

Prólogo por Erwin Andia

Co-fundador Capitaria

# CORTANDO EL QUEQUE

—  
Cómo dividir las acciones  
sin dividir a los socios



Matías Apparcel  
Manuel José Ossa  
Gastón Dussillant

Proyecto financiado por:

Creado por:



© Copia gratuita  
prohibida su reproducción

# CONTENIDOS

Dudas	Pág. 129-131	Prólogo	Pág. 5-10
Autores	Pág. 121-128	Introducción	Pág. 11-22
Agradecimientos	Pág. 177-120	Modelo de Asignación	Pág. 23-28
Resumen del Modelo	Pág. 105-166	Aportes de dinero o valorizables en dinero	Pág. 29-38
Caso Kineticmóvil	Pág. 97-104	Aportes no dinero	Pág. 39-54
Caso ForexChile	Pág. 81-96	Modelo de recuperación	Pág. 55-68
Asuntos Legales	Pág. 77-80	Cerrando el queque	Pág. 69-76

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción



© Cópia gratuita  
prohibida su reproducción

## **PRÓLOGO**

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción

Un tronco seguro con múltiples ramas que soportan miles de hojas puede ser derribado por un viento suave, si no cuenta con raíces profundas que se aferren a la tierra con fuerza y determinación. La potencia y firmeza de un árbol es determinada por la fuerza de sus raíces.

Una excelente e innovadora idea de negocio que solucione un problema a millones de personas puede ser derribada por una pequeña crisis, si no cuenta con un sólido equipo de fundadores que establezcan su relación en los principios de la confianza mutua y la sinergia funcional. La potencia y el impacto de un emprendimiento se determinan por la fuerza de sus fundadores y la forma en cómo estos se relacionan.

Un clásico emprendedor es aquel que pasa su tiempo pensando en la solución para un determinado problema, diseñando el producto, proyectando la demanda o buscando financiamiento. Enfocarse en lo anterior hace que, en muchos casos, descuide la raíz de su empresa al no prestar atención a la conformación de su equipo inicial, de los cofundadores, desde la perspectiva de su relación profesional, personal y contractual.

La relación profesional se refiere a la importancia de contar con un equipo de fundadores que tengan diferentes personalidades y habilidades, para dedicarse a diversas funciones y responsabilidades durante el emprendimiento. Los fundadores deben complementarse, cubriendo mutuamente sus debilidades y generando sinergias desde sus fortalezas. Todo emprendimiento normalmente requiere un administrador que sea muy bueno con los números; un comercial enérgico en su relación con las personas; un operativo estructurado y adherido a la norma y un tecnológico con mirada holística y global del negocio.

La relación personal resulta difícil en una organización en la que conviven muchas personalidades radicalmente opuestas, aunque complementarias. Como en muchos aspectos de la vida,

lo que finalmente disminuye el impacto de dichas diferencias son los valores esenciales y la visión de negocio que estos comparten. Es común que existan diferencias en un matrimonio, pero lo que los une de por vida son sus valores esenciales y su proyecto de vida en común. Sin esta mirada conjunta, un matrimonio tiene menores probabilidades de sostenerse en el largo plazo. Lo mismo ocurre con el «matrimonio» de fundadores.

La relación contractual es la que construye los cimientos sobre los cuales se inicia el proceso de formación de confianza mutua. Debe existir absoluta claridad y consentimiento por parte de todo el equipo de fundadores respecto de sus responsabilidades, aportes, incentivos, promesas y formas de resolución de conflictos futuros. Cuando los deberes y los derechos del equipo de cofundadores no están claros y formalizados en una estructura societaria transparente, la probabilidad de que se generen conflictos y desacuerdos durante los tiempos de crisis aumentará considerablemente. Todo emprendimiento debiera comenzar con un sólido set de reglas que formalice los derechos y responsabilidades de cada miembro del equipo.

Precisamente, esto último es lo que aborda de forma magistral «Cortando el Queque». Este libro presenta una metodología que permite la asignación justa de la propiedad de una empresa, dependiendo de las contribuciones reales y directas que los cofundadores realizan al emprendimiento desde sus inicios hasta las futuras etapas siguientes.

«Cortando el Queque» se propone explicarte lo que los libros sobre emprendimiento no te explican: cómo repartirse la torta entre los socios de la forma más justa y equitativa posible, para evitar roces entre los fundadores con el objetivo de cimentar una relación societaria sólida, perdurable y exitosa en el tiempo.

La temática que este libro plantea es sin duda un enorme



aporte al desarrollo y perfeccionamiento del microsistema de emprendimiento en Chile y América Latina. Busca hacerse cargo de un tema poco explorado y que representa un pilar fundamental para el éxito de todo emprendimiento: cómo relacionarse con los socios en el tiempo.

Este libro está orientado a emprendedores que se encuentran formando su primer equipo y a cofundadores o emprendedores que están buscando formalizar las relaciones dentro de un equipo ya existente. Pero también es una obra valiosa para mentores, inversionistas y abogados que se inician en el ecosistema emprendedor y que quieren saber más de su lógica y funcionamiento.

¿Tienes una idea de negocio, pero no avanzas porque no sabes cómo formar tu primer equipo de fundadores? Encuentra a personas con habilidades diferentes y que puedan suplir tus principales flaquezas. Asegúrate de que estas personas compartan tus valores esenciales y de que sientan pasión por esa visión común. Luego, busca consensuar los intereses de los fundadores en el tiempo aplicando la metodología «Cortando el Queque» y, para terminar, formaliza lo acordado con una estructura legal sólida. Si todo esto está bien hecho, estarás formando raíces robustas que te permitirán sostener el árbol cuando se avencinen vientos de crisis, los que de seguro llegarán.

Erwin Andia

Socio Fundador Capitaria (Ex-ForexChile)

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción



## **INTRODUCCIÓN**

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción

## El desafío que todo emprendedor debe resolver

Si estás emprendiendo o participando de un *startup* en etapas tempranas (1), hay algo que compartes con todos los emprendedores del mundo: estás intentando llevar una idea de producto o servicio al mercado que, ojalá, genere valor y resuelva un problema o necesidad de una persona o empresa que será tu cliente. Para seguir adelante deberás invertir recursos escasos, tiempo y dinero son los más evidentes, los que siempre tienen un uso alternativo. Porque mientras más ambiciosa sea la idea que estás intentando hacer realidad, más recursos necesitarás, pero ¿cómo conseguirlos?

Algunas cosas se pueden conseguir gratis —o casi—, como usar un local de Starbucks a modo de oficina o el consejo de tu profesor de universidad. Sin embargo, la mayoría de los recursos tienen un uso alternativo y habrá que pagar por ellos para obtenerlos. La manera más directa de adquirirlos es a cambio de dinero, aunque si eres como la mayoría de los emprendedores no tendrás acceso a capital ilimitado. Puedes postular a concursos o a fondos del Gobierno, o incluso conseguir un poco de financiamiento de FFF (2), pero las fuentes «gratuitas» se agotan rápidamente y probablemente tu idea necesitará más inversión. ¿Cómo seguir adelante? Sal al mercado lo más rápido posible, ofrece tu producto o servicio y consigue clientes. Esta salida al mercado te permitirá probar si existe o no demanda por tu producto; mejorar lo que ofreces con un *feedback* real y financiar el crecimiento y los nuevos desarrollos de tu empresa. Esto es clave y te urgimos a que

---

1. Por emprendimiento en etapas tempranas, nos referimos cuando el producto o servicio que se ofrece aún no se comercializa ni se ofrece en el mercado.

2. Friends, Family and Fools (amigos, familia e “inocentes”).

lo persigas a toda costa. ¡El negocio de cualquier empresa es vender! Con las ventas obtendrás dinero y también te será más fácil levantar capital en caso de que lo necesites, ya que has probado que tu concepto funciona.

Seguramente conoces las alternativas de financiamiento que tienes, las que muchas veces son complementarias:

- Atraer socios, quienes invertirán recursos que ellos controlan a cambio de acciones de tu emprendimiento. Estos recursos por los cuales tú cedes acciones suelen identificarse con dinero, pero bien pueden ser tiempo, conocimiento, experiencia, contactos o una suma de todos los anteriores.
- Conseguir inversionistas de capital, quienes invertirán dinero a cambio de una participación en la empresa. Esta inversión la podrás usar para conseguir los recursos necesarios para comenzar tu negocio.

Ambas opciones tienen sus costos y beneficios. Mucho se ha escrito sobre los desafíos de levantar capital de riesgo en Chile, pero muy poco sobre los desafíos de tener socios y de mantenerlos en el tiempo. Este último desafío es sumamente importante y es una de las principales razones de fracaso de todo emprendimiento en etapa temprana.

Con «Cortando el Queque» queremos ayudarte a entender la importancia de elegir y tener buenos socios, además de ofrecerte una herramienta para que no solo aumentes tus posibilidades de éxito, sino también para que mantengas a tus socios como personas de confianza con los que puedas seguir trabajando durante muchos años.

## Qué significa invertir en un emprendimiento riesgoso

Antes de que sigas leyendo «Cortando el Queque», queremos asegurarnos de que estamos en la misma «página» sobre algunos conceptos clave respecto a qué significa invertir en un emprendimiento riesgoso:

1. Tú, como emprendedor, eres el primer inversionista en tu idea. Antes de convencer a cualquiera, debes convencerte a ti mismo de que vale la pena invertir parte de tus recursos a cambio de nada más que la **promesa de retornos futuros** (3) .
2. Reconocer que cualquier persona o institución que invierta sus propios recursos en ti y tu idea es, automáticamente, un inversionista y que lo hace a cambio de una promesa de retornos futuros.
3. Si la motivación de dicho inversionista se debe, en parte o completamente, a la promesa de un retorno económico en el futuro, te exigirá un porcentaje de las acciones de la empresa y por consiguiente un porcentaje de sus flujos futuros.
4. Finalmente, recuerda que un emprendimiento es **riesgoso**, por lo que existe una posibilidad importante de que esa promesa de retornos futuros nunca se cumpla y que los inversionistas —fundadores incluidos— se queden sin nada.

---

3. Este retorno puede ser dinero, autorrealización, ayudar a los demás, o la razón que sea.

## Cortando el Queque

Te presentamos «Cortando el Queque» como un modelo justo para definir la división de las acciones y facilitar la relación entre los socios. ¿Por qué es tan relevante definir estos temas con un modelo justo? Básicamente, por dos razones: la primera son los beneficios de tener socios, pues sin estos la mayoría de las grandes oportunidades no podrían hacerse realidad; la segunda es que, como en toda relación humana, pueden surgir —y de hecho, surgen— conflictos entre los socios, por lo que es fundamental encontrar una manera de prevenirlos y, en caso de que sea necesario, resolverlos de manera justa aplicando un set de reglas claras, simples y transparentes para salvaguardar la continuidad de tu proyecto, lo que seguramente será una solución donde todas las partes ganarán.

### El Queque y sus pedazos: ¿A qué le llamamos «queque»?

Denominamos «queque» al total de acciones o derechos sociales que componen la «propiedad» de una empresa; es el total accionario. Por otra parte, llamaremos «pedazos» a las unidades ficticias de medida en que se divide este «queque» o total accionario. Esto permite a los emprendedores ir asignándose porciones imaginarias de la empresa en el tiempo, a medida que este transcurra y considerando los aportes que cada uno realizó.

Una compañía utiliza estos pedazos cuando no puede pagar en dinero los aportes que realiza uno de sus fundadores o empleados, y lo reemplaza por porciones de participación social o «pedazos del queque».



## Beneficios de tener socios

El principal beneficio de tener socios que inviertan en tu emprendimiento es que te permitirá acceder a recursos por los que habrías tenido que pagar o, en muchos casos, simplemente no habrías podido conseguir. Con estos recursos podrás hacer realidad la promesa de retornos futuros que mencionamos anteriormente. Si bien ahora tendrás que dividir esos posibles retornos entre más personas —si realmente elegiste a la gente correcta, humana y profesionalmente hablando— estos socios aportarán los recursos realmente críticos que tu proyecto necesita. Además, si la relación y los incentivos que se definieron son transparentes y justos, aumentará la probabilidad de cumplir esa promesa.

Como habrás notado son varias las condiciones necesarias para lograr el éxito. Por tanto, no discutiremos siquiera si la idea de negocios es buena; si el mercado objetivo es lo suficientemente grande; ni qué tan avanzada está la competencia o si tienen las ventajas competitivas necesarias. No trataremos estos puntos porque primero abordaremos el pilar fundamental de un emprendimiento: el equipo. Primero, preocúpate de que tus socios tengan las cualidades humanas y profesionales necesarias para enfrentar exitosamente el desafío que tienen por delante.

## Desafíos de tener socios

Tener socios no es tan simple. Algunos autores e inversionistas muestran que el 65% de los *startup* de alto potencial fracasan debido a problemas o desavenencias en el equipo fundador (4) . El futuro es incierto, las condiciones que afectan a un

---

4. Noam Wasserman. (2012). *The Founder's Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup*. Estados Unidos: Princeton University Press.

emprendimiento cambian y las promesas no siempre se pueden o quieren cumplir. Algunas veces, los cambios afectan a toda la economía (como una crisis financiera) o al sector específico de tu idea (un competidor lanza un producto muy similar), afectando la promesa de retornos futuros, lo cual naturalmente perjudicará la motivación de los socios.

Otras veces, los cambios involucran a las personas: la aparición de obligaciones familiares, enfermedades, el surgimiento de viajes u de otras oportunidades de negocio, etcétera. Todo esto podría poner en entredicho el compromiso de invertir recursos —tiempo, dinero y otros—, lo cual a su vez afectará la probabilidad y la velocidad con que se cumplirá la promesa de retornos futuros. El emprendedor nunca estará seguro de los cambios que puedan venir, ni del efecto que estos tendrán en su motivación o en la de sus socios, implicando que alguno deserte; entonces, ¿cómo puede asegurarse de ser justo con los demás socios y, a la vez, que estos sean justos con él? Y ya que nunca se puede estar seguro de que las condiciones se mantendrán y del cumplimiento de la promesa de inversión de recursos, tanto de su parte como de la de sus socios, ¿cómo dividir la promesa de flujos futuros (las acciones) entre ellos de manera justa?

Las consecuencias de los desafíos que estas preguntas plantean pueden ser gravitantes cuando no se encuentra una manera justa de abordarlas. Los resultados pueden ser nefastos para el emprendimiento y la decisión de asociarse puede resultar más costosa que beneficiosa. En el mejor de los casos, algunos socios seguirán adelante y conseguirán el éxito con otro *startup*. En casos menos afortunados, los conflictos entre socios pueden resultar fatales y ser, como lo mencionamos anteriormente, una de las razones más frecuentes de fracaso en etapas tempranas. En ambos casos, los costos de estos conflictos se mantienen en el tiempo y devienen en quiebres de confianza irreparables y en la pérdida de oportunidades para todos los involucrados.

## Una solución justa: «Cortando el Queque»

El modelo «Cortando el Queque» nace para sentar bases sólidas en el equipo y en el emprendimiento mismo. Este modelo se presentará en dos partes: en la primera se definirá la división de acciones o pedazos del queque, mientras en la segunda parte definiremos las relaciones entre los socios.

### *Parte 1: División de acciones*

La división de acciones según el modelo «Cortando el Queque» debe poseer estas características para garantizar que el resultado sea justo para todos los socios:

1. **Objetiva:** basada en la valorización objetiva de los aportes de cada socio.
2. **Relativa:** se determina en relación al valor de los aportes de unos socios en relación a otros.
3. **Dinámica:** la participación va cambiando en el tiempo, según los aportes relativos que realice cada socio.
4. **Finita:** la división dinámica de acciones en el tiempo finaliza una vez que la empresa es capaz de pagar por todos los recursos que utiliza.

