



ريادة الأعمال

ReTSEMprende

Red transfronteriza
para el fomento
del emprendimiento
y de los consorcios
empresariales en
el territorio
transfronterizo
Andalucía y
norte de Marruecos

Réseau transfrontalier
pour la promotion
de l'entrepreneuriat
et les consortiums
d'entreprises dans
l'espace
transfrontalier
Andalousie
nord du Maroc

Metodología para la constitución de consorcios empresariales en el territorio transfronterizo constituido por la región de Andalucía y las regiones del norte de Marruecos

Elaborado por:

Consortia
CARNICER & PERETE



Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA
Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza
CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPLEO



Unión Europea
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional
Invertimos en su futuro



1. Metodología para la promoción de consorcios empresariales: aspectos fundamentales.

Este documento aborda los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de impulsar la creación de consorcios empresariales, más concretamente en el territorio transfronterizo constituido por la región de Andalucía y las regiones del norte de Marruecos.

Entendemos por consorcio empresarial cualquier acuerdo formalizado entre varias empresas que tenga por objetivo alcanzar unas metas comunes, incluyendo como los más habituales en función de sus finalidades los consorcios de exportación, los consorcios de promoción, las *joint-ventures*, *piggy-back*, los grupos de compras, los consorcios para licitaciones, los consorcios de I+D+i, etc.

En el contexto de este proyecto, los consorcios empresariales tienen el objetivo adicional de estrechar las relaciones entre Andalucía y las regiones del norte de Marruecos con el fin de lograr marcos estables de colaboración empresarial.

2. Identificación de empresas y proyectos.

El primer paso para generar los consorcios consiste en la identificación adecuada de las empresas susceptibles de participar en un proyecto. Para ello, es importante que las entidades promotoras de la cooperación (tales como la Agencia Idea o la Fundación Red Andalucía Emprende en Andalucía) lleven a cabo una labor de difusión por medio de jornadas informativas que informen a las empresas de las ventajas de la participación en consorcios con el objetivo de que las interesadas puedan conocer perfectamente las características de estas fórmulas, así como sus ventajas e inconvenientes, ejemplos prácticos, etc. Sólo así la empresa tendrá suficientes elementos de juicio y motivación para considerar la idoneidad de este tipo de fórmulas colaborativas para la consecución de sus metas estratégicas.

3. Conformación de grupos de trabajo:

3.1. Encuesta de empresa participante.

Cada empresa interesada en participar en un consorcio debe cumplimentar un pequeño formulario en el que consten datos sobre sus características, motivación, proyecto de consorcio, objetivos en Marruecos y en España, sugerencias sobre la tipología de sus posibles socios, etc. Con esta información, los responsables de impulsar el proyecto realizarán un diagnóstico previo de la empresa y una evaluación preliminar sobre el potencial del proyecto planteado y los objetivos de la empresa para el consorcio.



3.2. Diagnóstico de empresa participante.

La empresa interesada en participar en un consorcio será evaluada por parte de los técnicos, así como su motivación por entrar en un grupo y su proyecto. De este modo se procederá a configurar grupos de trabajo coincidentes en intereses, objetivos, afinidades y complementariedades, de tal forma que puedan constituirse en germen de proyectos de grupo.

3.3. Análisis de compatibilidad de empresas.

Los técnicos llevarán a cabo con carácter previo al trabajo en grupo un análisis e imagen del grupo mediante un análisis de compatibilidad. De esta manera se procederá a realizar una definitiva validación de los grupos con los que se considere factible el inicio del trabajo, procediéndose entonces a convocar reuniones con grupos de empresas afines para llevar a cabo el trabajo de conformación de los consorcios empresariales.

4. Aspectos constitutivos del consorcio:

Lo más decisivo en esta primera fase de trabajo con los grupos de empresas afines es llegar a alcanzar una serie de acuerdos básicos sobre el alcance y objetivos del proyecto, sin entrar todavía a abordar aspectos de organización interna. Se tratará de que las empresas lleguen a un acuerdo sobre las características fundamentales del proyecto que les permita tomar la decisión de seguir adelante o no con la iniciativa. No es necesario seguir el orden establecido a continuación, pero sí es preciso que se aborden todos y se registren los acuerdos alcanzados por medio de documentos escritos (actas, informes, etc.). Algunos de los puntos más importantes a abordar son los que se indican a continuación.

4.1. Objetivos del consorcio y prioridades

Lo primero y fundamental es conseguir un acuerdo que permita encajar los objetivos perseguidos por cada empresa a título individual con los objetivos alcanzables mediante la conformación del consorcio. En el caso de que haya varios posibles objetivos a perseguir (por ejemplo, búsqueda de aliados de un perfil determinado, resultados comerciales, promoción conjunta, etc.) es imprescindible priorizar entre ellos de forma consensuada, así como intentar analizar cuáles de ellos son realmente meros medios para conseguir realmente otro objetivo. Asimismo, es fundamental que las empresas perciban en este momento inicial de forma clara y nítida que el consorcio puede ser una opción especialmente válida para llegar a alcanzar estos objetivos. Y ello preferiblemente no sólo por una cuestión de mero ahorro de costes, sino por el propio valor aportado por la alianza. Hay que tener en cuenta que un “proyecto fuerte” es aquel que genera sinergias tales que hacen que la acción de la empresa al margen del grupo pierda eficacia respecto a la acción conjunta.



4.2. **Ámbito y tipo de colaboración**

Dentro de los objetivos planteados es crucial determinar de manera precisa qué parte del plan y de la actividad va a ponerse en común en el contexto del consorcio y qué parte ha de reservarse de manera privativa para los socios a título individual. Los socios, por ejemplo, pueden compartir una estrategia de búsqueda común de interlocutores comerciales, pero dejar libertad a cada empresa para negociar los términos de la relación comercial con ellos de manera individual. Asimismo, hay que dejar bien claro el alcance exacto de la cooperación: qué es lo que realmente se comparte e intentar encajarlo dentro de la tipología de consorcios empresariales más frecuentes (consorcio comercial, consorcio de exportación, *joint-venture*, *piggy-back*, consorcios para licitaciones, etc.).

4.3. **Productos/servicios**

Es fundamental asimismo definir muy claramente cuáles son los productos o servicios que van a aportarse por parte de cada empresa en el contexto de la alianza, analizando y previniendo posibles situaciones de competencia interna, así como el grado de generación conjunta de valor por medio de la suma de las ofertas individuales, siempre desde la perspectiva de los objetivos perseguidos por el consorcio.

4.4. **Clientes/Canales/Formas de Entrada/Partners**

Si la concreción de la oferta es fundamental, aún es más importante el análisis del mercado, tanto a nivel geográfico como, muy especialmente, en términos de perfil objetivo del cliente o del *partner*. Para conformar un consorcio sólido es necesario que se haya validado plenamente el encaje de la oferta con la demanda y para ello hay que invertir todo el tiempo que sea necesario en verificar que hay mercado para la oferta del grupo y que la oferta del grupo es completa y adecuada para el mercado a abordar. En algunas ocasiones habrá que distinguirse entre varios niveles, tales como “canal de comercialización o distribución”, “cliente” inmediato y comprador o “consumidor” final, no siendo necesaria la coincidencia al 100% entre todas las empresas consorciadas a todos los niveles, pero sí que se comparta una porción suficiente que haga válida y adecuada la acción conjunta. En este sentido, al apoyo de expertos locales en los mercados objetivo, en este caso el mercado marroquí, es imprescindible.

4.5. **Plan de actuación provisional**

Si los puntos anteriores eran definitorios y básicos para validar la posibilidad de una acción común, en este apartado se trata ya de concretar las estrategias y tácticas previstas para conseguir los objetivos comunes. Se deberá recoger todo tipo de ideas y aportaciones de los socios sobre las acciones a realizar, así como hacer uso en su caso de personal experto en estrategia, con el fin de concretar las acciones a llevar a cabo en un plan coherente y equilibrado. Entre los aspectos a definir destacaríamos:



1. Acciones comerciales a realizar.
2. Acciones y material de comunicación.
3. Desplazamientos necesarios.
4. Cronograma de actuaciones.
5. Inversiones y estructuras necesarias.
6. Recursos humanos necesarios.
7. Reparto de tareas.
8. Etc.

Es necesario que se avance todo lo posible en la concreción de las acciones, dejando en ocasiones la puerta abierta a que algún socio pueda realizar acciones individuales de refuerzo siempre que no pongan en peligro la unidad de acción ni los intereses del resto de consorciados. Las acciones a realizar deben ser proporcionadas a los objetivos perseguidos por el consorcio.

4.6. Presupuesto provisional

En último lugar en esta fase y antes de continuar avanzando en la configuración del consorcio, es preciso hacer una previsión de la cuantía económica aproximada que puede suponer el proyecto. Que las empresas tomen conciencia desde un momento temprano de las magnitudes económicas es crucial para una interiorización de las ventajas que el consorcio les va a suponer para conseguir sus objetivos y una valoración de su coste. Deberá confeccionarse un presupuesto consensuado entre el grupo, debiendo ser muy realista en la cuantificación de los costes y redondeando siempre hacia arriba en los casos de duda. Hay que hacer una estimación de costes a corto y medio plazo.

Los conceptos que pueden tenerse en cuenta en función de la tipología del acuerdo serán: costes jurídicos y licencias, homologaciones, personal, comunicaciones, asesores, material de difusión y promoción, viajes, investigación, ferias, etc. También deberán tenerse en cuenta los costes internos de dedicación de cada empresa a título individual, aunque estos costes no deben incluirse en el presupuesto del grupo.

En este punto debe conseguirse por parte de las empresas un compromiso firme para seguir adelante con el trabajo de conformación del consorcio, para lo que deberán firmar un acuerdo de intenciones, sujeto a la discusión posterior sobre los aspectos organizativos y legales. Sólo en caso de fuerza mayor o de acuerdos tomados que perjudicaran gravemente los intereses del asociado podrá admitirse a partir de este momento la salida de una de las empresas del proyecto. En caso de que la persona designada por la empresa para trabajar en el proceso de conformación del grupo no tuviera suficiente capacidad de decisión, deberá ahora obtener la autorización necesaria para continuar adelante con la iniciativa.



