

CUANDO LOS SOCIOS DEJAN DE QUERER LO MISMO

Cómo gobernar el desacuerdo antes de que bloquee la startup

Hipólito & Candomeque

Version 1.0 / 2026-09-12

paraiso.tech

SOBRE ESTA EDICION

Cuando los socios dejan de querer lo mismo

Cómo gobernar el desacuerdo antes de que bloquee la startup

Version 1.0 / 2026-09-12

Edicion: born-digital / politica: new-work

La version web conserva la presentacion, la lectura integra y el contexto relacional de la obra.

Esta edicion PDF esta preparada para conservarse, citarse y circular sin perder los enlaces de retorno.

RUTAS PRINCIPALES

paraíso.tech/minilibros/cuando-los-socios-dejan-de-querer-lo-mismo

paraíso.tech/minilibros/cuando-los-socios-dejan-de-querer-lo-mismo/leer

paraíso.tech/descargas/cuando-los-socios-dejan-de-querer-lo-mismo

CITA

Hipólito & Candomeque (2026). Cuando los socios dejan de querer lo mismo. Cómo gobernar el desacuerdo antes de que bloquee la startup. Paraíso, Colección Startups 05, edición portátil enlazada v1.0.

Cuando los socios dejan de querer lo mismo

Cómo gobernar el desacuerdo antes de que bloquee la startup

Hipólito & Candomeque

Paraíso · Colección Startups · 05 · Edición portátil v1.0 · 2026

Umbral · El problema no empieza cuando los socios discuten

Dos personas pueden fundar una empresa queriendo exactamente lo mismo y dejar de quererlo dos años después.

No porque una de ellas haya cambiado para peor.

Porque la empresa ha cambiado.

Al principio quizá las dos querían demostrar que el producto funcionaba.

Después una quiere levantar capital y crecer deprisa, mientras la otra prefiere preservar control y rentabilidad.

Una quiere vender a un comprador estratégico.

La otra cree que todavía queda una década de construcción.

Una continúa trabajando doce horas al día dentro de la compañía.

La otra conserva el mismo porcentaje, pero ha reducido su implicación.

Una acepta dilución a cambio de acelerar.

La otra no quiere perder una posición de bloqueo.

Una entiende que hace falta un CEO externo.

La otra siente que profesionalizar equivale a expulsar a los fundadores de la empresa que crearon.

Una quiere reinvertir.

La otra necesita liquidez.

Una está dispuesta a asumir un riesgo personal mayor.

La otra ya no.

Nada de eso es extraño.

Lo extraño sería esperar que una relación empresarial pudiera atravesar años de crecimiento, capital, contratación, presión, cambios de mercado y diferencias personales manteniendo intacta la misma configuración de intereses.

El problema, por tanto, no empieza cuando los socios discuten.

Empieza cuando la empresa solo sabe funcionar mientras no exista un desacuerdo relevante.

Ese diseño puede aguantar mucho tiempo.

Hasta que deja de hacerlo.

La arquitectura de Startups Barcelona de PRO 380 describe una trayectoria especialmente clara:

fundación -> gobierno -> desacuerdo -> bloqueo -> riesgo externo.

La secuencia aparece en escenas distintas porque el conflicto raramente nace completo.

Primero hay acuerdos informales.

Después aparecen decisiones que ya no caben en una conversación.

Entra capital.

Cambian funciones.

Se separan propiedad y trabajo.

Aumenta la información que unos tienen y otros no.

Surgen materias en las que un socio puede impedir avanzar sin disponer de una alternativa aceptada.

Y, si nada absorbe esa diferencia, la tensión deja de ser una discusión entre personas y se convierte en una propiedad de la empresa.

Este libro trabaja ese momento.

No pretende enseñar a litigar un conflicto societario ni sustituye el análisis jurídico de estatutos, pactos, acuerdos, contratos, deberes de administradores o derechos de socios.

Su pregunta es anterior:

¿Cómo debe estar organizada una startup para poder sobrevivir a que sus socios dejen de querer exactamente lo mismo?

La tesis central es simple:

Un buen gobierno no elimina el desacuerdo. Hace posible decidir, revisar y salir sin que cada diferencia obligue a poner en riesgo la continuidad de la empresa.

1 · El acuerdo inicial no es una garantía de acuerdo futuro

En una empresa temprana, muchas relaciones funcionan porque la distancia entre las personas es pequeña.

Los fundadores hablan constantemente.

Saben qué ocurrió ayer.

Entienden por qué se tomó una decisión.

Comparten información que nunca llegó a formalizarse.

Se reparten funciones sin describirlas.

Resuelven gastos, contrataciones o cambios de producto con mensajes rápidos.

Incluso pueden repartirse la propiedad con una frase que parece razonable:

"vamos al cincuenta por ciento porque esto lo hemos empezado juntos".

Ese acuerdo puede ser justo.

Lo que no puede hacer es anticipar por sí solo todas las diferencias futuras.

La empresa añade variables

A medida que crece, el vínculo entre socios deja de ser una relación simple entre dos personas.