### *Parte 2: Relaciones entre los socios*

Aun cuando el modelo «Cortando el Queque» ayuda a definir una división justa de las acciones, no puede prevenir todos los problemas que puedan surgir entre los socios. A final de cuentas, nada reemplaza una buena comunicación, expectativas alineadas, mucha honestidad y transparencia. Si se cumple lo anterior, incluso cuando surjan problemas, lo más probable es que las dificultades puedan resolverse y no signifique un quiebre entre los socios. Hay que tener en cuenta que no siempre es posible resolver las diferencias y habrá casos en donde uno de los socios tendrá que abandonar la empresa. Por otro lado, hay situaciones que están fuera del control de los socios, tales

como responsabilidades familiares inesperadas, accidentes o enfermedades que pueden determinar la salida de alguno de ellos.

Más adelante presentaremos los cuatro escenarios posibles de salida de un socio según el modelo «Cortando el Queque». Estos escenarios afectarán la valorización de los aportes del socio fundador. Las cuatro razones por las que un miembro del *startup* puede abandonar la empresa se agrupan en:

1. Despido con justa causa legal
2. Despido injustificado
3. Auto-despido o renuncia indirecta
4. Renuncia voluntaria

## ¡Sigue adelante!

Te invitamos a hacer las cosas bien desde un comienzo, invierte un poco más de tiempo en esta etapa fundamental al momento de emprender y enfócate en dos cosas: la elección del equipo y la definición de las reglas del juego entre los socios.

Lo que hagas en este punto definirá el futuro de lo que construirás después. Vendrán lluvias, vientos y crisis, pero si edificas sobre roca, podrás soportarlo. En cambio, cuando construyes sobre arena, corres el riesgo de que todo se venga abajo.

Nuestra motivación al escribir «Cortando el Queque» es la de entregarte una herramienta para que puedas sentar tu startup sobre bases sólidas y puedas generar un impacto positivo en Chile – o tu país - y en el mundo. Con tu empresa podrás crear empleos de calidad, pagar impuestos y mejorar la calidad de vida de miles de personas.

Si tienes preguntas, comentarios o un caso que contarnos, por favor no dudes en ponerte en contacto con nosotros. A

medida que vayas leyendo verás que hacemos referencia a la «App Cortando el Queque». Se trata de una aplicación web que podrás encontrar en el sitio [www.cortandoelqueque.cl](http://www.cortandoelqueque.cl) que te ayudará a aplicar este modelo exitosamente. Ahora dale, disfruta el libro, implementa nuestra metodología y saca adelante tu idea de negocio.

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción



## MODELO DE ASIGNACIÓN

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción



Este modelo consiste en un conjunto de cálculos básicos que definen el número de pedazos (o acciones de la empresa) a recibir a cambio de los aportes que realizan los socios en el tiempo. Para este cálculo nos basaremos, en primer lugar, en el justo valor de mercado de dichos aportes y, en segundo lugar, en un multiplicador para los aportes en dinero y no-dinero.

Para calcular el modelo de asignación de acciones debemos convertir los aportes individuales de cada socio en pedazos del queque. Esta porción de la compañía se calcula de manera continua con la siguiente fórmula:

$$\text{Porción Individual (\%)} = \frac{\text{Pedazos Individuales}}{\text{Total de pedazos de todos los participantes}}$$

Los aportes considerados «no-dinero» incluyen: tiempo, relaciones (que se convierten eventualmente en clientes, proveedores, empleados o inversionistas, equipamiento, insumos y recurso (como espacio de oficina, por ejemplo). Los aportes en dinero consisten principalmente en gastos no reembolsados y, por supuesto, en el dinero en efectivo aportado directamente al proyecto.

Esta fórmula asegura que la asignación de acciones o utilidad sea equitativa, a pesar de los cambios que pueda enfrentar la compañía a lo largo del tiempo. El tiempo pasa, los fundadores le dedican toda o media jornada a administrar la empresa; hay empleados que entran y otros que salen; se generan ventas y el negocio opera, por lo que el número de pedazos asignados a cada socio sufre un cambio continuo.

Es normal que, en un principio, te sientas incómodo con

la naturaleza dinámica del modelo, pero una vez que hayas entendido cómo funciona verás la importancia de su dinamismo y la capacidad que tiene para asegurar que los incentivos y el reparto del «queque» sean justos. En nuestra experiencia, la preocupación por establecer cuánto me corresponde realmente de la empresa llega una vez que aparecen los problemas o, por el contrario, cuando llega la hora feliz de repartir utilidades o preparar la entrada de un inversionista. Hemos conocido a cientos de empresarios y emprendedores que han tenido inconvenientes de esta naturaleza y, generalmente, los que más valoran la flexibilidad que otorga este modelo son los más experimentados.

Para escribir este libro, entrevistamos a varios fundadores de *startups* chilenos exitosos, todos con fracasos de por medio. Estas historias nos han permitido enriquecer el modelo a fin de conseguir un mayor impacto para ti y tu empresa. Te prometemos que si usas este modelo correctamente, siempre obtendrás lo que mereces como fundador. Quizás no obtendrás lo que deseas, pero con seguridad lo que mereces.

El componente dinámico del modelo captura la volatilidad inherente a todo emprendimiento, mientras que la división de acciones estándar es fija y se basa en el supuesto equivocado de que el aporte futuro de los fundadores puede conocerse o predecirse. En cualquier circunstancia, un modelo dinámico de división de acciones será más justo que un modelo inalterable de división de acciones. Asimismo, permitirá mantener los incentivos alineados entre los socios a lo largo del tiempo sin importar los cambios que la idea inicial del negocio tenga con los años.

## Cálculos

Para convertir tus aportes individuales y los de cada miembro

del equipo en «pedazos del queque», simplemente multiplica el valor de mercado neto del aporte de cada uno; es decir, lo que pagaría el mercado por estos recursos (menos los pagos o reembolsos que les haga la empresa) por el multiplicador de dinero o no-dinero según corresponda.

El sentido de restar al aporte los pagos que haga la empresa, reside en que reduce la cantidad de riesgo que tú estás asumiendo. Si le pagas a un socio-empleado un sueldo equivalente al 100% del valor justo de mercado (esto es, si recibe lo que ganaría si trabajara como empleado a tiempo completo en una empresa representativa), no deberías entregarle además acciones, ya que habrás eliminado todo su riesgo.

Es posible que miembros del equipo estén en desacuerdo respecto del justo valor de mercado, sin embargo, este es menos subjetivo que la valorización de una empresa realizada únicamente en eventos futuros y en una visión y objetivos que podrían ir cambiando a lo largo del tiempo.

## Multiplicadores

Los multiplicadores asignan un premio al riesgo de los aportes efectuados: para los aportes no-dinero, el premio por riesgo es el doble de lo aportado (2x) y para los aportes en dinero, es cuatro veces lo aportado (4x).

Cubriremos este asunto detalladamente en el capítulo 4 sobre el modelo de recuperación. Lo mencionamos acá, porque debes considerar que los multiplicadores efectivamente actúan como un programa de retención de talento y recursos para la compañía, y como uno de terminación o despido para los empleados.

## Resumen

- Un «pedazo» del queque es una unidad de medida ficticia que permite a los emprendedores asignar un porcentaje del queque (o porcentaje de acciones en una empresa) en valores observables, en vez de estimaciones o supuestos respecto del futuro. Los pedazos reflejan lo que el mercado (u otra empresa representativa) le habría pagado por dicho aporte.
- Un multiplicador refleja el riesgo de no recibir pago alguno en compensación. Una compañía utiliza estos pedazos cuando no puede pagar en dinero los aportes que realiza unos de sus fundadores o empleados.
- Hay dos pasos para asignar acciones en tu negocio.

- a. Primero, convierte todos los aportes realizados en pedazos:

Pedazos = (Justo valor de mercado del aporte “dinero” o “no-dinero” (menos) los pagos que haya recibido el aportante) (por) Multiplicador dinero o no-dinero según corresponda.

- b. Luego, se aplica esta fórmula que calcula el aporte de un individuo relativo a los demás aportantes:

$$\text{Porción Individuo } i(\%) = \frac{\text{Pedazos Individuo } i}{\text{Suma de pedazos de todos los participantes}}$$

El modelo es dinámico, por lo que se ajusta continuamente, es decir, día a día y semana a semana para asegurar que cada uno tenga lo que se merece en todo momento, reflejando lo que cada uno haya aportado en una ocasión particular.



**APORTES EN DINERO O  
VALORIZABLES EN DINERO**

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción

Un aporte en dinero es una contribución de capital que consume o utiliza los fondos del individuo aportante, normalmente en forma de gasto no reembolsado o como transferencia de fondos desde la cuenta de la compañía. Un aporte en dinero también puede ser el aporte de un bien raíz valorizado en un monto determinado. Como por ejemplo, el aporte de la oficina donde se encuentra la empresa: este espacio podría arrendarse a otra empresa o persona, pero el socio la «cede» a la empresa como un aporte valorizable en dinero. La fórmula para determinar los pedazos de queque que le corresponderían en este caso es el siguiente:

$$\text{Pedazos} = \frac{\text{Justo valor de mercado del aporte en dinero (por)}}{\text{Multiplicador dinero (4x)}}$$

Si el aporte es dinero en efectivo, entonces el justo valor de mercado es simplemente igual a la suma desembolsada. Si el dinero no ha sido gastado y se mantiene en la cuenta del emprendedor, entonces no está en riesgo, por lo que no se le asignan pedazos a dicho aportante.

## El pozo

Fundadores, amigos, familiares e inversionistas ángeles pueden contribuir con dinero en efectivo a la cuenta de ahorros de la empresa, la que llamaremos «pozo».

El pozo es un fondo que puede ser utilizado para pagar sueldos y realizar cualquier tipo de pago. Los administradores pueden usar este dinero para lo que sea necesario, sujeto a las restricciones impuestas por los aportantes. Por ejemplo, puedes pagar el sueldo de un trabajador de la empresa o el arriendo mensual de la oficina.

Como veremos más adelante, el dinero depositado en el pozo no recibe pedazos cuando se deposita; solo cuando se gasta. Recuerda, los pedazos representan un «riesgo» para el emprendimiento. Si el dinero está en una cuenta de ahorro no está realmente en riesgo, porque los administradores podrían simplemente devolver el dinero al inversionista que lo transfirió. Solo está realmente en riesgo cuando ya fue gastado o comprometido de alguna otra forma. Por ejemplo, tu arrendador puede exigir que le hagas un depósito en garantía. Si lo haces, entonces el dinero sale del pozo y queda en la cuenta bancaria de un tercero, por lo que en este caso sí hay un riesgo.

Cuando se retira dinero del pozo y se deposita en la cuenta corriente de la empresa para pagar gastos, este se convierte en pedazos para cada participante del pozo de manera proporcional a su aporte en dinero. Los administradores de la sociedad deben ser muy cuidadosos a la hora de gastar el dinero, porque lo gastado se convertirá en pedazos para el que está aportando. Recuerda que para estos aportes se debe considerar el multiplicador de aporte en dinero (4x). Estos planteamientos resultan positivos, ya que ayudan a enfocarse y a ser inteligente con la administración del dinero disponible.

A modo de ejemplo, Francisca y Benjamín quieren ayudar a Catalina a abrir una pastelería. Para esto, cada uno aporta \$5.000.000, los que van directo a la cuenta de ahorro de la compañía, quedando un pozo total de \$10.000.000. Catalina necesita \$500.000 para cubrir los gastos del primer mes de funcionamiento, por lo que transfiere dicho monto a la cuenta corriente de la empresa. Tanto Francisca como Benjamín poseen un 50% de la propiedad sobre el dinero del pozo (a cada uno le corresponden \$250.000 en contribuciones en dinero). Por lo tanto, cada uno recibe el equivalente a 1.000.000 en pedazos del queque (monto en dinero usando un multiplicador de 4x). Al mes siguiente, Catalina retira \$2.000.000 adicionales del pozo, por lo que Francisca y Benjamín reciben 4.000.000



en pedazos, usando el multiplicador dinero de 4x. Como ven, Catalina está siendo muy cuidadosa y solo retira lo necesario para no ceder demasiada participación accionaria. Por otro lado, Francisca y Benjamín sabrán que ella tiene un incentivo para no malgastar sus aportes monetarios y manejar su dinero de forma inteligente.

Ahora el pozo tiene \$7.500.000 más, porque llega una nueva inversionista a la pastelería —Alejandra— por lo que el pozo es de \$15.000.000. Con esto, Alejandra se convierte en la dueña del 50% del dinero del pozo, mientras que Benjamín y Francisca tendrán cada uno un 25%.

Catalina invierte en un horno industrial que cuesta \$5.000.000. De dicho monto, \$2.500.000 se le atribuyen a Alejandra, por lo que esta recibe el equivalente a 10.000.000 en pedazos del queque. Francisca y Benjamín reciben el equivalente a 5.000.000 de pedazos por contribuir con \$1.250.000 cada uno o con un 25% del total.

El pozo ayuda a los administradores a tener dinero disponible y protege al emprendimiento de empujar iniciativas poco rentables por tener demasiada caja (dinero en efectivo) disponible, ya que usarlo significa un costo alternativo para el administrador; entregar un porcentaje de su empresa. La clave está en que el dinero solo se convierte en pedazos cuando se gasta en la operación diaria del negocio.

En términos simples, el «Acuerdo del pozo» es un contrato que recoge las condiciones por las cuales el dinero que está en la cuenta de ahorro de la empresa (pozo) se convierte o no en acciones de la empresa (o en pedazos del queque). Recuerda que solo cuando el emprendedor o administrador del pozo retira dinero de esta cuenta de ahorro para utilizarlo en el negocio, el dinero se convierte en pedazos del queque.

Es vital que el administrador del pozo sea muy ordenado y transparente con los fondos que utiliza, ya que de cierta forma

está administrando recursos ajenos. Sacar fondos del pozo a escondidas o para fines que no son propios del negocio es robar. Este acto es algo completamente ajeno a la naturaleza de un modelo que busca la justicia en todo momento. Si esto ocurriera, se debería generar una alarma inmediata entre todos los involucrados del proyecto. Esto podría provocar un quiebre de confianza entre los socios y posiblemente terminar con el despido del culpable, cuyas implicancias abordaremos más adelante.

## Gastos no reembolsados

Los gastos no reembolsados son los aportes en dinero que los empleados realizan para pagar un ítem relacionado con la empresa y que no ha sido devuelto desde la cuenta del pozo. Como estos gastos son un aporte en dinero y existe el riesgo de que no se les devuelva, para calcular lo que le corresponde al que realizó dicho gasto se debe usar el multiplicador 4x.

Algunos ejemplos de cómo operan en el queque los gastos no reembolsados son:

- Leonardo paga \$500.000 en servicios legales para la negociación de un contrato comercial de la empresa y no recibe un reembolso de la cuenta de esta. Leonardo recibiría el equivalente a 2.000.000 en pedazos de queque. Esto es, el monto desembolsado en abogados pero multiplicado por 4. ( $\$500.000 \times 4$ ).
- Simón paga \$200.000 por un pasaje de avión en un viaje de trabajo a Lima y no recibe un reembolso desde la cuenta de la empresa. Simón recibiría 800.000 pedazos de queque ( $\$200.000 \times 4$ ).
- Julián usa su tarjeta de crédito para invitar a comer a un cliente, gastando \$40.000, pero solo se le reembolsan \$10.000 de la cuenta de la empresa. Por lo tanto, él recibirá

120.000 pedazos (\$30.000 x 4).