5. Aspectos organizativos del consorcio. El Reglamento de Régimen Interior (normativa interna no recogida en estatutos legales):

En esta fase se hace necesario que las empresas elaboren con la ayuda de expertos un Reglamento de Régimen Interior, esto es, un documento privado sobre las normas de juego que sea plenamente vinculante para los socios y que constituya a la vez un manual de funcionamiento del consorcio. Su objetivo es regular derechos y deberes de cada una de las empresas agrupadas y determinar la sistemática de funcionamiento del acuerdo.

No existe un único formato de Reglamento de Régimen Interior, pues éste varía caso a caso en función de las características específicas del consorcio, modulándose en la medida en que cambien los productos o servicios ofertados por éste y también en función de los objetivos perseguidos. Dada la amplia casuística de los consorcios empresariales, hay que ser muy flexibles para poder incluir nuevos artículos, distintos o complementarios de los que se abordan más adelante.

Por ejemplo, en consorcios integrados por empresas de ingeniería interesados en obtener contratos públicos en Marruecos puede ser importante definir los mercados de organismos multilaterales o administraciones públicas marroquíes a los que se van a dirigir, mientras que pierde importancia unificar las condiciones de venta. A la vez, habrá que definir con detalle los servicios que puede prestar cada uno, ya que es un sector en donde cada empresa hace prácticamente de todo.

El Reglamento es el corazón del consorcio. En él han de plasmarse las principales directrices del mismo y su forma de funcionamiento. No es, sin embargo, algo inamovible y rígido. Las condiciones empresariales que se preveían de partida pueden cambiar con el tiempo. Habrá que modificar en ese sentido el Reglamento cuando sea necesario.

La redacción definitiva del Reglamento de Régimen Interior habrá de ser firmada en todas y cada una de sus hojas por todas las empresas del consorcio. Se podrá efectuar en tantos ejemplares originales como se quiera.

Los contenidos habituales en un Reglamento de Régimen Interior son los siguientes:

5.1. Nombre, marcas, identificación

En el contexto de un consorcio empresarial hay que decidir si es conveniente que el consorcio disponga de marcas o nombres comerciales, así como su política de utilización. Es conveniente al menos elegir una denominación para el grupo, bien sea puramente convencional, bien sea la base de la denominación legal de la empresa en el caso de que el consorcio se dote de persona jurídica propia. En todo caso, debe regularse las condiciones de utilización de las marcas de las empresas individuales y su compatibilidad con la eventual marca del consorcio.

5.2. Tipo de consorcio

En el Reglamento debe constar el tipo y ámbito del consorcio, así como el alcance de la



cooperación.

5.3. Duración y compromiso de permanencia

Se debe determinar un plazo de duración del consorcio. Es habitual fijar una duración indefinida con derecho de salida de los socios bajo ciertas condiciones. La duración indefinida aporta al consorcio una perspectiva de permanencia más allá de su composición empresarial.

Por el otro lado, hay que acordar también un período mínimo de permanencia en el consorcio para las empresas adheridas. Ello se justifica en la necesidad de dotarlo de una estabilidad, especialmente importante en la fase de puesta en marcha, cuando los resultados tardan más en llegar. Además, esta medida disuade a la empresa oportunista de integrarse, evitando desviaciones y trastornos. Desde otro punto de vista, la salida de algún socio puede ocasionar el trastorno económico de tener que asumir un coste inesperado, al haber menos socios para repartir, que afectará a la estabilidad del grupo.

Por ello es conveniente que se firme un compromiso mínimo de permanencia de 6 o 12 meses, siendo muy conveniente que sea renovado por periodos de igual duración. A partir de ese plazo mínimo una empresa ha de tener el derecho a salirse del consorcio, pero ha de comunicarlo al resto de los socios con un tiempo mínimo de antelación a fin de que éstos tengan un margen de maniobra para buscar una empresa que sustituya a la empresa saliente o tomar cualquier otro tipo de medida.

5.4. Objeto, productos, servicios

Los objetivos de las empresas en el consorcio y de éste como ente autónomo quedaron delimitados en la primera fase “constitutiva”. De aquella puesta en común se tuvo que extraer un listado sintético de objetivos. Es conveniente que se explicita en forma reglamentaria los objetivos que se pretenda preservar en el devenir del consorcio.

Los productos o servicios que cada empresa considera involucrados en el consorcio se vieron en la fase constitutiva. Ahora bien, el grupo ha de reflexionar sobre el derecho privativo de cada empresa sobre un tipo de producto o servicio, si es libre el número de referencias que cada empresa aporta al consorcio, si cabe la posibilidad de que se establezca en el futuro algún tipo de competencia entre los productos o servicios de los diferentes socios y cómo regulara tal eventualidad.

5.5. Clientes y canales

Además de explicitar los acuerdos respecto a clientes, distribuidores, formas de entrada o *partners* ya acordados en la primera fase constitutiva, habrá que acordar algunos otros asuntos importantes respecto a la política del grupo respecto a clientes y canales ya abiertos en los mercados objetivo (en este caso en Marruecos o España) por parte de las empresas asociadas:

- si se aportan al consorcio los contactos anteriores



- cómo afectará la participación en el consorcio a la imagen que ya tienen de la empresa
- quién llevará a cabo a partir de la constitución del consorcio el contacto con los antiguos clientes
- si debe implicar algún tipo de retribución al consorcio las gestiones con éstos realizadas por los medios del grupo o si por el contrario se debe bonificar la aportación de contactos previos al consorcio
- confidencialidad de la información sobre dichos clientes
- mantenimiento o modificación de los posibles acuerdos anteriores de exclusividad con distribuidores o agentes, etc.

5.6. Mercados

En este apartado deberá determinarse sin ambigüedad alguna el ámbito territorial de actuación del consorcio. Además, si el ámbito de actuación es Marruecos, por ejemplo, habrá que acordar si se va a restringir absolutamente la acción del consorcio a dicho mercado o si se va a dejar la puerta abierta a una ampliación o cambio del mercado objetivo y en función de qué circunstancias. Asimismo, puede acordarse desde el inicio una actuación conjunta en otros países ligada a la concurrencia de alguna circunstancia extraordinaria.

5.7. Ubicación y medios materiales

En el caso de que el consorcio necesite disponer de una sede física tal como una oficina o un almacén (en origen o en destino) y/o equipamiento de oficina o informático, teléfonos, etc. podrá concretarse en el reglamento la naturaleza de las inversiones o gastos a realizar en este apartado. Si bien no es obligatoria la especificación exacta de los medios materiales de los que disponer (a determinar más específicamente en el plan estratégico y presupuesto que deberán ser aprobados por los socios), sí pueden adoptarse de algún modo compromisos en este apartado que se consideren imprescindibles para el normal desenvolvimiento del consorcio.

5.8. Material promocional digital y tradicional

También debería especificarse la política de comunicación del consorcio y qué tipo de instrumentos deberán ser utilizados para promover su imagen. Entre estos medios pueden figurar folletos, catálogos comerciales, página web, redes sociales, *adwords*, ferias internacionales, etc. Deberá concretarse hasta qué punto deberá aparecer la imagen y marca del consorcio y hasta qué punto los nombres de las empresas consorciadas y sus marcas respectivas.

Las actuaciones de carácter promocional son instrumentos supeditados a la consecución de unos objetivos comerciales a corto, medio y largo plazo. Dado que el conocimiento de los mercados se va afianzando conforme avanza la andadura del consorcio, muchas veces es difícil predefinir cuáles van a ser las herramientas promocionales más adecuadas para la consecución los objetivos de



ventas. Ahora bien, confección de folletos o de páginas web, o la voluntad de participar en ferias internacionales y cómo han de organizarse éstas en líneas generales sí pueden ser objeto de discusión y acuerdo. Incluir los medios promocionales previstos en la redacción del Reglamento ayudará a asumir una partida de gasto sin la que difícilmente podrá lograrse la introducción en los mercados objetivo.

5.9. Calidad

Los aspectos relacionados con la calidad deben ser primordiales en un consorcio y su regulación no puede dejarse enteramente a la voluntad de los socios de forma independiente, de ahí que nos detengamos especialmente en este apartado.

Los mercados internacionales son cada vez más exigentes y demandan mayor calidad independientemente de los niveles de precio. Si entendemos la calidad como la fiabilidad frente al cliente de proporcionarle lo que espera de nosotros, se trata entonces de una cualidad que debe acompañarnos en todo momento en nuestra andadura internacional.

Problemas de calidad en uno de los socios afectarán en cierto modo a la imagen del resto de los socios. También conllevarán problemas de gestión (atención de reclamaciones, nuevos envíos, etc.) que harán que las personas involucradas en el consorcio hayan de dedicar más tiempo a unas tareas que mermarán el resto de tareas en el consorcio.

Por otro lado, ciertos tipos de productos están sujetos a normativas de homologación o certificación por su relación con los ámbitos de la seguridad, la salud, etc. que pueden suponer barreras para la acción en los países. Las empresas asociadas habrán de garantizar que pueden poner los medios necesarios para superar dichas barreras.

La puntualidad en la entrega de pedidos, en el cumplimiento de los servicios o en el cumplimiento de las tareas acordadas con nuestros socios es también un factor a considerar. Mientras que en el mercado doméstico existe una cierta flexibilidad en este respecto motivada por la familiaridad y el conocimiento mutuo existente entre proveedor y cliente o entre los socios, en los mercados internacionales tal conocimiento no suele existir y un fallo en este apartado suele ocasionar un grave trastorno difícil de perdonar. Un socio que no diera la suficiente importancia a esta puntualidad, acostumbrado a una cierta relajación en este terreno en el mercado nacional, podría influir muy negativamente en el negocio a desarrollar.

5.10. Ámbito de consorcio vs. Ámbito de empresa

En aquellos consorcios que realicen labores de comercialización conjunta, tales como contar con un gerente, un comercial común, un representante para un determinado mercado, etc. debe estipularse cuál es el ámbito de actuación del personal vinculado al consorcio en su operativa comercial.