Aparecen al menos seis planos:

1. Propiedad. Quién tiene qué porcentaje y qué derechos económicos o políticos acompañan esa posición.
2. Trabajo. Quién dedica tiempo, asume funciones y produce valor operativo hoy.
3. Autoridad. Quién puede decidir sobre qué y con qué límites.

4. Información. Quién conoce qué, cuándo lo conoce y qué puede verificar.
5. Riesgo. Quién está expuesto a qué consecuencias económicas, profesionales o personales.
6. Liquidez. Quién necesita convertir valor teórico en dinero y cuándo.

Al principio esas seis dimensiones pueden coincidir bastante.

Dos fundadores poseen, trabajan, deciden, conocen, arriesgan y esperan juntos.

Después pueden separarse.

Y cuando se separan, el acuerdo que parecía describir una relación deja de describirla.

La pregunta útil

En lugar de preguntar si los socios "se llevan bien", conviene preguntar:

¿Qué diferencias puede absorber la estructura actual sin que una de las partes tenga que rendirse o bloquear a la otra?

La pregunta cambia el problema.

No busca personalidad compatible.

Busca capacidad de gobierno.

2 · Propiedad, trabajo y autoridad no son la misma cosa

Una de las fuentes más frecuentes de conflicto es tratar como equivalentes tres posiciones distintas.

Ser socio.

Trabajar en la empresa.

Dirigir la empresa.

Durante los primeros meses pueden concentrarse en las mismas personas.

Después no necesariamente.

Ser socio

La propiedad expresa una participación en el capital y los derechos que el orden jurídico, los estatutos y los acuerdos aplicables atribuyen a esa posición.

No significa por sí sola que el socio deba ocupar una función ejecutiva concreta.

Trabajar en la empresa

El trabajo describe una contribución operativa actual.

Puede cambiar.

Una persona puede reducir dedicación, cambiar de rol, dejar de trabajar o ser sustituida en una función sin que su posición de socio desaparezca automáticamente.

Dirigir

La dirección exige autoridad para decidir dentro de un ámbito.

Un fundador puede conservar una participación relevante y dejar de ser la persona adecuada para dirigir una fase determinada.

O puede seguir siendo esencial y descubrir que la estructura le atribuye responsabilidad sin capacidad real para decidir.

El error de mezclar las tres capas

Imagina dos fundadores al 50 %.

Uno dirige producto y tecnología.

El otro dirigía ventas, pero deja la gestión diaria para iniciar otro proyecto.

La propiedad no cambia.

El trabajo sí.

La información empieza a ser asimétrica.

La percepción de riesgo también.

El fundador que continúa dentro puede sentir que produce casi todo el valor nuevo.

El que ha salido puede sentir que el valor acumulado hasta ese momento también le pertenece y que no debe perder su posición por haber cambiado de vida.

Ambas percepciones pueden contener parte de verdad.

El conflicto se vuelve destructivo cuando la empresa no dispone de mecanismos para distinguir:

- * valor ya creado;
- * contribución futura;
- * autoridad operativa;
- * derechos políticos;
- * incentivos de permanencia;
- * y salida económica.

No es un problema moral.

Es un problema de diseño de posiciones.

3 · Un pacto no sirve para adivinar el futuro: sirve para gobernarlo

Existe una forma pobre de entender un pacto entre socios: imaginarlo como un documento que debe prever todas las peleas futuras.

Ningún documento puede hacerlo.

Una empresa cambia demasiado.

Lo útil es otra cosa.

El pacto, los estatutos, los órganos de gobierno y los contratos relacionados pueden formar un sistema que responda a preguntas estables aunque cambien los problemas concretos.

Por ejemplo:

- * ¿qué decisiones requieren mayoría ordinaria?;
- * ¿qué decisiones necesitan una mayoría reforzada?;
- * ¿qué materias permiten un veto y por qué?;
- * ¿qué información tiene derecho a recibir cada parte?;
- * ¿cómo se nombra o cesa a quienes administran?;
- * ¿qué ocurre si un fundador deja de trabajar?;
- * ¿qué sucede si alguien quiere vender?;
- * ¿qué pasa si nadie puede desbloquear una decisión?;
- * ¿cómo se determina el precio cuando una salida no tiene mercado?;
- * ¿qué mecanismos permiten acompañar o arrastrar una venta?;
- * ¿qué obligaciones sobreviven después de la salida?;
- * ¿qué foro o secuencia se utiliza antes de escalar una controversia?;
- * ¿qué decisiones no pueden quedar paralizadas mientras el conflicto se resuelve?

La función del sistema no es impedir diferencias.

Es hacerlas procesables.

Gobierno como capacidad de atravesar desacuerdo

En La forma empresarial, el gobierno no aparece como una capa ornamental encima de la operación. Es una función necesaria para decidir, legitimar, reparar y sostener continuidad cuando existen tensiones incompatibles con una simple coordinación espontánea.

La startup temprana puede posponer parte de esa formalización porque el campo es pequeño.