→ Valentín gasta \$15.000 al mes en transporte público para llegar a la oficina y no recibe un reembolso por dicho gasto. Valentín no recibirá pedazos del queque, porque no es común que las empresas reembolsen un gasto en transporte. Como todo el mundo debe realizar este gasto para llegar al trabajo, el emprendimiento no debería «premiarlo» asignándole un pedazo del queque.

Otro caso similar ocurre cuando un empleado paga su almuerzo durante un día laboral. Generalmente esto no se reembolsa en una empresa normal, por lo que tampoco ha de hacerse en un *startup*.

En otras palabras, un gasto no reembolsado aparece cuando los empleados usan su propio dinero para pagar cosas necesarias para la compañía y ese dinero no se les devuelve. Para reembolsar estos gastos hay dos opciones: hacerlo con dinero del pozo o dar pedazos del queque. Si se usa el dinero que está en el pozo para reembolsar el gasto que hizo el empleado, a este no se le dan pedazos del queque, sino que serán los dueños del pozo quienes recibirían los pedazos correspondientes por el riesgo tomado.

Naturalmente, los empleados y otros aportantes deben mantener un registro de los gastos reembolsables y guardar las boletas para respaldar la información.

Al principio puede parecer extraño entregar acciones de la empresa por gastos pequeños, aparentemente insignificantes, pero con el tiempo estos se acumulan. No es justo pedirle a alguien que cubra los gastos del negocio sin entregarle una justa retribución a cambio. Si los empleados no son compensados por sus aportes, lo percibirán y podría repercutir en la unidad del equipo.

## Insumos y equipamiento

Muchas compañías requieren insumos y equipamiento para echar a andar el negocio. Por ejemplo, una compañía de poleras necesita máquinas impresoras y secadoras; un puesto de hamburguesas debe tener al menos parrilla, espátulas, hamburguesas y pan; una compañía tecnológica necesita computadores; un zoológico requiere rejas y al menos, un par de animales. Si los insumos o los equipos fueron comprados para la compañía y la persona que los compró no recibió reembolso por sus gastos, su pedazo corresponderá al justo valor de mercado, que es el precio que pagó al adquirirlas.

*Pedazos = Precio pagado (por) Multiplicador dinero (4x)*

Hay casos en que los negocios ya cuentan con equipamiento propio: alguien podría tener algunos animales como mascota, por ejemplo, y podría proveerlos para empezar un zoológico. Quizás alguien tiene un camión viejo que se puede usar para realizar las primeras entregas. En estos casos, transferir la propiedad de un bien previamente adquirido a la compañía no es lo mismo que gastar dinero. Por lo tanto, estos deben ser considerados como aportes no-dinero. Para valorar dichos aportes, se utiliza su precio de reventa, el que puede encontrarse fácilmente en sitios de ventas por Internet como MercadoLibre.com, eBay.com, Yapo.cl o cualquier directorio clasificado que ofrezca insumos o equipamiento usado.

*Pedazos = Precio de reventa (por) Multiplicador no – dinero (2x)*

Es importante destacar que, cuando se reciben pedazos del queque por un aporte «no-dinero», los insumos y el equipamiento aportados pasan a ser propiedad de la compañía.

Esto significa que si la persona que aportó los bienes abandona la compañía por la razón que sea, no podrá llevarse las cosas que aportó consigo porque le pertenecen ahora a la compañía. En el ejemplo anterior, la persona no podrá llevarse los animales de vuelta y tendrá que dejarlos en el zoológico, porque a él le dieron pedazos del queque en su momento por el aporte realizado.

Generalmente, los computadores y los celulares personales que se usan para construir la compañía no se tratan como equipamiento aportado, por lo que los dueños no reciben pedazos. En estos casos, la compañía no es dueña de dichos bienes y si los empleados se van de la empresa, obviamente se llevarán sus aportes.

Los aportes en dinero o los aportes tangibles, tendrán un tratamiento especial en caso de que quien los aportó deje la compañía. Este tema lo trataremos en detalle en el capítulo sobre la recuperación.

## Resumen

- Un aporte en dinero es aquel que consume el capital personal de un individuo. Para calcular la cantidad de pedazos que genera el aporte en dinero que hizo algún socio, hay que aumentarlo por un multiplicador de dinero de 4x.
- Los pedazos se entregan solo cuando se gasta el dinero, porque el dinero no gastado no está en riesgo y los pedazos (o los porcentajes de propiedad de una empresa) se utilizan para premiar el haber incurrido en un riesgo.
- El pozo es una herramienta que puede utilizarse a fin de acumular el dinero que no se ha gastado hasta que sea necesario usarlo para las compras que la compañía realice. Cuando se usa dinero del pozo, sus aportantes deben recibir pedazos según la proporción del dinero aportado por cada uno de ellos.

- Los gastos no reembolsados o las compras de insumos y equipamiento nuevo, deben ser tratados como contribuciones en dinero (4x). Cuando se proveen pedazos a cambio de dichas compras, la compañía pasa a ser dueña de estos bienes.
- Los aportes de insumos y equipamiento se tratan como contribuciones no-dinero y usan el multiplicador no-dinero (2x).

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción



© Copia gratuita  
prohibida su reproducción

## **APORTES NO DINERO**

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción



Un aporte no-dinero es toda contribución que un individuo proporciona a la empresa y que no representa una salida de caja, como por ejemplo, el tiempo que invierte trabajando para la empresa. El trabajo de varias horas para el proyecto – ya sea hecho por ti o por otra persona- no lleva asociado un desembolso de dinero, tampoco si consigues un cliente valioso para el emprendimiento, aunque nadie negará que sí son aportes.

Muchos emprendimientos se construyen mediante contribuciones no-dinero, lo que se conoce en los países angloparlantes como *sweat equity* o acciones obtenidas con el sudor de la frente. Un *startup* tecnológico, por ejemplo, puede ser creado sin gastar un peso por parte de sus fundadores. Parte de la belleza del método «Cortando el Queque» es su capacidad para reconocer el valor de los aportes no-dinero y asignarle pedazos del queque a quienes los realizaron. Sin embargo, la mayoría de las empresas requiere una combinación de capital y aportes no-dinero para tener éxito.

Para convertir los aportes no-dinero en pedazos, se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Pedazos} = \frac{\text{Justo valor de mercado de la contribución (por)}}{\text{Multiplicador no - dinero (2x)}}$$

Para que esta fórmula funcione es necesario determinar el justo valor de mercado de los aportes.

## Tiempo

La mayoría de los empleados de una empresa nunca recibirá acciones como parte de su compensación. Aun así los trabajadores viven perfectamente felices, siempre y cuando

sientan que se les paga lo que merecen. En un emprendimiento, el precio «perfectamente feliz» para el empleado es el justo valor de mercado del tiempo que invierte en la compañía, siempre y cuando su trabajo sea similar a lo que haría en otra empresa a un justo valor de mercado.

Por ejemplo, si una persona se encuentra «perfectamente feliz» ganando \$5.000.000 al mes como gerente comercial de una empresa mediana, debiera estar dispuesto a aceptar una cantidad similar por un trabajo similar en un emprendimiento. Este sueldo puede ser pagado con salario y con pedazos del queque, si ambas partes están de acuerdo. Sin embargo, si esa persona está dejando su trabajo como gerente comercial para manejar un taxi, el precio de mercado estará más cerca de lo que gana otro taxista y no un gerente.

Si quieres definir cuánto debería ganar alguien que está trabajando en tu emprendimiento, puedes usar como referencia las prácticas de la industria. Si quieres determinar cuánto y bajo qué modelo le pagarás al cocinero de tu negocio de comida rápida: sueldo fijo, sueldo fijo + sueldo variable, bono por producción u otro método. Para conocer qué opciones hay en el mercado, puedes averiguar cuánto y cómo paga McDonald's, por ejemplo.

Una negociación de sueldo usando el modelo «Cortando el Queque» será como cualquier otra negociación sobre salario. Un gerente debe preguntarse a sí mismo: «Si pudiera pagar en efectivo por los servicios de esta persona, ¿cuánto le pagaría?». De la misma manera, un potencial empleado deberá preguntarse a sí mismo: «Si esta empresa me pagara solo en efectivo y no me diera la opción de adquirir acciones, ¿cuánto estoy dispuesto a aceptar para estar «perfectamente feliz» con el monto a percibir?».

Si existe un rango de intersección entre estos dos valores (en negociación esto se llama ZOPA, del inglés *Zone of Possible*

*Agreement*, o zona de posible acuerdo), hay dos opciones: llegar a un acuerdo en el monto o seguir cada uno por su cuenta. Para llevar a cabo esta negociación es útil usar fuentes objetivas de salarios, las cuales puedes encontrar en Internet en portales como mifuturo.cl, sueldoingenieros.cl, tusalario.org o algún estudio de mercado relevante. Adicionalmente, recomendamos establecer desde el principio una escala de ajuste de sueldo, para así reflejar la mayor experiencia de los socios a medida que crece la empresa, debido a que el sueldo de mercado de un profesional debiera ir aumentando con los años, no importa si trabaja en un emprendimiento o en una multinacional.

Cuando la compañía, finalmente, cuente con dinero suficiente para pagarle a sus empleados un sueldo justo de mercado, se les podrá disminuir o eliminar la asignación de los pedazos del queque, según lo que se haya acordado. Por ejemplo, si estás pagando \$2.000.000 de un salario justo de mercado de \$5.000.000, el empleado está arriesgando \$3.000.000. A mayor pago, menor es el riesgo de quien recibe la compensación, por lo tanto, menor es la cantidad de pedazos asignados. Si pagas el 100% del salario justo de mercado, la persona debiera dejar de recibir pedazos, ya que no corre ningún riesgo al estar recibiendo un sueldo de mercado.

Una vez que se está de acuerdo con un salario justo de mercado, se debe convertir el sueldo mensual en una tarifa por hora. Para hacer esto, divide el sueldo pactado en las 180 horas trabajadas al mes (recomendamos utilizar un estándar de 45 horas a la semana dividido en 4 semanas al mes).

También sugerimos tener una política de vacaciones libre, que permita a los empleados tomarse el tiempo libre que estimen conveniente, siempre y cuando cumplan con su trabajo. Esto no solo trata a las personas como adultos que pueden gestionar su propio tiempo, sino que también evita el problema de la gestión de la asignación de pedazos cuando alguien se encuentra de vacaciones

### **App Cortando el Queque:**

La App Cortando el Queque hará automáticamente el cálculo del pago por hora.

Simplemente introduce la porción no remunerada del sueldo en la sección Miembro del Equipo.

La cantidad de horas de trabajo que los fundadores destinan a su emprendimiento puede variar dramáticamente de un emprendedor a otro. No es raro que algunos fundadores dediquen 80 horas a la semana a su negocio.

Mientras que otros le destinan menos de 10 a trabajar full time en otra empresa, por ejemplo. Es por esta razón que es fundamental establecer una tarifa por hora; así los miembros del equipo solo tendrán que contabilizar las horas trabajadas para determinar su contribución de tiempo y, en consecuencia, el pedazo del queque correspondiente a ese tiempo:

*Justo valor de mercado del tiempo = Horas trabajadas por Tarifa por hora*

También puedes calcular la cantidad de pedazos que corresponden por hora trabajada, lo que indicará el número de pedazos por cada hora trabajada:

*Pedazos por hora = Tarifa por hora por Multiplicador no – dinero(2x)*

## **Registro**

El llevar la cuenta de horas trabajadas es la parte del modelo con la que algunas personas (a veces) se preocupan. El primer

elemento es el registro de horas destinadas al negocio, porque es muy valioso tener claridad sobre las tareas a las que se les asigna un tiempo. Este registro permite ver si los esfuerzos del equipo se están asignando a los temas prioritarios o a los menos relevantes. En definitiva, el registro de las horas trabajadas por el equipo y la claridad sobre lo que se está haciendo durante estas, se convierte también en una herramienta de gestión.

La mayoría de los sistemas de seguimiento de tiempo, incluyendo la App Cortando el Queque, requieren la descripción de lo realizado durante el tiempo registrado. Los informes de registro del tiempo son una excelente herramienta de entrenamiento para ayudar a las personas a administrar mejor su tiempo y a ser más productivos.

Hace un tiempo, hablamos con un emprendedor que se quejaba de sus escasas ventas —algo común en etapas tempranas—, a pesar de contar con un excelente producto. Como estaba usando la App Cortando el Queque, llevaba un registro detallado de los usos del tiempo de su equipo y, al revisar el detalle, rápidamente se dio cuenta de que su equipo le había dedicado muy poco tiempo a la venta del producto, ya que la mayor parte del tiempo de los miembros de su equipo se había invertido en desarrollo, servicio al cliente, investigación de mercado y otras tareas administrativas. Con este *insight* en mente, decidieron enfocarse más en vender y en unas pocas semanas lograron nuevos clientes. Sin claridad sobre la distribución del tiempo en el equipo, no hay claridad sobre qué se puede mejorar.

## Productividad

Otro elemento que inquieta a algunos emprendedores es la productividad de las horas ingresadas. A muchos les preocupa que se ingrese un montón de horas trabajadas, pero que estas

no generen el valor esperado.

Los informes de tiempo muestran no solo en lo que alguien está enfocado, sino también lo productivo que es. Si alguien está usando una gran cantidad de tiempo para realizar tareas simples, entonces hay un problema de gestión; no se trata de un defecto del modelo. Si alguien pierde el tiempo de manera crónica, es posible que tengas motivos para proceder a su despido, como veremos más adelante. En el modelo «Cortando el Queque», mantener un registro de las horas desincentiva la pérdida de tiempo.

Otra arista de la productividad es que el tiempo trabajado no implica valor creado. Generalmente sucede que las personas más experimentadas suelen ser más productivas que las que tienen menos experiencia. Se espera que todo individuo le ponga al menos el mismo esfuerzo a un emprendimiento que a un trabajo de oficina. Por otro lado, las personas con mayor experiencia deberían tener un costo por hora más alto al considerar sus conocimientos y habilidades. Está claro que se pagará más por los buenos empleados, porque pueden producir más en menos tiempo y porque pueden generar un mayor valor para la empresa.

Para crear valor en una compañía se necesita mucho más que registrar horas. Sabemos que esto es así, pero sin un registro del tiempo es difícil entender el aporte de una persona en comparación con otra. Una persona puede trabajar a tiempo completo y otra un par de horas por semana y aún así ser más productiva que la primera. A menos que se quiera adivinar lo que cada persona está haciendo, se recomienda llevar un registro de esas horas o destinar mucho tiempo a enviar correos y mensajes para entender y coordinar lo que se está haciendo.

No siempre es necesario detallar cada minuto trabajado. Recomendamos que juntos, como equipo, definan el nivel de detalle que más les acomode y les parezca justo. Algunos

equipos pueden estar cómodos con una entrada mensual que diga «300 horas trabajadas en A, B y C», mientras que otros pueden querer un detalle minuto a minuto, tal como lo hacen los abogados en su día a día. En emprendimientos donde todos están trabajando codo a codo en la misma oficina y con los mismos horarios, puede tener sentido ser menos detallado.

### **App Cortando el Queque:**

Cuando el usuario registra el tiempo en la App Cortando el Queque tiene la opción de elegir un proyecto al que le dedicó su tiempo.

Los nombres de los proyectos se configuran en el Menú de Configuración del queque.

## **Aumentos y pago de bonos**

Si un empleado tiene un montón de buenas ideas, aporta mucho y además es un campeón en ejecución, entonces puede merecer un aumento de sueldo, igual como si estuviera trabajando para una compañía que solo le está pagando el sueldo a final de mes.

Está bien negociar el pago de una bonificación o monto adicional al sueldo si los bonos son típicos en el tipo de cargo que la persona desempeña. Un gerente de *marketing* podría esperar el pago de un bono por desempeño, pero un taxista probablemente no. Un buen programa de bonos debiera estar vinculado al resultado de la empresa, al igual que cualquier otro sistema de incentivos.