Algunos de los aspectos a determinar son:

- ¿Puede el responsable comercial del consorcio aceptar pedidos sin consultar a la empresa



involucrada?

- ¿Hay unas condiciones cerradas de venta? Si hay flexibilidad, ¿qué margen de actuación tendrá el responsable comercial para variarlas? ¿qué sucede en las “operaciones comerciales”?
- Para aquellos consorcios constituidos jurídicamente: ¿quién asume los riesgos comerciales de las ventas, cada socio por su parte o el consorcio? ¿va a haber facturación individual o agrupada? ¿puede darse un sistema mixto? ¿en qué circunstancias se facturará de manera individual y en cuáles de manera agrupada?
- ¿Habrá algún sistema de registro de información de las operaciones de los socios referentes al consorcio o a los contactos generados por éste?
- ¿Hasta qué punto puede una empresa emprender una iniciativa que se cruce con la actuación del consorcio?

5.11. Operativa de funcionamiento

En el Reglamento de Régimen Interior no puede faltar un apartado en el que se expliciten todos los condicionantes que pueden afectar a la operativa general de trabajo del consorcio en aspectos administrativos, comerciales, promocionales, etc.

Algunos de estos aspectos puede que prefiera dejarse “libres”, estableciéndose su determinación concreta en función de las características del negocio o de las circunstancias. Pero puede que haya otros que sí quieran dejarse claros como condicionantes previos para la buena marcha del consorcio, evitando posteriores malentendidos y confusiones:

1. *Documentos de cobro y aseguramiento.* Los documentos de cobro vendrán determinados por los usos y costumbres habituales en el mercado, en este caso el marroquí. Algo sucede de forma similar en lo referente a los sistemas de aseguramiento. No obstante, siempre cabe la posibilidad de seguir una política de máxima seguridad a nivel comercial a costa de perder ventas o bien asumir algo de riesgo. En el caso de que en el grupo pudiera haber distintas sensibilidades frente al riesgo, debe estudiarse si cabe mantener una postura unificada ante los clientes o no. Una política unificada refuerza la imagen del grupo, pero ello ha de corresponder con una postura real asumida por todos los miembros.

2. *Condiciones de venta.* En este punto cabría realizar unas reflexiones similares a las del punto anterior. Presentar unas listas de precios y condiciones comerciales comunes refuerza la imagen del grupo, pero habrá que ver si ello es posible en función de la homogeneidad o heterogeneidad de los productos y sectores/subsectores integrantes del consorcio, así como los usos comerciales del mercado, en este caso el marroquí. En



ocasiones las empresas pueden aportar precios netos a partir de los cuales el consorcio elaborará sus propias listas y condiciones particulares en cuanto a plazo de entrega, pedido mínimo, descuentos, etc. En todo caso, habrá que evitar que las empresas aporten listas de precios basadas en escandallos inflados ad hoc para compensar los costes del consorcio. Por lo demás, la integración en un consorcio puede ser una muy buena oportunidad para muchas empresas para revisar la forma de confeccionar sus escandallos. Para los consorcios integrados por empresas de servicios puede resultar muy difícil establecer unas condiciones de venta genéricas, con escandallos previos. Pensemos en un grupo integrado por empresas de ingeniería y arquitectura que quiera optar a contratación pública en Marruecos donde la práctica totalidad de sus presupuestos son a medida, dependiendo de la carretera a proyectar o el puente a diseñar.

3. *Exclusividades.* Como se ha visto anteriormente, en caso de que se aporten clientes, intermediarios o socios “antiguos”, puede darse el caso de que se haya concedido a algunos de éstos exclusivas de comercialización de los productos de la empresa o de alguno de ellos. Para no obstaculizar la integración de los mercados, es conveniente salvaguardar en el Reglamento el derecho del socio a su mantenimiento. En el futuro, en caso de revocación de esta concesión de exclusividad, el consorcio siempre podrá proponerse la búsqueda de un nuevo socio comercial que lo reemplace, computándose, eso sí, como logro del consorcio.

Las exclusividades otorgadas en el momento de la constitución del consorcio deberán registrarse debidamente en un Anexo al Reglamento.

4. *Otras cuestiones.* Hay que regular también aspectos no solamente promocionales o comerciales, especialmente en el caso de los consorcios en los que haya una organización conjunta de actividades, lo que sucede en los consorcios creados para licitar conjuntamente o en consorcios de I+D+i. En este caso podemos estar hablando de la coordinación de las tareas, responsabilidades de cada empresa, mecanismos de preparación de ofertas y memorias técnicas, etc.

5.12. Régimen económico y financiación del consorcio

Éste es uno de los temas más sensibles en los consorcios y el de mayor objeto de disputas, no ya sólo por las propias cantidades económicas que hayan de aportarse sino por la percepción de justicia o injusticia en el reparto de gastos que pueda desequilibrar eventualmente la armonía del grupo.

En ocasiones puede estipularse un reparto igualitario y equitativo de los costes entre todas las empresas. Ésta puede ser la fórmula más adecuada cuando las actuaciones de un consorcio son



realizadas por todas las empresas integrantes en un plano de igualdad.

Pero en los consorcios con un alto componente comercial sucederá en ocasiones que algunas de las empresas del consorcio serán más agresivas que otras en su actividad comercial y, por tanto, que el gasto que éstas estén dispuestas a asumir sea mayor. Lógicamente, en estos casos, cada empresa asumirá completamente los gastos exclusivos de su actividad promocional o comercial.

En el caso de que las empresas estén compartiendo unos recursos que impliquen una serie de gastos para vender en los mercados exteriores (coste de personal, instalaciones, viajes, promoción, etc.), puede suceder que no todas las empresas del consorcio obtengan unos resultados idénticos en las ventas realizadas por la actuación de éste. Es probable entonces que haya fricciones a causa de ello entre las empresas que puedan poner en peligro la pervivencia de la agrupación. Quien venda menos puede pensar que está subvencionando los buenos resultados de quien vende más. Está claro que en un consorcio debería prevalecer el principio de “hoy por ti, mañana por mí”, pero las diferencias en ventas pueden ser persistentes en el tiempo. Para evitar este peligro es conveniente adoptar algún mecanismo que incorpore el criterio de proporcionalidad según ventas.

En el extremo opuesto, podría adoptarse el principio de la pura proporcionalidad de contribución al gasto en función de los resultados comerciales. Ello podría suponer en un caso extremo que una sola empresa debiera sufragar todo el gasto en un momento dado por ser la única que vende y que, salvo que las cifras de ventas fueran espectaculares, el sostenimiento del consorcio pudiera resultarle excesivamente gravoso. Hay que tener en cuenta que, al fin y al cabo, todas las empresas del consorcio están teniendo acceso a unos servicios comunes y que se está haciendo un trabajo para todas y cada una de ellas, independientemente de que vendan más o que vendan menos. Además, la consecución de una mayor o menor cifra de ventas estará también condicionada por la competitividad de cada empresa, aún en el supuesto de una dedicación idéntica en los esfuerzos del consorcio para promover los productos o servicios de todas ellas. Por tanto, habrá tanto que valorar el coste de oportunidad de participar en el consorcio como el trabajo que se está haciendo para cada empresa.

La fórmula más idónea y aceptada normalmente por las empresas integrantes de consorcios empresariales es la mixta, que tiene en cuenta tanto el factor igualitario de oportunidad como el de la proporcionalidad según resultados facilitados por el esfuerzo conjunto. Y aquí caben múltiples posibilidades, no existiendo ninguna receta perfecta.

Una fórmula muy usual consiste en establecer una cuota fija para todos los socios y establecer adicionalmente un porcentaje de comisión sobre las ventas, de tal forma que el exceso de ingresos, cuando lo hubiere, se acumularía para el año siguiente y se podrían rebajar entonces bien las cuotas fijas, bien el porcentaje variable convenido. También puede repartirse el exceso de ingresos a fin de año entre los socios en función de lo que hubiera aportado cada uno durante dicho periodo.

En ocasiones se establece un período inicial de reparto igualitario del gasto, en el que no se esperan grandes resultados (los primeros seis o doce meses), antes de que se aplique la fórmula



proporcional.

Hay que distinguir entre el reparto de los gastos del consorcio y las necesidades de liquidez de éste. Si con lo primero se hace referencia a la contribución final de cada empresa a los gastos, con lo segundo a lo que se atiende es a la necesidad de que el consorcio disponga en todo momento del dinero efectivo necesario para funcionar.

Dado que los consorcios rara vez tienen una estructura capitalista, las fuentes de financiación son habitualmente las aportaciones periódicas que los socios van realizando más las aportaciones extraordinarias. Cualquier pequeña incidencia en estas aportaciones pondrá en problemas económicos al consorcio al carecer de fondos de reserva.

Puede incluso no existir aportaciones periódicas y que las aportaciones se realicen todas de forma extraordinaria para cada una de las acciones que hayan sido aprobadas en el Plan de Acción. Es por ello preciso poner unas normas sobre la regularidad en la aportación de fondos de las empresas para la realización de actividades del consorcio.

5.13. Entrada y salida de socios

Es muy frecuente que en cuanto un consorcio ha comenzado su andadura otras empresas complementarias cursen solicitud para integrarse en el grupo. También es posible que ante la baja de alguna de las empresas originarias pueda presentarse otra candidata para sustituirla. En uno u otro caso el consorcio tiene capacidad de fijar cuáles son los requisitos que una nueva empresa ha de cumplir para poder integrarse en la agrupación.

Por un lado, es lógico exigir que la nueva empresa disponga de una oferta aceptable para las empresas del consorcio, tanto en términos de competencia con el resto de empresas como en términos de calidad o incluso de normativa legal aplicable.

Por otro lado, puede ser lógico que se fijen unas condiciones de tipo económico para el acceso de una nueva empresa, teniendo en cuenta el esfuerzo que las anteriores han debido hacer previamente y del que la nueva empresa va a beneficiarse. No obstante, en ocasiones la importancia de la empresa nueva que se incorpora por su “tirón” comercial o por su calidad podría aconsejar su incorporación sin abono de cuota o canon de entrada.