Pero el crecimiento aumenta la probabilidad de que una decisión afecte a intereses distintos.

Cuando eso ocurre, el gobierno deja de ser burocracia.

Se convierte en infraestructura de continuidad.

4 · La simetría del 50/50 puede ser justa y seguir siendo frágil

Hay algo intuitivamente atractivo en repartir una empresa por mitades.

Dos fundadores.

Mismo riesgo inicial.

Misma apuesta.

Mitad para cada uno.

La dificultad no está en la justicia del reparto.

Está en su capacidad para decidir cuando no existe acuerdo.

Simetría económica no significa mecanismo de cierre

Un 50/50 puede funcionar durante años si los fundadores comparten criterio o si han construido procedimientos de decisión suficientes.

Pero cuando una materia exige acuerdo de ambos y los dos mantienen posiciones incompatibles, la estructura puede dejar de producir una decisión.

El problema no es que haya dos votos.

Es que no exista una operación posterior.

¿Qué ocurre después del "no"?

¿Se mantiene el estado anterior?

¿Puede decidir un órgano distinto?

¿Existe una mayoría externa?

¿Hay mediación?

¿Puede una de las partes comprar a la otra?

¿Se abre una venta de la compañía?

¿Se activa algún mecanismo de separación?

¿Hay materias que no deberían poder bloquearse de la misma manera?

Sin respuesta, la igualdad puede convertirse en inmovilidad.

El bloqueo no siempre parece bloqueo

A veces nadie dice "bloqueo".

La empresa simplemente tarda.

No aprueba presupuesto.

No contrata.

No levanta la ronda.

No acepta una oferta.

No cierra una filial.

No sustituye a un directivo.

No modifica incentivos.

No firma una operación estratégica.

El conflicto se manifiesta como lentitud.

Pero la lentitud puede ser una forma de decisión: conservar por defecto la situación anterior.

Eso también distribuye poder.

5 · El poder real no cabe en el porcentaje

Una startup puede describir su gobierno mediante porcentajes y ocultar casi todo lo importante.

El 60 % parece controlar al 40 %.

Puede ser cierto en algunas materias.

No en todas.

El poder empresarial puede estar distribuido mediante:

- * mayorías reforzadas;
- * materias reservadas;
- * derechos de veto;
- * nombramientos de administradores;
- * quóruns;
- * derechos de información;
- * control de cuentas bancarias;
- * firma contractual;
- * control técnico;
- * acceso a datos;
- * relación con clientes;
- * dependencia de personas clave;
- * propiedad intelectual;
- * capacidad para aportar capital adicional;
- * o simple imposibilidad práctica de sustituir a una persona.

Por eso conviene distinguir poder formal y poder operativo.

El fundador indispensable puede tener poder sin votos

Si toda la arquitectura técnica depende de una persona, esa persona dispone de poder operativo aunque tenga una participación minoritaria.

El inversor minoritario puede tener poder sobre decisiones concretas

Un inversor puede poseer una parte limitada del capital y disponer de protección sobre determinadas materias que considera esenciales para preservar su inversión.

El socio mayoritario puede tener límites reales

Una mayoría puede no poder ejecutar ciertos cambios sin consentimiento adicional, sin cumplir procedimientos o sin disponer de la información y capacidad necesarias.

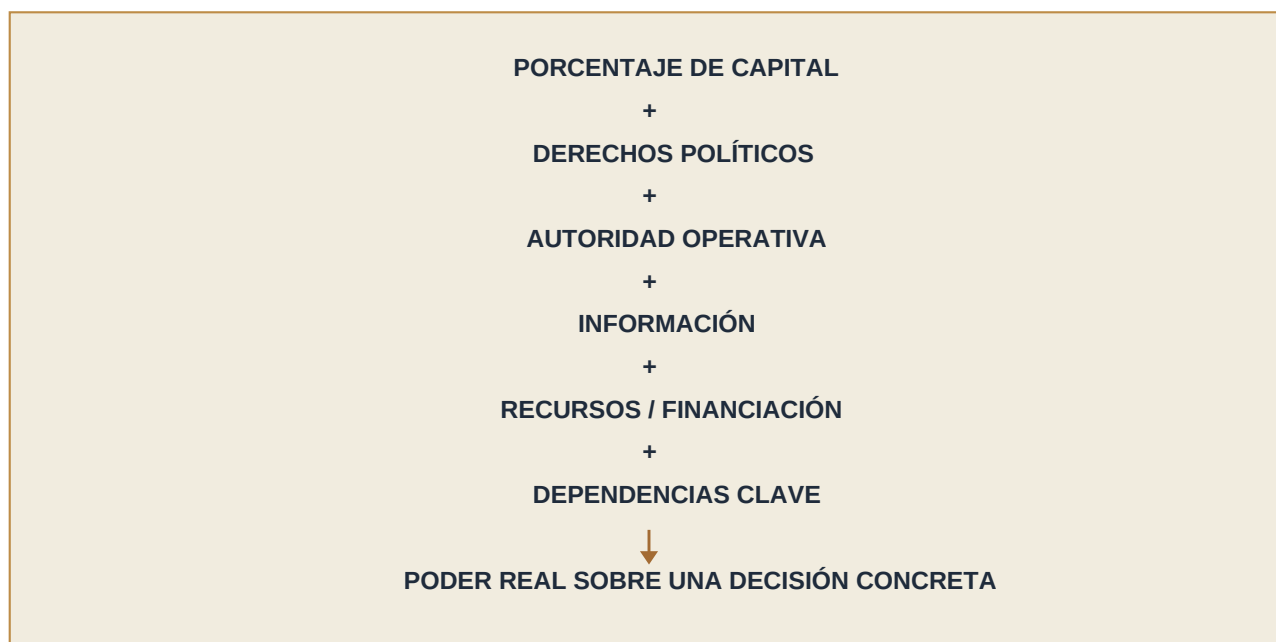
La pregunta útil no es:

"¿quién manda?"

Es:

¿Quién puede producir, impedir, retrasar o condicionar cada decisión relevante?

Mapa 01 · El poder no es una sola variable



6 · Cuando entra un inversor, no entra solo dinero

Una ronda puede modificar la empresa de maneras que no se ven en el saldo bancario.

Entra una nueva parte con:

- * un horizonte temporal;
- * una tesis de crecimiento;
- * expectativas de información;
- * derechos económicos;
- * derechos políticos;
- * criterios sobre futuras rondas;

- * necesidades de liquidez;

- * y, a menudo, una idea distinta sobre qué significa crear valor.

Eso no es un defecto del capital.

Es parte de la operación.

El segundo volumen de esta colección, Antes de levantar una ronda, parte de una idea precisamente relacionada: no todo dinero sirve para el mismo problema y cada fuente de capital introduce condiciones, expectativas y compromisos distintos.

Después de la ronda, esas condiciones pasan a formar parte del gobierno.

Las materias reservadas tienen una función

Determinar que determinadas decisiones necesitan un consentimiento especial puede proteger a una minoría frente a cambios que alteren materialmente su posición.

El problema aparece cuando la lista crece hasta convertir cualquier decisión relevante en una negociación extraordinaria.

Una protección puede transformarse en cuello de botella.

La cuestión no es si existen vetos.

Es:

- * qué riesgo protege cada uno;

- * qué nivel de decisión justifica esa protección;

- * cuánto tiempo puede permanecer una materia sin resolverse;

- * qué ocurre si el veto se utiliza repetidamente;

- * y si la empresa conserva capacidad para operar mientras las partes discrepan.

El reporting también distribuye poder

Quien recibe información tarde decide tarde.

Quien no puede verificar depende de la narración de otro.

Quien controla la preparación de datos puede seleccionar qué problema aparece primero.

Por eso un buen gobierno no se limita a contar votos.

Necesita una arquitectura de información suficiente para que las decisiones puedan ser responsables.

7 · El conflicto cambia cuando un fundador deja de contribuir igual

Una de las transiciones más difíciles ocurre cuando dos socios mantienen una propiedad parecida pero su contribución futura se separa.

Puede ocurrir porque uno deja la empresa.

Porque reduce dedicación.

Porque cambia de función.

Porque la organización ya no necesita el rol original.

Porque aparece un CEO externo.

Porque una incapacidad temporal se convierte en una situación prolongada.

Porque el mercado exige habilidades nuevas.

O porque, sencillamente, la relación se ha deteriorado.

Vesting no es castigo

Los mecanismos de consolidación progresiva de participaciones o derechos económicos suelen intentar conectar parte de la propiedad futura con permanencia o contribución durante un periodo.

No resuelven todos los problemas.

Pero introducen una pregunta necesaria:

¿Qué parte del valor se reconoce por haber empezado y qué parte depende de seguir construyendo?

La respuesta puede variar mucho.

Lo importante es que exista antes de que la salida convierta la negociación en una revisión retroactiva de toda la historia.

Good leaver / bad leaver no debería convertirse en juicio moral

Las categorías de salida pueden tener consecuencias distintas sobre participaciones, precio u otros derechos.

Su utilidad depende de definir con precisión situaciones y efectos.

Si se utilizan como etiquetas morales vagas, aumentan el conflicto.

Una persona puede dejar de trabajar por razones legítimas y seguir siendo socio.

Otra puede incumplir gravemente obligaciones.

Otra puede ser cesada sin causa imputable.

Otra puede querer salir porque la estrategia ha cambiado por completo.

Mezclar todas las salidas bajo un mismo lenguaje impide diseñar consecuencias proporcionadas.

Propiedad histórica y contribución futura

El problema no se resuelve declarando que "quien no trabaja no merece acciones".

Tampoco diciendo que "el porcentaje nunca cambia porque ya se ganó".

Es necesario distinguir:

- * valor creado antes;
- * riesgo asumido;
- * propiedad ya consolidada;
- * obligaciones futuras;
- * compensación por trabajo;
- * incentivos;
- * y continuidad de la empresa.

Solo entonces puede discutirse una solución concreta sin reescribir la relación completa desde el resentimiento.