## Tiempo freelance

Muchas veces los *startups* contratan trabajadores independientes o *freelance* para que trabajen en proyectos específicos. El precio por hora que se les paga a estas personas probablemente es mucho mayor que su sueldo de mercado. Una persona puede conseguir un trabajo por \$2.000.000 mensuales (es decir, ganar unos \$11.100 por hora), pero también podría cobrar \$25.000 por hora como empleado independiente. Esto es normal e incluso adecuado para el emprendimiento, porque con estos trabajadores independientes no incurrirás en costos fijos y mantendrás el foco en lo importante.

El justo valor de mercado para estas personas es su tarifa por hora y, a falta de caja para pagarles, se les puede ofrecer un pago en dinero y la otra parte en pedazos del queque. Sin embargo, siempre existirá la opción de recomprar los pedazos del profesional *freelance* para evitar tener un accionista ausente o *freerider* (alguien que es dueño de una parte de la empresa, pero que ya no participa). Una alternativa para regular la opción de recompra de pedazos del queque por parte del fundador-empleador, es generar un calendario de pagos que aumente el precio de recompra hasta el 220% del precio base a 12 meses. Esto lleva implícito un aumento del precio de un 10% mensual simple, es decir, que mes a mes se suma 10% (no compuesto, como serían los intereses de un crédito).

Las alternativas para pagar por el trabajo de un profesional *freelance* son pagarlo en dinero, entregarle pedazos del queque o una solución mixta. Esta última requiere una parte en dinero y la otra en pedazos del queque.



## Calendario para recomprar pedazos del queque:

Mes	Precio recompra (porcentaje del valor del trabajo)
1	110%
2	120%
3	130%
4	140%
5	150%
6	160%
7	170%
8	180%
9	190%
10	200%
11	210%
12	220%

Después de diez meses y para recomprar las acciones que cedió, la empresa podía llegar a pagar el doble de lo que le facturó un proveedor *freelance* por su trabajo. Luego de doce meses, la opción de compra desaparece para cualquier factura con más de un año de antigüedad. Lógicamente, cada proveedor querrá negociar su propia tasa dependiendo del riesgo que percibe y sus necesidades de corto y mediano plazo. Si el proveedor cree que en un año más el emprendimiento del cual ha adquirido acciones no existirá o si necesita efectivo en ese momento, entonces preferirá que se le recompren sus acciones y no querrá entrar a la propiedad de la empresa.

Para que quede claro a fin de calcular el pago en pedazos del queque a un *freelance* por un determinado trabajo, se debe utilizar la siguiente fórmula, no el precio de la opción de recompra:

*Justo valor de mercado del tiempo = Horas trabajadas por Tarifa por hora*

Si el profesional *freelance* estará trabajando durante un período de tiempo prolongado, será mejor negociar un sueldo de mercado justo e incluirlo como empleado. Mencionamos esto, ya que los precios de trabajadores externos suelen ser más altos que los de trabajadores de tiempo completo, lo que no sería justo para el resto de la planilla. Contrata profesionales independientes para proyectos acotados, nunca para tenerlos permanentemente.

### **App Cortando el Queque:**

Agrega al empleado *freelance* como uno habitual e incluye su sueldo como si se tratara de cualquier otro, asignándole lo que cobra por hora.

Si alguna vez le pagas en efectivo antes de los doce meses, entonces simplemente elimina sus contribuciones del Queque.

## **Contactos**

Una persona bien conectada puede hacer maravillas para un emprendimiento. Los contactos son tan importantes para los *startups* que, muchas veces, en los modelos tradicionales de asignación de propiedad en una empresa, los fundadores los

sobrevaloran. Al igual que las personas con ideas, las que tienen buenas relaciones tienden a querer muchos pedazos desde el inicio. Aunque, al igual que las ideas, los contactos son valiosos si y solo si logran generar ingresos, inversión u otro beneficio económico para la empresa.

Es posible que una persona bien contactada y que simplemente hace las presentaciones de rigor con los inversionistas, no merezca pedazos. Pero una persona que ayuda a generar valor al negocio con sus redes, sin duda merece un pedazo. Se entiende que los contactos generan valor cuando producen ingresos, inversiones u otras relaciones formales para la empresa.

## Clientes

La persona responsable de la venta, generalmente tiene derecho a una comisión. Las tasas varían según la industria, pero una comisión de 5-10% es bastante común. El emprendimiento debiera pagar la tasa que sea adecuada a su industria y se debe pagar la misma comisión a todos los vendedores, por lo menos al comienzo.

*Justo valor de mercado = Ingresos por Porcentaje de comisión*

No todas las personas de la empresa tienen derecho a una comisión. Un vendedor suele recibir una comisión de venta más un salario base, el cual muchas veces es menor que el de otros en un nivel similar de la empresa. Los fundadores, ejecutivos y asesores generalmente no ganan comisiones adicionales. Quien merece la comisión es el responsable de la generación de los ingresos.

Si una persona entrega al vendedor una tarjeta de presentación de alguien que conoció en una fiesta y el vendedor hace todo

el trabajo, entonces este último es quien merece obtener un pedazo del queque. Del mismo modo, si alguien le presenta a su amigo de toda la vida al vendedor y este logra la venta, entonces el vendedor merece la recompensa. Solo se asignan pedazos a las personas que generan las ventas, una presentación informal probablemente no genera valor suficiente como para merecer un pedazo de queque.

### **App Cortando el Queque:**

Las comisiones se establecen en las opciones de Configuración del queque. El usuario o el administrador del queque tendrá que ingresar las ventas del período en la sección Ventas. El modelo calculará los pedazos que le correspondan, en vez de una comisión pagada.

Es importante determinar por adelantado cuándo se va a reconocer la venta. Algunas empresas pueden querer hacerlo en el momento en que esta se hace, otras al momento de la emisión de la orden de compra o factura y otras pueden querer esperar hasta que se cobre y se pague por el producto o servicio. Recomendamos ingresar las ventas mensualmente y solo considerar lo efectivamente cobrado y pagado durante el mes. Aconsejamos esto, ya que, a menos que seas disciplinado, corres el riesgo de hacer la asignación de pedazos del queque de manera no muy exacta.

## **Instalaciones**

Hoy existen numerosos espacios que los emprendimientos pueden usar como instalaciones. La mayoría de los *startups* están dispuestos a soportar condiciones que no son óptimas para el trabajo diario. Si alguien aporta un espacio de trabajo

o almacenaje, debería recibir pedazos por el arriendo que está dejando de ganar. Para calcular su pedazo, habría que considerar el valor que un arrendatario estaría dispuesto a pagar por ese lugar.

*Justo valor de mercado = Precio de arriendo de mercado (por) Espacio usado*

## Resumen

- El precio justo de mercado de muchos aportes no-dinero se puede encontrar en el mercado, considerando el valor comercial al cual se venden bienes o servicios similares. Debe quedar claro que, cuando la gente hace este tipo de aportes, está aceptando el riesgo de que nunca se le retribuya por ello.
- Para calcular los pedazos ganados por aportes no-dinero, hay que determinar el justo valor de mercado del aporte y multiplicarlo por el factor no-dinero (2x).
- A diferencia de los aportes en dinero, los aportes no-dinero —como su nombre lo indica— no significan un desembolso de parte de quien los hace. Muchas veces estos aportes son más fáciles de conseguir, por lo que reciben un factor menor.
- Si ya tienes un modelo estático de propiedad accionaria, aún puedes adaptarlo al modelo «Cortando el Queque». Esto es especialmente útil cuando van cambiando las condiciones y los aportes iniciales, lo que en la práctica casi siempre ocurre. La idea es que no se disuelva un equipo o un proyecto potencialmente bueno por tener una mala base societaria con incentivos y realidades desalineadas con lo que están viviendo.

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción



© Copia gratuita  
prohibida su reproducción

## **MODELO DE RECUPERACIÓN O RECOMPRA DE ACCIONES**

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción



Una vez asignados los pedazos del queque entre los participantes del *startup*, se puede dar el caso de que uno o más empleados dejen la compañía. Ante esta situación, se le recomienda a la empresa recuperar todos o algunos de los pedazos ya asignados, mediante la recompra de acciones, para no quedar con accionistas pasivos.

Un accionista pasivo es un individuo que es propietario de una parte de la compañía, pero que ya no está involucrado de manera activa en ella (*freeriders*). Los inversionistas institucionales tienden a evitar invertir en compañías con *freeriders*, por lo que la compañía necesita un mecanismo para recuperar las acciones de las personas que la abandonaron a mitad de camino.

La recuperación de los pedazos depende tanto de la naturaleza de la separación como de la relación con el individuo. En esta etapa, los multiplicadores juegan un rol fundamental.

## Naturaleza de las Separaciones

Hay cuatro razones principales por las cuales un individuo puede dejar una empresa:

- A. Despido con justa causa.
- B. Despido sin justa causa.
- C. Renuncia con justa causa.
- D. Renuncia sin justa causa.

Estos términos, así como sus definiciones a continuación, son los que recoge el Código del Trabajo de Chile.

	Justa Causa	Sin Justa Causa
Despido	A	B
Renuncia	C	D

## Despido con justa causa

Ser despedido con justa causa, significa que el comportamiento que tuvo el trabajador llevó a la empresa a despedirlo sin indemnización alguna. En el caso de Chile, el listado de las conductas que ameritan despido deberán siempre estar debidamente probadas por el empleador ante un Juez Laboral, en caso de conflicto (5).

---

5. Estas conductas aparecen listadas en el artículo 160 del Código del Trabajo.

- Alguna de las conductas indebidas de carácter grave, debidamente comprobadas, que a continuación se señalan:
  - a) Falta de probidad del trabajador en el desempeño de sus funciones;
  - b) Conductas de acoso sexual;
  - c) Vías de hecho ejercidas por el trabajador en contra del empleador o de cualquier trabajador que se desempeña en la misma empresa;
  - d) Injurias proferidas por el trabajador al empleador, y
  - e) Conducta inmoral del trabajador que afecte a la empresa donde se desempeña.
  - f) Conductas de acoso laboral.

Los problemas relacionados con el rendimiento y no atribuibles a una conducta nociva por parte del trabajador, no constituyen justa causa de término de relación laboral. Si existiese un problema de rendimiento, recomendamos darle al individuo una oportunidad para corregir su conducta. En esta línea, sugerimos que se realicen al menos dos avisos con una clara descripción del problema y qué debe hacerse para corregirlo. Al fin y al cabo, el trabajador podría no saber que está haciendo mal su trabajo, lo que puede provocar que el trabajador desconozca el impacto que tiene su comportamiento en el desempeño de la compañía.

Cuando un trabajador es despedido con justa causa, quiere decir que sus conductas anteriores impactaron negativamente a la compañía, por lo que tuvieron que dejarlo partir. En consecuencia, y debido a la gravedad de las causales, es justo que el trabajador pierda cualquier pedazo del queque que le

- 
- Negociaciones que ejecute el trabajador dentro del giro del negocio y que hubieren sido prohibidas por escrito en el respectivo contrato por el empleador.
  - No concurrencia del trabajador a sus labores sin causa justificada durante dos días seguidos, dos lunes en el mes o un total de tres días durante igual período de tiempo; asimismo, la falta injustificada, o sin aviso previo de parte del trabajador que tuviere a su cargo una actividad, faena o máquina cuyo abandono o paralización signifique una perturbación grave en la marcha de la obra.
  - Abandono del trabajo por parte del trabajador, entendiéndose por tal:
    - a) la salida intempestiva e injustificada del trabajador del sitio de la faena y durante las horas de trabajo, sin permiso del empleador o de quien lo represente, y
    - b) la negativa a trabajar sin causa justificada en las faenas convenidas en el contrato.
  - Actos, omisiones o imprudencias temerarias que afecten a la seguridad o al funcionamiento del establecimiento, a la seguridad o a la actividad de los trabajadores, o a la salud de éstos.
  - El perjuicio material causado intencionalmente en las instalaciones, maquinarias, herramientas, útiles de trabajo, productos o mercaderías.
  - Incumplimiento grave de las obligaciones que impone el contrato.

fue asignado por sus aportes, a excepción de los insumos, el equipamiento o las contribuciones en dinero que haya realizado, debiendo ser recalculados pero sin los multiplicadores respectivos. Adicionalmente, la compañía tendrá el derecho (pero no la obligación) de recomprar las acciones del trabajador despedido al valor que estas tengan sin los multiplicadores.

Al trabajador despedido con justa causa se le obligará en su finiquito a no competir directamente con la compañía y/o a no contratar a empleados de la empresa por un período determinado de tiempo. No es justo ser despedido y acto seguido irse a trabajar con la competencia o llevarse a otros trabajadores.

Como ves, en este caso, quitar los multiplicadores ha tenido consecuencias para el trabajador. Por lo tanto, es preciso que los empleados sepan que están teniendo un mal desempeño para que se lo piensen dos veces antes de comportarse de manera negativa y dañar a la compañía.

Lo anterior puede parecer duro, pero recuerda que los emprendimientos son organizaciones frágiles y no pueden darse el lujo de tener trabajadores prestando servicios «a media máquina» o actuando en detrimento de la empresa.

En general, las causales de un despido con justa causa son muy graves y no es habitual que alguien caiga en ellas, menos aún en un emprendimiento donde los equipos son pequeños y, en muchos casos, los integrantes se conocen con anterioridad. En caso de que el empleador no pueda probar ante el juez laboral la causal que esgrimió para separar al trabajador de su equipo, entonces se entenderá que el despido fue injustificado debiendo pagar las indemnizaciones que correspondan.

## **Despido sin justa causa**

Para despedir a alguien, se emplean causales mucho más

comunes, por ejemplo, necesidades de la empresa; cambio de estrategia; bajas en la productividad; cambios en las condiciones del mercado o de la economía, o simplemente «porque sí». En este caso también debe pagársele una indemnización al trabajador, con la diferencia de que no requiere justificación por parte del empleador para esgrimirla.

De esta manera la gran diferencia con el despido con causa es que, en estos casos, siempre se indemniza al trabajador.

Si la persona es despedida sin haber incurrido en una justa causa de despido, según la ley del país o lo convenido por las partes, podrá quedarse con todos los pedazos del queque que le fueron asignados con anterioridad (6). De lo contrario, sería injusto que —si no realizó ningún acto malintencionado— se le prive de una parte por lo que trabajó duramente. La compañía puede ofrecerle comprar sus pedazos por un monto en efectivo igual al valor de los pedazos usando los multiplicadores dinero y no-dinero correspondientes. Sin embargo, el trabajador no estará obligado a vendérselos.

En este caso, la compañía deberá vivir con la inconveniencia de tener un accionista pasivo o tendrá que recomprar las acciones de este *freerider*. Mantener los multiplicadores permite que la compañía y su administración se lo piensen dos veces antes de despedir a alguien sin tener una buena razón para hacerlo. Esto protege al trabajador de decisiones arbitrarias que pueda tomar la administración.

---

6. Para efectos de este libro y su aplicación en Chile, si la persona es despedida sin cometer ninguna de las faltas que menciona el artículo 160 del Código del Trabajo, podrá quedarse con todos los pedazos del queque que le fueron asignados con anterioridad.

## Renuncia con justa causa

En ciertas ocasiones, el empleador no despidе a nadie de manera directa, pero toma decisiones que esencialmente «empujan» a que el trabajador se vaya de la empresa aduciendo una conducta imputable a su empleador. Según la ley del país o lo convenido por las partes, tales estipulaciones pueden estar taxativamente enumeradas o no por el ordenamiento jurídico (7).