Habrà entonces que determinar los aspectos a tener en cuenta en la incorporación de nuevos socios en términos de producto, estructura empresarial, económicos, etc. Asimismo hay que determinar si deberán pagar un canon de entrada para su incorporación y cómo se determinará la cuantía de éste.

Por último, habrá que acordarse también si el acuerdo para la admisión del nuevo socio se registrará por el sistema general de toma de acuerdos estipulado (mayoría simple, tres quintos, etc.) o por un sistema especial (por ejemplo, por unanimidad).



En sentido opuesto, en un consorcio puede darse el caso de que alguna de las empresas decida voluntariamente salir, lo que veremos en el próximo punto. Y también puede suceder que uno de los socios no cumpla con los acuerdos establecidos en el momento de su creación y que ello ocasione perjuicios importantes al grupo. Entre las faltas posibles podemos destacar:

- Falta de pago de las aportaciones necesarias para sufragar las actividades conjuntas.
- Alteraciones graves en la calidad de sus productos o servicios.
- Actividades de competencia a otros socios del consorcio
- Otras faltas a determinar por parte del grupo.

Hay que determinar en este caso un régimen disciplinario que pueda incluir amonestaciones, multas y, finalmente, la exclusión del consorcio del socio incumplidor.

5.14. Derechos del socio saliente

Es imprescindible regular los derechos del socio que haya salido del consorcio: unos derechos para el que salga voluntariamente y otros para el que lo haga forzosamente. Entre los asuntos a regular figuran la utilización del nombre y marca del consorcio, la posibilidad de mantener los clientes, intermediarios y socios del consorcio tras la salida, el posible cobro de subvenciones por acciones realizadas durante la permanencia pero cobradas con retraso, la prohibición de competencia del socio al consorcio y viceversa, etc.

5.15. Personal del consorcio y facultades

En el caso de que el consorcio requiera de la contratación de recursos humanos, tales como un gerente, personal administrativo, comerciales, etc. las empresas deben definir cuál será el margen de actuación de dicho recursos humanos de utilización conjunta.

Pensemos en situaciones en que un grupo contrate a un comercial para todas las empresas del mismo o necesite unos asesores de marketing que presten sus servicios al grupo. En estos casos, ya que esos profesionales van a actuar con todas las empresas del grupo, parece evidente que deba existir un consenso unánime sobre su contratación. Asimismo, habrán de definirse las facultades de dicho personal y sus poderes.

5.16. Reparto de tareas

Muchos consorcios no necesitan de la contratación de personal alguno y basan su estrategia de actuación en un reparto de tareas entre el personal de las distintas empresas del grupo. En estos casos es primordial definir muy claramente la asignación de tareas entre las distintas empresas de forma muy exacta y equilibrada. Cada empresa debe realizar su aportación en función de sus capacidades, buscando el máximo nivel de desempeño y estableciendo unos parámetros



cuantitativos y cualitativos claros, asequibles y exigentes.

5.17. Sistemática de comunicación y funcionamiento

En un consorcio existen diversos niveles de relación posibles entre las distintas partes: relación socio-socio, relación empresa-consorcio, relación consorcio-personal, relación administraciones públicas-consorcio, etc.

Para lograr una máxima eficacia en la transferencia de la información a todos los niveles y a la vez, poder aplicar unos criterios económicos que eliminen burocracia, hay que establecer una sistemática de comunicación y de reuniones que sea operativa.

En este sentido, se determinará quién es el interlocutor en el consorcio del personal contratado para los asuntos generales y privativos, qué tipo de cuestiones deben llevarse a la asamblea de socios, cómo se lleva a cabo la relación del consorcio con las administraciones públicas, la periodicidad de las juntas de socios y reuniones de trabajo, la redacción de las actas, lugar de celebración, etc.

5.18. Líneas Maestras de actuación estratégica

Los socios del consorcio deberán valorar el grado en el que piensan que es conveniente introducir en el reglamento de régimen interior el plan estratégico o meramente sus líneas maestras.

Muchas veces, los reglamentos incorporan un anexo en el que consta un resumen del plan estratégico detallado, con los puntos mínimos e imprescindibles.

El desarrollo de las características del plan estratégico del consorcio figura en otro apartado del presente manual.

5.19. Régimen disciplinario

Como se ha indicado previamente, aunque un consorcio suele crearse con un alto nivel inicial de voluntad y compromiso, lamentablemente en ocasiones las empresas dejan de tener interés, manifiestan una actitud decididamente oportunista y cortoplacista, cambian sus directivos o sus estilos de gestión, etc. Esto ocasiona a veces perjuicios para el consorcio y las empresas integradas y es por ello que es importante disponer de un régimen sancionatorio al que se ha aludido anteriormente.

En ocasiones no es necesario llegar a la expulsión del socio, siendo suficiente contar con unos criterios claros para efectuar amonestaciones e imponer multas económicas que sirvan para restablecer las dinámicas de trabajo convenidas.

6. Aspectos legales del consorcio:

6.1. Valoración de la importancia de forma jurídica



En la formación de todo consorcio es deseable que exista una forma jurídica, un acuerdo entre las partes que conceda bien personalidad jurídica al consorcio o, al menos, una identidad propia que pueda ostentarse hacia terceros. El mero pacto o acuerdo verbal entre las partes no suele ser suficiente para conceder trascendencia a terceras partes de la existencia del acuerdo de consorcio.

6.2. Clases de formas jurídicas

Una primera diferenciación vendrá dada, por lo tanto, entre aquellos consorcios que adquieran personalidad jurídica propia, con capacidad de obrar plena por sí mismos, independientes jurídicamente de las empresas que lo integran y aquellos otros consorcios en que no existe esa independencia jurídica, debiendo uno de los socios asumir la representación legal y jurídica de todo el grupo si fuera necesario. En este último grupo son típicos los consorcios para participar y ejecutar licitaciones internacionales. En estos consorcios el acuerdo entre las partes es privado (acuerdo o contrato de consorcio) y se nombra en ese mismo contrato a una de las empresas líder del consorcio. Esta empresa asumirá toda la representación legal y jurídica del consorcio ante la Administración u Organismo licitante, aunque todas las empresas del consorcio sean solidarias en derechos y obligaciones.

Dado que la legislación española no admite la figura del consorcio como forma de sociedad mercantil legal, si el consorcio desea otorgarse de personalidad jurídica independiente deberá acudir a cualquiera de las formas societarias mercantiles que admite el ordenamiento español. Estas formas societarias se dividen entre sociedades personalistas (lo que prima es la persona jurídica o física con la que me voy a asociar) y sociedades capitalistas (lo importante es el capital que aporta el socio y no quién es).

6.3. La Agrupación de Interés Económico

Sociedad personalista por excelencia: lo que importa es el socio que está en la A.I.E. y las empresas se unen por las cualidades de ese socio. Introducida en España a partir de una Directiva europea en 1991 la A.I.E. encuentra su correlato en otras legislaciones europeas con terminologías similares. La A.I.E. posee naturaleza mercantil y plena capacidad jurídica y de obrar.

Las características más distintivas de la A.I.E. son.

- Ausencia de ánimo o finalidad de lucro en sí misma.
- Actividad auxiliar a la de los socios (la A.I.E. ayuda a que los socios incrementen su lucro no a lucrarse en sí misma)
- No es necesario capital social.
- Responsabilidad subsidiaria y solidaria de los socios respecto de las deudas de la A.I.E.
- Régimen fiscal especial. Exenciones en determinados impuestos a la constitución y un régimen especial en el impuesto de sociedades que implica una transparencia fiscal tanto de las bases imponibles positivas como negativas en proporción a la participación de cada socio.



- Facilidad para darse de baja (comunicación con tres meses de antelación)
- Organización y Administración similar a las de las sociedades capitalistas (S.L.).
- Unanimidad de los socios existentes para la admisión de uno nuevo.

6.4. La Sociedad Limitada

Sociedad capitalista con tintes personalistas. Es importante el capital que se aporta, pero también con quién se está en la sociedad como demuestra el hecho de las restricciones legales a la libre transmisibilidad de las participaciones sociales y la preferencia que en ese sentido tienen los socios actuales.

Es la forma societaria más conocida en España por ser la más utilizada. Un rápido repaso a sus características más esenciales nos hace destacar entre sus rasgos:

- Ánimo de lucro como finalidad principal.
- Personalidad jurídica independiente de la de sus socios.
- Objeto social no necesariamente auxiliar. Lo habitual es que tenga un objeto social propio e independiente del de sus socios.
- Limitación de responsabilidad de los socios a la aportación de capital social.
- Organización interna basada en la Junta de Socios y en el Órgano de Administración (individual o conjunto).