8 · El desacuerdo se convierte en bloqueo cuando desaparece la operación siguiente

Dos socios pueden discrepar y seguir gobernando bien.

Uno propone expandirse a Alemania.

Otro considera que el producto todavía no está preparado.

Discuten.

Piden información.

Aplazan.

Prueban un piloto.

Vuelven a decidir.

No hay bloqueo.

El bloqueo aparece cuando la diferencia no tiene una secuencia capaz de producir movimiento.

Señales tempranas

- * decisiones recurrentemente aplazadas;
- * reuniones que repiten exactamente el mismo desacuerdo;
- * información retenida o discutida en lugar de utilizarse;
- * necesidad de unanimidad sobre materias cada vez más amplias;
- * aprobación presupuestaria imposible;
- * contratación de directivos convertida en disputa de poder;
- * uso de proveedores, bancos o empleados como mensajeros del conflicto;
- * decisiones operativas cuestionadas retroactivamente;
- * amenazas de salida sin mecanismo de salida real;
- * nuevas rondas imposibles porque nadie acepta la dilución o las condiciones;
- * ofertas de compra que no pueden evaluarse bajo criterios acordados;
- * administradores atrapados entre instrucciones incompatibles;
- * pérdida de personas clave por incertidumbre prolongada.

Ninguna señal aislada demuestra que exista una crisis irreversible.

La acumulación sí indica que la empresa está empezando a gastar capacidad en procesar una diferencia que su estructura no sabe cerrar.

De conflicto interpersonal a conflicto de forma

Al principio las partes suelen describir el problema mediante rasgos personales.

"No escucha".

"Quiere controlarlo todo".

"Ya no confío".

"Solo piensa en vender".

"No entiende el negocio".

Puede haber verdad en esas frases.

Pero una empresa necesita una lectura adicional.

¿Existe una decisión que nadie puede cerrar?

¿Falta información verificable?

¿Se ha separado propiedad y trabajo sin adaptación?

¿Hay derechos incompatibles con la fase actual?

¿Existe una necesidad de liquidez no reconocida?

¿La estrategia exige un riesgo que una parte ya no acepta?

¿No hay precio ni mecanismo para separar posiciones?

Cuando esas preguntas aparecen, tratar el conflicto únicamente como problema de carácter suele empeorarlo.

9 · Una arquitectura de desacuerdo necesita varias capas

No existe un mecanismo único que resuelva todos los conflictos entre socios.

Lo que funciona es una secuencia de capas.

Capa 1 · Información

Antes de discutir una decisión, las partes deben poder compartir una base suficiente de hechos.

Eso puede incluir:

- * caja y runway;
- * presupuesto;
- * cap table;
- * compromisos de deuda;
- * pipeline comercial;
- * concentración de clientes;
- * obligaciones laborales;
- * métricas de producto;
- * contratos relevantes;
- * escenarios de financiación;
- * valoración de alternativas;
- * riesgos identificados.

Sin una base común, cada posición puede convertirse en una narrativa cerrada.

Capa 2 · Ámbito de decisión

No todas las materias deben decidirse de la misma manera.

Conviene distinguir:

- * operación ordinaria;
- * decisiones estratégicas;
- * decisiones estructurales;
- * decisiones que afectan a derechos esenciales de una parte;
- * y decisiones de emergencia.

Si todo necesita consenso, la empresa no tiene dirección.

Si nada lo necesita, una mayoría puede vaciar de sentido determinadas protecciones.

Capa 3 · Escalada

Cuando el órgano o las personas responsables no cierran una decisión, ¿qué sucede?

Puede haber:

- * una segunda reunión con información adicional;
- * intervención de consejo;
- * una persona independiente;
- * mediación;
- * arbitraje si corresponde y está previsto;
- * valoración externa;
- * prueba temporal reversible;
- * o activación de una salida.

La clave es que exista una operación posterior al desacuerdo.

Capa 4 · Continuidad provisional

Mientras la diferencia se resuelve, la empresa tiene que seguir pagando, entregando, cumpliendo y protegiendo activos.

Por eso algunas decisiones necesitan reglas temporales.

El conflicto no debería tener capacidad automática para detener toda la organización.

Capa 5 · Separación

Hay desacuerdos que no deben resolverse obligando a una parte a permanecer indefinidamente.

El sistema necesita una salida posible.

La existencia de una salida no significa que deba utilizarse.

Significa que la relación no depende de una permanencia forzosa.

10 · Los mecanismos de salida resuelven problemas distintos

Cuando se habla de "cláusulas de salida" se mezclan instrumentos con funciones diferentes.

Conviene empezar por el problema.

Acompañamiento

Si una mayoría vende, una minoría puede necesitar la posibilidad de vender en condiciones equivalentes para no quedarse dentro de una configuración que nunca eligió.

Arrastre

Una oferta sobre el conjunto de la empresa puede fracasar si una minoría puede impedir cualquier venta. Determinados mecanismos permiten, bajo condiciones pactadas, que una venta suficientemente aprobada alcance al conjunto.