La situación, en resumidas cuentas, es que el trabajador se ha visto forzado a poner término a su contrato de trabajo por una conducta imputable a su empleador. Así, puede ocurrir que el empleador rebaje unilateral y arbitrariamente la remuneración acordada en el contrato de trabajo, o bien lo ponga a realizar funciones distintas de para las que fue contratado, siempre y cuando ello implique un menoscabo para el trabajador. Por ejemplo, si el gerente de marketing fuera reubicado a un cargo de menor jerarquía como asistente de aseo, este puede argumentar que él no fue contratado para dicho cargo, que se

---

7. En el caso de Chile, las causales que contempla el Código del Trabajo son las únicas válidas y no pueden agregarse otras por acuerdo entre las partes. Las causales legales que pueden llevar al trabajador a autodespedirse son las siguientes:

- Conductas indebidas de carácter grave, debidamente comprobadas y consistentes, en:
  - Falta de probidad en el desempeño de sus funciones.
  - Conductas de acoso sexual.
  - Vías de hecho ejercidas por el empleador al trabajador.
  - Injurias proferidas por el empleador al trabajador.
  - Conducta inmoral del empleador.
  - Conductas de acoso laboral °
- Actos, omisiones o imprudencias temerarias que afecten a la seguridad o al funcionamiento del establecimiento, a la seguridad o a la actividad de los trabajadores o a la salud de estos.
- Incumplimiento grave de las obligaciones que impone el contrato de trabajo.

está incumpliendo el contrato y que por lo tanto caería en una justa causa de renuncia. No es que tenga necesariamente que irse, pero sería lógico que no quiera quedarse en un puesto para el cual no fue contratado

Dejar una empresa vía despido indirecto o renuncia es semejante a ser despedido sin justa causa, ya que ambas conllevan el pago de indemnizaciones por parte del empleador, si la causal es debidamente probada. En estos casos, y para efectos de este libro, el trabajador que se autodespide exitosamente mantendrá todos sus pedazos del queque. Al igual que en los casos anteriores, la empresa podrá ofrecer comprarle de vuelta las acciones del queque por una cantidad de dinero igual al valor de las acciones en cuestión. El trabajador no estará obligado a vender y tampoco se le puede pedir que incluya en un finiquito una cláusula de no-competencia y exclusividad, a menos que esta cláusula se haya acordado al firmar el contrato de trabajo.

## **Renuncia sin justa causa**

El último motivo se da cuando un trabajador renuncia voluntariamente por razones ajenas al trato que recibió de sus empleadores. El trabajador puede renunciar porque ya no cree en la visión de la compañía, porque encontró un mejor trabajo o se ganó la lotería y quiere jubilarse en el Caribe. Estas razones pueden ser buenas para el trabajador, pero no para la compañía. Sin importar cuál es el argumento que el trabajador tenga, está dejando una empresa que lo necesita. Por lo tanto, deberá sufrir las consecuencias y perder sus pedazos del queque, lo que equivale, para efectos de este libro, a ser despedido justificadamente.

En este caso, y para efectos legales, el trabajador se irá de la empresa sin indemnización alguna, y para efectos de este libro perderá todos los pedazos del queque asignados por

contribuciones, excepto los aportes realizados en la compra de insumos, equipamiento y aportes en dinero, los cuales pueden ser recalculados sin los multiplicadores. Esto último quiere decir que, los aportes que haya hecho, se multiplicarán por uno (1x) en vez del estándar por cuatro (4x) en los aportes dinero y dos (2x) en los aportes no-dinero. La empresa podrá recomprar las acciones si tiene el dinero y se aplican las mismas consecuencias cuando alguien es despedido justificadamente. Si el trabajador toma decisiones que afectan de manera adversa a la empresa, tendrá que sufrir las consecuencias.

## Empleados leales

Algunas veces, un empleado leal hace un gran esfuerzo por la empresa, pero debe renunciar por temas de dinero. Es cierto que puede estar dejándola «mal parada», pero que se quede sin sus acciones del queque que con esfuerzo recibió, puede no ser la manera más correcta de actuar. En estos casos, recomendamos que el trabajador reduzca sus horas y siga involucrado bajo un régimen *part-time*. Esto le permitirá mantener sus acciones y hará que la empresa se siga beneficiando de su *expertise*.

Como empleador, también se puede adoptar una regla que establezca que cualquier número de pedazos del queque asignados desde un determinado número de meses, se mantengan, aún en el evento de una renuncia voluntaria. Esto permitirá que los buenos empleados que tienen que irse por razones que están fuera de su alcance, mantengan parte de sus pedazos del queque.

Creemos que es importante que haya algunas consecuencias a la renuncia voluntaria, pero entendemos que la vida privada de las personas no siempre es compatible con el trabajo en un emprendimiento.



## Opción de recompra

El modelo «Cortando el Queque» le ofrece a la empresa un precio justo para la recompra de pedazos del queque del trabajador que abandonó la empresa. El número de pedazos deberá ser convertido a la moneda que estás usando en el modelo (pesos, dólares u otro). Así, si la persona separada de la compañía tiene 1.000.000 de pedazos del queque, el precio de recompra será de \$1.000.000.

Quando recompras las acciones de alguien que fue despedido con justa causa legal o que renunció voluntariamente, estás básicamente devolviéndole su dinero, sin premios. Su «inversión» de tiempo, dinero y otras contribuciones no se valorarán, lo cual es justo porque en estos casos la salida de la empresa se debió exclusivamente a ellos. Sin embargo, cuando recompras las acciones de alguien que fue despedido sin causa legal o que se autodespidió con justa causa legal, ellos serán indemnizados como manda la ley y recibirán los pedazos del queque que obtuvieron durante su permanencia en dicho empleo. En esta situación, ellos están obteniendo lo que el mercado les hubiese pagado, más el efecto de los multiplicadores. Esto les provee una tasa de retorno atractiva.

## Advertencias

Existen algunos puntos importantes que pueden impactar en cómo las personas son tratadas cuando abandonan la empresa. Recuerda, con «Cortando el Queque» se trata de hacer lo correcto con las personas que te ayudaron a conseguir el éxito. Es importante aclarar algunas cosas para evitar que un grupo de personas se aproveche de otras, aunque esa no sea su intención.

Encontrarás algunos ejemplos a continuación:

## Asesores

Dado que los asesores o *advisors* de una empresa son muchas veces personas exitosas que han adquirido cierto grado de riqueza, estos pueden tener salarios de mercado inusualmente altos, por lo que puede no ser factible para la empresa pagarles su valor de mercado. Por lo tanto, recomendamos poner un tope a la compensación por hora de trabajo. Por ejemplo, 4 UF/hora, y pedirles que contribuyan con cierta cantidad de horas antes de incluirlos en el queque.

## Inversionistas

Los inversionistas, amigos y familiares que aportan con capital al pozo tampoco deben ser separados de la empresa, aun si aportan con otras cosas, siempre y cuando su rol principal sea la inversión. Ellos deberían mantener sus acciones del queque con los multiplicadores, sin importar qué pase. La empresa podría ofrecer comprárselas con el multiplicador de 4x, lo cual les dará un retorno atractivo, pero no pueden ser forzados a vender.

## Arriendos

Si el trabajador que dejó la empresa, ya sea porque lo despidieron o porque renunció, es el dueño de las instalaciones donde trabaja el equipo del emprendimiento, este deberá seguir recibiendo sus pedazos hasta que la empresa le pague un arriendo según su valor comercial.

## Resumen

- Cuando un trabajador abandona la empresa, esta puede tener el mejor interés de querer recuperar sus acciones del queque que el empleador adquirió mientras trabajó en ella. Lo anterior, se puede realizar mediante la recompra de acciones por parte de la empresa. Estas opciones buscan evitar la participación de *freeriders* o de accionistas que ya no trabajan en la compañía.
- Si la empresa toma decisiones que impactan de forma negativa en el futuro de un empleado, el resultado será tener empleados que se autodespidan. Consecuentemente, será caro para la empresa la recompra de los pedazos del queque de sus ex empleados. Además, estos últimos no podrán ser forzados a vender, así como tampoco se podrá esperar que acepten cláusulas de no-competencia o exclusividad en sus finiquitos de contrato de trabajo si no los firmaron al ser contratados. En estos casos, el ex empleado podrá mantener todas sus acciones del queque y la empresa podría ofrecer recomprárselas.
- Si es el trabajador el que tomó decisiones que impactaron negativamente a la empresa, o simplemente decidió salirse sin motivo alguno, el resultado será el despido con causa legal por parte del empleador o bien la renuncia voluntaria del trabajador, respectivamente. En estos casos, el trabajador perderá todas sus acciones del queque excepto aquellas aportadas como insumos, equipamiento y dinero, las cuales serán recalculadas sin los multiplicadores correspondientes. Asimismo, la empresa deberá incluir —y el empleador aceptar— una cláusula de no-competencia en el finiquito de contrato de trabajo del extrabajador.

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción



## **CERRANDO EL QUEQUE**

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción

La combinación de los modelos de asignación y recuperación de pedazos del queque, proporciona una estructura universal para la repartición de acciones de una empresa. Al presentar y aceptar las reglas claramente por adelantado, cada participante es tratado de manera justa y con el adecuado reconocimiento y compensación por lo aportado en trabajo, capital u otro.

El modelo «Cortando el Queque» probablemente es el más adecuado para los emprendimientos que no manejen mucho efectivo en su etapa inicial. A medida que la empresa crece y se desarrolla, debiera comenzar a generar utilidades y, cuando esto ocurra, el *startup* podrá empezar a pagar en efectivo todo lo que necesita y detener la asignación de nuevos pedazos. De hecho, la propiedad se congelará y ya no cambiará, pasando a ser un modelo societario tradicional. Cuando la compañía distribuya utilidades, cada uno recibirá lo que le corresponda de manera proporcional a sus pedazos (porcentaje en la empresa).

A continuación, mostramos cómo se desarrolla el escenario de congelación del queque, que ocurre cuando la empresa paga por todos los productos y servicios que consume:

## Ingresos

Nuestro modelo busca alinear los incentivos de los fundadores de una empresa para que tomen las decisiones correctas. Los administradores y empleados de un emprendimiento debieran estar alineados para llegar al punto de equilibrio (cuando la utilidad es igual a cero, lo que ocurre cuando los ingresos son iguales a los costos) lo antes posible y, así poder tener la posibilidad de congelar su participación en la empresa. En un modelo de división estático y no dinámico como el que presentamos, no importa cuándo se logre este punto de equilibrio financiero, ya que este hito —al que pocos emprendimientos llegan— no afectará a la propiedad de la empresa.

A medida que la empresa empieza a generar ingresos, el equipo puede elegir cómo reinvertir las utilidades. Una opción podría ser utilizar este dinero para pagar los aportes de terceros, en vez de asignar más pedazos. Otro buen uso de los fondos de la compañía es retribuir los productos y servicios que han pagado con pedazos del queque o bien reembolsar en efectivo a los empleados por sus gastos ya que cuando se usa efectivo para asignar pedazos, se paga relativamente más caro debido al multiplicador de riesgo con que se ingresan estos aportes en el modelo.

Cuando la empresa es capaz de pagar por sus servicios y empieza a sobrarle caja, los fundadores pueden utilizar el remanente para pagar los aportes no-dinero, como son el arriendo, las comisiones y los sueldos para de esta manera empezar a recomprar el queque. El monto pagado reducirá el número de pedazos del queque que es asignado. Si la empresa paga el 100% del valor justo de mercado de los aportes, entonces no se generan nuevos pedazos.

En este punto, cuando la empresa está en condiciones de pagar por todo lo que adquiere y gasta, el modelo ya no asigna pedazos y la propiedad de esta ya no sufrirá cambios, sino que se quedará congelada. A menos que la situación financiera de la empresa obligue a volver a asignar pedazos al no ser capaz de pagar por los aportes no-dinero.

Tener un queque congelado es algo bueno. De hecho, es el objetivo de tu trabajo, porque cada una de las personas que trabajaron para llevar la empresa a su punto de equilibrio tendrán lo que se merecen y el derecho, como se verá más adelante, a participar de las utilidades de la empresa. Cuando lleguen nuevos miembros al equipo, la empresa simplemente les pagará un sueldo de mercado y no se los incorporará a su propiedad.



## Utilidades

Cuando la empresa se encuentra en situación de pagar el 100% de sus costos y gastos, y tiene números azules, entonces está generando utilidades. Después de que el Servicio de Impuestos Internos (SII) reclame su parte justa, la empresa podrá reinvertir estas utilidades y/o distribuir las entre los que tengan pedazos (accionistas).

El reparto de utilidades se hace después de que se haya cumplido todas las obligaciones financieras, incluyendo los sueldos justos de mercado. Esto significa que cada miembro del equipo no solo obtendrá su sueldo, sino que también recibirá su parte justa de las ganancias. Esto último siempre y cuando la empresa decida distribuir las utilidades. El reparto de utilidades se puede mantener a perpetuidad, en donde los participantes pueden seguir disfrutando de su salario justo de mercado y de una parte de las ganancias, las cuales reflejan su contribución antes de que la compañía pudiese pagarles por ella.

Si alguien se une a la empresa una vez que esta ya es capaz de pagar, este nuevo empleado solo recibirá un sueldo y no parte de las utilidades al no haber tomado ningún riesgo.

## Recuperación

Si la empresa no está asignando más pedazos, las reglas de recompra se deben seguir aplicando. Sin embargo, si se está usando la opción de «empleado leal», como se describió anteriormente, este empleado que se fue podría conservar sus pedazos dependiendo del tiempo que haya pasado desde que los adquirió.

## Recompra

En algunos casos, la empresa puede ofrecer recomprar pedazos de los participantes y, cuando lo hace, estos se eliminan del queque y el modelo se autoajusta. Si la empresa recompra los pedazos utilizando su propia caja, estos desaparecen junto con la caja y el queque se recalcula.

Cuando alguien vende sus pedazos a la compañía, está recibiendo un monto de dinero a cambio de los beneficios que hubiese podido recibir a futuro. Si un individuo compra los pedazos que pertenecen a otro, estos le serán transferidos y recibirá utilidades de la empresa cuando le corresponda. Los pedazos no desaparecen, sino que se quedan en el queque, solo que van cambiando de dueño.

El precio de venta de un pedazo puede superar su valor nominal (el valor que le asigna el modelo según los aportes de cada uno) de acuerdo al modelo «Cortando el Queque», si es que el comprador le ve un potencial amplio a la empresa. En estos casos, se debe usar el justo valor de mercado, no el valor del queque que muestra el modelo. Los gerentes de las empresas pueden permitir o no que un participante venda pedazos a otro. Recomendamos evitar la venta de pedazos a personas que no participen activamente de la empresa, ya que esto puede provocar accionistas ausentes que pueden destruir los incentivos dentro del equipo.

## Inversión en Capital de Riesgo

Si tu emprendimiento necesita capital para crecer, se puede recurrir a inversionistas externos o internos. Cualquier inversión de los socios que cubra una parte de las necesidades de caja de la empresa es un aporte en dinero, y debe ser incluido en el queque. Si necesitas una cantidad importante de capital, debes

buscar inversionistas externos que puedan pagar la mayoría de las necesidades de efectivo de la empresa en el futuro previsible. Este último financiamiento es una inversión de capital de riesgo. Cuando esto sucede, se puede congelar el queque y todos los participantes quedarán sujetos a los términos que se acuerden con los inversionistas. La excepción es cuando se trata de una inversión vía nota convertible, que es una inversión a la espera de un aumento de capital. En este caso, el queque puede seguir abierto hasta que el aumento de capital se concrete.