6.5. Comparación entre la S.L. y la A.I.E. Otras formas jurídicas

Ambas formas son sin duda las más utilizadas en la formación de consorcios. Esporádicamente se utilizan otras formas jurídicas, básicamente la Sociedad Anónima y la Cooperativa, pero precisamente por su escasa utilización no profundizaremos en ellas, pero sí fijaremos un cuadro comparativo entre la Sociedad Limitada y la A.I.E.:

	S.L.	A.I.E.
Normativa	Ley de Sociedades de Capital de 2010	Ley 12/1991 de 29 de abril.
Miembros	Personas físicas y jurídicas, una SL puede formar parte de otra	Personas físicas y jurídicas, una AIE no puede formar parte de otra. Socios deben desempeñar actividades empresariales o profesionales.
Nº Mínimo de socios	Mínimo 1	Mínimo 2 miembros
Finalidad	Ánimo de lucro	Facilitar el desarrollo o mejorar resultados de la actividad de sus socios
Responsabilidad de los socios	Limitada al importe nominal de las participaciones	Responsabilidad subsidiaria, personal y solidaria entre sí, por las deudas de la AIE
Personalidad	Persona jurídica	Persona jurídica



Constitución	Escritura Pública	Escritura Publica
Registro	Registro Mercantil	Registro Mercantil
Capital Social	Mínimo 3.000 €. , dividido en participaciones.	No se requiere
Ingreso de nuevos socios	No se permite la libertad en las <u>transmisiones intervivos</u> , excepto si es entre socios o familiares salvo disposición estatutaria. Para las <u>transmisiones "mortis causa"</u> se fija la posibilidad de establecer en los estatutos un derecho de adquisición preferente de los socios respecto de los herederos	Se otorga en escritura pública por el administrador previo acuerdo unánime de los socios.
Separación voluntaria de socios	Por causas determinadas en la ley o en los estatutos, si no han votado a favor del acuerdo.	En cualquier momento salvo pacto en contra, en AIE por tiempo indefinido, 3 meses después de la comunicación
Impedimentos a la baja de los socios.	Los estatutos pueden determinar tiempo y forma	No se puede denegar la baja
Expulsión de socios	Por incumplir la obligación de realizar prestaciones accesorias; al socio administrador, por infringir la prohibición de competencia o por haber sido condenado por sentencia firme a indemnizar a la sociedad por actos contrarios a la ley o estatutos.	Otorgada por el administrador previo acuerdo unánime de los demás socios, excluido el expulsado. Por incumplir estatutos o por las causas del art. 218 del Código de Comercio.
Reglamento de régimen interno	No se tiene que inscribir en el Registro. Desarrolla los estatutos	No se tiene que inscribir en el Registro. Desarrolla los estatutos
Obligaciones de los socios	Desembolsar el capital social, no transmitir las participaciones hasta que esté constituida la sociedad,	Desembolsar, en su caso, el capital social; responder solidariamente entre sí y subsidiariamente de la AIE por deudas.
Organos necesarios	Junta General y Administradores	Junta General y Administradores
Fiscalidad	Impuesto de Sociedades: régimen general	Régimen especial: transparencia fiscal con peculiaridades.
Exenciones fiscales	Ninguna	Exención del IVA si reúnen ciertos requisitos Exención del ITP y AJD
Distribución de los beneficios	En función de su cuota de participación en el capital social	Se imputan a los socios en la proporción prevista en escritura de constitución

6.6. La Junta de Socios y el Órgano de Administración

La Junta de Socios

Tanto en el caso de la A.I.E. como en la S.L., los acuerdos sociales han de adoptarse necesariamente por los socios reunidos en Junta General, de acuerdo con la mayoría que legal o estatutariamente esté



establecida. Todos los socios, incluso los que no hayan participado en la reunión, quedan sometidos a los acuerdos de la Junta.

Como mínimo, es competencia de la Junta general de socios, los siguientes aspectos:

- La censura de la gestión social, la aprobación de las cuentas anuales y la aplicación del resultado.
- El nombramiento y separación de los administradores, liquidadores o auditores.
- La modificación de los estatutos sociales.
- El aumento o reducción del capital social.
- La transformación, fusión o escisión de la sociedad
- La exclusión de socios
- La disolución de la sociedad

El Órgano de Administración

- Se encarga de la administración de la sociedad. Su nombramiento corresponde exclusivamente a la Junta General.
- Para ser nombrado administrador no es necesaria la condición de socio, salvo disposición contraria en los estatutos sociales. El nombramiento de administrador debe inscribirse en el Registro Mercantil.
- La representación de la sociedad, en juicio y fuera de él, corresponde a los administradores. La representación se extiende a todos los actos comprendidos en el objeto social delimitado en los estatutos.
- Las notificaciones o comunicaciones a la sociedad han de dirigirse al presidente del Consejo de Administración o, si no se organiza bajo esta forma colegiada, pueden dirigirse a cualquiera de los administradores.
- Los administradores pueden ser separados de su cargo en cualquier momento, por acuerdo de junta general adoptado por mayoría. La revocación es libre, no tiene que fundarse en causa alguna, y puede acordarse en cualquier momento, sin necesidad de que conste en el orden del día.
- El cargo de administrador se entiende gratuito, salvo que los estatutos sociales establezcan lo contrario, en cuyo caso deben determinar el sistema de retribución.

6.7. Qué sociedad o forma jurídica necesita el consorcio

No existe una forma jurídica ideal o apta para todo tipo de consorcio. Los consorcios pueden diferir mucho unos de otros sobre la base de multitud de factores (objeto del consorcio, participación en licitaciones, conocimiento entre los socios, finalidad del mismo, etc. Incluso pueden adoptar, caso de los consorcios en destino, una forma jurídica de una legislación extranjera. Así, por ejemplo, un consorcio que pretenda implantarse comercialmente en Marruecos, bien podría adoptar la forma de una SARL marroquí, sociedad de responsabilidad limitada en Marruecos.



Probablemente un consorcio que desee licitar a una acción del Banco Mundial en Marruecos o cualquier organismo similar vea conveniente un simple acuerdo de consorcio entre las partes para esa licitación en concreto definiendo a una empresa líder.

Como vemos la casuística es muy variada y las soluciones también lo serán. El siguiente punto nos puede ayudar en ese sentido.

6.8. Buscando la forma jurídica adecuada

Para determinar la forma jurídica adecuada para el consorcio, habría que determinar cuál es la que mejor responde en cada caso concreto a cada uno de los siguientes criterios:

- Confianza entre los socios
- Capital social
- Órgano de Administración
- Régimen de toma de acuerdos
- Previsiones para un futuro: altas y bajas
- Facturación individual o conjunta
- Ánimo de lucro
- Centro de beneficios
- Reparto de costes

Se comparará para cada uno de estos aspectos la A.I.E., la S.L. y otras formas jurídicas y se escogerá la más adaptada a las características concretas del consorcio.

6.9. Determinación de la forma jurídica a elegir

Tras el análisis de objetivos, la finalidad del consorcio, las relaciones entre los socios, etc. debe determinarse la forma jurídica que adoptará el consorcio. Hay que tener en cuenta que esa forma jurídica no es inamovible y puede cambiarse con posterioridad.

Es habitual que para las licitaciones no se adopte una forma con personalidad jurídica independiente, especialmente por las dificultades que a veces existen para trasladar la capacidad técnica y económica de las empresas a la nueva entidad resultante.

En otras ocasiones, las empresas pueden decidir ir escalando en su compromiso y comenzar por un acuerdo privado sin personalidad jurídica propia como paso previo a la futura creación de una A.I.E., una S.L. o incluso una forma societaria extranjera del país o mercado al que se dirijan.

6.10. Principales decisiones en los estatutos

Aplicable especialmente si se opta por forma jurídica con personalidad jurídica propia.

- **Denominación social**

Se tramita ante el Registro Mercantil Central.



- **Objeto social**

Seleccionar qué conceptos debe recoger el objeto social. Hay que intentar que sea amplio. Tener en cuenta la capacitación profesional que a veces se exige para poder desarrollar un objeto social.

- **Capital social**

Determinar si ha de tener capital social el consorcio y en su caso en qué cuantía.

- **Prestaciones accesorias de los socios**

Determinar qué cosas, trabajos o aportaciones, son exigibles a los socios más allá de sus aportación en capital social.

- **Régimen de toma de acuerdos**

Hay que establecer cómo se adoptarán los acuerdos no trascendentales en la Asamblea o Junta de socios. Hay que determinar no sólo la mayoría de asistentes o votantes sino especialmente el quórum cifra de asistentes o participaciones representadas para que sea válida la votación. Estas son algunas de las alternativas que se pueden dar:

- Mayoría simple socios presentes
- Mayoría simple socios presentes que representen a(1/2+1, etc) del capital o participaciones
- Mayoría absoluta (1/2+1) socios presentes
- Mayoría absoluta (1/2+1) socios presentes que representen adel capital o participaciones
- Mayoría cualificada y por determinar de socios presentes
- Mayoría cualificada y por determinar de socios presentes que representen a.....del capital o participaciones
- Unanimidad

Para aquellos acuerdos que afecten a los fundamentos de la forma jurídica elegida, también hay que establecer cómo se van a adoptar los mismos en la Junta. Dado que afecta a cuestiones estructurales de la forma jurídica, se suelen establecer quórum y mayorías reforzadas. Hay que distinguir, primero, qué tipo de quorum de convocatoria se necesitará, si la determinada legalmente u otra cualquiera que, en cualquier caso, será superior. Y con posterioridad, y una vez obtenido dicho quorum de convocatoria, hay que fijar qué mayoría se necesita si la determinada legalmente u otra cualquiera que, en cualquier caso será superior.

- **Órgano de Administración**

Habrá que elegir de entre las siguientes formas de administración, recomendándose un órgano colegiado (Consejo) haciendo partícipes a todos los socios del consorcio de las decisiones diarias:



- Administrador único
- Varios administradores solidarios
- Varios administradores mancomunados
- Varios administradores y sólo algunos de ellos mancomunados
- Consejo de Administración
- Consejo de Administración con Consejeros-delegados

Fuero aplicable

En caso de controversia entre los socios determinar qué tipo de órgano resolverá sobre el conflicto si los Juzgados del domicilio social del consorcio o alguna Corte de Arbitraje, bien del domicilio social o de otro fuero.

6.11. Compatibilidad con el Reglamento de Régimen Interior

En caso de que optemos por una forma jurídica que ampare al consorcio y le otorgue personalidad jurídica propia (habitualmente S.L. o A.I.E.) puede ocurrir, y por eso debemos evitarlo, que exista alguna discrepancia entre los estatutos y el Reglamento de Régimen Interior, que sería un pacto “parasocial” entre los socios, pero sin fuerza para terceros.

En principio estatutos y reglamento regulan aspectos diferentes por lo que no deben de existir contradicciones entre ellos, pero a veces pueden darse o los socios pueden pactar algo contradictorio. En tales casos hay que estar atentos para conciliar ambos documentos, teniendo presente que, por regla general y, especialmente, frente a terceros, el rango superior lo tienen los estatutos.

7. Recursos humanos

7.1. Necesidad de personal / recursos propios

Todo proyecto de cooperación necesita de recursos humanos que impulsen y ejecuten el plan de cooperación. Corresponde ahora determinar qué recursos son necesarios y qué tiempo han de dedicar los mismos al plan aprobado. Hay que determinar cuánto personal se necesita y qué perfil han de tener esas personas.

