



**CONSORCIO DE EXPORTACIONES**

**AUTOR**

**CAROLINA RODRÍGUEZ VALLEJO**

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

**MERCEDES FAJARDO**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CONTADURÍA Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**SANTIAGO DE CALI**

**2019**

**CONSORCIO DE EXPORTACIONES**

**CAROLINA RODRÍGUEZ VALLEJO**

**PROYECTO DE GRADO**

**Profesora:**

**Mercedes Fajardo**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CONTADURÍA Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**SANTIAGO DE CALI**

**2019**

## Tabla de contenido

<b>Resumen</b> .....	<b>4</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>7</b>
<b>Objetivo general</b> .....	<b>9</b>
<b>Objetivo específico</b> .....	<b>9</b>
<b>Consortio de exportaciones</b> .....	<b>9</b>
<b>Objetivos y servicios específicos</b> .....	<b>10</b>
<b>Ventajas</b> .....	<b>13</b>
<b>Formas de integración y tipos de consorcio</b> .....	<b>15</b>
1.1 Consorcio Cexen .....	17
1.2 Consorcio multisectorial.....	20
1.3 Consorcio regional.....	20
<b>Forma jurídica de los consorcios a nivel global</b> .....	<b>21</b>
<b>Legislaciones vigentes</b> .....	<b>24</b>
2.1 Argentina .....	24
2.2 Italia.....	25
2.3 España .....	26
2.4 Colombia .....	27
<b>Apectos tributarios Colombia</b> .....	<b>29</b>
<b>Razones para crear consorcios en Colombia</b> .....	<b>30</b>
<b>Variables a tener en cuenta para exportar</b> .....	<b>31</b>
<b>Factores de éxito y puntos críticos</b> .....	<b>32</b>
<b>Productividad interna de los consorcios</b> .....	<b>33</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>34</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>35</b>

## Resumen

Actualmente el sector de las exportaciones se encuentra en crecimiento y es un sector muy importante que las PYMES quieren conquistar para crecer sus negocios y tomar experiencia en el campo. Este proyecto se enfoca en definir y caracterizar los consorcios de exportaciones, es decir, las alianzas que las PYMES han logrado y han tratado, para contribuir con este campo de acción. Como objetivo principal, se planteó caracterizar los consorcios de exportaciones en el mundo y en Colombia, así como definir el problema que estos tienen en Colombia en cuanto a su figura jurídica, que no ha sido posible.

Un consorcio de exportaciones es una alianza estratégica de varias empresas para trabajar por un objetivo común sobre sus productos en el extranjero, pero sin la necesidad de ceder su autonomía a las otras empresas. Para este trabajo, tuvimos investigación mediante fuentes bibliográficas y contacto directo con empresas que presentan problemas en varios aspectos, por no contar con una figura jurídica en el país. Estas PYMES, manifestaron que en ocasiones pierden sus beneficios y no están amparados por nadie, y que necesitan de una figura para desarrollar los consorcios al cien por ciento. Igualmente, en aquellos países donde fue pionera esta forma de alianza, aun se encuentran algunos inconvenientes para el desarrollo total de los consorcios de exportaciones.

Finalmente, se pudo concluir que estas alianzas estratégicas son necesarias para los países en desarrollo que no han logrado llevar al auge las exportaciones, pues esto genera empleo y crecimiento económico; así mismo, es necesario que se

cree una figura jurídica para incentivar así a mas empresarios comprometidos y poder obtener los beneficios que se han perdido, pues de cierta manera afecta a las PYMES y otras empresas.

**PALABRAS CLAVE:** consorcio de exportaciones, forma jurídica, tributaria, alianza, exportación, ONUDI

### **Abstract**

An export consortium is a strategic alliance of several companies to work for a common goal on their products abroad, but without the need to cede their autonomy to other companies. For this work, we had research through bibliographic sources and direct contact with companies that present problems in several aspects, because they do not have a legal entity in the country. These PYMES, said that sometimes lose their benefits and are not covered by anyone, and they need a figure to develop the consortiums to one hundred percent. Likewise, in those countries where this form of alliance was pioneered, there are still some drawbacks to the total development of the export consortia.

Finally, it was concluded that these strategic alliances are necessary for developing countries that have not managed to boost exports, since this generates employment and economic growth; Likewise, it is necessary to create a legal figure to encourage more committed entrepreneurs and obtain the benefits that have been lost, because in a certain way it affects PYMES and other companies.

**KEYWORDS:** export consortium, legal form, tributary, alliance, export, UNIDO

## Introducción

Un consorcio de exportaciones es una alianza estratégica con el fin de obtener un objetivo común a la hora de exportar productos, sin necesidad de ceder autonomía de las empresas, estas alianzas, representan un factor fundamental en el desarrollo de los países, pues ayuda a su crecimiento económico y a ser tenidos en cuenta por los diferentes mercados. Sin embargo, es un gran problema para un país en vía de desarrollo no poseer una figura jurídica para dichas alianzas; este trabajo se enfoca en caracterizar los consorcios de exportaciones, así como definir el problema de forma jurídica que estos acarrearán.

Estos consorcios pueden establecerse de varios tipos, distintas características, servicios y ventajas en cada país donde existe esta alianza. Estos consorcios promueven las exportaciones para aquellas empresas llamadas PYMES, pues comparten ciertos objetivos y beneficios para lograr en gran medida sus exportaciones. Así mismo, estas alianzas buscan tener en aquellos países donde no existe una forma jurídica definida para estos, una solución que les ayude a ser tenidos en cuenta como empresas que necesitan de beneficios e intereses como cualquier otra empresa.