Una de las cosas más importantes que se debe acordar al buscar inversionistas es la valoración de la empresa, lo que determinará el valor de las acciones. Esto no tiene nada que ver con el número de pedazos del queque, pero sí se relaciona con lo bien que el emprendedor y su equipo hayan hecho las cosas y con cómo valoran su empresa. Esta valorización debe hacerse de manera seria para lograr una negociación saludable. El equipo, la tracción (hitos o logros que demuestran demanda, como nivel de ventas o cantidad de usuarios) que ha logrado el producto o servicio, el modelo de negocios y el futuro del negocio son variables importantes a la hora de negociar con los inversionistas.

## **Más allá del modelo «Cortando el Queque»**

Para los emprendimientos, los pedazos del queque representan el riesgo relativo de formar una empresa. Para las empresas establecidas con un flujo de caja razonable, la naturaleza del riesgo es diferente. Cuando a las personas se les paga su sueldo de mercado ya no están teniendo el mismo tipo de riesgo. Si la empresa ha llegado a este punto, la asignación de propiedad representa un sistema de incentivo y retención de ejecutivos clave. Así, el modelo «Cortando el Queque» podría dar paso a un esquema de incentivos más tradicional según la industria en la que se esté.

## Resumen

- Cuando la empresa genera ingresos, estos pueden ser utilizados para pagar lo que sea necesario, lo que disminuirá la cantidad de pedazos que se generen. Si el emprendimiento es capaz de pagar por todos los productos y servicios que consume, entonces se dejará de asignar pedazos. Al tener utilidades, existe la opción de repartir dividendos si el equipo ejecutivo decide hacerlo.
- Si la empresa levanta capital, los nuevos inversionistas se llevarán un porcentaje, cuyo valor dependerá de las negociaciones realizadas. Seguramente se acordarán términos y condiciones que afecten por igual a todos los accionistas del queque.



© Copia gratuita  
prohibida su reproducción

## ASUNTOS LEGALES

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción

Muchos abogados aún no están familiarizados con la metodología que describe este libro ni con el concepto de estructura de propiedad dinámica, pero implementar «Cortando el Queque» debiera ser tan evidente como lo es el modelo de asignación de acciones.

## ***Vesting***

El *vesting* o adquisición de pedazos de queque (o acciones) en el tiempo es una herramienta que protege a las empresas, y a los accionistas, de los problemas derivados de la asignación fija de acciones al momento de constituirse la sociedad. Los socios acuerdan un porcentaje máximo al que pueden llegar (por ejemplo, un 30% cada uno) y lo irán adquiriendo a lo largo del tiempo (por ejemplo, los primeros cinco años) y/o si se van cumpliendo ciertas metas, como vender US\$100.000 el primer año o conseguir 10.000 usuarios. Esto es un sistema de incentivos y retención que se utiliza tanto para los empleados como para los fundadores.

Puede darse el caso de un fundador inescrupuloso que despida a los empleados antes de que se cumpla el plazo o las metas que se acordaron para el *vesting* o, un empleado que se vaya al día siguiente de recibir sus acciones. Este tipo de cosas ocurren y son legales, lo que no significa que sean justas. El modelo «Cortando el Queque» resulta mejor que el *vesting* puro, pues entrega la flexibilidad que un emprendimiento necesita. Como este modelo es dinámico e incluye normas tanto para la asignación como para la recompra, generalmente no hay necesidad de *vesting*. Sin embargo, puede ser razonable realizar un *vesting* de acciones propiamente dicho una vez que el queque se congela, para mantener a los fundadores incentivados y alineados con la empresa, caso que debiera aplicarse en particular cuando se recibe capital de riesgo.

## Resumen

- El modelo «Cortando el Queque» es una forma de asignar participación, pedazos del queque o acciones en un emprendimiento a lo largo del tiempo. Ofrece un método más justo y flexible que otros disponibles actualmente.
- La mayoría de los abogados conoce bien las estructuras de capital tradicionales, aunque probablemente estos no estén familiarizados con modelos de propiedad dinámica. No permitas que eso impida implementarlo en tu empresa.

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción





## **CASOS**

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción



© Cópia gromii  
prohibida su reproducción

## **FOREXCHILE**

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción

## Caso ForexChile

### *Busca socios complementarios y confía en ellos profesional y humanamente*

#### La historia

Uno de esos días de lluvia tardía en Santiago, en los que se alcanza a ver desde la Cordillera de los Andes hasta la Cordillera de la Costa, tuvimos la suerte de subir hasta el piso 29 del edificio Territoria, ubicado en el barrio El Golf. Preguntamos por Erwin Andia en la recepción y, para nuestra sorpresa, nos dijeron que estaba en Estados Unidos. Revisando los correos intercambiados, nos dimos cuenta de que la entrevista sería vía Skype y nos conectamos rápidamente. Ahí estaba esperándonos, muy puntual, este reconocido ejecutivo de una de las empresas ícono de la red de emprendimiento Endeavor (si no conoces esta institución, ¡googléala!). Erwin, además de ser socio cofundador de ForexChile, también se dedica al mundo académico y ejerce como consultor en Marketing y Desarrollo Humano (su sitio web es [www.erwinandia.com](http://www.erwinandia.com)).

Erwin estaba hablando con nosotros desde un Starbucks en Miami para contarnos cómo fue el viaje societario de los fundadores de su empresa. Pero, antes de continuar, necesitamos aclarar por qué queremos contar un caso sobre una empresa que no ha usado nuestro modelo y que, a todas luces, es tremendamente exitosa; y esto es, básicamente, porque aún no hay empresas de este tamaño que hayan aplicado «Cortando el Queque». Aunque este no sea un argumento a nuestro favor,

buscamos que nuestro modelo sea una herramienta para aumentar las probabilidades de éxito de tu empresa.

Nuestra hipótesis es que muchos emprendimientos de alto potencial no llegan a tener éxito por problemas de incentivos, compromiso y comunicación entre los socios, y nuestra experiencia la valida. El equipo fundador de ForexChile utilizó, quizás sin darse cuenta, aspectos que proponemos en este modelo. Contando su historia estamos tratando, simplemente, de sistematizar lo que otros han hecho y que los ha llevado a ser tan exitosos en su rubro. Estos casos te ayudarán a sentar bases sólidas para formar tu proyecto.

ForexChile es una empresa que ofrece distintas alternativas de inversión a sus clientes, con un fuerte acento en la tecnología y un servicio integral con especialización en el ámbito del *trading* de divisas, que fue lo que la hizo conocida. Además, ofrece transar a gran velocidad los principales instrumentos de inversión del mundo, como acciones y fondos mutuos.

Esta empresa financiera empezó tímidamente en 2006, hoy emplea a más de 200 personas, tiene miles de clientes y transa millones de dólares todos los días. ForexChile inició su aventura empresarial en Santiago con cuatro socios fundadores: tres jóvenes recién egresados y sin posibilidad de poner capital, pero con muchas ganas de trabajar, y otro que tenía la experiencia y los recursos económicos para impulsar el proyecto.

No obstante, antes de que se iniciara el proyecto en Santiago, la idea de este negocio comenzó a dar sus primeros pasos en Valparaíso. Erwin entró a trabajar como vendedor en la empresa Latín Valores, distribuidora oficial de Larraín Vial en la Región de Valparaíso. Ahí tuvo la suerte de trabajar y aprender de don Andrés Rojas (como respetuosamente lo trata Erwin), gerente de esa empresa y con quien generó una estrecha relación profesional y personal. Fue gracias a esta relación que, en una oportunidad, Andrés le pidió ayuda a Erwin para atender la

llamada de un gringo, pues él no dominaba el inglés. Con más ganas que conocimiento de esta lengua extranjera, Erwin realizó esa llamada dispuesto a apoyar al gerente y defender su honra. Este gringo resultó ser un ejecutivo comercial de un bróker Forex en Nueva Jersey (Estados Unidos), que buscaba persuadir a Andrés para abrir una cuenta personal. A partir de ese llamado, a Erwin le interesó conocer con mayor profundidad todo lo relacionado con este nuevo concepto «Forex». Las diferencias con las formas más tradicionales con que se desenvolvían los mercados en Chile eran abismales. Forex representaba el futuro por su modernidad, agilidad, desarrollo y fuerte acento en la tecnología. Erwin lo compara a cambiar un Lada ruso por un Ferrari; se trataba de un salto enorme.

El joven Andia propuso probar esta modalidad y ofrecerlo como un producto adicional a la cartera de productos de Latín Valores. Se creó legalmente la empresa ForexChile y se firmó con el bróker norteamericano un acuerdo de distribución comercial. Al cabo de unas semanas consiguió su primer cliente, quien abrió una cuenta Forex con US\$2.000. Si bien ese monto no era nada «especial», resultó ser una prueba para demostrar el potencial que tenía el negocio. Después de esto, Erwin conversó con Andrés y juntos se propusieron formalizar esta iniciativa empresarial, donde se incluyó un préstamo de \$700.000 a Erwin para que comprara acciones de este emprendimiento naciente ubicado en Valparaíso. Erwin siempre tuvo la seguridad de que don Andrés era una persona intachable y confiaba absolutamente en él, lo que es la piedra angular de cualquier sociedad.

El capital inicial de la primera versión de ForexChile fue de solo \$7.000.000, algo irrisorio comparado con lo que vale hoy. Los socios iniciales fueron Andrés, miembros de su familia y Erwin Andia, quien tenía un 10% gracias al préstamo de su exjefe y ahora socio. Nuestro emprendedor estaba encantado, tenía un mejor sueldo, trabajaba para su propia empresa y

contaba con una oficina.

Conseguir clientes del perfil Forex resultó tremendamente difícil en Valparaíso, porque resultaba una novedad dentro de los servicios financieros y, por el perfil más tradicional de los inversionistas. Erwin captó muy pocos clientes y no lograron financiar los gastos que tenía la empresa, principalmente su sueldo. Recuerda llegar un día a su oficina y descubrir que le faltaba una pantalla. Buscándola, descubrió que alguien de Latín Valores la había sacado, porque su oficina siempre estaba vacía y era un secreto a voces que el negocio se encontraba en clara decadencia. Fue en ese momento cuando se dio cuenta de que la empresa se estaba muriendo y, al cabo de unos meses, prácticamente había quebrado.

A partir de esta experiencia y después de intentar otro proyecto que nunca despegó, Erwin decidió probar suerte e irse a trabajar a Hong Kong. Había leído un artículo que decía que en China cada día nacía un millonario y él quería ser uno de ellos. No obstante, no tenía ni un solo peso para irse, por lo que le hizo la siguiente oferta a don Andrés:

–Primero, me quiero ir a trabajar a Hong Kong. Segundo, no tengo dinero para hacerlo y, tercero, tengo una propuesta: quiero ir a Santiago a vender la marca Forex y ForexChile, el sitio web, la representación comercial y el *know-how* que hemos creado hasta ahora. Propongo vender todo esto en US\$25.000 a una corredora o financiera. De eso, usted me da una parte que me sirva para irme a China.

Don Andrés, entusiasmado con el proyecto personal que tenía Erwin, le ofreció como regalo el pasaje en avión si todo resultaba y una parte de la venta final.

Así empezó el plan Mao Tse Tung: ir a Santiago, vender lo que quedaba de la empresa y viajar a China. Después de varios intentos fallidos, llamó desde Valparaíso a uno de los pocos clientes de ForexChile —Cristóbal Forno—, un joven recién



egresado de Ingeniería Comercial de la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI), de Santiago. Erwin le comentó que tenía una propuesta de negocio y decidieron juntarse unos días más tarde.

Un día soleado en las dependencias de la UAI, Erwin se reunió con Cristóbal, quien venía acompañado de su mejor amigo y futuro socio, Nicolás Gallardo. Erwin les comentó el objetivo de la reunión e inició su *pitch* de negocio. A Forno le interesó, lo encontró novedoso y con potencial, pero al cabo de unas semanas, mientras negociaba con Andrés, propuso la idea de no comprar la empresa. Su intención cambió y ahora quería asociarse y conformar una sociedad de cuatro personas. A todos les pareció una buena idea y les gustó el perfil de cada uno de los miembros del equipo, por lo que siguieron adelante como ForexChile 2.0. Este nuevo equipo estaba compuesto por Andrés, Cristóbal, Nicolás y Erwin, quien después de unos meses abandonó el proyecto de Hong Kong y se integró a tiempo completo al desafío de ForexChile.

Erwin comenzó a traspasarle información a Cristóbal y a Nicolás en todas las materias relacionadas con el negocio Forex, mientras ellos se empeñaban en administrar e impulsar la segunda y definitiva versión de ForexChile en Santiago. Paralelamente, el perfil intranquilo y desafiante de Erwin nuevamente lo tenía trabajando en un proyecto que aparentaba ser disruptivo: agregar el peso chileno como moneda transable en la plataforma electrónica de ForexChile. El equipo estaba convencido de que esta innovación podría agregar un enorme valor a los intereses de ForexChile.

Al cabo de unos seis meses, los cuatro socios se fueron conociendo más y, juntos se dieron cuenta del gran potencial que tenía el negocio, cuando descubrieron la forma de convertir el peso chileno en una moneda transable bajo la modalidad Forex. Esto condicionaba al emprendimiento a dar por terminado el acuerdo de distribución internacional y a crear el primer bróker electrónico de Chile. El equipo fundador fue Cristóbal

como gerente general; Erwin como gerente comercial; Nicolás como gerente de la mesa de dinero y Andrés supervisando y aportando toda su experiencia.

Al principio partieron trabajando desde la universidad después, en una oficina compartida, pero el equipo quería hacerlo «a lo grande». Apostaron por nuevas oficinas y contrataron a un equipo de 10-15 personas para lanzar la nueva y única plataforma con el USD-CLP (dólar estadounidense y peso chileno) en línea. Tras largas jornadas y un fuerte trabajo del equipo, el negocio comenzó a dar frutos y unos pocos años después, Cristóbal puso sus ojos en lo que es probablemente la apuesta más arriesgada de la historia de ForexChile: cambiarse a los últimos pisos del edificio Territoria y apostar por un crecimiento exponencial del negocio. El tiempo fue demostrando que esta terminó siendo una decisión correcta y determinante para el futuro del negocio.

Volvamos ahora a la temática que convoca nuestro libro «Cortando el queque». ¿Cómo se inició financiera y societariamente la compañía y qué podemos aprender de ese proceso?

Se pueden identificar dos etapas: la primera es al inicio de la relación, cuando Cristóbal y Nicolás «compraron» el 50% de ForexChile. ¿Cómo lo hicieron si no tenían dinero? Negociaron el costo alternativo de tener a un recién egresado de la Universidad Adolfo Ibáñez, que en su momento rondaba los \$700.000 y fijaron dicho monto como un aporte de capital. Es decir, durante el primer año de trabajo, ni Cristóbal ni Nicolás recibieron un sueldo monetario. El método que acordaron es lo mismo que proponemos en «Cortando el Queque»: haz de tu aporte en tiempo un aporte de capital.

La segunda etapa sucedió cuando se cambió el rumbo de la empresa y pasaron de ser un distribuidor a formar un nuevo bróker en línea. Para esto, se definió un aumento de capital

para financiar el proyecto y, fue ahí que Andrés propuso financiar el proyecto en su totalidad, argumentando que desde la perspectiva financiera era él quien correría con la mayor cantidad de riesgo al financiar la totalidad del proyecto. Su inversión se acercó al US\$1.000.000 de la época e incluía la creación de una agencia de valores y el pago de los sueldos de prácticamente todo el equipo, por lo que resultaba evidente que Andrés debía quedarse con una parte importante de la propiedad. La otra parte se dividió en porciones iguales entre Erwin, Cristóbal y Nicolás, quienes acordaron que tendrían que ir pagando sus acciones en un plazo de cinco años. Para pagar por su propiedad, usaron los bonos que recibían por los resultados de la compañía de acuerdo al porcentaje de las utilidades que le correspondía a cada uno según las *stock options* que habían acordado. Hicieron esto con el fin de recomprar las acciones de Andrés a un precio predefinido. Todos estuvieron de acuerdo con la división y, finalmente, lograron recomprar las acciones en menos de dos años, ¡lo que resultó totalmente inesperado!