Preferencia o adquisición prioritaria

Las partes pueden querer controlar quién entra en la propiedad antes de permitir una transmisión a terceros.

Opciones de compra o venta

En ciertas situaciones puede ser útil que una parte tenga derecho a comprar o vender bajo condiciones definidas.

Mecanismos de deadlock

Cuando el bloqueo es estructural, pueden existir fórmulas que obliguen a las partes a mover la posición.

Algunas utilizan ofertas cruzadas.

Otras valoración independiente.

Otras procesos de venta ordenada.

Otras combinaciones de negociación, mediación y opción.

No hay una fórmula universalmente buena.

Un mecanismo que parece elegante en teoría puede ser injusto si una parte tiene mucha más liquidez que la otra.

Una cláusula de compra recíproca puede convertirse en una ventaja casi automática para quien puede financiar la adquisición.

Disolución

La terminación de la compañía es una posibilidad extrema, no un mecanismo de negociación ordinario.

Pero ignorar que algunas configuraciones pueden terminar tampoco ayuda.

La continuidad es valiosa cuando preserva una empresa viable.

No cuando obliga a mantener indefinidamente una estructura incapaz de decidir.

Para la instrumentación jurídica concreta, Hipólito & Candomeque mantiene el bloque de mecanismos para evitar bloqueos y ordenar la salida de socios.

11 · El precio puede ser el conflicto que nadie había visto

Muchas separaciones fracasan no porque las partes nieguen que alguien deba salir, sino porque no existe una forma aceptada de convertir una participación en dinero.

Una startup añade dificultad.

Puede no tener beneficios estables.

Puede depender de una ronda futura.

Puede haber emitido distintas clases o derechos.

Puede existir deuda convertible.

El valor puede estar concentrado en expectativas.

Puede haber una oferta externa que una parte considera excepcional y otra insuficiente.

Valor de empresa no es dinero disponible

Que una startup tenga una valoración de diez millones no significa que pueda pagar cinco millones al socio que posee la mitad.

La liquidez es una variable distinta.

Puede haber mucho valor teórico y muy poco efectivo disponible para una salida.

El momento altera la posición

Una venta forzada durante una crisis puede producir un precio muy distinto al de una operación ordenada.

Una ronda inminente puede cambiar expectativas.

Una pérdida de cliente puede reducir valor.

Una oferta estratégica puede aumentarlo.

Por eso los mecanismos de valoración deben pensarse junto a:

- * capacidad de pago;
- * calendario;
- * financiación de la compra;
- * descuentos o primas que correspondan;
- * derechos económicos existentes;
- * y consecuencias fiscales o contractuales que deban analizarse en cada caso.

No conviertas el método de valoración en una máquina de precisión ficticia

Una fórmula puede ordenar el proceso.

No elimina la incertidumbre.

En empresas jóvenes, el valor depende de hipótesis.

Un buen mecanismo reconoce esa incertidumbre y establece quién valora, con qué información, bajo qué fecha y qué sucede si existen divergencias.

12 · A veces el conflicto real es estratégico, no societario

Dos socios pueden discutir durante meses sobre gobierno cuando en realidad discrepan sobre el futuro de la empresa.

Uno quiere maximizar crecimiento.

Otro quiere alcanzar rentabilidad.

Uno quiere vender.

Otro quiere permanecer independiente.

Uno quiere convertirse en empresa de producto.

Otro cree que el servicio personalizado es la ventaja.

Uno acepta una nueva ronda con fuerte dilución.

Otro prefiere una empresa menor pero controlada.

No hay cláusula capaz de convertir automáticamente esas visiones en una sola.

Lo que sí puede hacer el gobierno es obligar a que la diferencia se vuelva explícita.

Una conversación estratégica necesita escenarios

En lugar de discutir preferencias abstractas, puede ser útil construir dos o tres configuraciones:

Escenario A · Crecimiento financiado. Capital nuevo, dilución, contratación, expansión y horizonte de salida mayor.

Escenario B · Crecimiento orgánico. Menor velocidad, control más concentrado, disciplina de caja y menor dependencia de rondas.

Escenario C · Venta o combinación. Proceso ordenado para explorar una operación estratégica.

Cada escenario debería mostrar:

- * capital necesario;
- * riesgos;
- * autoridad;
- * horizonte;
- * impacto sobre socios;
- * necesidades de talento;

- * obligaciones;
- * y condiciones de éxito o abandono.

El desacuerdo no desaparece.

Pero cambia de "yo quiero / tú quieres" a "esta configuración exige esto y produce estas consecuencias".

Eso mejora la posibilidad de decidir.

13 · Cuando el conflicto alcanza al equipo, ya no pertenece solo a los socios

Existe un momento en que la controversia deja de ser privada.

Los empleados empiezan a recibir instrucciones incompatibles.

Los directivos eligen bandos.

Los clientes perciben retrasos.

Los bancos piden confirmaciones.

Los proveedores no saben quién puede comprometer a la empresa.

Una ronda se detiene.