El siguiente trabajo trata la definición de los consorcios, los tipos de consorcios, las ventajas de estos, los diferentes países en donde se encuentra establecida esta alianza y se enfoca finalmente en Colombia, ahondando en las figuras tributarias y jurídicas del país.



## **OBJETIVO GENERAL**

Caracterizar los consorcios de exportación en el mundo y en Colombia y describir la forma jurídica y tributaria de operación en Colombia.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Caracterizar los consorcios de exportación como forma de asociación para exportar en el mundo
2. Caracterizar los consorcios de exportación como forma de asociación para exportar en Colombia
3. Describir la forma jurídica y tributaria de los consorcios en el mundo y específicamente en Colombia.

## **LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN**

Según la ONUDI, el consorcio de exportaciones es un instrumento básico para fomentar las exportaciones de las PYMES y está basado en una alianza voluntaria de varias empresas de bienes y servicios promoviendo las exportaciones de sus productos mediante acuerdos conjuntos sin necesidad de ceder su autonomía financiera, ni su control sobre los negocios hacia otras, por lo que se diferencian de otras alianzas estratégicas. Este consorcio, se considera un medio formal para la cooperación estratégica de mediano plazo y largo plazo entre las distintas empresas, y se da principalmente en empresas del mismo sector o de la misma nacionalidad. Dicha alianza, concierne ciertas ventajas competitivas en mercados específicos, a partir de la combinación de recursos y capacidades de una serie de

empresas situadas en el mismo nivel de la cadena de valor (Bucklin & Sengupta, 1993), mejorando con ello su capacidad de influencia en el contexto de las relaciones verticales con los canales de distribución (Reve, 1990; 1992).

Otra definición establecida por (Renart, 1999) es la de que un consorcio de exportación es un acuerdo voluntario de cooperación entre dos o más empresas, al objeto de desarrollar conjuntamente sus mercados exteriores. Un consorcio de exportación es, pues, un tipo o caso particular dentro del universo más amplio de las alianzas estratégicas entre empresas, sin embargo, hoy en día la definición más acertada para este tipo de coaliciones se enmarca en una interpretación muy parecida a la establecida por ONUDI, y propuesta por (Errecart, 2013), quien plantea que un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas. Dicha definición plantea el objetivo específico a trabajar de los consorcios y por el que establecen su unión.

## **OBJETIVOS Y SERVICIOS ESPECIFICOS**

Entre los objetivos del consorcio, se encuentran muchas ventajas como el aumentar las oportunidades que los miembros tengan para la exportación y con ello ayudarlos a lograr una presencia de exportación consolidada y sostenida. Al prestar asistencia a las empresas para que amplíen sus contactos y al crear fuertes vínculos con los clientes, los consorcios pueden estabilizar las exportaciones de los miembros e incluso pueden ayudar a los miembros que han exportado anteriormente a unirse a un consorcio. En algunos casos el consorcio

puede incluso establecer sus propios canales de distribución. De esta manera pueden pasarse por alto los intermediarios, de los cuales las pequeñas empresas suelen depender en exceso, y mejorar la rentabilidad de las operaciones de exportación de las empresas, según un informe presentado por la Me. Valeria Errecart de la Universidad Nacional de San Martín.

De acuerdo con lo anterior, ONUDI plantea que los consorcios de exportación pueden brindar los siguientes servicios a sus socios:

- Servicios administrativos (facsímile, correo electrónico, etc.);
- Traducciones, interpretación y asesoramiento de exportaciones;
- Asistencia jurídica;
- Creación de un sistema común de información para difundir datos pertinentes (acerca de asociados comerciales, desarrollo de mercados, etc.) entre los miembros;
- Asistencia en la tramitación de procedimientos de transporte y de aduana;
- Establecimiento de vínculos con instituciones locales o nacionales;
- Publicidad conjunta (catálogos comunes, publicidad en televisión, sitio común en la web, etc.);
- Promoción, organización y coordinación de la participación colectiva de las empresas participantes en exposiciones y ferias industriales tanto en el mercado interno como en el extranjero;

- Participación de representantes de las empresas participantes en misiones económicas y giras de estudios en países extranjeros;
- Agasajo colectivo de posibles clientes;
- Creación de una marca registrada del consorcio y su apoyo mediante actividades de promoción;
- Consorcios de exportación: sinopsis
- Creación de planes colectivos de comunicación, promoción y comercialización;
- Actividades de relaciones públicas y de cabildeo.
- Información sobre adelantos técnicos en los sectores de los miembros, por ejemplo, revisando la prensa relacionada con la industria o la participación en ferias técnicas;
- Organización de actividades y cursos de capacitación colectivos;
- Investigación de mercados (relacionados tanto con la zona geográfica como con el segmento del mercado que se considera como objetivo) a fin de determinaren qué lugar se puede desarrollar en mejores condiciones la actividad económica del consorcio;
- Introducción de normas de calidad;
- Determinación de los distribuidores y los clientes;
- Establecimiento de una red común de distribución;
- Investigación de técnicas mejoradas de elaboración;
- Investigación y desarrollo de productos nuevos y mejorados a fin de reaccionara los cambios de las preferencias de los clientes;

- Selección de proveedores de materias primas y equipo que han de utilizar las empresas asociadas y definición de los métodos comunes de adquisición;
- Transporte conjunto;
- Asistencia para obtener certificación de adhesión a ciertas normas (por ejemplo, ISO 9000);
- Respuesta a solicitudes de ofertas conjuntas o complementarias;
- Participación colectiva en licitaciones;
- Recuperación de créditos otorgados a clientes de los miembros;
- Negociación de acuerdos referenciales con bancos, agencias de viajes etc.;
- Preocupación por la ética profesional de las empresas asociadas.