Lo que ha pasado desde entonces es historia y ForexChile ha ido alcanzando una serie de hitos que lo ubican como un negocio exitoso, con un crecimiento y logro poco vistos en Chile en los últimos 20 años.

## **Cómo hubiese sido si ForexChile hubiese aplicado Cortando el Queque**

Al hablar de ForexChile estamos analizando un caso triunfante; vemos una empresa que ha tenido una relación sana entre sus socios fundadores durante los 10 años de trabajo en equipo. Esto demuestra que el equipo hizo bien las cosas en muchos ámbitos y que una gran oportunidad no es nada sin las personas

y el equipo correcto.

Al aplicar el modelo «Cortando el Queque», los socios iniciales hubiesen tenido que hacer lo siguiente:

1. Definir el valor de la hora-hombre de cada uno de los socios.
2. Registrar las horas que cada uno trabaja. Es importante usar la contabilización de horas con la actividad correspondiente como herramienta de gestión. Esto ayudará a entender dónde están siendo asignados los recursos —tiempo, en este caso— para sacarle la mayor rentabilidad posible.
3. Definir los sueldos, si los hubo. Estos deben restarse del aporte que están haciendo quienes trabajan. Por ejemplo, si se acuerda que el sueldo de mercado de alguien es \$10 y le están pagando \$10, entonces en realidad su pedazo del queque es 0. Si le estuvieran pagando \$4, entonces su pedazo sería de 12 ( $[(\$10-\$4)\times 2]$ , el multiplicador no-dinero) y si le están pagando \$0, entonces su pedazo es de 20 ( $[(\$10-\$0)\times 2]$ , el multiplicador no-dinero).
4. Definir el aporte de capital de cada uno. En este caso, Andrés aportó gran parte del capital, por lo tanto, hay que usar el multiplicador dinero 4x para valorar lo que él le entregó a la sociedad. Si invirtió \$1.000, entonces su pedazo del queque equivale a 4.000 ( $\$1.000\times 4$ , el multiplicador dinero).

Así de simple y fácil. Es cierto que hay que negociar cuánto es el sueldo de mercado de cada uno, pero al tener este modelo como hoja de ruta y estructura a seguir, el proceso se hace más fácil, cómodo, rápido y justo, donde se preserva el interés social de largo plazo, que es el que finalmente importa.

El modelo «Cortando el Queque» busca que cada uno reciba un pedazo cuyo tamaño va en función de los aportes entregados y de los riesgos asociados a los mismos. Si el aporte

en tiempo, por ejemplo, es recompensado con un sueldo de mercado, entonces el riesgo es 0 y no se asigna parte del queque. Lo que hizo el equipo de ForexChile fue algo similar a lo que proponemos nosotros. Inicialmente, la empresa pertenecía prácticamente por completo a don Andrés, ya que fue él quien aportó el capital inicial para arrendar la oficina, pagar los sueldos, etcétera. El riesgo de Erwin, Cristóbal y Nicolás tampoco fue menor, por cuanto estuvieron trabajando sin sueldo durante la primera etapa del proyecto. Este trabajo equivale a un aporte de capital, recién después de tres años pudieron ajustar sus sueldos al valor de mercado. No obstante, no hay dudas de que el mayor riesgo relativo lo tuvo Andrés y esa es una de las razones por las que todos aceptaron la repartición del queque de la manera en que lo hicieron. Todos consideraron que esta medida fue justa y, sobre todo, de buena fe.

Andrés Rojas aplicó su formación financiera para definir los porcentajes en función del riesgo que cada uno tomó, que es lo que busca este modelo. La máxima es simple: a mayor riesgo, mayor debe ser el retorno esperado. En el caso de ForexChile, Andrés era quien estaba arriesgando más, lo que implicaba que, en términos absolutos, él hubiese perdido más en comparación con el resto del equipo si el negocio no resultaba.

A estas alturas podemos obtener una gran conclusión: más allá de cuánto le corresponde a cada uno, la base de una empresa son las personas y la sociedad que generan. Es importante que cada uno se respete humana y profesionalmente, que sea honesto, justo y que busque el bien social. Podemos desarrollar y proponer un modelo con todas las complejidades del mundo, pero ninguno va a cumplir su propósito a cabalidad si no está este requisito fundamental. Es difícil esperar a conseguir a la persona ideal, cuando se está buscando algo y el entusiasmo inicial obliga a avanzar rápido, pero la elección del equipo fundador es probablemente una de las decisiones que influirá de manera determinante en el futuro del emprendimiento.

Esta es una de las razones que nos motivaron a escribir este libro: poder contribuir a generar un ambiente y un sistema idóneo para la sociedad, donde las reglas estén claras a partir del día uno y que, además sean lo suficientemente flexibles, como para mantener los incentivos siempre alineados para adaptarse a un cambio en la estrategia o visión del emprendimiento. Justamente, Erwin reflexiona que una de las principales razones por las cuales los emprendimientos fallan es porque los socios no se llevan bien, instalándose un ambiente de desconfianza entre ellos.

En este sentido, Erwin destaca el respeto profesional y humano, y la complementariedad de las personalidades y habilidades de los cuatro fundadores. Nos explica que cada uno de ellos personifica una de las cuatro dimensiones de personalidad que existen. El perfil más racional: lógico, organizador, planificador y orientado hacia el futuro lo presenta Cristóbal, a quien clasifica perfectamente en su rol de gerente general. Otro perfil es el operativo: el de la microtarea, el que busca que todo funcione perfectamente bien en el día a día, muy estructurado, que sigue estrictamente las normas y tiende hacia una conducta más adversa al riesgo. Este perfil describe a Nicolás, fundamental para gestionar la mesa de dinero, el cerebro de la empresa. Después está el perfil innovador de Erwin: generar ideas, comunicar, motivar, estar en contacto con las personas e involucrado con la parte creativa. Su personalidad puede apreciarse estando algunos minutos con él o viendo algunos de sus videos en su sitio web.

Este trío dinámico funcionaba como un reloj. Erwin planteaba las ideas, Cristóbal las empujaba y Nicolás las implementaba. Pero faltaba un perfil conciliador, sin el cual este equipo se hubiese desintegrado, justamente porque sus miembros son muy distintos. Este perfil corresponde al de Andrés, quien tiene una gran capacidad para empatizar con otros y crear un ambiente armónico, de confianza y de respeto mutuo. En tono de broma, Erwin recuerda que en más de una

ocasión Nicolás lo ha querido matar por su perfil intuitivo y desestructurado. Por otro lado, el perfil conservador de Nicolás chocaba frecuentemente con el perfil más agresivo de Cristóbal, mientras que este tenía grandes diferencias con Erwin respecto a las formas de ejecutar determinada decisión. Al final, señala Erwin, los buenos equipos son aquellos en los que los miembros tienen distintas personalidades y habilidades, pero que tienen los mismos valores que consideran fundamentales. En el caso ForexChile, el respeto ha sido siempre el valor fundamental que ha primado hasta el día de hoy.

Con esto, Erwin concluye lo siguiente: ninguno de los socios pudo haber construido por sí solo la empresa en que se ha convertido ForexChile. Son las fuerzas complementarias las que construyen un cuerpo perfecto, mientras que las debilidades son cubiertas por las fortalezas de todos los socios.

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción





© Cópia gratuita  
prohibida su reproducción

**KINETICMOVIL**

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción

## Kineticmóvil

*Elige bien a los socios, alinea expectativas y raya bien la cancha*

**La historia (ha sido anonimizada para proteger la identidad de los involucrados)**

Un lunes por la tarde, después de la oficina, partimos a la facultad de la Escuela de Negocios de la Universidad de Chile para reunirnos con María, una joven ingeniera fundadora de Kineticmóvil.

En 2008, María fundó junto con otro socio PubliNick, un emprendimiento que ponía publicidad en el *nickname* de Messenger, un sistema de mensajería instantáneo que fue muy popular durante los años 90 y principios de 2000. María tuvo clientes de la talla de The Coca Cola Company, quienes comunicaban su marca a través de los usuarios de este chat, los cuales recibían puntos que podían cambiar por distintas cosas.

Esta emprendedora intuía que Messenger iba a volverse irrelevante y aprovechó ciertas contingencias para salir de esta empresa y fundar en 2009 Kineticmóvil. Consiguió que un grupo de inversionistas, que recién había levantado un fondo, creyera en ella y en su proyecto que permitía a los usuarios enviar mensajes de texto (SMS) de forma gratuita a cambio de publicidad inserta en ellos. Al poco andar, los inversionistas decidieron convertir el fondo en una incubadora llamada Inversiones Innovando que, junto al área de innovación de un

operador telefónico local, buscaría potenciar emprendimientos tecnológicos.

Recordemos que solo tres años atrás se había lanzado el primer iPhone en Estados Unidos y que tener plan de datos no era algo muy común. Nokia lideraba el mercado de los celulares y las aplicaciones de mensajería móvil recién estaban empezando a aparecer (sin ir más lejos, el popular Whatsapp nació en 2009). Cuando KinetiCMóvil lanzó este servicio, ¡en solo dos semanas logró sumar 150.000 usuarios! —una cifra increíble para emprendimientos basados en aplicaciones móviles—.

Inversiones Innovando tenía un equipo gerencial y ofrecía a sus emprendimientos incubados todo lo que necesitaban: servicios de contabilidad, diseño, desarrollo, marketing, oficina, secretaria, sueldo y contrato al fundador, entre otros. A cambio de estos beneficios, María firmó un *term sheet* que entregaba el 70% de la propiedad a la incubadora, quedándose ella con el 30% restante desde el día cero. No existían condiciones de *vesting* ni otros tecnicismos que hoy —después de una gran evolución del ecosistema emprendedor— son muy normales y ayudan a proteger a los socios.

Mirándolo retrospectivamente, parece excesivo lo que cedió María, pero en ese momento, con las ganas y el entusiasmo que siempre preceden a un sueño de este tipo, ella tenía la convicción de que esta gente «mayor» y con mucha más experiencia que ella serían un aporte excelente como socios para su empresa. Por esta razón, nuestra ingeniera aceptó encantada, pensando que había atraído cofundadores con quienes llevaría adelante a KinetiCMóvil, aunque en realidad solamente se trataba de inversionistas.

María ganó uno de los pocos fondos concursables privados de la época y, de hecho, fue la primera empresa con dicho fondo que se lanzó al mercado. Tuvo clientes y logró generar

ventas, por lo que representó un hito para esta misma firma y una promesa para la incubadora.

Inversiones Innovando tenía cuatro socios, uno era el gerente general que trabajaba full time en la incubadora y los otros tres tenían una integradora de mensajería de texto, un activo clave para lograr enviar los SMS. Finalmente, Inversiones Innovando solo pudo incubar este emprendimiento, Kinetimóvil, y sus ingresos provenían exclusivamente de ahí, pero todos los ingresos de este pasaban directamente por la incubadora, ya que eran ellos quienes hacían la cobranza y María solo estaba contratada por ellos. Cuando le dijeron que la empresa estaba sin caja y que no podrían pagarle el sueldo, empezó a darse cuenta de que su emprendimiento estaba financiando toda la pesada estructura operacional de la incubadora. Y eso no es todo, a María empezaron a dilatarle y luego simplemente a no pagarle su sueldo de manera sistemática, ¡a pesar de que era su empresa la que estaba siendo exitosa!

María estaba dispuesta a seguir postergando su sueldo para empujar Kinetimóvil, pero empezó a tratar de negociar con Inversiones Innovando un aumento de su escaso 30% de *equity* (valor de la empresa). Sin embargo, los socios se negaban y no estaban interesados en su propuesta. Pasaron varios meses y la situación fue empeorando, los socios se mantuvieron inflexibles hasta que finalmente María se vio obligada a cortar el acuerdo. Demandó laboralmente a Inversiones Innovando por no pagarle su sueldo como empleada —para así intentar recuperar algo de lo que había perdido— y, en 2012, simplemente abandonó Kinetimóvil, generando un resultado *lose-lose* donde la sociedad y cada una de las partes perdió.

## Cómo hubiese sido si Kineticmóvil hubiese aplicado Cortando el Queque

El modelo «Cortando el Queque» no te evitará todas las discusiones incómodas, pero queremos promover que lo fundamental sea confiar en la palabra de los socios, pues es la base para cualquier empresa. Lo potente de este modelo es que raya la cancha desde el día uno con una flexibilidad mucho mayor que el tradicional *equity split* fijo y que los sistemas de *vesting* con hitos temporales o de resultados, permitiendo a los socios enfocarse en el negocio. Cuando llegue el momento en que alguien quiera irse, ingresar o aumentar su aporte, las reglas ya estarán diseñadas para hacerlo de manera óptima, sin pasar por grandes negociaciones que desestabilicen y desenfocuen el negocio.

Para aplicar el modelo al caso de Kineticmóvil, lo primero hubiese sido definir si María quería inversionistas o socios. Si quería inversionistas, María hubiese podido usar «Cortando el Queque» para definir cuánto es lo que realmente le correspondería a Inversiones Innovando. Esto la hubiese capacitado para valorar su aporte —oficina, secretaria, contabilidad, desarrollo, marketing, el sueldo de ella, etcétera— versus lo que ella aportaría. También habría tenido el derecho de discriminar si algo era valioso para ella o no. Por ejemplo, en esta etapa tener una secretaria valdría \$0. Esto lo hubiese logrado proyectando los aportes de cada una de las partes en el tiempo y asignando un valor a los aportes, que se traducirían en pedazos de queque. El resultado de esto sería un rango de *equity* que dependería de los escenarios que se usen, pero por lo menos obtendría un rango dentro del cual poder negociar. Si la contraparte se escapa de ese rango (conocido en negociación como precio de reserva), entonces no hay acuerdo. Por otro lado, si María hubiese querido que Inversiones Innovando fuese

su socio, entonces hubiese tenido que presentarles y discutir bien en qué consiste el modelo con sus alcances e implicancias.

Lo bueno de entender estos dos escenarios, es que María hubiese podido alinear las expectativas, saber qué esperar y cuál era el compromiso de su contraparte. Esto le hubiese ahorrado, por lo menos, malos ratos y enojos en el futuro, y a lo mucho habría podido llegar a salvar la empresa.

Si se hubiese implementado este modelo, se debería haber valorado el aporte de cada uno, lo que siempre debe venir con una negociación cuyo resultado mantenga a todas las partes con una «sensación de justicia»:

1. Precio de la hora del gerente general de Inversiones Innovando y de los otros tres socios.
2. Precio de la hora de María.
3. Cantidad de horas que María ya había aportado a la fecha.
4. Valor de lo que María ya tenía a la fecha, por ejemplo: el desarrollo de marca, el prototipo, etcétera.
5. Definir el sueldo que recibiría María, el cual se descontaría de lo que aportara en horas.
6. Monto de la inversión inicial de Inversiones Innovando, en caso de haberla.
7. Definir el valor de la oficina, el servicio de contabilidad, el desarrollo, el *marketing*, etcétera, aportado por Inversiones Innovando.

Nótese que el precio de la hora trabajada por cada una de las partes lleva asociado un supuesto de productividad. Uno aplicaría lo que corresponde a un sueldo de mercado, pero eso no siempre es fácil de definir, dejando espacio para la negociación. Si alguno está pidiendo 10 pero tú ves que en realidad produce 5, ya sea porque no los vale o porque está desempeñándose en un rol que no es el adecuado, en cualquier caso tendría que cambiar sus responsabilidades para aprovecharlo al máximo.

