lo tanto, en el pacto de socias, podéis poner una cláusula una cláusula por la que todo socio tiene derecho, ante una oferta parcial de compra de participaciones, es decir, ante la oferta de un % menor del 100%, a sumarse a dicha venta en igualdad de condiciones. Esto resulta en que, ese socio que tiene el 30%, ya no puede vender el total e irse, todos podéis sumaros en las mismas condiciones y vender el 30% de las participaciones que tengáis cada uno. En consecuencia, todos podéis recibir un retorno por vuestras participaciones. Esto sirve para varias cosas, por ejemplo, para evitar que un socio venda, se lleve el dinero, se marche y se sume una persona socia que no comparta las líneas, valores u objetivos de la iniciativa.

Lo interesante de esta cláusula, es que todas habréis podido recibir algo y, quizá, esto evite que esta persona socia intente la operación en primer lugar de vender a una tercera, fuera del proyecto.

G. Derecho a la información

Estando en el marco de entidades de Economía Social y Solidaria, entendemos que todas las personas socias, tendrían igual derecho al acceso a la información.

Igualmente, se podría hacer una cláusula en la cual se determine tipo de información por tipo de socio/a que exista en el proyecto o mismo acordar que información se traslada a la comunidad y/o personas trabajadoras.

H. Confidencialidad

Esta cláusula, trata de garantizar que, mientras esté vigente el acuerdo e incluso cuando el mismo termine, no pueda divulgarse determinada información sobre la iniciativa. A estos efectos, es necesario determinar qué información es confidencial dentro del proyecto.

I. Exclusividad:

Es una cláusula, obliga a las personas socias a dedicarse profesionalmente a la empresa a tiempo completo y en exclusiva. Este grado de implicación se entiende que mejoraría al mejor desarrollo de la empresa.

J. Obligación de no competencia (Non compete) y permanencia

Está cláusula permite que las personas socias sepan que, al irse de la entidad, no se podrán dedicar a un proyecto similar en tantos años (se define). Como así, es lógico limitar que pueda irse o colaborar con la competencia nada más salir de la empresa. Normalmente se suele poner un periodo de 2 o 3 años. (no penséis que esto se pone sólo para los grandes ejecutivos, sin duda en vuestro proyecto y vuestro sector, el cambio de una persona clave hace el mismo daño que ese súper ejecutivo en su campo).

K. Separación y exclusión de socias

Las socias tienen derecho a separarse cuando no estén conformes con determinados acuerdos sociales que alteren las condiciones básicas que motivaron su ingreso en la misma.

También, puede darse el uso de algún instrumento jurídico que pueda ordenar la salida de una o más personas socias de la entidad, cuando sucedan ciertas causas o eventos que no estén alineados con los principios, valores u objetivos del proyecto y que justifiquen esta acción.

L. Disolución de la entidad.

Las personas socias, pueden acordar el proceso entre las personas socias y seguir los pasos según la Ley. A su vez, se puede acordar que en los casos de disolución se podría realizar una valoración de los activos de la sociedad, y se procedería a una división en proporción a lo aportado y posterior liquidación.



3. Modelo de pacto de socias

A través de este enlace se comparte un modelo (plantilla) de pacto de socias cedido por colaboración de [3 letras Pan.](#) (**ENLACE WORD- PLANTILLA**)