7.2. Perfil del gerente / personal auxiliar

Es frecuente contar con una persona que lidere y empuje la acción del consorcio. Dicha persona se suele denominar gerente del consorcio, pudiendo estar vinculado con el mismo bien por una relación laboral como por una mercantil. En ocasiones, al crecer el consorcio, se refuerza con personal auxiliar a dicho puesto de gerente.



El perfil de esta persona requiere saber qué se busca en ella, es decir, hay que acordar qué trabajo va a desarrollar esa persona y en función de ello ir fijando el perfil del gerente. Así el consorcio deberá determinar:

1. Misión esencial del puesto (función o funciones básicas de su puesto, así como principales responsabilidades, razón de ser del puesto, organigrama).
2. Conocimientos y experiencias fundamentales (grado o nivel de conocimientos y niveles de experiencia que fundamentalmente se requieren para realizar el trabajo, tanto generales como específicos).
3. Relaciones con clientes (contactos con clientes, describa la naturaleza de estos contactos, frecuencia, forma de comunicarse (despacho, teléfono...) así como tiempo a comunicarse).
4. Relaciones externas (contacto con personas u organismos de fuera de la empresa).
5. Capacidad de juicio (tipo de decisiones que deben tomarse en dicho puesto de trabajo).
6. Dificultades y ayudas (funciones más complejas del puesto, tipo de ayuda que recibe, asesoramiento...).
7. Volumen del puesto (dimensiones económicas de operaciones que sean anejas al puesto).
8. Material y equipo utilizado (maquinaria o equipos que utiliza habitual o esporádicamente).
9. Información adicional (cualquier aclaración o información que a su juicio considere importante).

Los requisitos de dicho puesto para un consorcio orientado al mercado de Marruecos, con un carácter marcado comercial podían estar entre los siguientes:

- Experiencia comercial, preferiblemente en comercio internacional.
- Dominio del idioma francés, lenguaje habitual para negocios en Marruecos.
- Disponibilidad absoluta para viajar.
- Formación universitaria.
- Conocimientos y capital relacional en organismos públicos de apoyo a la empresa.
- Experiencia en Pymes y trabajos similares para los del perfil que se haya determinado
- En el supuesto de que el consorcio se oriente a licitaciones internacionales, que tenga experiencia en la detección y presentación de las mismas.
-

7.3. Búsqueda candidatos / metodología de selección / *timing*

Existen numerosas formas de buscar candidatos para los puestos a desempeñar en el consorcio. Todas ellas no son excluyentes entre sí, aunque algunas impliquen un coste mayor que otras.

El puesto de gerente del consorcio es crucial en el desarrollo del mismo. Conviene no escatimar esfuerzos a la hora de buscar y encontrar al mejor gerente posible.



Entre las fuentes de búsqueda de candidatos tendremos las siguientes:

- Referencias de conocidos, del sector, etc.
- Bases de datos de empresas consultoras
- Páginas web de internet
- Publicidad en Prensa especializada
- Bolsas de trabajo de Colegios Profesionales
- Bolsas de trabajo de cursos de Postgrado (Master, etc.)
- Otros (Servicios Autonómicos de Empleo, INEM, etc.)

La metodología puede encargarse a consultoras profesionales. En cualquier caso es conveniente una amplia difusión, seguida de una criba sobre los CV recibidos.

Una primera entrevista puede servir para descartar o centrarse en los candidatos idóneos. Test o pruebas de conocimientos e idiomas son la penúltima fase del proceso.

Conviene profundizar en una terna final de candidatos con entrevistas más duraderas y tras realizar algún test de personalidad que nos ayude a orientar esa entrevista definitiva.

Todo el proceso puede realizarse en un periodo breve, un par de meses sería orientativo, ocupando la mayor parte de ese tiempo la divulgación del puesto que se pretende cubrir.

7.4. Elección de contrato laboral vs. contratación de servicios

Tradicionalmente los consorcios en un principio buscaban una relación laboral para ese puesto de gerente pero en los últimos tiempos rigideces en el mercado laboral así como la larga duración de la crisis económica han provocado que cada vez tenga más fuerza el que el consorcio lo pueda liderar un consultor o asesor externo, a través de un contrato mercantil con la flexibilidad que ello implica.

7.5. Clases de contratación laboral / contratación mercantil de servicios

En el supuesto de contratación laboral los frecuentes cambios normativos y la variabilidad de contratos en función de la edad y perfil del candidato nos llevan a analizar en cada caso, con la ayuda de profesionales en el terreno laboral, cuál puede ser el tipo de contratación laboral más adecuado.

Ha sido frecuente en muchos consorcios la contratación a través de relación especial laboral de alta dirección.

Si se recurre a gerentes externos, con relación mercantil, el contrato que amparará dicha relación será el contrato mercantil de una prestación de servicios.

7.6. Condiciones del contrato

Será a negociar en cada caso. La remuneración económica y la duración del mismo suelen ser las variables más sensibles. En ese sentido el consorcio y las empresas integrantes del mismo han de analizar la solidez y durabilidad de su implicación en el consorcio para poder establecer las condiciones que buscan en ese contrato.



7.7. Recursos internos para la gestión del consorcio

Junto a esa figura del gerente o de personal auxiliar cuando el consorcio crezca, es recomendable que haya una implicación en recursos humanos de las empresas integrantes del consorcio. Se quiere fundamentalmente que alguien o algunos ejerzan labores de tutorización o control del trabajo del gerente.

Es conveniente asignar algunas tareas de ese estilo a uno o varios de los miembros del Consejo de Administración (habitualmente habrá un representante de cada empresa socio). Dichas tareas pueden ser rotatorias con el fin de que el reparto de las cargas sea equilibrado. Lo que seguro ha demostrado la experiencia es que la implicación en ese control de los socios del consorcio es más conveniente que desentenderse del mismo y dejar toda la labor en manos del gerente adoptando una postura reactiva.

8. El plan estratégico del consorcio:

Una vez cerrados los anteriores aspectos en la configuración del consorcio se ha de proceder a la realización del Plan Estratégico del Consorcio, en el que se establecerá la estrategia y las actuaciones a llevar a cabo con fechas, objetivos y presupuesto aproximado.

Incluirá, entre otros, los siguientes aspectos:

8.1. Definición de acciones a realizar

Se trata de concretar en este punto las acciones que en un horizonte de un año se van a realizar por parte del grupo.

Las actuaciones a realizar han de detallarse al máximo, tanto en lo relativo al momento como a la duración de las mismas. Con ello fijaremos un calendario de actuaciones a realizar el primer año que será la base fundamental para elaborar el presupuesto.

Hay que ser conscientes que, como ocurre con la mayoría de presupuestos, su ajuste completo va a ser muy difícil que se produzca, pero nos servirá como guía o camino para ver en qué tiene que corregir el grupo sus actuaciones y su presupuesto y, especialmente, nos proporcionará información útil para los siguientes planes anuales que se efectúen.

8.2. Objetivos de las acciones promocionales

Todas las actividades promocionales suponen un notable esfuerzo de inversión para las empresas del consorcio. Por ello, cuando se decidan, cada una de ellas ha de tener un objetivo claro y consensuado por todo el consorcio, que ha de quedar definido, a fin de evitar distintas expectativas entre las empresas en una acción conjunta. La definición del objetivo no puede realizarse de una forma cerrada, ya que dependerá de la casuística de cada grupo, del producto o servicio a exportar y del mercado en cuestión.

A modo de ejemplo, sí que estableceremos una guía de cómo podía ser esa definición de objetivos:



- **Material promocional tradicional y digital:** Hay que especificar qué tipo de material promocional es (folleto, díptico, página web, presencia en redes sociales, etc.). Generalmente el objetivo es divulgativo, de imagen, de diferenciación, etc.
- **Investigación:** Especificaremos si se trata de una investigación genérica de mercado, si es un estudio ad hoc que permita profundizar en los canales de distribución o tendencias de mercado, si queremos información comercial de potenciales clientes, averiguar costes de transporte al lugar de destino, barreras arancelarias y no arancelarias, estudios de homologación o certificación de producto, etc.
- **Misiones comerciales:** especificar si es búsqueda de potenciales clientes, o seguimiento de los ya conseguidos, si queremos conocer los canales de distribución en dicho país, las tendencias de nuestro producto, si tiene una finalidad divulgativa, de búsqueda de socios, o de agentes comerciales, etc.
- **Ferias o exposiciones:** también los objetivos serán del tenor de los anteriormente expuestos.
- **Otras actuaciones:** aquí el objetivo será distinto en cada caso, así no será el mismo en el supuesto de publicidad contratada (dar a conocer el producto entre los potenciales clientes) que en el alquiler de un almacén logístico regulador en destino (servir con prontitud a los clientes, especialmente importante en el caso de mercados lejanos o con dificultades logísticas y burocráticas)

8.3. Calendario de actuaciones

Hay que precisar cuándo vamos a realizar las acciones previstas para el primer año. En este sentido habrá acciones continuadas (mailings, envíos de correos electrónicos, contactos continuados con potenciales clientes), pero otras no tendrán ese carácter de permanencia en el tiempo (por ejemplo, una participación ferial).

Por una parte nos ayudaremos de un cuadro mensual en el que fijemos los momentos en que va a ser puesto en marcha nuestro plan. Pero tendremos claro para la elaboración del mismo cuándo vamos a realizar cada una de las acciones aprobadas, con la máxima exactitud posible. En este sentido es fácil saber las fechas de una feria o de una misión organizada por cualquier organismo, pero también hay que intentar darle la mayor precisión a las acciones que el consorcio realice individualmente. Hay que hacer un esfuerzo de precisión, aunque no tenga mayor importancia una desviación en la ejecución de dicho plan a posteriori en cuanto al momento o la duración, pero podremos controlar las desviaciones sobre lo previsto, podremos presupuestar mucho mejor y, especialmente, nos servirá de indudable referencia para ejercicios posteriores.