## **VENTAJAS**

La cooperación inter-empresarial de pymes permite a las empresas por separado mejorar su competitividad y con ello aprovechar oportunidades que surgen en los mercados internacionales como consecuencia de la globalización (Leon, Garcia, & Tabales, 2015), y de los mercados que hoy en día se encuentran en desarrollo y búsqueda de economías, pues les permite generar y crear nuevos nichos de mercado posicionándose como empresas innovadoras y de gestión conjunta internacional.

Entre otras de las ventajas más específicas del consorcio de exportaciones publicadas por ONUDI se encuentran reducir costos, riesgos, aumentar su

participación en el extranjero, mejorar la rentabilidad, lograr beneficios en la productividad y adquirir conocimiento del mercado extranjero.

- Reducción de riesgos: Se puede reducir el riesgo de exportaciones y exploraciones de nuevas oportunidades en el extranjero debido a que lleva a mejorar el acceso a la información sobre exportaciones y a guiarse por una amplia gama de exportaciones. Esto se logra aumentando el número de mercados que ayudan a reducir las variaciones estacionales de las exportaciones, ya que se encuentran distribuidas geográficamente.
- Reducción de costos: esto se logra mediante la agrupación de las empresas, compartiendo gastos de administración para exportaciones, instalaciones de transporte, y otros costos asociados.
- Acceso a nuevos mercados y a órdenes más importantes: el conjunto de empresas participantes, pueden suministrar diversas cantidades de productos, lo que los hace visibles y atractivos a los clientes y así entre más exportaciones conjuntas, podrán llegar a acuerdos con clientes sobre la fijación de precios o independizarse de la fijación de precios dada por los clientes. De igual manera, la unión de las empresas trae consigo la capacidad de aumento de exportaciones y así mismo la de negociación con compradores, dando como resultado no tener que depender de intermediarios, los cuales son muy necesarios y en pequeñas empresa y de este modo mejorar su rentabilidad.

- Acumulación de conocimientos: las empresas pequeñas que no se encuentran en un consorcio de exportación, a menudo suelen saber muy poco sobre el mercado de las exportaciones, por lo que esta alianza es de gran ayuda en el momento de adquirir conocimiento acerca de cómo funcionan las operaciones de las exportaciones, del mercado extranjero, y maneras diferentes de participar en alianzas. Este conocimiento también puede ser repartido a medida que pasa el tiempo por las diferentes empresas que forman parte de éste.

Como evidencia de esto, un estudio realizado por (Piñero, Herrera, & Meglio, 2010) a una empresa argentina (GAPMA), concluyó que el asociativismo empresarial se presenta como una alternativa viable para las PyMEs que consideran oportuno desarrollar nuevas estrategias en pos de obtener mejoras competitivas, reducir costos o entrar en nuevos mercados.

## **FORMAS DE INTEGRACIÓN Y TIPOS DE CONSORCIOS**

De igual manera, existen ciertos tipos de consorcios de acuerdo a los diferentes servicios que las empresas acostumbran a brindar, como el consorcio de promoción y el consorcio de ventas. El primero hace referencia a los consorcios creados para la exploración de mercados de exportación, donde se comparten costos de logística y costos de promoción, se apoyan entre si y se asisten para facilitar el acceso a ciertos mercados, hacen las ventas directamente las empresas, y el número de miembros no es tan alto, mientras que el segundo, lleva a cabo actividades de promoción comercial y organizan la venta de los productos

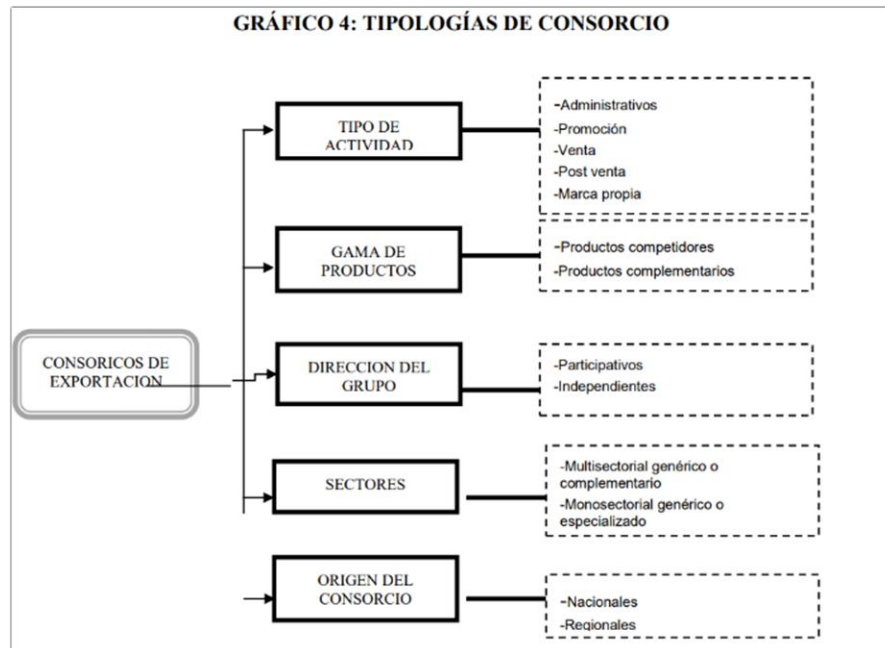
de las empresas participantes, siendo esta la parte más importante para las empresas, se promueve mayormente la venta del producto a través del consorcio y no por la empresa, controlan la calidad del producto ofrecido para garantizar la imagen del consorcio, el número de empresas es limitado y las empresas delegan la autoridad para hacer negocios en su nombre al gerente del consorcio, según un informe presentado por la ONUDI.