Una persona clave se marcha.

La información deja de circular.

La empresa empieza a tomar decisiones defensivas.

Ese es el paso de una escena de desacuerdo a una escena de continuidad y riesgo externo.

La organización no debería convertirse en el campo de batalla

Un principio básico consiste en preservar las operaciones necesarias mientras se procesa el conflicto.

Eso puede exigir:

- * aclarar poderes y firmas;
- * proteger accesos y documentación;
- * mantener pagos y obligaciones;
- * evitar destrucción o retención de información;

- * conservar decisiones operativas dentro de los ámbitos autorizados;
- * documentar acuerdos provisionales;
- * definir un canal único para determinadas comunicaciones;
- * impedir que clientes o empleados tengan que resolver la controversia entre socios.

El deber de continuidad no significa negar el conflicto

Intentar aparentar normalidad durante meses puede empeorar la situación.

La empresa necesita reconocer que existe una diferencia estructural y asignar una operación para resolverla.

Ocultarla no la elimina.

La desplaza hacia lugares menos gobernables.

14 · El conflicto puede diagnosticarse sin convertirlo en un test automático

No existe una puntuación universal que diga cuándo una relación societaria está "rota".

Pero sí pueden observarse variables.

Decisión

- * ¿hay materias relevantes bloqueadas?;
- * ¿cuánto tiempo llevan abiertas?;
- * ¿existe un órgano o mecanismo que pueda cerrarlas?;
- * ¿la empresa sigue pudiendo operar?

Información

- * ¿las partes trabajan sobre los mismos datos?;
- * ¿existen retrasos o retenciones recurrentes?;
- * ¿puede verificarse la información crítica?

Contribución

- * ¿siguen alineadas propiedad, trabajo y responsabilidad?;
- * ¿alguna parte ha cambiado sustancialmente su aportación?;
- * ¿los incentivos siguen describiendo la situación real?

Estrategia

- * ¿el desacuerdo es sobre medios o sobre fines?;
- * ¿existen escenarios comparables?;
- * ¿hay una decisión temporal reversible que permita aprender?

Liquidez

- * ¿alguna parte necesita salir?;
- * ¿existe una forma económicamente posible de hacerlo?;
- * ¿hay mercado, comprador, financiación o mecanismo de valoración?

Continuidad

- * ¿el equipo está absorbiendo el conflicto?;
- * ¿hay riesgo de salida de personas clave?;
- * ¿clientes, proveedores o financiadores están siendo afectados?

Estas preguntas no producen automáticamente una recomendación.

Sirven para localizar dónde se encuentra la tensión.

15 · Ocho errores que convierten una diferencia gestionable en una crisis

1. Esperar a que exista conflicto para hablar de salida

Cuando nadie quiere salir, es más fácil diseñar cómo podría hacerse.

2. Confundir veto con gobierno

Poder impedir una decisión no equivale a disponer de una forma mejor de decidir.

3. Tratar cualquier desacuerdo como falta de confianza

A veces falta información, criterio de valoración, autoridad o una regla de salida.

4. Dejar propiedad y contribución fusionadas para siempre

La empresa cambia. Las funciones también.

5. Diseñar mecanismos que solo una parte puede financiar

Una salida teóricamente recíproca puede ser materialmente unilateral.

6. Utilizar al equipo como fuente de legitimidad

Pedir a empleados que confirmen quién tiene razón destruye neutralidad operativa y aumenta el coste del conflicto.

7. Negociar sin saber qué decisión debe cerrarse

"Resolver nuestra relación" es demasiado amplio.

Puede ser necesario separar presupuesto, función ejecutiva, ronda, venta, precio o salida.

8. Creer que el contrato sustituye al gobierno vivo

Un documento puede establecer reglas.

La empresa sigue necesitando información, reuniones, decisiones, memoria y reparación.

16 · Una secuencia práctica antes de que el conflicto cierre el sistema

Cuando aparece una diferencia relevante, puede ser útil seguir una secuencia mínima.

Paso 1 · Nombrar la decisión

No "tenemos un problema de socios".

Sí:

"No podemos decidir si levantamos una ronda en las condiciones propuestas".

O:

"No existe acuerdo sobre quién debe ejercer la dirección ejecutiva".

O:

"Una parte quiere vender su posición y no existe comprador ni método de valoración aceptado".

Paso 2 · Separar posiciones de restricciones

¿Qué quiere cada parte?

¿Qué no puede aceptar?

¿Qué obligación jurídica, económica u operativa limita el espacio?

Paso 3 · Construir información común

¿Qué hechos son verificables?

¿Qué hipótesis siguen abiertas?

¿Qué escenarios dependen de supuestos?

Paso 4 · Identificar la regla actual

¿Qué dicen los estatutos, pactos, acuerdos, poderes y contratos relevantes?

¿Qué órgano puede decidir?

¿Qué mayorías o consentimientos se necesitan?

Paso 5 · Comprobar continuidad

¿Qué puede romperse mientras se decide?

¿Qué operación debe preservarse?