Con esto, la cancha estaría rallada y se sentarían las bases para definir cualquier malentendido que ocurriese en el futuro. De acuerdo al caso, si María se da cuenta de que en realidad los socios de Inversiones Innovando no están aportando horas, entonces simplemente no suma sus horas; cuando no le pagan el sueldo, deja de descontárselo de su aporte total; cuando se da cuenta de que los desarrolladores que le prometieron no están trabajando en Kineticmóvil, no los incluye como aporte.

La regla es simple: no cosecharás lo que no sembraste. Si estos socios te prometen el cielo pero no aportan, entonces no se llevan nada. Este modelo le hubiese dado a María la tranquilidad de que ella estaba llevándose los frutos de su esfuerzo, y no solo trabajando para llevarse el 30% de algo que consideraba prácticamente propio.





## **RESUMEN DEL MODELO**

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción

Esperamos que, después de leer estas páginas, hayas entendido la importancia de «cortar bien el queque» y definir correctamente los incentivos y reglas del juego al momento de emprender. A continuación, te dejamos un resumen de lo que leíste para que acudas a él cuando lo necesites.

### **Parte 1: División de acciones**

La división de acciones con el modelo «Cortando el Queque» tiene las siguientes características fundamentales que hacen que el resultado final sea justo para todos los socios:

1. Objetivo: basado en la valorización objetiva de los aportes de cada socio.
2. Relativo: determinado en relación al valor de los aportes de unos socios en relación a otros.
3. Dinámico: la participación va cambiando en el tiempo según los aportes relativos que realice cada socio.
4. Finito: la división de acciones bajo este modelo finaliza una vez que la empresa es capaz de pagar todos los recursos que utiliza.

#### **1. Objetivo**

Los aportes valorizados de cada socio se calculan a partir de la tabla que se muestra a continuación, la cual considera el multiplicador 2x para aportes no-dinero y 4x para aportes en dinero.

Tipo de Aporte	Valorización
Tiempo: socio, sin salario	Valor hora-hombre socio (VHHS) = Salario mensual costo de oportunidad (por) 2 (dividido) 180 (8)
Tiempo: socio, con salario	(VHHS) = (Salario mensual costo de oportunidad - Salario actual) (por) 2 (dividido) 180
Tiempo: consultor	Valor hora (por) 2 (reserva el derecho de recompra)
Dinero: efectivo no reembolsado	Monto aportado (por) 4
Dinero: gastos no reembolsados	Monto aportado (por) 4
Equipos e insumos: claves para el negocio	<p>→ Tratar como equivalente a dinero si se adquirió específicamente para el negocio.</p> <p>→ Usar el valor de compra si tiene menos de un año.</p> <p>→ Usar el valor de reventa si tiene más de un año.</p>
Espacio inmobiliario	El aporte se considera como no-dinero y es igual al arriendo de mercado si el espacio es apropiado para el negocio.
Ideas y propiedad intelectual	Horas de desarrollo x VHHS + costos.
Relaciones: venta, inversión	Comisiones no pagadas (por) 2.

Es importante destacar dos puntos adicionales respecto a la valorización de los aportes. El primero, es que esta puede ser retroactiva, valorizando así el aporte del fundador inicial. El segundo, es que el fundador es quien debe determinar, en última medida, cuáles serán los aportes que se considerarán y cuáles no. En este sentido, se asume que si se incorpora un socio, es porque hay ciertas expectativas sobre los roles que va a cumplir y su productividad (puedes ver más sobre este último punto en la sección «Relaciones entre socios»).

## 2. Relativo

Una vez que se hayan determinado y valorizado los aportes de cada socio por separado, estos se deben sumar para calcular el valor teórico del emprendimiento. Ahora, para determinar el pedazo o porcentaje de acciones de cada socio se debe hacer el siguiente cálculo:

$$\text{Porcentaje del emprendimiento} = \frac{\text{Aporte valorizado del socio}}{\text{Suma de aportes valorizados de los socios}}$$

## 3. Dinámico

El tercer paso para definir una división justa de acciones, es que esta sea dinámica y se ajuste a los cambios en los aportes de los socios en el tiempo. Esto, además, permite predecir qué porcentajes tendrán los socios al terminar la etapa de aportes según los distintos escenarios, facilitando la comunicación del riesgo y el retorno esperado de los socios.

Existen dos formas de realizar el registro de horas. Una es hito a hito, día a día, donde se van registrando los aportes de cada socio en la aplicación Cortando el Queque. Otra fórmula posible, consiste en proyectar el aporte de horas de cada socio en

---

8. El 180 proviene de la cantidad de horas laborales que legalmente es posible trabajar mensualmente en Chile, lo que corresponde a 45 horas a la semana multiplicado por cuatro semanas al mes.

el tiempo, sin necesidad de tener que «anotarlas». Este proceso debe repetirse desde el punto uno cada vez que entra un nuevo socio y desde el punto dos cada última semana del mes.

- a. Determinar la suma inicial de aportes y los pedazos (porcentajes) iniciales correspondiente a cada uno de los socios:
  - Proceso nuevo: de el(los) socio(s) a la fecha
  - Proceso recurrente: a partir de la suma de los aportes valorizados de los socios del mes anterior (paso 4)
- b. Proyectar cuáles serán los aportes de cada uno de los socios en los próximos doce meses o, hasta que suceda un evento predecible que amerite finalizar el proceso de división de acciones bajo el modelo «Cortando el Queque» o lo que suceda primero:
  - Caso especial aporte tiempo socio: para determinar los aportes de tiempo de los socios, con o sin salario, sugerimos determinarlo tomando como tope un aporte de jornada completa (180 horas mensuales) y descontar según los otros trabajos o proyectos que tenga el socio. Así, un socio que trabaja a medio tiempo aportaría 90 horas mensuales.
- c. Determinar y valorizar los aportes del mes de cada uno de los socios.
  - Caso especial aporte tiempo socio: en caso de que haya una diferencia notoria entre el tiempo determinado en la proyección del aporte para ese mes (por ejemplo, vacaciones no previstas), se debe considerar la diferencia.
  - Caso especial salida de un socio: en caso de que un socio salga del emprendimiento, la causa de su

salida determinará su porcentaje y cómo afecta a los demás socios (se explica en detalle en la sección «Relaciones entre los Socios»).

- d. Determinar la nueva suma de aportes de los socios y el nuevo porcentaje correspondiente a cada uno.

#### 4. Finito

El proceso de división de acciones bajo el modelo «Cortando el Queque» terminará cuando el emprendimiento sea capaz de pagar todos los recursos que utiliza. Cuando esto ocurra, el porcentaje del emprendimiento correspondiente a cada uno de los socios (calculado como el aporte del socio/suma de aportes de los socios hasta ese momento) se representará a través de acciones en la sociedad de la empresa.

#### ***Parte 2: Relaciones entre los socios***

Por mucho que se quiera pronosticar el futuro para entender cuánto aportará realmente cada uno de los socios, ya sea por razones internas o externas, siempre habrá sorpresas. Esto provoca la necesidad de definir ciertas reglas para regular las relaciones entre los socios.

## **Despido con causa legal**

Las causales legales y taxativas para despedir a alguien con justa causa se recogen en el artículo 160 del código del trabajo y son:

1. Alguna de las conductas indebidas de carácter grave, debidamente comprobadas, que a continuación se señalan:
  - a. Falta de probidad del trabajador en el desempeño de sus funciones;
  - b. Conductas de acoso sexual;
  - c. Vías de hecho ejercidas por el trabajador en contra del empleador o de cualquier trabajador que se

- desempeñe en la misma empresa;
- d. Injurias proferidas por el trabajador al empleador, y
  - e. Conducta inmoral del trabajador que afecte a la empresa donde se desempeña.
  - f. Conductas de acoso laboral.
2. Negociaciones que ejecute el trabajador dentro del giro del negocio y que hubieren sido prohibidas por escrito en el respectivo contrato por el empleador.
  3. No concurrencia del trabajador a sus labores sin causa justificada durante dos días seguidos, dos lunes en el mes o un total de tres días durante igual período de tiempo; asimismo, la falta injustificada, o sin aviso previo de parte del trabajador que tuviere a su cargo una actividad, faena o máquina cuyo abandono o paralización signifique una perturbación grave en la marcha de la obra.
  4. Abandono del trabajo por parte del trabajador, entendiéndose por tal:
    - a. La salida intempestiva e injustificada del trabajador del sitio de la faena y durante las horas de trabajo, sin permiso del empleador o de quien lo represente, y
    - b. La negativa a trabajar sin causa justificada en las faenas convenidas en el contrato.
  5. Actos, omisiones o imprudencias temerarias que afecten a la seguridad o al funcionamiento del establecimiento, a la seguridad o a la actividad de los trabajadores, o a la salud de estos.
  6. El perjuicio material causado intencionalmente en las instalaciones, maquinarias, herramientas, útiles de trabajo, productos o mercaderías.
  7. Incumplimiento grave de las obligaciones que impone el



contrato.

El tratamiento del porcentaje del socio despedido con justa causa legal debería ser el mismo que en el caso de renuncia voluntaria.

## **Despido sin causa legal**

Este es el caso cuando se termina la relación con un socio a pesar de que este no incurrió en ninguna causal legal. Un ejemplo podría ser que la estrategia de la empresa cambió completamente y ya no se necesita a una persona con las características del socio.

Para efectos de este libro, el tratamiento del porcentaje del socio despedido sin causa legal es el mismo que en el caso de autodespido. Lo más importante en estos casos, es tratar al socio que se va de manera justa.

## **Autodespido o despido indirecto**

Algunas veces, un socio es «empujado» de la empresa o tiene serias razones para irse, porque los otros socios tomaron decisiones que cambiaron tanto la situación que no es lo que se había acordado previamente. En general, son situaciones fuera de control. En algunos casos estas son inevitables y, en otros, los beneficios de la decisión para la empresa parecerá más importante que el impacto negativo que tendrá en el socio.

Las conductas indebidas de carácter grave, debidamente comprobadas, consisten en:

- Falta de probidad en el desempeño de sus funciones.
- Conductas de acoso sexual.
- Vías de hecho ejercidas por el empleador al trabajador.

- Injurias proferidas por el empleador al trabajador.
- Conducta inmoral del empleador.
- Actos, omisiones o imprudencias temerarias que afecten a la seguridad o al funcionamiento del establecimiento, a la seguridad o a la actividad de los trabajadores o a la salud de estos.
- Incumplimiento grave de las obligaciones que impone el contrato de trabajo.

En estos casos, el tratamiento de los aportes del socio que renuncia está más en línea con el valor teórico que generó, para esto hay que usar los multiplicadores:

1. Mantiene el último porcentaje calculado, menos cualquier pago indemnizatorio o compensatorio.
2. La empresa puede reservarse el derecho de recompra al mismo valor que el valor teórico restante.

Este escenario no es justo para quien es desplazado de la empresa, por lo que la política de «Cortando el Queque» está orientada a protegerlo. En estos casos, cobra especial importancia la buena elección de los socios, mantener una buena comunicación y promover la transparencia respecto a las decisiones que los pueden afectar.

## **Renuncia voluntaria**

A veces un socio simplemente pierde interés en el emprendimiento o tiene presiones externas que no le permiten aportar a la compañía de manera significativa. En caso de que renuncie, el socio ha roto su compromiso con la compañía y no debería pretender retener el mismo porcentaje que tendría si continuara.

El tratamiento de su porcentaje es el siguiente:

1. Pierde todo el valor creado por aportes de tiempo.
2. Se recalcula el valor de sus otros aportes sin los multiplicadores.
3. La empresa se reserva el derecho de recompra al mismo valor que el nuevo valor teórico (sin los multiplicadores).
4. Se incluye una cláusula de no competencia en su finiquito de contrato de trabajo.

Si la empresa no puede pagar el sueldo del socio y este lo necesita, es recomendable buscar la manera de mantenerlo trabajando, aunque sea *part-time*, hasta que pueda reincorporarse nuevamente. Como hemos venido diciendo, la justicia debe primar y no es justo que alguien que, por ejemplo, necesita dinero para mantener a su familia y deba emplearse en otro lugar, pierda todo lo que ha invertido en el emprendimiento.

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción



© Cópia gratuita  
prohibida su reproducción

## **AGRADECIMIENTOS**

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción

Queremos agradecer a CORFO por creer en nuestro proyecto; a Mike Moyer —autor de Slicing Pie— por apoyarnos con su conocimiento y experiencia; a los fundadores de ForexChile, en especial a Erwin Andia por prologar este libro, además de compartir y hacer pública su historia; y a decenas de emprendedores y empresarios que compartieron con nosotros sus aventuras y desventuras, los éxitos y fracasos de sus negocios, y sus relaciones con los socios. Ellos confiaron en nosotros y nos contaron historias muy personales que no podemos hacer públicas, pero que definitivamente nos permitieron ver el valor de lo que estamos haciendo y el impacto que tendrá en los emprendimientos que apliquen el modelo «Cortando el Queque». Por último, agradecemos también a Alicia Simmross y María José Oyarzún por su trabajo en la edición, a Joaquín Rosas por sus ilustraciones y a Magdalena Manríquez por la diagramación.

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción





© CopyRighted  
Prohibida su reproducción

## **SOBRE LOS AUTORES**

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción



## **Gastón Dussailant**

***Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile.***

Emprendedor desde los 21 años y ex Generación 2.1 de Start-Up Chile. Es el impulsor de «Cortando el Queque» luego de vivir un conflicto con sus co-fundadores en su primer emprendimiento. Su motivación es educar a otros emprendedores sobre los posibles problemas que conlleva emprender con socios y ofrecerles una mejor alternativa. Actualmente es cofundador de Capta Hydro emprendimiento que desarrolla tecnología de energías renovables para canales artificiales, donde aplica este modelo con muy buenos resultados. En sus tiempos libres, Gastón juega rugby para Old Boys en el campeonato nacional.

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción



### **Matías Apparcel**

#### ***Abogado de la Pontificia Universidad Católica de Chile.***

Experto en temáticas legales ligadas a Venture Capital, participó de la generación 2.1 de Start-Up Chile donde conoció a Gastón. Matías ha asesorado legalmente importantes emprendimientos chilenos, primero como asociado del estudio Philippi, Prietocarrizosa & Uría y ahora como director del Área Legal en la aceleradora FEN Labs. Experimentando día a día numerosos conflictos entre fundadores de startups, Matías se suma a Gastón para aportar su expertise legal a «Cortando el Queque». En sus tiempos libres, Matías vuela en parapente por los cielos capitalinos.

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción



**Manuel José Ossa**

***Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile.***

Manuel José fue consultor en The Boston Consulting Group para luego «tirarse a la piscina» y emprender. Primero, con una aplicación móvil que no prosperó, y hoy se encuentra sacando adelante con éxito Trinus Roaming, una empresa de telecomunicaciones. Gastón le cuenta sobre «Cortando el Queque» y él rápidamente incorpora este modelo en Trinus Roaming. La aplicación de este modelo le ha facilitado la formación de su equipo y le ha ofrecido flexibilidad ante distintos escenarios que han ido surgiendo. Su motivación es aumentar la tasa de emprendimientos exitosos para generar un impacto positivo en la sociedad. En sus tiempos libres, Manuel anda en mountainbike por los cerros de Santiago.

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción



© Cópia gratuita  
prohibida su reproducción

## **DUDAS**

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción

Ante cualquier duda o pregunta, por favor, contáctanos a través de nuestro sitio web

[www.dynamicstartups.cl](http://www.dynamicstartups.cl)

o

[www.cortandoelqueque.cl](http://www.cortandoelqueque.cl)

© Copia gratuita  
prohibida su reproducción