En cuanto a la integración de un consorcio puede ser horizontal o vertical, según si las empresas miembros ofrecen los mismos productos o negocian productos complementarios. Cuando la integración es horizontal, probablemente se haya identificado una potencial demanda exterior que una sola empresa no puede cubrir. Cuando la integración es vertical, las empresas se agruparán para conformar una oferta completa e integrada (Cabeza y Martínez).

De esta manera, los consorcios se dividen de acuerdo a sus especificaciones, como los consorcios de un sector o multisectoriales, los consorcios que agrupan principalmente a competidores o aquellos que están compuestos principalmente por empresas que ofrecen bienes y servicios complementarios, los consorcios que dirigen las exportaciones a una región específica y los que realizan actividades a escala mundial.

A continuación, se muestra una tabla que proporciona información de la clasificación y tipos de consorcios en el mundo según (Leon, Garcia, & Tabales, 2015).

## Clasificación y tipos de consorcios



### 1.1 CONSORCIO ENFOCADO (CEXEN)

Este consorcio es creado e implementado en España para mejorar la competitividad de un sector en específico y exige un mayor grado de cooperación entre las empresas, así mismo un mayor aporte y colaboración por cada una de las partes para ser posible la unión. Las características de dicho conglomerado están bien definidas por Renart en la siguiente ilustración.

Características de un CEXEN

### CARACTERÍSTICAS DE UN CEXEN

- Tener menos de 10 empresas-socio.
- Las empresas-socio son independientes entre sí, es decir, que no existen posiciones accionariales de dominio de unas empresas sobre otras, ni socios significativos comunes.
- Las empresas-socio comercializan productos o servicios diferenciados (es decir, no genéricos).
- Las empresas-socio tienen una importancia similar, es decir, que ninguna de ellas tiene una posición dominante en el consorcio.
- Las empresas-socio adquieren un grado de compromiso comercial, económico y social relativamente elevado.
- Las empresas-socio aceptan diseñar y poner en práctica una estrategia comercial de exportación común que incluye la consecución de objetivos de venta, y no sólo de promoción comercial.
- Un Cexen tiene un periodo de duración indeterminado en el momento de su constitución formal.
- Un Cexen puede ser en origen o en destino.
- Un Cexen es una alianza horizontal, es decir, que no hay relaciones significativas de tipo proveedor-cliente entre las empresas-socio.

Fuente: Renart (1998).

En este consorcio intervienen ciertos actores que ayudaran a la organización a cumplir con los objetivos, preparar y establecer las motivaciones que muevan a personas concretas, tomar decisiones relevantes para la empresa en pro de todos los participantes teniendo en cuenta los resultados de análisis anteriores. Estos llamados actores en las organizaciones de Cexen son los siguientes: el promotor del Cexen quien es el autor principal de la idea y se encarga de convencer a los demás socios a entrar en el conglomerado, los representantes permanentes, que asumen la representación directa de los intereses de los socios, normalmente es

el directivo, el gerente de Cexen quien se encarga de gerenciar al Cexen en conjunto y plantear gestiones para el desarrollo eficiente y proyectado de la organización (CAVA, 1999).

Igualmente, así como trae consigo beneficios esta alianza, también se encuentran en el camino distintas dificultades. En primera instancia la selección de buenos socios para la implementación del conglomerado, pues en ello no solo se tienen en cuenta el tipo de productos, la calidad, precio y exportabilidad, sino también el ámbito financiero y económico del socio, pues en ocasiones se pasa hasta por 5 empresas para encontrar las adecuadas. Luego de esto, aunque al principio de la unión se requiere esfuerzo y dedicación, es muy probable que estos requerimientos aumenten con mayor fuerza durante el desarrollo e implementación de la unión de la organización y los socios deban estar atentos durante el proceso. Otro inconveniente es que a través de la alianza las empresas participantes pierden autonomía, pues en adelante están sujetas a las decisiones y planteamientos de los actores de todo el conjunto, exponiéndose a soluciones a sus problemas mediocres o subóptimas (CAVA, 1999) y de esta manera se siguen dando problemas de costos, de intereses, de reputación negativa, que terminan afectando a la sociedad en general.

Sin embargo existen muchas estrategias para impedir o solucionar este tipo de inconvenientes, pues puede que se dé una sinergia inmediata entre las empresas que lo conforman así no sean de iguales sectores, además, se puede tomar ventaja de esto estableciendo parámetros dentro de la unión que incluyan restricciones de capital, de costos, rentas fijas, y todo tipo de acuerdos

contractuales que lleven la empresa a un mejor desarrollo y aparte de cierta manera esos inconvenientes que se puedan tornar en el camino.

A pesar de que este consorcio aún no se encuentra en Colombia, es una estrategia de alianza que podría implementarse y tomarse como ejemplo en nuestro país a lo largo de desarrollo y fortalecimiento de los consorcios, pues brinda herramientas que pueden ser tomadas como base inicial de estrategias a priori.

## **1.2 Consorcios multisectoriales**

La principal ventaja de los consorcios multisectoriales es que pueden ofrecer una mayor variedad de productos, las economías de costo se logran a condición de que los productos sean lo suficientemente próximos de manera que se puedan aplicar a todos los bienes y servicios los mismos métodos de promoción, pese a la diversidad de empresas en un consorcio multisectorial, el grupo debe estar en condiciones de presentar una imagen común, según la ONUDI.