8.4. Plan de acciones primer año

Con la información anterior sería el momento de pasar el calendario de acciones a un plan de acciones con un cuadro similar a éste:



CALENDARIO MENSUAL DE ACCIONES

Acción/Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Folletos promocionales		■										
Catálogo de imagen												
Catálogo conjunto												
Página Web de grupo			■									
Cd's promocionales												
Memorias USB promocionales				■								
Viajes comerciales				■								
Misiones comerciales												
Misiones inversas												
Asistencia a Ferias (sin exp.)												
Ferias (exposición)				■								
Showrooms o exposiciones												
Jornadas técnicas/divulgat.									■			
Degustaciones												
Publicidad			■	■								
Apertura de sucursal comerc.												
Apertura de almacenes reguladores												
Homologaciones y certificaciones												
Creación o registro marcas									■	■	■	■
Otros (mailing)	■	■	■					■	■			

8.5. Presupuesto acciones primer año

Finalmente vamos a presupuestar las actuaciones a realizar que han sido aprobadas. Comenzaremos por un sencillo cuadro en los que fijaremos el coste de cada acción.

El cuadro para calcular el presupuesto anual sería muy sencillo, una enumeración de las acciones aprobadas seguidas del coste de cada una y de la suma final de todas.

Un ejemplo se describe a continuación:



CONSORCIO: _____ PRESUPUESTO FINAL. 1er AÑO

Acciones a realizar	Presupuesto acción
Folletos promocionales	
Catálogo de imagen	
Catálogo conjunto	
Página Web de grupo	
Posicionamiento SEO	
Memorias USB promocionales	
Viajes comerciales	
Misiones comerciales	
Misiones inversas	
Asistencia a Ferias (sin participación)	
Ferias (exposición)	
Showrooms o exposiciones no feriales	
Jornadas técnicas o divulgativas	
Degustaciones	
Publicidad	
Apertura de sucursales comerciales	
Apertura de almacenes reguladores	
Homologaciones y certificaciones	
Creación o registro de marcas	
Otros	
SUMA TOTAL	X €

9. Puesta en marcha y metodología de trabajo:

9.1. Puesta en marcha: recomendaciones prácticas

Existen una serie de aspectos prácticos que han de tenerse en cuenta cuando un consorcio inicia su andadura:

- **Local o sede física.** Habitualmente es suficiente con un local de unos pocos metros cuadrados. Ha de tener el espacio necesario para que trabajen el gerente y una o dos personas más. Dispondrá del espacio necesario para las reuniones de socios o del consejo de Administración. Salvo excepciones no es necesario que se disponga de un pequeño almacén. En los contratos de prestación de servicios la gerencia puede ofrecer sus propios locales. También pueden aprovecharse los de cualquiera de las empresas socio.
- **Mobiliario.** Será sobre todo funcional. No se necesitan maderas nobles. La sede del consorcio es, ante todo, un lugar de trabajo y no de representación. En la inmensa mayoría de ocasiones, las visitas de clientes extranjeros se hacen en las fábricas o sedes de las empresas del consorcio y no en la sede de éste. Lo que el cliente quiere ver son instalaciones productivas, no oficinas de ordenadores y papeles.



- **Líneas telefónicas fijas, móviles y conexión a internet.** Buscando una conectividad permanente con la red y con el resto de empresas.
- **Equipamiento informático.** Es indispensable, pero no es necesario contar con el último grito. Cualquier ordenador de gama baja en la actualidad responde a las necesidades de un consorcio (tratamiento de textos, hoja de cálculo y bases de datos). Lógicamente debe de ir acompañado de periféricos indispensables como la impresora.
- **Presentación de ayudas.** Dado que el plan de actuación definitivo y reconfirmado ha de tener lugar una vez se contrata al gerente, éste participará necesariamente en la elaboración de los dosieres de ayudas del consorcio si éstas existieran o cuando se publiquen.

9.2. Plan de actuación del gerente / recursos propios

Aunque las empresas ya hayan esbozado su plan de actuaciones para el primer año de funcionamiento del consorcio, es evidente que dicho plan ha de ser retomado, elaborado y perfeccionado por el gerente del consorcio.

El gerente ha de presentar un plan de actuación al consorcio, que contendrá, como mínimo, los siguientes aspectos:

- **Análisis de las empresas del consorcio**
 - Plan de visitas a empresas
 - Encuesta a empresas
 - Análisis potencialidad empresa
- **Estructura del consorcio**
 - Ubicación física
 - Medios materiales (comunicaciones, equipamiento informático, etc.)
 - Recursos humanos
 - Material de marketing tradicional y digital
- **Diagnóstico de los mercados objetivo**
 - Protección arancelaria
 - Transporte
 - Canales de distribución
 - Cobros
 - Flujos comerciales
- **Plan de acciones**
 - Planificación de viajes
 - Coordinación con misiones comerciales
 - Asistencia a ferias
 - Participación en ferias
 - Jornadas Técnicas



- **Presupuesto de gastos del consorcio**
 - Gastos de estructura
 - Gastos de funcionamiento
 - Gastos de promoción
- **Previsión de ventas**
 - Previsión de ventas por mercados
 - Previsión de ventas por empresa

9.3. Política de comunicación

Una vez constituido el consorcio, los promotores y asesores del mismo van soltando lastre, con lo que desaparece la labor de coordinación y comunicación que, hasta ese momento, habían desempeñado. Por ello hay que plantear una sistemática de comunicación fluida a dos niveles:

- Comunicación entre las empresas del consorcio
- Comunicación entre las empresas del grupo y el gerente

Comunicación entre las empresas del consorcio

Hay que establecer un sistema sólido de comunicación entre las empresas del grupo. Es básico para la permanencia y éxito del consorcio el que la comunicación entre las empresas sea lo más fluida posible. Para ello es necesario que todas las empresas dispongan de todos los datos de contacto del resto de los socios, incluidos el de la persona que sustituye al enlace principal o representante principal de la empresa cuando éste se encuentra de viaje, etc.

Los miembros del consorcio, pueden relacionarse o comunicarse a través de tres niveles: informal, Consejo de Administración y Junta de socios.

Nivel Informal

A nivel informal pueden comunicarse sin límites ni restricciones. Es aconsejable que se intensifique ese conocimiento que mejore las relaciones y aumente la confianza entre los socios. Sin duda ello dará solidez al consorcio. Cualquier socio puede solicitar reuniones de todos o de parte de los socios. A este nivel es muy importante que los socios se visiten en sus empresas de forma recíproca, si no lo han hecho ya.

Consejo de Administración

Generalmente, los consejos de Administración de los consorcios, están formados por un representante de cada una de las empresas que integra el consorcio.

Las reuniones del consejo de administración suelen ir acompañadas de reuniones con el gerente. En ellas se tratan temas relacionados con la marcha comercial del consorcio, sus finanzas, las subvenciones, promoción del consorcio, etc.



Aunque formalmente, las reuniones del Consejo han de ser convocadas por su presidente, en la práctica hay que conceder esa posibilidad a cualquier miembro. Con independencia de las reuniones ordinarias, puede haber reuniones extraordinarias a solicitud de cualquier consejero.

Conviene fijar de antemano una periodicidad en las reuniones del Consejo. En una primera fase las reuniones han de ser más frecuentes, distanciándose en el tiempo en una segunda fase.

De todas las reuniones del Consejo ha de levantarse la correspondiente acta. Es importante, pues, llevar un libro de actas en donde se plasmen los acuerdos adoptados por el consejo. Esas actas serán firmadas por todos los asistentes a la reunión (excepto gerente y otros observadores). A través de los acuerdos escritos se evitarán interpretaciones erróneas y malentendidos.

Junta de socios

Este nivel de comunicación se reserva para aspectos formales, relacionados con la legislación mercantil vigente, como son la aprobación de las cuentas anuales, la gestión de los administradores, etc.

Comunicación entre las empresas y el gerente del consorcio

Dentro de este nivel, hay que distinguir a su vez entre la comunicación entre el gerente y todas las empresas y la comunicación entre el gerente y cada una de las empresas individualmente.

Para aquellos aspectos que hagan referencia y afecten a la marcha del consorcio en general, el cauce habitual de comunicación entre el gerente y las empresas del consorcio será el de las reuniones periódicas del órgano de administración con el gerente.

Respecto de temas que afecten exclusivamente a un producto o relación comercial concreta de una sola de las empresas del consorcio, la comunicación entre el gerente y la empresa será individual, estableciéndose entre ambos el sistema que consideren idóneo. En cualquier caso, siempre es aconsejable que, en la medida en que se pueda, exista la mayor constancia posible por escrito de las decisiones, encargos, acuerdos, etc. que se realicen. En este sentido, se recomienda una utilización intensiva del correo electrónico.

Finalmente, no han de tratarse entre el gerente y uno de los socios temas que afecten al resto de miembros del consorcio, salvo delegación expresa del resto en uno de ellos.

9.4. Reconfirmación de actuaciones

Previamente a la puesta en marcha del consorcio, los socios han consensuado un mínimo plan de actuaciones y un presupuesto. Con la incorporación del gerente, éste habrá diseñado un plan de actuaciones, conforme se ha señalado anteriormente. Es el momento ahora de reconfirmar ese plan de actuaciones o modificarlo en algunos aspectos. En las primeras reuniones de las empresas con el gerente han de abordarse estos temas. Es necesario que se concrete al máximo posible el plan de acciones a desarrollar.

Generalmente, los consorcios diseñan planes de actuación a un año vista, pero es muy recomendable ir reconfirmando esas actuaciones con periodicidad trimestral, cuatrimestral o similar.



9.5. Control de actuaciones

Es necesario que, periódicamente, se supervise por parte de las empresas de consorcio la correcta ejecución del plan de actuación y la justificación de las desviaciones sobre el mismo.

Para ello, todos los socios han de disponer, desde el primer momento, del citado plan. Ya se habrá acordado la periodicidad con la que se reconfirmará dicho plan y, en su caso, se introducirán variaciones. Obvia señalar que cualquier modificación que se realice ha de constar por escrito y ser conocida por todos los socios.