Paso 6 · Diseñar una primera salida reversible cuando exista

Una prueba temporal, un mandato limitado, una valoración independiente, una mediación o un escenario exploratorio pueden reducir incertidumbre antes de ejecutar una separación irreversible.

Paso 7 · Activar la salida estructural si la diferencia no puede componerse

No todos los conflictos deben terminar en reconciliación.

A veces la solución correcta consiste en separar posiciones sin destruir la empresa.

17 · Doce preguntas que conviene responder antes de necesitarlas

1. ¿Qué decisiones puede tomar la dirección sin volver a negociar entre socios?
2. ¿Qué materias merecen una protección reforzada y por qué?
3. ¿Qué ocurre después de un veto?
4. ¿Cómo recibe cada parte la información necesaria para decidir?
5. ¿Qué sucede si un fundador deja de trabajar en la empresa?
6. ¿Cómo se distingue propiedad consolidada, retribución e incentivo futuro?
7. ¿Qué ocurre si una parte quiere vender y la otra no?
8. ¿Puede una oferta por el conjunto ser bloqueada indefinidamente?
9. ¿Cómo se determina el valor cuando no existe mercado líquido?
10. ¿Qué mecanismo existe si una decisión esencial queda bloqueada?
11. ¿Cómo se preserva la operación mientras se resuelve el conflicto?
12. ¿Qué parte del sistema debería revisarse cuando entren nuevos inversores, cambien funciones o la empresa pase de fase?

Si estas preguntas solo pueden responderse mediante "ya hablaremos cuando llegue", el sistema contiene una dependencia oculta: necesita acuerdo futuro para resolver precisamente el momento en que puede dejar de existir acuerdo.

18 · Un mapa mínimo del desacuerdo gobernable



Ese mapa contiene una idea importante.

La salida no es el fracaso del gobierno.

Puede ser una de sus funciones.

Un sistema maduro no obliga a que todas las personas quieran lo mismo para siempre.

Permite que la empresa continúe incluso cuando una configuración humana que la hizo posible ya no puede sostenerse de la misma manera.

Coda · La empresa no debería depender de que nadie cambie de opinión

Una startup nace muchas veces de una coincidencia extraordinaria.

Dos o tres personas ven una oportunidad.

Aceptan riesgo.

Trabajan cerca.

Se entienden deprisa.

Esa proximidad es una ventaja.

No debería convertirse en la única infraestructura de gobierno.

Con el tiempo, los socios pueden cambiar de opinión.

Puede cambiar el mercado.

Puede cambiar la ambición.

Puede cambiar la situación personal.

Puede entrar capital.

Puede cambiar quién trabaja y quién no.

Puede aparecer una oferta de compra.

Puede llegar una crisis.

Una empresa capaz de atravesar esas diferencias no es una empresa sin conflicto.

Es una empresa que sabe qué hacer con él.

La forma más robusta no es la que garantiza unanimidad.

Es la que conserva decisión, información, reparación y salida cuando la unanimidad desaparece.

Por eso la pregunta final no es:

¿Estamos seguros de que nunca discutiremos?

Es:

¿Qué puede hacer la empresa cuando discutamos sobre algo que de verdad importa?

Si la respuesta existe antes del conflicto, el desacuerdo sigue siendo una diferencia.

Si no existe, puede convertirse en la forma entera de la empresa.

Puertas de continuación

- * Observatorio de startups · Paraíso
- * Startups, inversión y M&A · Hipólito & Candomeque
- * Gobierno societario para crecimiento y entrada de socios · H&C
- * Sistema de decisión y equilibrio de poder · H&C

- * Mecanismos para evitar bloqueos y ordenar la salida de socios · H&C
- * La forma empresarial · Paraíso
- * Escalar sin perder control · Colección Startups · 03
- * ¿Construir, aliarse o comprar? · Colección Startups · 04

CONTINUAR EN LA WEB

La obra continua fuera del PDF.

paraíso.tech/minilibros/cuando-los-socios-dejan-de-querer-lo-mismo

paraíso.tech/minilibros/cuando-los-socios-dejan-de-querer-lo-mismo/leer

paraíso.tech/descargas/cuando-los-socios-dejan-de-querer-lo-mismo

paraíso.tech/lo-que-viene/observatorio/startups

paraíso.tech/minilibros/construir-aliarse-o-comprar

paraíso.tech/minilibros/escalar-sin-perder-control

paraíso.tech/corpus/teoría-general-de-la-morfogenesis/la-forma-empresarial

hipolitocandomeque.com/ma

hipolitocandomeque.com/instrumentos-corporativo/gobierno-societario-crecimiento-socios

hipolitocandomeque.com/instrumentos-corporativo/sistema-decision-equilibrio-poder

hipolitocandomeque.com/instrumentos-corporativo/bloqueo-salida-socios

CITA RECOMENDADA

Hipólito & Candomeque (2026). Cuando los socios dejan de querer lo mismo. Cómo gobernar el desacuerdo antes de que bloquee la startup. Paraíso, Colección Startups 05, edición portátil enlazada v1.0.