Cuando los consorcios están compuestos por competidores directos (Consortios entre competidores), las actividades se pueden orientar directamente a los bienes o servicios producidos y se pueden lograr economías de escala. Por sobre todo, hay más oportunidades de compartir proyectos de investigación y desarrollo (Renart, 1999 op. cit. en ONUDI, 2004).

## **1.3 Consorcios Regionales**

Los consorcios regionales, por otra parte, suelen tener un objetivo local concreto, por ejemplo, la promoción de productos alimentarios típicos o de artesanías. Ese

tipo de consorcios suele surgir de distritos industriales. El alcance geográfico de la actividad del consorcio es otra característica que diferencia a los consorcios entre sí. Si los mercados a los que se orienta el consorcio se hallan en la misma zona geográfica pueden reducirse a un mínimo los gastos de explotación. No sólo pueden reducirse los gastos de transporte, sino además los gastos de información y publicidad por cuanto es probable que la distancia cultural entre países diferentes dentro de la región sea pequeña. No obstante, a medida que las actividades de un consorcio adquieren dimensión mundial, aumentará la diversificación de los mercados de exportación, según la ONUDI.

#### **FORMA JURÍDICA DE UN CONSORCIO A NIVEL GLOBAL:**

Según la ONUDI a nivel global, un consorcio toma la forma jurídica diferente de las empresas que lo integran, y en algunos países caben algunas excepciones. Estos consorcios no son reconocidos como asociaciones de carácter especial y no necesitan tener reconocimiento jurídico para su funcionamiento especial. Sin embargo, los consorcios requieren de un soporte para que existan realmente, como un contrato escrito o el establecimiento de una entidad separada. Cuando se realizan estos contratos que no requieren que la unión constituya una entidad jurídica, cada parte del contrato conserva su autonomía en el consorcio, pero con la finalidad de lograr un objeto común.

En los casos en los que las empresas participantes decidan conformar el consorcio con forma jurídica, lo harán siempre teniendo en cuenta los objetivos de los participantes y las características del país donde se lleve a cabo. Para ello, se

deben considerar la responsabilidad de las empresas, la existencia o no de fines de lucro, monto del capital aportado, los requisitos de presentación de informes y el tiempo para inscripción. Estas características suelen confundirse con las de la conformación de unión temporal, sin embargo, la principal diferencia recae sobre la responsabilidad de los participantes y no de las organizaciones como tal. De esta manera, la responsabilidad de los participantes en los consorcios es atribuible de manera idéntica para los consorciados. En la mayor parte de los casos, los miembros suelen constituir una sociedad o una agrupación de intereses económicos. Cuando los participantes de los consorcios decidan hacer un simple contrato privado entre los miembros, esto impedirá que el consorcio reciba subvenciones (ONUUDI).

En cuanto a los consorcios que sean conformados como sociedades anónimas o con responsabilidad limitada, se debe tener en cuenta que la responsabilidad de las empresas se limita al monto de aportación de capital. De este modo, en las sociedades anónimas los participantes del consorcio pueden ingresar o retirarse con facilidad a comparación con los de responsabilidad limitada, pero para cada caso es muy costoso establecerse como este tipo de empresas, dada la finalidad de que uno de los objetivos principales de los consorcios es reducción de costos (ACTUALICESE).

Con respecto a los consorcios que se establezcan como una agrupación de intereses económicos, estos tienen una duración fija y no requieren de una inversión inicial determinada, sin embargo, los miembros son responsables de toda pérdida sufrida por el consorcio. Aunque una buena gestión, una buena planificación de las actividades y el cobro de cuotas suficientes deberían asegurar

que no hubiera pérdidas, los miembros podrían sentirse disuadidos de elegir esta forma jurídica.

Las posibles formas jurídicas se deberían analizar en la segunda serie de reuniones, durante el proceso por el que se establece un consorcio. Los miembros siempre deben pedir asesoramiento jurídico profesional a este respecto, dado que la forma jurídica del consorcio influirá mucho en sus futuras operaciones. (ONUDI).

Por otra parte, se requieren distintos documentos para la conformación de los consorcios como una sociedad, que difieren del país donde se lleve a cabo. Dichos documentos contienen los reglamentos sobre las relaciones internas y externas del consorcio, tales como el acuerdo de accionistas o el reglamento interno, los cuales reciben el nombre de estatutos de empresa, artículos de constitución como sociedad o memorando de asociación y constitución. De esta manera, en los documentos se debe especificar el nombre del grupo, su ubicación, duración, los fines, la composición de su fondo, las tareas y responsabilidades de sus miembros, sus órganos, el método por el que se elige al Presidente, los mecanismos que permiten que las empresas entren en el consorcio o lo abandonen y las condiciones en que se las podría excluir del consorcio. Se determinan asimismo los procedimientos aplicables a los aumentos en las acciones y la liquidación del consorcio; los fines del consorcio no deben definirse con demasiada precisión. En consecuencia, en el estatuto se debe prever la posibilidad de exportar, además de la mera promoción de las exportaciones y va acompañado frecuentemente de un acuerdo de los accionistas. En ese documento

se estipulan las relaciones entre los miembros que no están previstas o no se han especificado adecuadamente en el estatuto oficial de la empresa o la agrupación de intereses económicos. Para modificar un acuerdo de los accionistas no es necesario recurrir a los complejos procedimientos que entraña la introducción de enmiendas en un estatuto. En consecuencia, ese acuerdo es más flexible y puede adaptarse más fácilmente a las condiciones cambiantes. En la mayor parte de los acuerdos de los accionistas se prevé un período mínimo de participación como miembro, para asegurar que no se retire el capital antes de que las inversiones queden reflejadas en las ventas de exportación. Asimismo, en esos acuerdos se pueden aclarar cuestiones como la de la posibilidad de admitir en el consorcio a competidores de los miembros iniciales, y a fin de evitar controversias, los derechos y las obligaciones de los miembros deben quedar claramente definidos. Por ello, en algunos países, el estatuto y el acuerdo de los accionistas se complementan con un Reglamento Interno en el que se especifican los procedimientos para abordar los problemas que puedan surgir durante las operaciones del consorcio. (ONUDI).