Pero no sólo es necesario controlar si se llevan o no a cabo determinadas acciones sino cómo se llevan. Ha de supervisarse, pues, la calidad de las acciones que se están llevando a cabo. Fundamentalmente en lo relativo a los viajes de prospección y viajes comerciales que realice el gerente. De cada uno de esos viajes, el gerente o responsable ha de redactar un breve informe sobre la situación de cada empresa en ese mercado. Ha de ser un informe breve, que recoja aspectos como la competencia, precios medios, gustos, proveedores, canales de distribución, etc. En ningún caso producirá burocratización del puesto de gerente y será, ante todo, un documento práctico. Para aligerar este trabajo del gerente, siempre se puede distinguir entre aspectos genéricos que afecten a todos los miembros del consorcio (bastaría un único informe) y aspectos individuales de cada socio (un informe por empresa).

Es evidente que estas tareas de control no han de realizarse de forma exhaustiva ni diariamente, pero la experiencia demuestra que es conveniente que se realicen con cierta periodicidad.

9.6. Relaciones institucionales

Desde un primer momento, el consorcio ha de establecer contactos con los organismos públicos que apoyan la actividad exportadora en nuestro país. Por una parte porque algunos de ellos pueden conceder ayudas al consorcio y por otra porque todos ellos disponen de información sobre los mercados, bases de datos de potenciales clientes, informes y estudios de mercado y organizan actividades informativas, formativas y promocionales que pueden ser de gran interés para la labor del consorcio.

Por todo ello es necesaria una presentación del consorcio ante estos organismos. En la presentación ha de ir siempre el gerente, como brazo ejecutor de la labor del consorcio, pero es recomendable que vaya acompañado de una o dos empresas.

Ha de explicarse el objetivo del consorcio, el esfuerzo que ello supone para las empresas y la confianza que tienen depositada en él y, lógicamente, la colaboración que se espera de los respectivos servicios públicos.

Personalizar y humanizar la relación con los organismos públicos y romper el anonimato del consorcio son objetivos esenciales en estos contactos

La relación con los organismos públicos no ha de finalizar en esta presentación. Ha de continuar mediante posteriores visitas en donde se informe de la marcha general del consorcio.

9.7. Plan de contingencias



La mayor parte de los problemas que pueden surgir en la vida de un consorcio de exportación puede evitarse en la fase de gestación. Es por ello importante que se aborden todos los temas estructurales básicos antes de la constitución del consorcio. Estos son algunos de los problemas que pueden surgir:

- Competencia interna entre los socios no es habitual en consorcios con productos complementarios. En el caso de consorcios con productos competidores entre sí, habrá de regularse en un inicio la asignación de cuotas o gamas para conseguir un equilibrio en los derechos y posibilidades de cada uno. El gerente del consorcio deberá velar permanentemente por mantener dicho equilibrio.
- Dilución de esfuerzos comerciales: por la propia esencia del consorcio, las acciones comerciales y promocionales son válidas en principio para todos los socios. Dependiendo del tipo de producto y de las empresas, habrá que limitar el número máximo de socios para que el conjunto sea manejable por el equipo comercial del consorcio.
- Posibles conflictos entre estrategias de cada socio: en el plan estratégico del consorcio, consensuado por todas las empresas, habrán de recogerse los objetivos y los medios para alcanzarlos. Además, anualmente habrá de fijarse las actuaciones concretas, que también deberán consensuarse. Deberán estar bien claros los mercados prioritarios de exportación, los segmentos de mercado, la política de marca, los medios promocionales a utilizar, etc.
- Conciencia de "pérdida de poder" o de "capacidad de acción" del consorciado: entre los consorciados habrá de prevalecer una mentalidad de cooperación y una percepción clara de las ventajas que la fórmula supone a medio plazo.
- Posibles conflictos económico-financieros y, en relación con estos, posible disparidad de resultados comerciales. Ha de quedar perfectamente claro desde un principio lo que puede pasar en casos de disparidad de cifras de ventas entre los socios.
- Inadecuada elección del gerente: el gerente es uno de los pilares básicos del consorcio. Es conveniente invertir el tiempo, esfuerzo y recursos que sean necesarios hasta dar con un profesional con la preparación y las aptitudes adecuadas.

10. Seguimiento y control del consorcio tras la constitución:

10.1. Plan estratégico

Los miembros del consorcio han de controlar que se están siguiendo las líneas estratégicas de actuación del consorcio y modificarlas en su caso si hay situaciones coyunturales o estructurales de mercado que así lo aconsejan.

10.2. Control de actuaciones



El siguiente cuadro de control tiene como fin el control presupuestario del consorcio. Es conveniente una revisión al menos trimestral del gasto real de las actuaciones, así como de lo presupuestado previamente.

FECHAS	PRESUPUESTADO		REAL	
	Actuación	Presupuesto	Gasto real	Observaciones
Mes				

10.3. Planificación presupuestaria y planificación de tesorería

El plan de acciones conllevaba un presupuesto de gasto para dichas acciones. Se trata ahora de planificar no sólo los gastos sino los ingresos necesarios para poder ejecutar dicho plan y tener la liquidez suficiente.

Ya se sabe que, durante la fase de definición del consorcio, se realizó un presupuesto orientativo de las inversiones que había de realizar el consorcio el primer año. Lógicamente dicho presupuesto ha de ser reconfirmado y ajustado a expensas del plan de actuación que el gerente presente al consorcio y que éste apruebe.

Sin embargo son escasísimas, por no decir nulas, las veces en que un los gastos realmente habidos se ajustan estrictamente, al milímetro, al presupuesto aprobado.

La experiencia ha demostrado que todos los consorcios, como todas las empresas, sufren desviaciones presupuestarias. Pero no sólo es eso, sino que además surge un problema ineludible: la financiación del presupuesto. Se plantean así dos grandes temas que habrá que ir controlando, ajustando y resolviendo: las desviaciones presupuestarias y los problemas de tesorería



Las desviaciones presupuestarias son irresolubles. Es necesario que se produzcan, pues se hicieron en un pasado en base a posibles y probables acciones futuras y sobre precios estimados. Con una cierta periodicidad, se han de reconfirmar y corregir el presupuesto original mediante concreciones del presupuesto a más corto plazo. Con cierta periodicidad ha de volverse a plantear, en espacios de tiempo breves, el presupuesto previsto, ajustándose a las acciones más cercanas.

Los problemas de tesorería han de evitarse mediante una correcta planificación de los gastos a efectuar cada cierto tiempo.

Para resolver estos problemas los consorcios suelen arrancar con cierto capital de salida, pero dado que éste no suele ser muy elevado, desaparece rápidamente. Surge entonces una fórmula habitual que consiste en que el consorcio vaya girando recibos o facturas por los gastos fijos que tenga a cada uno de sus socios. Es habitual también, que los gastos variables se cubran con derramas contra factura de cada socio cuando surja la ocasión. Pero no es menos habitual que esta sistemática, sin más, pueda ocasionar tensiones de tesorería.

Para solucionar estos problemas es necesario que, con cierta periodicidad se planifiquen bien los desembolsos a efectuar, sin olvidar impuestos y seguros sociales y que, con la suficiente antelación, el consorcio obtenga los ingresos necesarios para hacer frente a los mencionados desembolsos.

La confección de una plantilla con los conceptos de gastos y la cuantificación periódica de los mismos puede ayudar, en buena medida, a agilizar esta planificación.

10.4. Control presupuestario y control de tesorería

Control presupuestario

El control presupuestario ha de vigilar, entre otros aspectos, el ajuste entre el gasto real y el presentado a los organismos públicos para ser subvencionado. Las desviaciones importantes que se produzcan en el mismo deben ser comunicadas a la mayor brevedad al interlocutor o departamento correspondiente del organismo público.

Con idéntica periodicidad a la que se establezca para reconfirmar y ajustar el presupuesto ha de revisarse el presupuesto ya ejecutado y su desviación, así como establecer las causas de la desviación. Si las variaciones en el presupuesto no son importantes no es necesario comunicarlo al organismo que conceda las ayudas. Sólo en el caso de que esas variaciones sean importantes se hará necesario comunicarlo y ofrecer una explicación.

Control de tesorería

Con la periodicidad que se acuerde para la planificación de tesorería ha de controlarse la misma. Con una adecuada sistemática será sencillo apreciar si las previsiones han sido suficientes para cubrir las salidas de tesorería.

En ocasiones, y aunque ello suponga un cierto coste financiero, se puede recurrir a contratar una póliza de crédito con una entidad bancaria para que haga frente a posibles situaciones de falta de liquidez transitoria del consorcio.



Pero, al igual que en el control de las actuaciones del gerente, ha de controlarse tanto que la cantidad gastada es aproximadamente la prevista, como que se está gastando en conceptos adecuados. Una cierta revisión de conceptos de gasto tales como comunicaciones, gastos de representación, tarjetas de crédito, etc. es conveniente que se realice en ocasiones. Sobre todo en una primera fase.

10.5. Seguimiento Reglamento de Régimen Interior

El Reglamento de Régimen Interior contiene la normativa esencial así como los fundamentos del consorcio. Ante cualquier duda o discrepancia ha de recurrirse a lo acordado en el mismo. No olvidemos que el contenido del citado Reglamento puede modificarse por acuerdo de las partes, por lo que si con el tiempo se constata que debe de haber algún cambio las partes, con el mecanismo establecido en el propio Reglamento procederán a su modificación.

10.6. Reuniones

Ha de establecerse una dinámica de reuniones, sobre todo en una primera fase, hasta que se vaya consolidando el consorcio. Es necesaria en esa primera etapa una mayor frecuencia en las reuniones entre los socios del consorcios de forma para ir ajustando los mecanismos de funcionamiento del consorcio así como reajustando las previsiones y objetivos marcados.

10.7. Subvenciones

No estamos ante el punto más importante, pero se ha de analizar la posibilidad de obtener ayudas públicas a la cooperación empresarial y a la formación de consorcios. Dicha información puede obtenerse de los organismos nacionales, regionales y locales competentes (Icex, Extenda, Agencia Idea, Andalucía Emprende, Cámaras de Comercio, etc...)