## **Legislaciones vigentes para algunos países:**

### **2.1 ARGENTINA**

En este país, las conformaciones de consorcios de hacer mediante un acuerdo contractual de una organización común, que tienen la finalidad de facilitar, desarrollar, incrementar o concretar operaciones relacionadas con la actividad económica de sus miembros, definidas o no al momento de su constitución, a fin

de mejorar o acrecentar sus resultados, según la Ley de “Cooperación de consorcios”, 26005 de 2005, quien regula esta unión.

La legislación argentina establece que el representante tendrá los poderes suficientes de todos y de cada uno de los miembros para ejercer los derechos y contraer las obligaciones que hicieren en desarrollo o ejecución de la obra, servicio o suministro, sin hacer precisión frente a las facultades de la organización ni de su representante para comparecer en juicio, según la Ley 19.550 de Sociedades Comerciales.

Además, la Ley también especifica algunas causales de disolución del consorcio como, la realización de su objeto o la imposibilidad de cumplirlo, la expiración del plazo establecido, la decisión unánime de sus participantes, si el número de participantes llegare a ser inferior a dos, la disolución, liquidación, concurso preventivo, estado falencial o quiebra de uno de los miembros consorciados, no se extenderá a los demás; como tampoco los efectos de la muerte, incapacidad o estado falencial de un miembro que sea persona física, siguiendo los restantes la actividad del consorcio, salvo que ello resultare imposible fáctica o jurídicamente, y, las que pudieren haber sido previstas en el contrato de formación del consorcio.

## **2.2 Italia**

Italia cuenta con una fuerte implementación en el mercado de estas uniones pues ha sido pionera en varias de las estrategias para dicha unión. En este país, el consorcio se encuentra regulado en los artículos 2.602 al 2.620 del Código Civil, como una unión de empresas para realizar las actividades que ellas determinen.

Su constitución se debe realizar mediante contrato escrito, so pena de nulidad, y a falta de determinación del término del contrato, éste será de 10 años. En esta legislación los participantes designan un representante que verificará el cumplimiento de los acuerdos entre las partes, asignando los poderes respectivos que las facultan para comparecer en juicio por intermedio de quien hubiere sido designado presidente o director del consorcio, aunque la representación corresponda a otra persona, según el Código Civil.

Además, el Código Civil establece lo que debe constar por escrito, hacer mención del objeto, la duración del consorcio, la sede, las obligaciones y contribuciones de cada uno de los consorciados, las atribuciones y poderes de los órganos consorciados, las causales de rescisión y exclusión de sus miembros y el régimen de sanciones por el incumplimiento de las obligaciones de sus miembros.

### **2.3 España**

En este país se dio por primera vez la creación de un consorcio de exportaciones, por lo que resulta regulado por la (Ley 196 de 1963, complementada por la Ordenanza del 25 de enero de 1964 y el Decreto del 25 de noviembre de 1971, 1963) (Ley 18 Régimen Fiscal de Agrupaciones y Uniones Temporales de Empresas y de las Sociedades de Desarrollo Industrial Regional, 1982), que reglamento las agrupaciones y uniones de empresas como mecanismos de colaboración entre empresarios, durante un tiempo determinado o indeterminado, para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro, y estableció para ellas un requisito de constitución, a través de escritura pública, el cual debe

contener, entre otros aspectos, la designación del gerente de la unión y las facultades expresas dadas a éste (Ley 12, 1991). Estas uniones no tiene personalidad jurídica propia y su duración está determinada por el tiempo de la actividad que desarrollan como agrupación, según una investigación hecha por Andrea Álvarez sobre la capacidad jurídica de consorcios y uniones temporales, en la Universidad Libre.

También, es muy común encontrar en este país los “Joint Venture” que se definen como acuerdo de cooperación estructurado, a través del cual dos o más empresas llegan a un acuerdo accionarial, por el que se crea una nueva entidad para la realización de proyectos conjuntos pero sin llegar a formar una filial y es la entidad legalmente independiente (Leon, Garcia, & Tabales, 2015), de esta manera, se generan ciertos beneficios como el establecimiento de jerarquías administrativas, donde se realiza el control y la coordinación del resultado de las actividades implicadas en la alianza y la participación de los socios en el resultado de la empresa en función al porcentaje (Leon, Garcia, & Tabales, 2015). Dicho acuerdo termina siendo parecido de cierto modo por la cooperación de sus socios a un consorcio de exportaciones mejor regulado y acatado para las grandes empresas de capital.

## **2.4 Colombia**

En nuestro país, los consorcios no están regulados bajo ninguna Ley pero su contrato podría clasificarse dentro de un “contrato de colaboración empresarial”, debido a su objetivo mutuo, es decir, que los participantes establecen un acuerdo para producir derechos y obligaciones buscando un fin común.

Además, no representan ninguna persona jurídica y en los casos que se conformen sociedades, la unión de los socios se hace con el fin de obtener ganancias de orden privado, según el Código de Comercio. De este modo, para aquellas que no persigan este fin, el Código de Comercio estableció lo siguiente: “el consorcio no genera una nueva sociedad mercantil, porque al no estar constituida con todos los requisitos legales, no forma una persona jurídica distinta de los socios individualmente considerados. Por similares razones tampoco es una sociedad irregular. Tampoco es una sociedad de hecho en definición legal, y por esta misma razón, carece de personería jurídica. Ni la ley lo considera cuenta en participación, que además, carece de personería jurídica”.

Algunas de las principales características de la conformación de un consorcio son que algunas no tienen límite de temporalidad, sino que será la voluntad de sus miembros o razones ajenas al consorcio las que decidan la extinción del mismo, igualmente, pueden mantener recursos comunes para sufragar los gastos generados por la

alianza, deben cumplir algunas obligaciones tributarias que requieren tramitar su registro y no es obligación llevar contabilidad, pero en algunos casos es necesario, así como para efectos tributarios, las partes deberán llevar un registro sobre las actividades desarrolladas en virtud del contrato de colaboración empresarial que permita verificar los ingresos, costos y gastos incurridos en desarrollo del mismo, según el artículo 18 del Estatuto Tributario.

En los contratos de formación de un consorcio, además se deben tener en cuenta aspectos como las cláusulas del contrato, así como identificar las responsabilidades y obligaciones

que se adquieren en forma directa o las que sean adquiridas por los miembros, determinar si el consorcio o unión temporal es responsable del IVA con el objeto de crear las cuentas correspondientes, determinar el porcentaje de participación que tendrán los miembros en los ingresos, costos y gastos y diligenciar el Registro Único Tributario y solicitar el NIT correspondiente (Gerencie).

### **Aspectos tributarios en Colombia**

Los consorcios al no representar una persona jurídica en sí, requieren de un socio gestor que adquiere la capacidad de sujeto pasivo y será considerado como el único dueño pero solo para efectos de las relaciones externas que se desarrollen producto del contrato, el Código de Comercio y la DIAN.

La DIAN, además establece que el socio gestor será el responsable sobre aspectos relacionados con el IVA en el caso donde las actividades estén gravadas con el impuesto, es decir que tendrá la facultad de ser el encargado de liquidar, facturar, recaudar, declarar y pagar el impuesto, así como tendrá el derecho a solicitar los impuestos descontables y retenciones a que haya lugar. De esta manera, serán también responsables de la expedición de factura.

También son retenedores de IVA, según el artículo 437- 2 del Estatuto Tributario, donde se especifica que:

- “Quienes se encuentren catalogados como grandes contribuyentes por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, sean o no responsables del IVA y los que mediante resolución de la DIAN se designen como agentes de retención en el impuesto sobre las ventas.

- Los responsables del régimen común, cuando adquieran bienes corporales muebles o servicios gravados, de personas que pertenezcan al régimen simplificado”.

Igualmente, los consorcios son agentes de retención en la fuente, por lo que se requiere la obtención del NIT y sujetos de retención cuando estos facturan o si los miembros prestan servicios al consorcio diferentes a los establecidos en el respectivo contrato.

En cuanto al ICA, al no ser reconocidos como personas jurídicas, claramente no son contribuyentes del Impuesto de Industria y Comercio, sin embargo la retención respectiva de este impuesto va sujeto a los municipios en cuestión, por lo que no se puede generalizar, según el Estatuto Tributario.

Para el impuesto de renta y complementarios, el artículo 18 del Estatuto Tributario modificado por el artículo 61 de la ley 223 de 1995, establece que los ingresos generados y los costos y gastos que le son relativos para la realización del respectivo contrato pertenecen exclusivamente a cada uno de los consorciados o miembros de la unión temporal, en las proporciones convenidas entre ellos; en consecuencia, deben llevar cuentas independientes, en su propia contabilidad, que permitan reflejar su participación en los ingresos, costos y gastos del respectivo contrato, es decir, que estos no son contribuyentes del impuesto de renta.

## **RAZONES PARA CREAR CONSORCIOS EN COLOMBIA**

En países de economías pequeñas, donde sus grandes empresas resultan chicas al compararse con las de los países desarrollados, es urgente respaldar

a sus medianas, pequeñas y microempresas, para viabilizar la visión de sus dueños de llegar individualmente a mercados foráneos, incluidos los de otras ciudades del país, pues es sabida la dificultad para los empresarios de estos tamaños de negocio para vender extralocalmente, tanto en el resto del país como en el exterior, dados sus bajos volúmenes de producción, limitaciones financieras y de infraestructura administrativa y de mercadeo. Esos tres factores, principalmente, suponen barreras fuertes a la intención quizá siempre presente en los dueños de medianas, pequeñas y microempresas, de vender fuera de sus localidades (Ramírez & Cajigas, 2004).

### **VARIABLES A TENER EN CUENTA PARA LA EXPORTACIÓN**

Así mismo, se deben tener en cuenta variables significativas que aporten a la razonabilidad a la exportación, como el tipo de mercado extranjero al que se va a exportar, debido a que muchas de las cosas que comercializamos o producimos en el país no están dentro de la gama de productos competitivos del mercado extranjero. Igualmente, el momento a realizar la exportación es otro factor importante pues se deben tener en cuenta los momentos de las economías extranjeras, es decir, que la economía del país de destino no se encuentre en recesión o en crisis, puesto que, si el músculo financiero, las estrategias y la capacidad competitiva del consorcio no es lo suficientemente sólida para afrontar la economía, traerá consecuencias negativas para la organización y conllevará a pérdidas posiblemente.

Otro factor relevante es crear las estrategias de exportación, es decir, cómo exportar y qué exportar debido a que existe una amplia gama de productos en el

comercio de las exportaciones, por lo que lo ideal será estimular la capacidad competitiva de la organización, la creatividad, el entendimiento de los mercados y su capacidad para moverse en situaciones complicadas que constituyen el sector externo (Minervini).

## **FACTORES DE ÉXITO Y PUNTOS CRÍTICOS**

Las actitudes directivas de los propietarios, gerentes de las empresas que lo constituyen y del gerente del consorcio son un factor clave para el funcionamiento de un consorcio. Para ello en algunos consorcios se exige que la empresa ya esté exportando de manera consolidada o se encuentre internacionalizada, ya que habrá más probabilidad de que existan gerentes con actitudes ya adaptadas y abiertas a la internacionalización (Renart, 1999)

Es igualmente importante detectar en los gerentes de las empresas valores éticos y morales que facilitan el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el diseño de los estatutos que rigen las actuaciones de los miembros del grupo, el diseño de objetivos comunes, el intercambio de recursos y capacidades, la ayuda mutua, y otros elementos presentes en las relaciones de empresas y personas (Carazo, 2003).

A continuación se presenta un cuadro de (Leon, Garcia, & Tabales, 2015), donde se especifican algunas claves de éxito de manera resumida y clara.

## Resumen de los factores de éxito

**CUADRO 2: RESUMEN DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y PUNTOS CRÍTICOS EN LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN**

FACTORES DE ÉXITO	PUNTOS CRÍTICOS
Experiencias previas de exportación de gerentes empresa, que favorece mentalidad exportadora	Gerentes de empresas sin experiencias en exportación.
Empresas que han exportado, están en fases iniciales de exportación o en fases más avanzadas	Empresas sin experiencia en exportación.
Empresas con compatibilidad de cultura organizacional con el proceso de exportación y demás empresas	Empresas con culturas organizacionales distintas al proceso de exportación y a la idiosincrasia del consorcio
Empresas que sean complementarias entre sí.	Empresas competitivas entre sí.
Empresas que hagan distintas fases de toda la cadena de valor	Empresas existentes en consorcio y no se complete toda la cadena de valor, o empresas que hagan similares actividades.
Empresas consolidadas en mercado doméstico.	Empresas con problemas en mercado doméstico.
Gerente de consorcio externo, con perfil y experiencia como director de exportación y con capacidades y habilidades de liderazgo, motivación y personalidad	Gerentes perteneciente a alguna de las empresas miembro, perfil comercial y sin habilidades para llevar un grupo.
Nivel de compromiso de las empresas en el proyecto del consorcio alto	Niveles bajos de compromiso en el consorcio de exportación.
Adecuados niveles de confianza entre empresas, y generación de un ambiente de confianza	Falta de confianza entre empresas, y no existe ambiente adecuado.
Existencia de un Plan Estratégico Internacional consensado por todas las empresas.	Carencia de un Plan Estratégico Internacional o no consensado y aprobado por todas las empresas.

### **Productividad interna de las empresas del consorcio:**

Si existe una barrera poderosa capaz de impedir a las empresas locales de países pobres vender al mercado nacional y llegar a los mercados extranjeros, es precisamente su escaso nivel de productividad, surgido de situaciones objetivas, contenidas en su escasa dotación tecnológica, poco poder financiero, débil estructura organizacional, desconocimiento de procesos y negativo nivel de investigación y desarrollo de productos, entre otros aspectos perjudiciales a la productividad (ROMERO, 2005).

Como se ha dicho anteriormente, en las economías pequeñas como las de nuestro país es más difícil entender y adaptarse a los modelos de exportaciones y crear una competencia en el exterior, pues los pocos recursos disponibles, el bajo desarrollo tecnológico y el atraso limitan la capacidad real de los consorcios. Es por esto, que se hace necesario implementar las estrategias anteriormente nombradas en los consorcios de exportación de Pymes, puesto que son las que se impactan en mayor magnitud cuando no se tienen en cuenta las variables relevantes.

### **Conclusiones**

Se pueden concluir que la alianza que comparten varias empresas, incentiva el comercio internacional para los pequeños países en desarrollo, así mismo, son una estrategia que vale la pena ahondar en una PYME, pues es una oportunidad que si bien, se debe aprovechar al máximo.

Igualmente, es necesario que las partes encargadas se preocupen y se den cuenta de lo importante que es esta alianza, pues de esta manera logran encontrar una forma jurídica adecuada para los consorcios; con esto, podría el mercado ser de gran ayuda para el crecimiento de las PYMES en el mundo global.

## Bibliografía

ACTUALICESE. (s.f.). Consorcios de Exrpotación.

Bucklin & Sengupta. (1993).

Carazo, M. (2003).

CAVA, L. G. (1999). Consorcios de exportación y otros tipos de alianzas estratégicas entre empresas.

Errecart. (2013).

Gerencie. (s.f.).

Leon, A. e., Garcia, F. F., & Tabales, J. N. (2015). LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN: REVISIÓN CONCEPTUAL Y FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época.*

Minervini, N. (s.f.). *Ingeniería de las exportaciones.*

ONUUDI. (s.f.). Consorcios de exportacion.

Piñero, F. J., Herrera, G., & Meglio, F. D. (2010). *Los consorcios de exportación como estrategia de inserción internacional.* Argentina.

Ramírez, & Cajigas. (2004). *Estrategia local exportadoras.*

Renart. (1999).

Reve. (1990; 1992).

ROMERO, M. C. (2005).